

Masterarbeit

**BEDÜRFNISERHEBUNG VON NUTZERN
DIGITAL TRANSFORMIERTER PROZESSE
IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang

Innovationsmanagement

von

Ing. Rainer Stimpfl, BSc.

1810318014

betreut und begutachtet von

DI Harald Strommer

begutachtet von

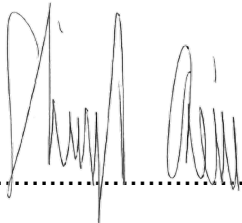
FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Oktober 2019

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

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

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and vertical strokes, positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde 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.

DANKSAGUNG

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken, die mir im Zuge der Erstellung der Masterarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen.

Meinem Betreuer und Begutachter, Herrn DI **Harald Strommer**, danke ich für die tatkräftige fachliche Unterstützung, die mir in Theorie und Praxis enorm weitergeholfen hat. Meinem Begutachter, Herrn FH Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. **Michael Terler**, danke ich für die Unterstützung und das Klären so mancher Fragestellung.

Weiterer Dank gilt all meinen Kollegen und Freunden, die mir ihre wertvolle Zeit zur Durchführung der Tiefeninterviews zur Verfügung gestellt haben und dank derer ich wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die erforschten Themen gewinnen konnte.

Abschließend möchte ich meiner Familie und meinen Freunden für die moralische und seelische Unterstützung und das Verständnis danken, die sie mir während des gesamten Bachelor- und Masterstudiums entgegengebracht haben. Ohne diesen Rückhalt wäre es mir sicher schwerer gefallen, das Studium erfolgreich abzuschließen.

KURZFASSUNG

Die immer schneller voranschreitende Digitalisierung ist ein Thema, das Unternehmen zum Handeln drängt. Die Kommunikation mit den Kunden und mit den Lieferanten verändert sich ständig, Programme werden laufend verbessert und es ergeben sich auch im Marketing durch die Digitalisierung neue Wege, den Kunden zu erreichen. In den Unternehmen selbst sorgt die Digitalisierung dafür, dass sich bekannte Arbeitsweisen verändern, neue Wege beschritten und alte Prozesse transformiert werden. Viele Unternehmen haben aber Schwierigkeiten, im Zuge der Digitalisierung die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nicht zu vernachlässigen. Vor allem im Bereich der Softwareentwicklung führt die steigende Digitalisierung und Nutzung von agilen Methoden oftmals zu Unmut bei den beteiligten Entwicklern. In dieser Masterthesis geht es darum, die konkreten Bedürfnisse von Softwareentwicklern in Bezug auf agile digitalisierte Prozesse zu identifizieren, die aus Sicht der Entwickler unbedingt berücksichtigt werden müssen. Zur Identifikation der Bedürfnisse wurden zehn leitfadengestützte Tiefeninterviews mit Softwareentwicklern durchgeführt. Der Leitfaden beinhaltete dabei die vier kontextrelevanten Themenbereiche „Agiles Prozessmanagement“, „Agile Methoden“, „Digitalisierung“ und „Wertangebot von Prozessen“. Die transkribierten Interviews wurden analysiert und relevante Statements wurden erfasst. Diese Statements wurden dann zu übergeordneten Bedürfnissen zusammengefasst und pro Themenbereich wurde ein Kundensegment einer *Value Proposition Canvas* erstellt, in denen die Bedürfnisse priorisiert abgebildet sind. Des Weiteren wurde aus den erhobenen Daten der Interviews eine Persona eines Softwareentwicklers erstellt. Das Ergebnis der Masterthesis bildet eine Handlungsempfehlung für die Transformation von klassischen Prozessen hin zu agilen digitalisierten Prozessen. Unternehmen, die in diesem Transformationsprozess stecken, können die erstellten Kundensegmente nutzen, um einen „fit“ mit dem Wertangebot ihres Prozesses zu erreichen.

ABSTRACT

The ever faster progressing digitalization is a topic which urges companies to act. Communication with customers and suppliers is changing and software programs are constantly being improved. Within the companies themselves, digitization ensures that familiar working methods change, and existing processes are transformed. However, many companies find it difficult not to neglect the needs of their employees in the course of digitization. Especially in the area of software development, the increasing digitalization and use of agile methods often leads to resentment among the developers involved. The aim of this master's thesis is to identify the concrete needs of software developers about agile digitized processes, which must be considered from the developers' point of view. To identify these needs, ten guideline-based in-depth interviews were conducted with software developers. The guideline contained the four context-relevant topics "agile process management", "agile methods", "digitization" and "value proposition of processes". The transcribed interviews were analysed, and relevant statements were recorded. These statements were then summarized into higher-level needs and a customer segment of a value proposition canvas was created for each subject area in which the needs are shown ranked by priority. Furthermore, a persona of a software developer was created from the collected data of the interviews. The result of the master thesis is a recommended course of action for the transformation from classical processes to agile digitalized processes. Companies involved in this transformation process can use the created customer segments to achieve a "fit" with the value offered by their process.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.1.1	Forschungsfrage.....	1
1.1.2	Ziel der Arbeit.....	1
1.1.3	Bezug zum Innovationsmanagement	1
1.1.4	Zielgruppe.....	1
1.1.5	Hypothesen.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit.....	2
1.3	Grafischer Bezugsrahmen	4
2	Prozessmanagement, Digitalisierung und der User.....	5
2.1	Prozessmanagement – klassisch und agil	5
2.1.1	Grundlagen des Prozessmanagements	5
2.1.2	Klassisches Prozessmanagement.....	7
2.1.3	Agiles Prozessmanagement	9
2.1.4	Das Scrum-Framework.....	11
2.1.5	Die Kanban-Methode.....	16
2.1.6	Prozessmanagement klassisch und agil – eine Gegenüberstellung	19
2.2	Digitalisierung von Prozessen	20
2.2.1	Der Prozess der Digitalisierung	21
2.2.2	Notwendigkeit der Digitalisierung	24
2.2.3	Herausforderungen der Digitalisierung.....	26
2.3	Identifizierung von Kundenbedürfnissen	28
2.3.1	Kundenbedürfnisse und ihre Bedeutung für Unternehmen	28
2.3.2	Methoden zur Erfassung von Bedürfnissen.....	30
2.3.3	Value Proposition Canvas	33
2.3.4	Das Tiefeninterview	37
2.3.5	Das Leitfadeninterview	39
2.4	Das Wertangebot.....	41
2.4.1	Unique Selling Proposition.....	43
2.4.2	Voice of the Customer	45
2.4.3	Customer Journey Map	47
2.5	Die Zielgruppe.....	49
2.5.1	Zielsetzung und Anwendungsgebiet.....	50
2.5.2	Definition der Zielgruppe.....	50
2.5.3	Die Persona	52
2.5.4	Erstellung einer Persona	55
2.6	Zusammenfassung der Erkenntnisse des theoretischen Teils.....	58
2.6.1	Prozessmanagement und Digitalisierung	58
2.6.2	Methoden zur Identifikation von Kundenbedürfnissen	59
2.6.3	Wertangebot und Zielgruppe	60

Inhaltsverzeichnis

3	Vorgehensmodell zur Identifikation von Bedürfnissen der Prozessnutzer.....	62
4	Erhebung von Bedürfnissen von Nutzern agiler Prozesse und Erstellung einer Persona.....	65
4.1	Leitfaden zur Durchführung der Interviews.....	65
4.1.1	Inhalte des Interviewleitfadens	67
4.1.2	Anforderungen an die Interviewpartner	70
4.1.3	Übersicht über die Interviewpartner.....	71
4.2	Identifikation von Bedürfnissen.....	73
4.2.1	Durchgeführte Tiefeninterviews	73
4.2.2	Interviewtranskription	74
4.2.3	Statement-Identifikation	75
4.2.4	Statement-Separation.....	76
4.2.5	Priorisierung der Bedürfnisse	78
4.2.6	Erstellung der VPC–Kundensegmente	81
4.3	Darstellung der identifizierten Bedürfnisse von Softwareentwicklern.....	82
4.3.1	Bedürfnisse „Agiles Prozessmanagement“	82
4.3.2	Bedürfnisse „Agile Methoden“	86
4.3.3	Bedürfnisse „Digitalisierung“.....	89
4.3.4	Bedürfnisse „Wertangebot von Prozessen“	92
4.4	Persona des Softwareentwicklers	96
4.4.1	Informationssammlung zur Erstellung der Persona.....	97
4.4.2	Abbildung der Persona	100
4.5	Interpretation der Ergebnisse der Bedürfniserhebung	102
5	Abschliessender Teil	106
5.1	Überprüfung der Hypothesen	106
5.2	Handlungsempfehlung.....	107
5.3	Schlusswort.....	111
	Literaturverzeichnis	113
	Abbildungsverzeichnis.....	121
	Tabellenverzeichnis.....	123
	Abkürzungsverzeichnis.....	124
	Anhang A: Übersicht über die Interviewpartner.....	A-1
	Anhang B: Interviewleitfaden.....	B-1
	Anhang C: Ausgefüllter Interviewleitfaden eines ausgewählten Interviews	C-1
	Anhang D: Interviewtranskriptionen	D-1
	Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“	E-1
	Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“	F-1
	Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“	G-1
	Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“	H-1
	Anhang I: Auswertung „Selbsteinschätzung“ und „Methodenkenntnisse“	I-1

1 EINLEITUNG

Die Einleitung beinhaltet die Ausgangssituation samt Problemstellung und den Aufbau der Arbeit. Zur Ausgangssituation zählen sowohl die Forschungsfrage als auch das Ziel der Arbeit. Im Anschluss daran wird der Aufbau der Arbeit in grafischer und in textlicher Form dargestellt, um dem Leser einen Überblick über die Inhalte der Arbeit zu verschaffen.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die digitale Transformation von Prozessen ist ein Thema, welches aktuell Unternehmen fast aller Branchen beschäftigt. Diese Erneuerung bringt oftmals nicht nur Vorteile, sondern kann auch zu Problemen, Konfusionen und Verzögerungen im direkten Arbeitsablauf führen. In der Masterthesis sollen daher die Prozessoptimierung und die Prozessanwender in Bezug auf deren Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt werden, um Möglichkeiten zu identifizieren, wie Prozesse schon in der Planungsphase besser gestaltet werden können.

1.1.1 Forschungsfrage

Im Rahmen dieser Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden: „Welche Bedürfnisse von Prozessnutzern muss ein agiler, digitalisierter Prozess in der Softwareentwicklung erfüllen?“.

1.1.2 Ziel der Arbeit

Das Ziel der Masterthesis ist die Identifikation und Darstellung von Bedürfnissen, die der Prozessanwender an den Prozess stellt. Diese Bedürfnisse sollen in eine Handlungsempfehlung eingearbeitet werden, die Unternehmen, die ihre Prozesse digitalisieren und transformieren, als Hilfestellung dienen soll.

1.1.3 Bezug zum Innovationsmanagement

Diese Masterthesis widmet sich dem Thema der Anwenderbedürfnisse bei der Einführung neuer Prozesse in einem Unternehmen. Die im Zuge des Studiums erworbenen Fähigkeiten in Bezug auf Innovationsmarketing, Innovationsmanagement und *Systematic Innovation Business* wurden vom Verfasser dieser Masterthesis dazu genutzt, die komplexe Problemstellung der Bedürfniserfüllung zu analysieren, Bedürfnisse von Anwendern zu erfassen und die gewonnenen Erkenntnisse in eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen einzuarbeiten.

1.1.4 Zielgruppe

Die Inhalte dieser Masterthesis richten sich an jene Personen eines Unternehmens, die für den organisatorischen Wandel und die Transformation von Prozessen verantwortlich sind. Die erarbeiteten Inhalte und gewonnenen Erkenntnisse sollen es dem Leser ermöglichen, bei der digitalen Transformation von Prozessen in seinem Unternehmen besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen zu können.

1.1.5 Hypothesen

In Zuge der Masterthesis sollen folgende Hypothesen des Autors überprüft und verifiziert werden:

1. Je mehr die Mitarbeiter in den Prozess der digitalen Transformation von Prozessen eingebunden werden, desto leichter fällt den Mitarbeitern die Umsetzung und das tägliche Arbeiten mit den Prozessen.
2. Wenn Mitarbeiter frühzeitig über geplante Änderungen in Prozessen informiert werden, dann steigert sich auch die Bereitschaft, an den Änderungen mitzuarbeiten und diese mitzugestalten.
3. In Unternehmen, deren Prozesse eine hohe Akzeptanz aufweisen, kommt es seltener zu Schwierigkeiten im Prozess und daraus resultierend zu weniger Verzögerungen im Projektablauf.
4. Eine Veränderung in einem Prozess (z. B. die Digitalisierung eines Prozesses) hat in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern weitreichendere Folgen als in KMUs.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der folgende Abschnitt der Masterthesis erläutert die genaue Gliederung. Die einzelnen Abschnitte und ihre Inhalte werden textlich beschrieben und im Anschluss daran wird diese Beschreibung grafisch dargestellt. Die Masterthesis gliedert sich in fünf Hauptabschnitte: (1) den einleitenden Teil, (2) den theoretischen Teil, das Vorgehensmodell (3), den praktischen Teil und (4) den abschließenden Teil (5). Die eben genannten Hauptabschnitte bestehen ebenfalls aus mehreren Unterabschnitten. Der grobe Aufbau der Hauptabschnitte wird im Folgenden beschrieben:

1. **Einleitender Teil:** Der erste Hauptabschnitt beinhaltet drei Unterabschnitte: (1.1) die Ausgangssituation samt Problemstellung und dem Ziel der Arbeit, (1.2) die Beschreibung des Aufbaus der Masterthesis in Textform und (1.3) den grafischen Bezugsrahmen der Masterthesis.
2. **Theoretischer Teil:** Im theoretischen Teil der Masterthesis erfolgt ein Vergleich von klassischem und agilem Prozessmanagement (2.1). Nachfolgend werden die Eigenheiten und Vor- und Nachteile beider Ansätze werden erläutert (2.1.2 und 2.1.3). Im Anschluss daran werden einzelne Methoden des agilen Prozessmanagements beschrieben (2.1.4 und 2.1.5). Danach wird das Thema der Digitalisierung von Prozessen in Unternehmen behandelt (2.2). Dabei wird der Prozess der Digitalisierung sowie die Notwendigkeiten und auftretende Herausforderung, welche im Zuge der Digitalisierung auftreten können, thematisiert. Im folgenden Abschnitt (2.3) werden Methoden zur Identifikation von Kundenbedürfnissen betrachtet und gegenübergestellt. Des Weiteren wird das Wertangebot eines Prozesses (2.4) thematisiert. Der Fokus liegt hier auf Faktoren, die dem Prozess oder dem Produkt einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz ermöglichen. Die Zielgruppe und im speziellen die Erstellung von Persona anhand von ermittelten Bedürfnissen werden im anschließenden Abschnitt thematisiert (2.5). Im finalen Abschnitt des theoretischen Teils (2.6) werden die wichtigsten Erkenntnisse überblicksmäßig zusammengefasst und eine Auswahl über die zu verwendenden Methoden im praktischen Teil getroffen (2.6.2).

3. **Vorgehensmodell:** Die Erkenntnisse des theoretischen Teils werden in einem Fragebogen zur Bedarfsevaluierung von Mitarbeitern an digital transformierten agilen Prozessen zusammengefügt, mit dessen Hilfe die Bedürfnisse von Anwendern von digital transformierten Prozessen erhoben werden. Das Ergebnis des theoretischen Teils der Masterthesis bildet das entwickelte Vorgehensmodell zur Identifikation von Bedürfnissen von Prozessnutzern (3).
4. **Praktischer Teil:** Im praktischen Teil erfolgt die Umsetzung des Vorgehensmodells zur Erhebung von Bedürfnissen von Prozessnutzern. In den ersten Abschnitten des Kapitels erfolgt die Beschreibung der Vorgehensweise und der durchgeführten Schritte (4.1). Zur Erhebung der Bedürfnisse wurden zehn Tiefeninterviews mit Mitarbeitern von Unternehmen in der Softwarebranche durchgeführt (4.2). Die gewählten Interviewpartner wurden dabei so ausgewählt, dass sie ein möglichst breites Spektrum an Positionen in der Softwareentwicklung abdecken. Aus den transkribierten Interviews konnten für jeden Themenbereich bestimmte Bedürfnisse identifiziert werden. Aus den Bedürfnissen wurden Kundensegmente der *Value Proposition Canvas*-Methode sowie eine Persona „Softwareentwickler“ erstellt (4.3 und 4.4).
5. **Abschließender Teil:** Im finalen Hauptabschnitt der Masterthesis erfolgt eine Validierung der in Abschnitt 1 erstellten Hypothesen (5.1). Im Anschluss daran wurde eine Handlungsempfehlung (5.2) für Unternehmen erstellt, die ihre Prozesse digital transformieren möchten. Den Abschluss der Masterthesis bildet das Schlusswort (5.3).

Diese textliche Aufarbeitung wird nun in Abschnitt 1.3 in grafischer Form dargestellt (Abb. 1). Die Abschnitte wurden beschrieben und mit einer Abschnittsnummer gekennzeichnet. Die Pfeile geben den logischen Ablauf der Masterthesis vor.

1.3 Grafischer Bezugsrahmen

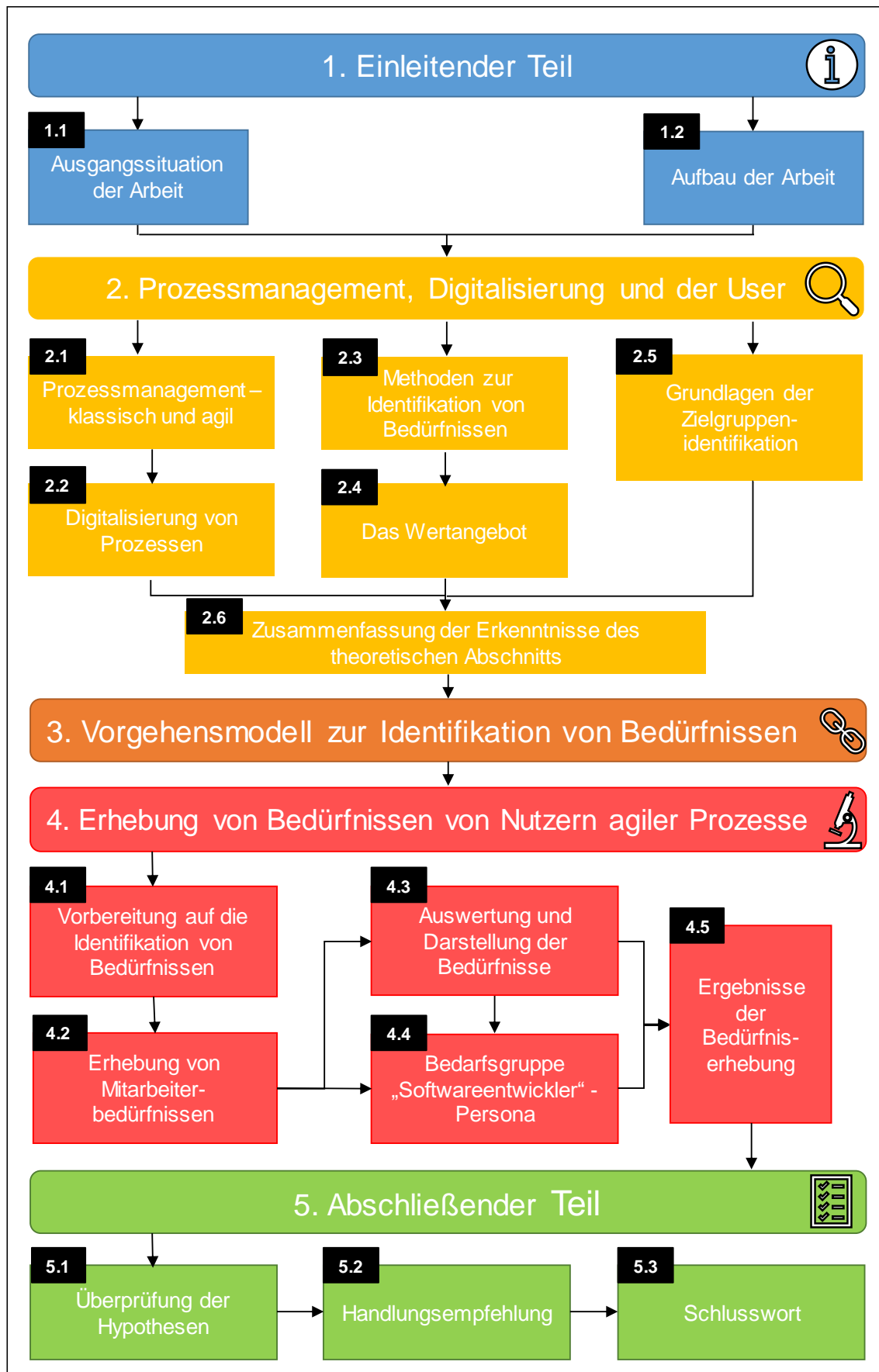


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen der Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

2 PROZESSMANAGEMENT, DIGITALISIERUNG UND DER USER

Im nun folgenden theoretischen Teil der Masterthesis wird der Schwerpunkt auf die thematische Aufarbeitung und Analyse des Prozessmanagements, der Digitalisierung von Prozessen, Kundenbedürfnissen und Möglichkeiten zu deren Identifizierung sowie des Wertangebots und der Identifikation von Zielgruppen gelegt. Dies dient der theoretischen Vorbereitung auf den praktischen Teil und soll dort die Vorgehensweise erleichtern, da einige der beschriebenen Methoden ebenda zum Einsatz kommen werden.

2.1 Prozessmanagement – klassisch und agil

In den nun folgenden Abschnitten werden die Grundlagen des klassischen Prozessmanagements erläutert. Zuerst werden die Eigenschaften, Aufgaben, Ziele und der Nutzen kurz zusammengefasst. Im Anschluss daran wird auf das agile Prozessmanagement genauer eingegangen, da sich vor allem Prozesse in der Softwareentwicklung immer mehr in diese Richtung verschieben und agile Methoden bereits heute in einem Großteil der Unternehmen der Softwarebranche zum Einsatz kommen. Dabei werden die agilen Methoden des Scrum-Frameworks und die Kanban-Methode näher betrachtet. Zum Abschluss dieses Abschnitts erfolgt noch eine Gegenüberstellung von klassischem und agilem Prozessmanagement.

2.1.1 Grundlagen des Prozessmanagements

Unter Prozessmanagement versteht man die zielgerichtete Steuerung der Abläufe eines Unternehmens. Dies ist insofern notwendig, als damit die Bedürfnisse der Kunden und anderer Stakeholder des Unternehmens erfüllt und so die operativen und strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können.¹

Das Prozessmanagement beschäftigt sich aber nicht nur mit den Kernprozessen eines Unternehmens, es muss auch Management- und Supportprozesse verwalten, steuern und optimieren. Supportprozesse dienen dabei als Hilfestellung für Kernprozesse, obwohl sie mit dem Produkt oder der Dienstleistung nicht in direktem Kontakt stehen. Managementprozesse sind übergeordnete Prozesse, deren Aufgaben ebenfalls in der Unterstützung der Kernprozesse sowie in der Unternehmensführung liegen.²

Das Prozessmanagement verfolgt einen zyklischen Ansatz, der sich in vier Phasen unterteilen lässt. In den ersten beiden Phasen wird der Prozess vorbereitet und beschrieben, in Phase drei wird er strukturiert und in Phase vier geregelt und verbessert. Aus der vierten Phase können Erkenntnisse gewonnen werden, welche dann in Phase zwei rückgeführt werden können, um den Prozess zu stabilisieren. Das Prozessmanagement umfasst somit den gesamten Lebenszyklus eines Prozesses. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben, die innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden und ein kritischer Faktor für den Unternehmenserfolg.³

¹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 5 f.

² Vgl. Becker et al. (Hrsg.) (2012), S. 6 ff.

³ Vgl. Dammasch/Füermann (2008), S. 16 ff.

Ziele des Prozessmanagements

Das grundsätzliche Ziel des Prozessmanagements ist die Steigerung von Effektivität und Effizienz der Prozesse eines Unternehmens. Damit gehen verschiedene Aspekte einher. So können mittels Prozessmanagement z. B. die Kundenzufriedenheit erhöht, die Fehlerhäufigkeit verringert und Entscheidungswege innerhalb von Prozessen verkürzt werden.⁴

Die Steigerung von Effizienz und Effektivität hat außerdem den Effekt, dass jene Prozessschritte eliminiert werden können, die einen nichtwertschöpfenden Charakter aufweisen. Dies führt zur Senkung der Prozesskosten und hilft dabei, die Wertschöpfungskette optimal an die Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen.⁵

Aufgaben des Prozessmanagements

Nach Jung muss das Prozessmanagement in einem Unternehmen die folgenden Aufgaben erledigen:⁶

- Prozessidentifikation und Prozessabgrenzung: Die Prozesse eines Unternehmens müssen identifiziert, benannt und in Kern-, Management- und Supportprozesse eingeteilt werden. Die Kernprozesse bilden dabei die wichtigsten Prozesse ab. Nach der Gruppierung werden sie in logischer Abhängigkeit zueinander dargestellt und es entsteht eine Prozesslandkarte des Unternehmens.
- Prozessanalyse und Prozessdokumentation: Die Abläufe bereits bekannter Prozesse müssen dokumentiert werden. Dies erfolgt durch die Beschreibung der Abläufe und das Festlegen von Verantwortlichkeiten.
- Prozessmessung: Jeder Kernprozess muss mit Zielen messbar gemacht werden. Diese Ziele müssen durch Kennzahlen laufend kontrolliert und überprüft werden.
- Prozesssteuerung und Prozessverbesserung: Prozesse, die bereits identifiziert, dokumentiert und messbar sind, müssen durch das Setzen neuer, herausfordernder Ziele kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Nutzen des Prozessmanagements

Der Nutzen von Prozessmanagement kann vielfältig sein. So können die Ziele des Prozessmanagements direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben, da sie im Falle der Erfüllung derselben zu Wettbewerbsvorteilen führen. Durch das Festlegen von Verantwortlichkeiten wird die Kommunikationskette optimiert und die Unternehmensführung entlastet. Dokumentierte Prozesse sind transparente Prozesse und können von jedem Mitarbeiter zu jeder Zeit eingesehen werden. Außerdem werden Schnittstellen und Ressourcennutzung aufgezeigt und können gegebenenfalls optimiert werden. Abschließend kann festgehalten werden, dass das Prozessmanagement zur Steigerung der Qualität und damit zu erhöhter Kundenbindung führt und somit auch zur Sicherung des Erfolges des Unternehmens.⁷

⁴ Vgl. Teia AG (2009), Onlinequelle [31.10.2019].

⁵ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 33 ff.

⁶ Vgl. Jung (2006), S. 16 f.

⁷ Vgl. Christ (2015), S. 2 ff.

2.1.2 Klassisches Prozessmanagement

Das klassische Prozessmanagement entwickelt Prozesse von dem Standpunkt aus, dass bereits zu Beginn klar ist, welches Endziel der Prozess erreichen soll. Dafür ist eine große Menge an Information notwendig, die oftmals nicht zur Verfügung gestellt werden kann. Außerdem können sich Anforderungen und Methoden im Laufe eines Projekts verändern.⁸

Laut Czechowski können folgende Attribute den Stärken des klassischen Prozessmanagements zugeordnet werden:⁹

- Verbindlichkeit
- Stabilität
- Zuverlässigkeit
- Klarheit

Die Phasen des Prozessmanagements werden sequenziell und iterativ abgearbeitet, wobei die erste Phase des Prozessmanagements, die Vorbereitung, normalerweise nicht mehr Teil der nachfolgenden Iterationen des Prozessmanagements ist. Dies hat zur Folge, dass einmal festgelegte Strukturen nur mehr sehr schwer verändert werden können. Wächst das Unternehmen, so muss entsprechend reagiert werden und die Verantwortungsbereiche bzw. Strukturen des Prozessmanagements müssen erweitert werden. Treten hier Fehler auf, besteht die Gefahr einer aufgeblähten Organisation, die starr und unflexibel ist.¹⁰

Das klassische Prozessmanagement weist folgende Nachteile auf:¹¹

- Im Vorfeld ist eine aufwendige Planung des Ablaufes notwendig.
- Eine bürokratische Dokumentation der gemanagten Prozesse muss erstellt werden.
- Anforderungen an den Prozess ändern sich im Laufe des Projektes.
- Neue Ideen können nicht bzw. nur schwer implementiert werden.
- Klassisches Prozessmanagement gestaltet sich in dynamischen Unternehmensbereichen unflexibel.

Beim klassischen Prozessmanagement können Probleme in der Planung und später im Ablauf des Prozesses zu hohen Kosten für Änderungen führen. Dabei steigen die Kosten, je etablierter ein Prozess ist. Das bedeutet, dass die Beeinflussbarkeit des Prozesses in der Planungsphase noch relativ hoch ist, mit dem Beginn der Realisierungsphase aber kontinuierlich abnimmt. Die Änderungskosten nehmen gegenläufig proportional zu, d. h., dass sie in der Planungsphase noch relativ gering ausfallen und mit fortschreitender Etablierung des Prozesses ansteigen. Der Zusammenhang wird in Abb. 2 nochmals grafisch dargestellt.¹²

⁸ Vgl. Gadatsch (2017), S. 42 f.

⁹ Vgl. Czechowski (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁰ Vgl. Dammasch/Füermann (2008), S. 16 ff.

¹¹ Vgl. Czechowski (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

¹² Vgl. Preußig (2018), S. 11 f.

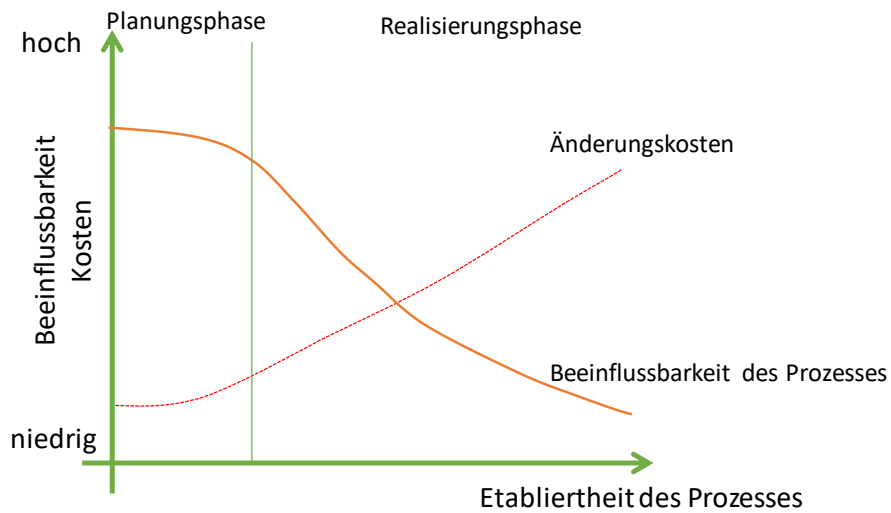


Abb. 2: Korrelation zwischen Änderungskosten und Beeinflussbarkeit des Prozesses, Quelle: Eigene Darstellung.

Je später im Prozess eine Änderung notwendig wird, desto schwieriger wird es außerdem, die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu erreichen und die Motivation der Mitarbeiter hochzuhalten. Im Zuge der Veränderung kann es dann zu einer selbstverstärkenden Rückkopplung kommen, die das Ganze nochmals erschwert.¹³ Dieser Kreislauf ist in Abb. 3 dargestellt.

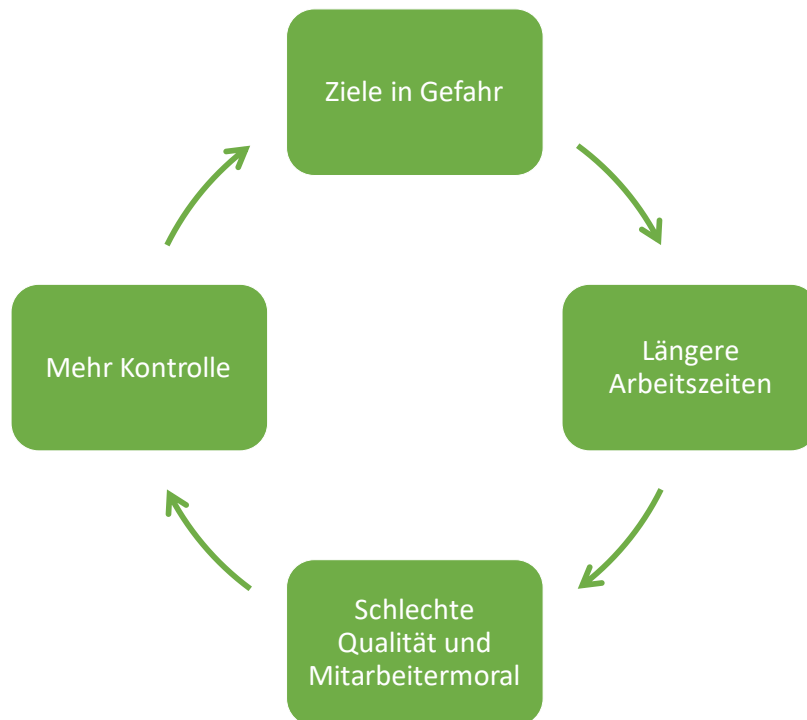


Abb. 3: Selbstverstärkende Rückkopplung, Quelle: Eigene Darstellung.

Um diesen Problemen von vornherein aus dem Weg zu gehen, kann das Management von Prozessen nach einem agilen Ansatz verfolgt werden. Dieser Ansatz wird im nun folgenden Unterabschnitt genauer erläutert.

¹³ Vgl. Senge (2003), S. 118 ff.

2.1.3 Agiles Prozessmanagement

Um die Prozesse eines Unternehmens agil managen zu können, muss zuerst eine Unterscheidung der Prozesstypen des Unternehmens vorgenommen werden. Dabei ist es wichtig, die Prozesse zuerst zu identifizieren und sie danach richtig einzuordnen. Es gibt dabei solche Prozesse, die von sich aus bereits agil sind, und jene Prozesse, die routiniert sind. Ein routinierter Prozess unterliegt strengen Regeln, er ist häufig in jenen Bereichen eines Unternehmens beheimatet, die gut überschaubar und mit strengen Vorgaben belegt sind. Agile Prozesse befinden sich dagegen in dynamischen und hochkomplexen Bereichen des Unternehmens. Sie erreichen ihr Ziel iterativ und durch Anpassung an neue Gegebenheiten. Nach Abschluss der Identifizierung können routinierte Prozesse in ihrer Umgebung belassen werden. In der Anwendung von agilen Prozessen muss sichergestellt werden, dass der Prozess die Möglichkeit besitzt, sich zu entfalten und zu wachsen; denn wird ein agiler Prozess wie ein routinierter Prozess behandelt, so vergeudet das Unternehmen das Potential des Prozesses. Ein Unternehmen muss seine Prozesse so anordnen, dass agile und nicht-agile Prozesse koexistieren können, denn nur so kann agiles Prozessmanagement erfolgreich sein. Es gilt hierbei zu beachten, dass nicht sämtliche Geschäftsprozesse in einem Unternehmen agil gestaltet werden können. Agiles Prozessmanagement ist vielmehr eine Ergänzung zum klassischen Prozessmanagement, welches den Rahmen bildet, innerhalb dessen der Raum für agiles Arbeiten geboten wird. Dadurch wird sichergestellt, dass die Agilität dort freigesetzt wird, wo sie dem Unternehmen den größten Nutzen bringt. Das Unternehmen steht also vor der Herausforderung, die richtige Mischung aus agilem und klassischem Prozessmanagement zu finden.¹⁴

Das klassische Prozessmanagement beschäftigt sich mit der Aufgabe, Prozesse neu zu entwickeln oder grundlegend zu überarbeiten. Obwohl dahinter ein iterativer Planungszyklus steht, handelt es sich dabei jedoch um kein ein agiles Vorgehensmodell. Eine Aufteilung in Planungs- und Realisierungsphase sorgt schon zu Beginn dafür, dass das inkrementelle Prinzip des agilen Prozessmanagements nicht mehr anwendbar ist. Für berechenbare Unternehmensumfelder ist dieser Ansatz auch nach wie vor richtig, da durch die konzeptionelle Vorgehensweise Mehrkosten in Form von Korrekturkosten vermieden werden können. In Behörden und Verwaltungseinrichtungen ist ebenfalls der klassische Ansatz zu präferieren, da es die Struktur und die Organisation schlichtweg nicht erlauben, zeitintensive agile Projekte zu verfolgen. Für Unternehmen mit einem schwer vorhersehbaren Umfeld empfiehlt sich jedoch, das klassische Prozessmanagement um agile Bausteine zu erweitern.¹⁵

Im Zuge des agilen Prozessmanagements werden zwei Begriffe häufig genannt: Iteration und Inkrement. Eine Iteration ist eine neue (und nach Möglichkeit verbesserte) Version eines bereits bestehenden Teils (z. B. eines Produktes oder eines Prozesses). Ein Inkrement ist ein bereits fertig gestelltes Teilstück eines Produktes oder Prozesses. Das agile Prozessmanagement muss nun die Frage beantworten, mit welcher Iteration das kleinste Inkrement, das einen Wert für den Prozesskunden besitzt, geliefert werden kann.¹⁶

¹⁴ Vgl. Czechowski (2017), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁵ Vgl. Kusay-Merkle (2018), S. 27 ff.

¹⁶ Vgl. Koch (2005), S. 112 ff.

Durch die Verwendung von Iterationen und Inkrementen ist es möglich, die Beeinflussbarkeit des Prozesses auch mit fortschreitender Durchführung zu gewährleisten und so die Kosten für Änderungen im Prozess relativ gering zu halten. Der Zusammenhang wird in Abb. 4 bildlich dargestellt.¹⁷

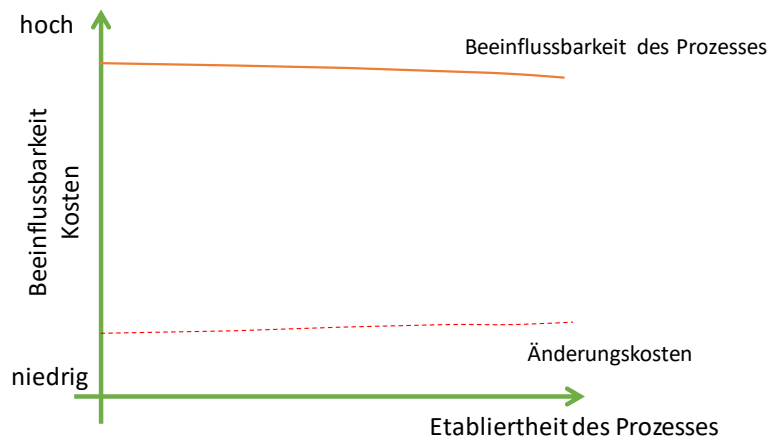
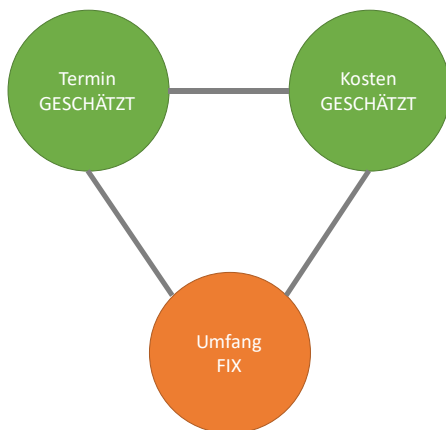


Abb. 4: Korrelation von Änderungskosten und Beeinflussbarkeit des Prozesses im agilen Prozessmanagement, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiterer Vorteil des agilen Prozessmanagements ist die Variabilität des Projektumfangs. In Zusammenarbeit mit dem Kunden werden innerhalb eines fixierten Rahmens (Kosten und Dauer) jene Anforderungen realisiert, die machbar sind.¹⁸ Zur Veranschaulichung des Unterschieds zwischen klassischem (plangesteuertem) Prozessmanagement und agilem (visionsgesteuertem) Prozessmanagement dient Abb. 5.¹⁹

Plangesteuertes Prozessmanagement



Visionsgesteuertes Prozessmanagement

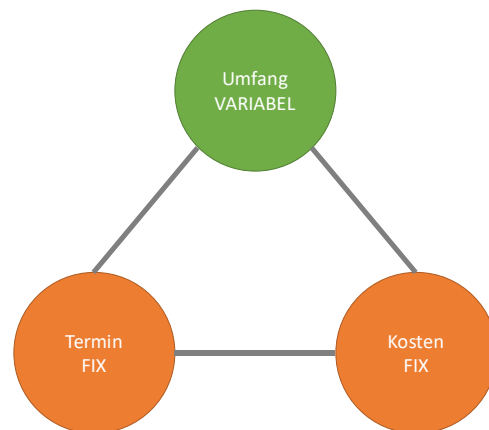


Abb. 5: Unterschied zwischen plangesteuertem und visionsgesteuertem Prozessmanagement, Quelle: Eigene Darstellung.

Einige der agilen Ansätze (Methoden) werden in den folgenden Abschnitten erläutert und auf ihre Ausprägungen hin untersucht. Dies sind die Methoden des Scrum-Frameworks und die Kanban-Methode.

¹⁷ Vgl. Preußig (2018), S. 13 ff.

¹⁸ Vgl. Willkommer et al. (o.J.), S. 6 f., Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁹ Vgl. Bock (2013), Onlinequelle [31.10.2019].

2.1.4 Das Scrum-Framework

Das Scrum-Framework umschließt eine Reihe von Methoden, die zur agilen Bewältigung von Arbeitsaufgaben genutzt werden können. Bei Scrum steht dabei das Endziel im Fokus; wie dieses erreicht werden soll, wird erst im Laufe des Projektes entschieden. Scrum bildet also einen klaren Gegenpol zum klassischen Projektmanagement, dem das Wasserfall-Modell zu Grunde liegt, und bei dem bereits von Anfang an sämtliche Schritte klar definiert sind. Am häufigsten kommt Scrum in der Softwareentwicklung zum Einsatz. Es baut auf der Mitarbeit des Scrum-Teams auf und schafft es so, Software ständig konzeptionell weiterzuentwickeln. Obwohl zu Beginn des Prozesses kein genauer Plan festgelegt wird, ist das Arbeiten mit Scrum alles andere als planlos.²⁰

Dieses Modell erfordert eine Unternehmenskultur, die sowohl externe Überlebensaspekte (z. B. Mission und Vision sowie die Prozesse eines Unternehmens), interne Integrationsaspekte (z. B. wie verteilen sich die Autoritäten in einem Unternehmen, wie wird innerhalb eines Unternehmens miteinander gesprochen) und tiefer liegende Annahmen (Grundannahmen) beinhaltet, um die Scrum-Methode erfolgreich durchführen zu können. Das bedeutet, dass Scrum grundsätzlich eine offene Unternehmenskultur, bei der die Teamarbeit im Vordergrund steht, benötigt, um das volle Potential zu entfalten.²¹

Die Scrum-Methode lässt sich dabei durch die folgenden drei Prinzipien charakterisieren und von den klassischen Entwicklungsmethoden abgrenzen:²²

- **Transparenz:** Der Ablauf mit sämtlichen Hindernissen und Problemen, aber auch dem Fortschritt eines Projektes oder Prozesses wird für alle Mitglieder des Teams sichtbar festgehalten und zugänglich gemacht. Die Prozess- bzw. Projektbeteiligten müssen eine offene Kommunikationskultur pflegen und sollten die gemeinsamen Ziele vor persönliche Ziele stellen.
- **Überprüfung:** Die Überprüfung der Funktionalität sollte regelmäßig erfolgen. Es können dabei Produkte, Prozesse, Personen oder einzelne Arbeitsschritte überprüft werden. Dies geschieht, um eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen und dem Ziel näher zu kommen. Die Erfassung und Interpretation von Kundenfeedback kann ebenfalls in diese regelmäßigen Überprüfungen einbezogen werden. Daraus können die notwendigen Schritte zur Adaption des Produktes, der Dienstleistung oder des Prozesses an die Kundenwünsche erfolgen.
- **Anpassung:** Die Anpassung beschäftigt sich mit der ständigen, kontinuierlichen Verbesserung basierend auf den Ergebnissen der Überprüfung. Anpassungen an neue Gegebenheiten, neue Kundenwünsche oder an im Laufe des Projektes oder des Prozesses auftretende Probleme sind auch absolut notwendig, da bei der Scrum-Methode wie bereits erwähnt nicht alle Ablaufschritte im Vorfeld festgelegt werden. Die Adaptionfähigkeit des Teams ist einer der wichtigsten Faktoren für ein Unternehmen, bedeutet sie doch oftmals eine schnellere Fertigstellung des Produktes und somit eine frühere Markteinführung. Des Weiteren werden dadurch die Wünsche des Kunden besser erfüllt und es kommt in weiterer Folge zu erhöhter Kundenzufriedenheit.

²⁰ Vgl. Willkommer et al. (o.J.), S. 11 f., Onlinequelle [31.10.2019].

²¹ Vgl. Maximini (2018), S. 13 ff.

²² Vgl. Doshi (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

Das "Agile Manifest" wurde im Jahr 2001 erstellt und bildet die wichtigste Grundlage für die Scrum-Methode und andere agile Projektmanagementansätze. Es beinhaltet vier fundamentale Werte und zwölf unterstützende Prinzipien:²³

- **Einzelne Personen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.** Dies ist insofern logisch, als es die Menschen des Teams sind, die den Prozess vorantreiben und für Entwicklungen sorgen.
- **Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.** Es darf aber nicht der Fehler gemacht werden, komplett auf die Dokumentation zu verzichten. Eine Dokumentation ist nach wie vor erforderlich, nur sollte sie rationalisiert erfolgen und dem Ablauf des Projektes bzw. des Prozesses nicht im Weg stehen. Die Anforderungen sollten als *user stories* erfasst und für den Softwareentwickler ausreichend beschrieben werden.
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlungen.** Die Kernaussage ist, dass es wichtiger ist, den Kunden laufend in den Prozess der Entwicklung miteinzubinden, als Details des Prozesses oder des Produktes bereits am Beginn detailliert zu spezifizieren. Der Vorteil liegt darin, dass die Teams besser und schneller auf neue Kundenanforderungen reagieren können. Dadurch wird sichergestellt, dass auch wirklich alle Anforderungen des Kunden erfüllt werden.
- **Veränderungen anzunehmen ist wichtiger, als einem Plan zu folgen.** Im traditionellen Softwareentwicklungsumfeld wurden Veränderungen immer mit Mehraufwand in Verbindung gebracht und daher abgelehnt. Die Scrum-Methode begrüßt Veränderungen, da sie darauf ausgerichtet wurde, durch kurze Iterationen auf ebenjene reagieren zu können. Veränderungen sind hierbei gleichbedeutend mit Verbesserungen und einem zusätzlichen Wert für das Produkt.

Nach erfolgter Darlegung der fundamentalen Grundwerte gilt es nun, die zwölf unterstützenden Prinzipien zu nennen:²⁴

1. Die größte Priorität hat das Erreichen von Kundenzufriedenheit.
2. Sich verändernde Anforderungen sind immer (auch spät in der Entwicklung) willkommen, da Adaptionen des bestellten Produktes zu einem Wettbewerbsvorteil für den Kunden führen können.
3. Funktionierende Software sollte regelmäßig innerhalb einer bestimmten Periode geliefert werden, wobei eine kürzest mögliche Zeitspanne zu bevorzugen ist.
4. Entwickler und Spezialisten müssen während des gesamten Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Projekte sollten rund um motivierte Mitarbeiter errichtet werden. Ihnen müssen Unterstützung, ein geeignetes Umfeld und Vertrauen in die Erledigung der Aufgabe zugesprochen werden.
6. Persönliche Gespräche sind die beste Methode, um Informationen an und innerhalb des Teams zu übermitteln.
7. Fortschritt wird an funktionierender Software gemessen.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklungskultur. Dadurch ist es möglich, ein gleichmäßiges Tempo im täglichen Arbeiten einzuhalten.

²³ Vgl. Kuster et al. (2019), S. 19.

²⁴ Vgl. Landau (2017), Onlinequelle [31.10.2019].

9. Der permanente Fokus auf technische Exzellenz und ein gutes Design fördern die Agilität.
10. Simplizität ist essenziell.
11. Die besten Entwürfe, Architekturen und Anforderungen entstehen, wenn Teams selbstorganisiert arbeiten können.
12. Das Team reflektiert in regelmäßigen Zyklen seine Effektivität und adaptiert sein Verhalten dementsprechend.

Da im praktischen Teil dieser Arbeit auch das Arbeiten mit Scrum thematisiert wird, ist es notwendig, die wichtigsten Rollen und Begrifflichkeiten des Scrum-Prozesses zu erläutern.

Rollen im Scrum-Prozess

Im Scrum gibt es drei Rollen für direkt am Prozess beteiligte Personen. Den **product owner**, den **Scrum Master** und das **Team**. Der *product owner* ist dafür zuständig, fachliche Anforderungen an das Produkt zu stellen und diese zu priorisieren. Der Scrum Master managt den Prozess der Entwicklung und hat für die Beseitigung eventuell auftretender Hindernisse und Probleme zu sorgen. Das Team entwickelt das Produkt und erledigt die Aufgaben, die vom *product owner* gestellt werden. Neben diesen drei Rollen gibt es auch noch die **Stakeholder**. Sie wirken von außen auf das gesamte Scrum-Team ein und geben wertvollen Input in Form von neuen Anforderungen, Ratschlägen oder Verbesserungsvorschlägen.²⁵

Wichtige Begriffe im Scrum-Prozess

Im Scrum-Prozess werden zwei Komponenten als Artefakte des Prozesses bezeichnet. Scrum-Artefakte fördern die Transparenz und ermöglichen somit die Überprüfung und Anpassung von Kennzahlen. Die Komponenten werden **product backlog** und **sprint backlog** genannt. Der *product backlog* bildet die Anforderungen, die an das Produkt gestellt werden, in Form eines temporären Planes ab. Der *sprint backlog* basiert auf dem *product backlog* und bildet all jene Aufgaben ab, die im aktuellen *sprint* zu erledigen sind.²⁶

Des Weiteren erfordert die tägliche Arbeit im Scrum-Prozess die Verwendung weiterer methodenspezifischer Termini. Die Anforderungen, die an das Produkt gestellt werden, werden **requirements** genannt. Diese werden im *product backlog* initial gelistet und mit Fortdauer des Projektes erweitert, genauer gesagt spezifiziert, priorisiert und angepasst. In der jeweils aktuellen Iteration des Projektes, **sprint** genannt, werden diese Anforderungen vom oberen, höher priorisierten Ende des *backlogs* entnommen und als Arbeitspaket (**Inkrement**) für den *sprint* in den *sprint backlog* eingeteilt. Ein Inkrement kann aus mehreren Teilaufgaben (**Tasks**) bestehen. Dies geschieht in Abstimmung mit dem *product owner*. Ziel des jeweiligen *sprints* ist die Erledigung der Tasks des Inkrements sowie deren funktionale Umsetzung inklusive Dokumentation und Test. Wichtig ist, dass das Inkrement im Zuge des *sprints* nicht verändert wird.²⁷

²⁵ Vgl. Kriegisch (o.J.), Onlinequelle [31.10.2019].

²⁶ Vgl. Fowler (2019), S. 59 ff.

²⁷ Vgl. McKenna (2016), S. 38 ff.

Dem *product owner* obliegt es, während des *sprints* die noch offenen *requirements* in Inkrements und Tasks einzuteilen und die Vorausplanung für kommende *sprints* zu übernehmen. Der Fortschritt eines *sprints* wird in täglichen Informationsmeetings, den ***daily scrum meetings***, abgeglichen. Dies geschieht, um den Informationsstand im Team auf demselben Level zu halten. Das Ende des *sprints* bildet das ***sprint review meeting***, in welchem das Team dem *product owner* und den Stakeholdern die Ergebnisse des *sprints* präsentiert. Feedback und Änderungswünsche fließen als neue *requirements* in den *backlog* ein und werden im Zuge des nächsten ***sprint planning meetings*** für den kommenden *sprint* spezifiziert und priorisiert. Mit diesem Meeting beginnt der Scrum-Prozess von Neuem. Das Scrum-Framework wird in Abb. 6 zum besseren Verständnis abgebildet.²⁸

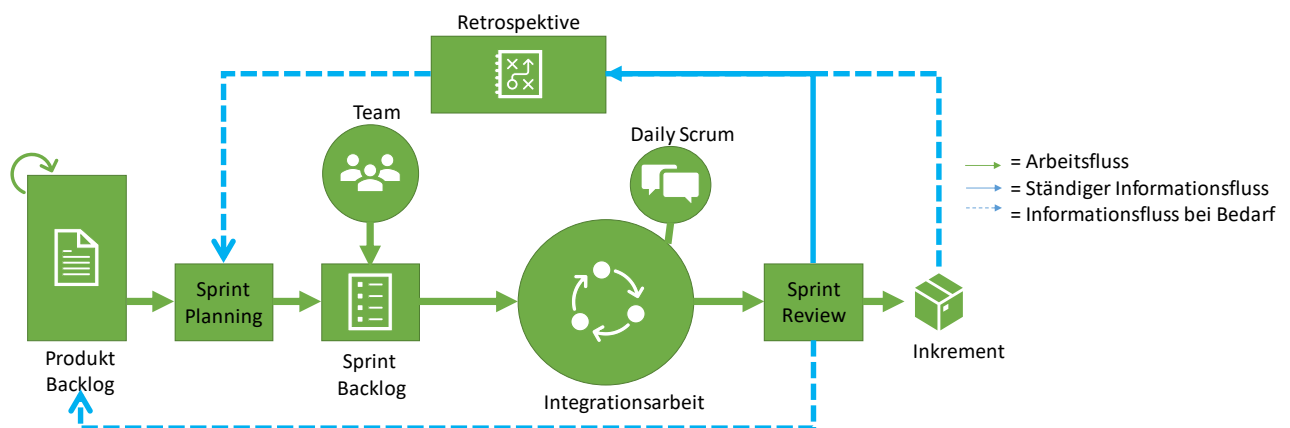


Abb. 6: Der Ablauf eines Scrum-Prozesses, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Aktivitäten des Scrum-Prozesses wurden bereits im Zuge der Begriffserklärung genannt und werden hier nochmals detaillierter beschrieben:²⁹

- ***Sprint planning meeting:*** Hier wird geplant, wie groß der Umfang des Inkrements sein kann, das während des *sprints* erarbeitet wird. Die einzelnen Tasks werden auf das Team aufgeteilt, wobei auf eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitslast zu achten ist.
- ***Daily scrum meeting:*** Ein tägliches Informationsmeeting, um über Fortschritte und Hindernisse im *sprint* zu sprechen.
- ***Product backlog refinement meeting:*** Dieses Meeting wird im Zuge des *sprints* abgehalten und hat mögliche Anpassungen der *requirements* und des *product backlogs* zum Thema.
- ***Sprint review meeting:*** Der *product owner* vergleicht das ausgegebene Ziel mit dem erreichten Ergebnis des *sprints* und kontrolliert, ob alle Tasks des *sprint backlogs* erledigt wurden. Er überprüft somit, ob das Inkrement erreicht wurde.
- ***Retrospective meeting:*** Dieses Meeting findet am Ende jedes *sprints* sowie am Ende des Projektes statt. Verbesserungsmöglichkeiten der aktuellen Arbeitsweise sollen besprochen und Optimierungen geplant werden.

²⁸ Vgl. Goll/Hommel (2015), S. 9 f.

²⁹ Vgl. Green (2016), S. 79 ff.

Nachfolgend werden die Vor- und Nachteile des Scrum-Frameworks tabellarisch abgebildet.

Vorteile des Scrum-Frameworks

In der folgenden Tabelle (Tab. 1) werden die Vorteile des Scrum-Frameworks überblicksmäßig aufgelistet:

Vorteile nach Willkommer et al.:³⁰	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilität durch <i>sprints</i>• Ausgeprägter Team-Gedanke• Höchstmögliche Transparenz für alle Projektbeteiligten• Stetige Verbesserung durch Selbstreflexion
Vorteile nach Green:³¹	<ul style="list-style-type: none">• Erhöhte Produktivität• Erstellung eines funktionierenden Produkts innerhalb kurzer Zeit• Entwicklung dessen, was wirklich gebraucht wird
Vorteile nach Goll/Hommel:³²	<ul style="list-style-type: none">• Sofortiger Beginn der Programmierung möglich• Testung der Resultate möglich• Ständiger Kontakt zwischen allen Beteiligten

Tab. 1: Die Vorteile des Scrum-Frameworks, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachteile des Scrum-Frameworks

Abschließend werden die Nachteile des Scrum-Frameworks in Tab. 2 gelistet:

Nachteile nach Willkommer et al.:³³	<ul style="list-style-type: none">• Erhöhter Kommunikationsaufwand• Zuständigkeiten nicht immer klar ersichtlich• Möglicherweise Anpassung der Unternehmensstrukturen notwendig
Nachteile nach Naumann:³⁴	<ul style="list-style-type: none">• Fehlender Gesamtüberblick über das Projekt und die Kosten• Gefahr des "Tunnelblicks" bei Fokussierung auf Tasks• Zeitverluste bei "defensiven" Sprintplanungen
Nachteile nach Goll/Hommel:³⁵	<ul style="list-style-type: none">• Fehlende Akzeptanztests bzw. Überprüfung des Ergebnisses während der Laufzeit des Sprints• Hoher Zeitaufwand für den Scrum Master• Oft keine konsequente Beseitigung der in den <i>review meetings</i> erkannten Mängel

Tab. 2: Die Nachteile des Scrum-Frameworks, Quelle: Eigene Darstellung.

³⁰ Vgl. Willkommer et al. (o.J.), S. 18, Onlinequelle [31.10.2019].

³¹ Vgl. Green (2016), S. 7.

³² Vgl. Goll/Hommel (2015), S. 108 f.

³³ Vgl. Willkommer et al. (o.J.), S. 18, Onlinequelle [31.10.2019].

³⁴ Vgl. Naumann (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

³⁵ Vgl. Goll/Hommel (2015), S. 109.

2.1.5 Die Kanban-Methode

Die Kanban-Methode zählt neben dem Scrum-Framework zu den wichtigsten Arbeitsweisen des agilen Prozess- und Projektmanagements.

Die Kanban-Methode wurde ursprünglich von Toyota als Methode für die Serienfertigung entwickelt. Sie lässt sich aber genauso für die Entwicklung von Software verwenden. Dem Entwicklerteam wird dadurch die Möglichkeit gegeben, die Planung des Projektes flexibler zu gestalten, schneller Ergebnisse liefern zu können, den Fokus auf die wesentlichen Aspekte des Produkts bewahren zu können und die Transparenz während des gesamten Entwicklungszyklus hochzuhalten. Die Methode ist gerade deshalb in der Softwareentwicklung so erfolgreich, weil sie ohne großen Aufwand umgesetzt werden kann, sobald das Team die Prinzipien verstanden hat. Die Arbeit mit Kanban gestaltet sich als kontinuierlicher Fluss, dadurch hebt sie sich von der iterativen Arbeitsweise des Scrum-Frameworks ab.³⁶

Die wichtigste Aufgabe von Kanban ist es, alle im Prozess vorhandenen Arbeitsschritte und Probleme visuell darzustellen. Zur Darstellung wird eine **Kanban-Tafel** (Abb. 7) genutzt, auf der jeder identifizierte Arbeitsschritt und jedes Problem anhand einer Karte repräsentiert wird. Diese übersichtliche Darstellung fördert die Transparenz und ermöglicht die Identifikation des Optimierungspotentials von Prozessen und Arbeitsweisen. Das Arbeiten mit Kanban basiert auf dem Pull-Prinzip. Die anfallenden Tasks werden selbstständig von den Teammitgliedern erledigt, ohne dass sie von einem Vorgesetzten zugeteilt werden. Das Teammitglied hinterlegt den gewählten Task in Form einer Kanban-Karte an der Kanban-Tafel. Als Messgröße dient die Durchlaufzeit des Projektes oder des Prozesses. Diese kann mit vergangenen Projekten bzw. Prozessen verglichen werden oder als Planungsmaßstab für künftige Projekte dienen.³⁷

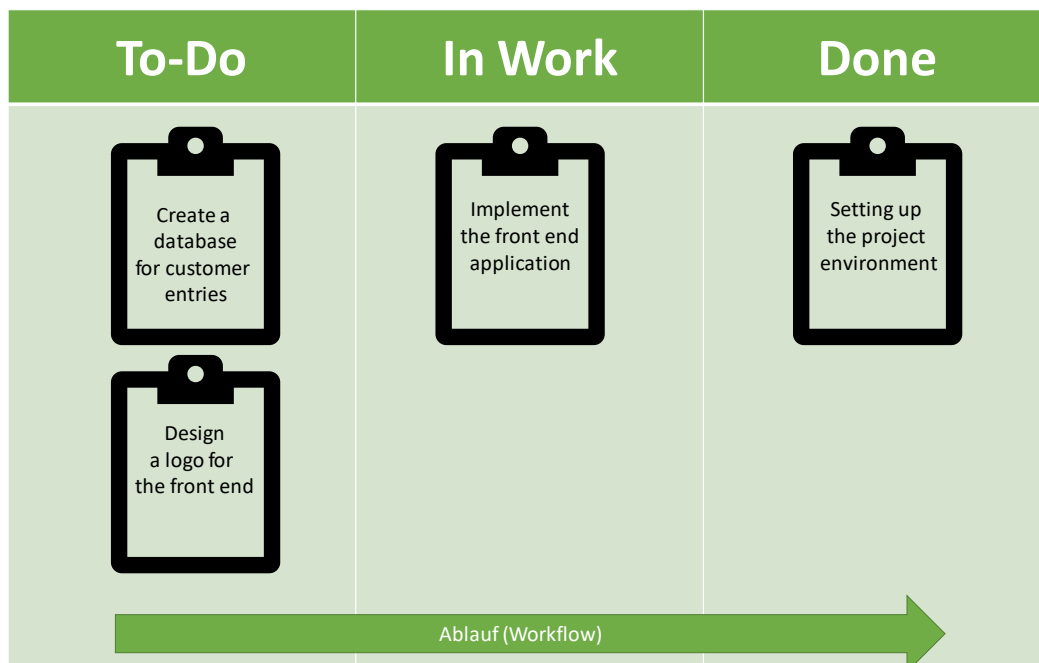


Abb. 7: Beispiel einer Kanban-Tafel, Quelle: Eigene Darstellung.

³⁶ Vgl. Leopold/Kaltenecker (2015), S. 15 ff.

³⁷ Vgl. Dickmann (Hrsg.) (2015), S. 203 ff.

Ablauf der Kanban-Methode

Um Kanban richtig durchführen zu können, ist es notwendig, eine Reihe von Arbeitsschritten sequenziell zu erledigen. Nach Leopold müssen sieben Schritte durchlaufen werden:³⁸

1. **Aufgabendefinition:** Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des beteiligten Teams müssen klar definiert und abgegrenzt werden. Es ist außerdem ratsam, die Position in der Wertschöpfungskette zu ermitteln.
2. **Abbildung des Workflows:** Der Arbeitsablauf wird in Form einer Kanban-Tafel grafisch dargestellt. Das Team teilt die Kapazitäten in einzelne Arbeitstypen ein. Dadurch lässt sich der Arbeitsfluss gezielt steuern. Für jeden Task wird der jeweilige Bedarf und der Arbeitsaufwand hinterlegt.
3. **Begrenzung von laufenden Tasks:** Die Anzahl an parallel ablaufenden Arbeitsschritten muss begrenzt werden, um einen effektiven Workflow zu garantieren. Die Kanban-Tafel hilft bei der Visualisierung von Engpässen und Problemzonen des Arbeitsflusses. Das Team und das Management müssen laufend dafür sorgen, dass das Board aktuell gehalten wird.
4. **Einführung von Serviceklassen:** Die einzelnen Aufgaben und Arbeitsschritte eines Prozesses haben verschiedene Prioritäten. Es ist daher notwendig, sie in Serviceklassen einzuteilen. Die Serviceklassen sollen die unterschiedlichen Auswirkungen auf den Prozess repräsentieren. So kann z. B. eine Unterteilung nach der Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Projektverzögerung vorgenommen werden.
5. **Aufstellen von Regeln:** Den zuvor beschriebenen Serviceklassen müssen in diesem Schritt Regeln und Kapazitäten zugewiesen werden. Je Serviceklasse muss klar definiert sein, wie viele Aufgaben parallel in Arbeit sein dürfen. Außerdem muss der Umgang des Teams mit neu erstellten Aufgaben geregelt werden.
6. **Messung der Ziele:** Die Messung der Zielerreichung erfolgt bei Kanban nicht für einzelne Mitarbeiter, sie erfolgt für das System. Bei der Messung des Erfolgs ist die richtige Schärfe der Messung wichtig. Es ist wichtig, die gemessenen Daten so genau wie für das Unternehmen nötig zu analysieren, um Abweichungen richtig einordnen zu können.
7. **Einführung im Betrieb:** Die Implementierung der zuvor festgelegten Strategie erfordert die Definition der Vorgehensweise, wie neue Tasks auf die Kanban-Tafel gelangen. Im sogenannten *queue replenishment meeting* wird mit dem Team, dem Management und dem Stakeholder festgelegt, in welcher Reihenfolge die Aufgaben abgearbeitet werden. Management und Stakeholder bringen dabei den unternehmerischen Kontext ein, das Team ist für die technischen Entscheidungen zuständig. Genau wie bei der Scrum-Methode werden in täglichen Meetings der Fortschritt und Probleme des Prozesses besprochen. Sollten mehrere Teams an einem Prozess zusammenarbeiten, hat sich in der Praxis die Durchführung von *operation review meetings* bewährt, in denen die weiteren Schritte der Vorgehensweise abgestimmt werden.

Nachfolgend werden nun die Vor- und Nachteile der Kanban-Methode, wie in der Literatur beschrieben, tabellarisch dargestellt.

³⁸ Vgl. Leopold (2011), S. 2, Onlinequelle [31.10.2019].

Vorteile der Kanban-Methode

Die Vorteile, die die Nutzung der Kanban-Methode mit sich bringt, werden in der folgenden Tabelle (Tab. 3) abgebildet:

Vorteile nach Gross/McInnis:³⁹	<ul style="list-style-type: none">• Verbesserung des Arbeitsflusses• Visuelle Darstellung des Prozesses• Verkürzung der Reaktionszeit auf Änderungen
Vorteile nach Dickmann:⁴⁰	<ul style="list-style-type: none">• Geringe Anfälligkeit für Störungen von außen• Standardisierung von Prozessabläufen• Dezentrale Steuerung, Verantwortung bleibt in den Teams
Vorteile nach Hristovski:⁴¹	<ul style="list-style-type: none">• Verringerung der Durchlaufzeit des Prozesses• Reduzierung von Verschwendungen bzw. Mehrarbeit im Prozess leicht verständliche und anwendbare Methodik

Tab. 3: Die Vorteile der Kanban-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachteile der Kanban-Methode

In der Literatur werden außerdem folgende Nachteile der Kanban-Methode genannt (Tab. 4):

Nachteile nach Berchez/Kapp:⁴²	<ul style="list-style-type: none">• Durchführung großer Projekte bzw. Prozess schwierig• Begrenzte Teamgröße• Nur für aktive Projekte und Prozesse geeignet (keine Wartungsprozesse)
Nachteile nach Atliay et al.:⁴³	<ul style="list-style-type: none">• Räumliche Nähe des Teams notwendig• Für große Projekte ungeeignet• Verlust der Übersichtlichkeit mit steigender Anzahl an Teammitgliedern
Nachteile nach Hristovski:⁴⁴	<ul style="list-style-type: none">• Mögliche Probleme bei veralteter Kanban-Tafel• Möglicherweise Verkomplizierung der Aufgaben• Fehlendes Zeitfenster für Arbeitspakete

Tab. 4: Die Nachteile der Kanban-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.

³⁹ Vgl. Gross/McInnis (2003), S. 4.

⁴⁰ Vgl. Dickmann (Hrsg.) (2015), S. 12 f.

⁴¹ Vgl. Hristovski (2017), Onlinequelle [31.10.2019].

⁴² Vgl. Berchez/Kapp (2010), Onlinequelle [31.10.2019].

⁴³ Vgl. Atliay et al. (2016), S. 18, Onlinequelle [31.10.2019].

⁴⁴ Vgl. Hristovski (2017), Onlinequelle [31.10.2019].

2.1.6 Prozessmanagement klassisch und agil – eine Gegenüberstellung

Die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Arbeitsweisen mit klassisch gemanagten und agil gemanagten Prozessen weisen einige Unterscheidungsmerkmale auf. Diese werden in Tab. 5 nochmals überblicksmäßig abgebildet:

	Agile Prozesse	Klassische (routinierte) Prozesse
Weiterentwicklung	Feedbackgetrieben	Regelkonform
Ergebnis wird wie folgt erreicht	Inkrementell und iterativ	Hohe Anforderungen an die Richtigkeit des Prozesses
Durchführungstempo	Schnell	Konstant
Ausformulierung	Schlank	Detailliert
Endresultat	Sicher	Offen
Arbeitsweise	Frei	Kontrolliert
Beziehungen und Interaktionen	Flexibel und veränderbar	Im Vorfeld festgelegt
Beispiel	Entwicklung eines neuen Produktes	Herstellung eines Produktes

Tab. 5: Gegenüberstellung von agilen und klassischen Prozessen, Quelle: Eigene Darstellung.

Obwohl sich diese beiden Ansätze des Prozessmanagements hinsichtlich ihrer Arbeitsweise unterscheiden, hat sich in der Praxis eine Kombination aus beiden Vorgehensweisen bewährt. Für Unternehmen ist es von essenzieller Wichtigkeit, dass sie ihre Prozesse dort, wo es notwendig erscheint, an agilen Arbeitsweisen ausrichten und die Agilität der Prozesse im Allgemeinen fördern. Alle Prozessbeteiligten müssen ein einheitliches Verständnis für die zur Anwendung kommenden Prozesse erreichen. Die Rollenbeschreibungen in den Prozessen sollten so detailliert wie nötig ausformuliert werden. Dennoch sollte ein gewisses Abstraktionsniveau bestehen bleiben, um den Teammitgliedern die Möglichkeiten des selbstständigen Handelns offen zu lassen. Die an den Prozessen beteiligten Teams sollten einen lösungsorientierten Ansatz verfolgen. Dazu sollten die Prozesse auf die Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung hin geplant und gestaltet werden. Bei der Planung von Prozessen sollte sich ein Unternehmen im Vorhinein Gedanken über Regeln und Beziehungen machen und diese auch im Prozess einzeichnen bzw. einplanen. Als Ergänzung kann außerdem auf den agilen Ansatz zurückgegriffen werden. Dieser erlaubt es den Prozessteilnehmern, die Regeln situationsbedingt zu adaptieren und Beziehungen auszubauen oder einzustellen.⁴⁵

Der folgende Abschnitt widmet sich dem Thema der Digitalisierung. Diese Aufarbeitung ist notwendig, da die Digitalisierung in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat und einen großen Einfluss auf das Prozessmanagement (klassisch wie agil) ausübt.

⁴⁵ Vgl. Hilmer/Krieg (2014), S. 5 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

2.2 Digitalisierung von Prozessen

Im Zuge des nächsten Abschnittes wird die Digitalisierung von Prozessen genauer betrachtet. Dabei soll vor allem die Notwendigkeit von Digitalisierungsprozessen in Unternehmen, die Vorgehensweise beim Digitalisierungsprozess sowie auf die Herausforderungen, die im Zuge dieser Prozesse auftreten können, genauer eingegangen werden.

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen erfordert eine genaue strategische Planung der Abläufe, um erfolgreich durchgeführt werden zu können. Oftmals ist auch eine Adaptierung der vorhandenen organisatorischen Unternehmenskonzepte notwendig, da die bereits bestehenden Organisationsformen nicht auf agile, sich verändernde Prozesse ausgerichtet sind, sondern den Fokus eher auf statische und längerfristig planbare Prozesse legen.⁴⁶

Wird ein Prozess im Zuge der Digitalisierung umstrukturiert bzw. neu aufgelegt, so bedeutet dies nicht, dass er immer vollautomatisch, also ohne den Eingriff des Menschen, ablaufen soll. In den Prozessen wird vielmehr eine aktive Kommunikation zwischen Menschen und Maschinen angestrebt. Diese Verbindung muss auch in den Prozessmodellen abgebildet werden, um eine weitestgehende Digitalisierung von Geschäftsprozessen unterstützen zu können.⁴⁷

Einem Unternehmen bieten sich verschiedenste Ansätze zur Nutzung der Digitalisierung. Ein Ansatz ist etwa die Optimierung der internen Prozesse, bei denen Geschäftsprozesse effizient und effektiv abgebildet werden. Hier wird eine möglichst hohe IT-Durchdringung der Prozesse mit wenigen Medienbrüchen und einem möglichst hohen Automatisierungsgrad angestrebt. Der zweite Ansatz ist die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse mit Hilfe der Digitalisierung, da die Digitalisierung diesbezüglich eine Vielzahl an Möglichkeiten bietet. Die Bedürfnisse der Kunden und die Erlebnisse, die der Kunde mit dem Unternehmen machen kann, können durch die Digitalisierung gesteigert bzw. optimiert werden. Dies kann zu erhöhter Kundenbindung und somit zu mehr Umsatz und Gewinn führen. Dem Unternehmen bieten sich also mehrere Möglichkeiten, die tiefgreifende Maßnahmen erfordern, um seine Geschäfte digital auszurichten.⁴⁸

Die Digitalisierung ist ein essenzieller Faktor für Unternehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit mittel- bis langfristig erhalten zu können. Der Einsatz neuer Technologien (z. B. Big Data), neuer Geschäftsmodelle und adaptiver Prozesse ermöglicht es, Technologie- und Entwicklungszyklen zu verkürzen. Dem Unternehmen bietet sich dadurch die Möglichkeit, in Echtzeit auf Veränderungen des Marktes reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens wird dadurch beeinflusst. Zwischen den einzelnen Fachabteilungen und der IT entstehen neue Synergien, da die IT in die Planung der Prozessabläufe frühzeitig eingebunden wird und durch den Einsatz agiler Methoden (z. B. Scrum) aktiv am ganzheitlichen Konzept mitarbeiten muss.⁴⁹

Im folgenden Abschnitt werden nun die drei Phasen des Digitalisierungsprozesses beschrieben.

⁴⁶ Vgl. Gadatsch/Mangiapane (2017), S. 5 ff.

⁴⁷ Vgl. Fleischmann et al. (2018), S. 10 f.

⁴⁸ Vgl. Gadatsch/Mangiapane (2017), S. 11 ff.

⁴⁹ Vgl. Metzner (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

2.2.1 Der Prozess der Digitalisierung

Der Prozess der digitalen Transformation eines Unternehmens passiert nicht allein durch die Einführung von neuartigen IT-Systemen und Vorgehensweisen. Vielmehr bedarf es eines mehrstufigen Prozesses zur Schaffung eines digitalen Unternehmens. Dieser Prozess ist in Abb. 8 überblicksmäßig abgebildet und besteht aus drei Stufen: der Erstellung eines Referenzmodells, der Erstellung eines Reifegradmodells und der Erstellung eines Vorgehensmodells.⁵⁰

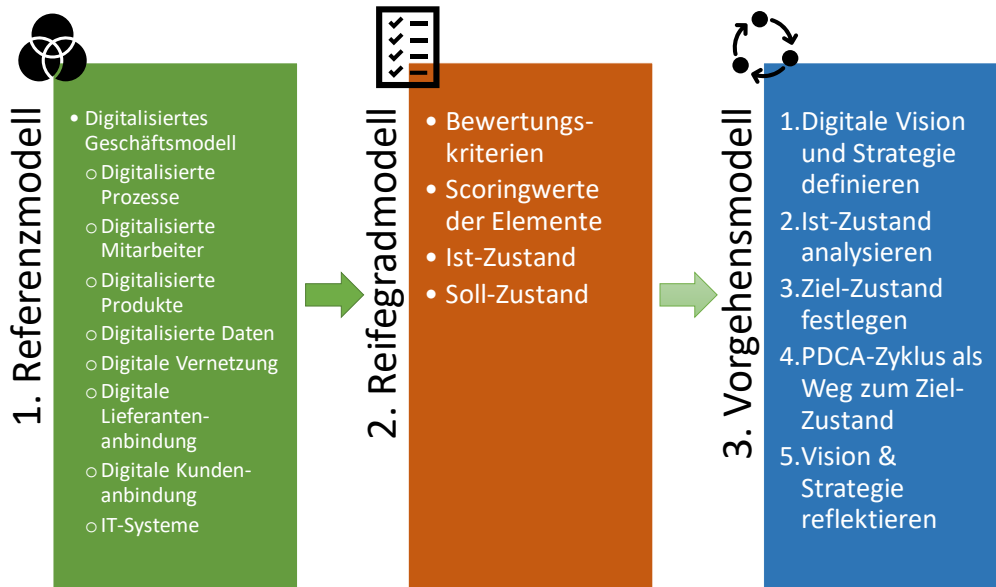


Abb. 8: Das digitale Unternehmen - Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Referenzmodell bildet das digitale Geschäftsmodell eines Unternehmens ab. In dessen Zentrum steht der digitalisierte (Geschäfts-)Prozess bzw. die Gesamtheit aller im Unternehmen vorhandenen digitalisierten Prozesse. Von einem digitalisierten Prozess kann dann gesprochen werden, wenn dessen Ablauf von einem IT-System unterstützt wird. Ist dieses IT-System noch dazu in der Lage, einzelne Prozessschritte automatisch auszuführen, so entsteht ein automatisierter Prozess. Das Ziel der Digitalisierung von Prozessen besteht in der Steigerung der Effizienz des Prozesses.⁵¹

Das digitale Geschäftsmodell bildet zusätzlich zu den Prozessen auch die digitale Anbindung an Kunden und Lieferanten ab. Bestellungen von Kunden und die Beschaffung von Materialien von Lieferanten sollen automatisch ablaufen bzw. automatisch weiterverarbeitet werden. Die Anbindung zum Lieferanten muss dabei so gestaltet sein, dass die IT-Systeme des Unternehmens und Lieferanten miteinander verknüpft sind. Bei der Anbindung des Kunden muss zwischen dem Business-to-Business-Kunden (B2B-Kunden) und dem Business-to-Customer-Kunden (B2C-Kunden) unterschieden werden. Für B2C-Kunden muss ein permanent verfügbarer, digitaler Kundenzugang geschaffen werden. Bei B2B-Kunden steht in der Anbindung analog zur Anbindung der Lieferanten die Steigerung der Effizienz der unternehmensübergreifenden Prozesse im Fokus.⁵²

⁵⁰ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 4 ff.

⁵¹ Vgl. Attermeyer et al. (2016), S. 4 ff.

⁵² Vgl. Schupp/Wöhner (2018), S. 109 ff.

Das Reifegradmodell beschäftigt sich mit der Erhebung von Ist- und Soll-Zuständen, der Festlegung von Bewertungskriterien und der Errechnung der Scoring-Werte der einzelnen Segmente des digitalen Geschäftsmodells. Jedes Segment ist dabei gesondert zu betrachten und dessen Reifegrad zu bestimmen. Die Bestimmung kann anhand von qualitativen oder quantitativen Bewertungsmethoden erfolgen. Als qualitative Methoden können Experten-Assessments oder Reifegradmodelle, wie z. B. ISO (*International Organization for Standardization*) SPICE (*Software Process Improvement and Capability Determination*) und CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), genannt werden. SPICE dient vor allem als übergeordneter Standard für Reifegradmodelle, wird aber auch als Reifegradmodell eingesetzt. In der Praxis kommt CMMI jedoch häufiger zum Einsatz.⁵³

Die dritte und finale Stufe der Transformation hin zu einem digitalen Unternehmen bildet die Erstellung eines Vorgehensmodells. Das Vorgehensmodell sollte hierbei sämtliche Schritte und auszuführende Aktivitäten abbilden, die im Zuge der Digitalisierung vonnöten sind. Dieser Aufbau dient einerseits der Dokumentation und andererseits der Nachvollziehbarkeit der getätigten Aktionen. Es bietet sich somit die Möglichkeit, Fehlerquellen zu identifizieren und im nächsten Durchlauf zu eliminieren. Ein Vorgehensmodell dient immer auch als Leitfaden für sich wiederholende Projekte bzw. Prozesse und erweist sich besonders bei der Digitalisierung als nützlich, da die Digitalisierung als ein sich entwickelnder Prozess gesehen werden kann.⁵⁴

Nach Appelfeller/Feldmann lässt sich ein Vorgehensmodell zur digitalen Transformation grob in fünf Phasen einteilen (Abb. 9). Die erste Phase beschäftigt sich mit der Ableitung der digitalen Vision des Unternehmens und der Definition einer Strategie zur digitalen Transformation des Unternehmens. Die Vision bildet dabei den gewünschten und angestrebten Idealzustand ab, während die Strategie die geplanten Verhaltensweisen am Weg zur Erreichung der Vision umfasst. In der zweiten Phase gilt es wie bereits beschrieben, die Segmente des digitalen Unternehmens anhand des Reifegradmodells zu analysieren. Diese Analyse ermöglicht nicht nur die Erhebung des Ist-Zustandes, sie liefert auch die Basis für die Definition und Festlegung des gewünschten Soll-Zustandes. Je nach Reifegrad des Segments können erste Handlungsempfehlungen oder Maßnahmen zur Transformation und Verbesserung des Ist-Zustandes hin zum Soll-Zustand abgeleitet werden. Dabei gilt es zu beachten, dass es nicht immer möglich ist, den gewünschten Zustand durch einzelne Maßnahmen zu erreichen. Vielmehr kann der Soll-Zustand nur durch mehrere einzelne Schritte mit definierten Zwischenzielen erreicht werden.⁵⁵



Abb. 9: Vorgehensmodell zur Digitalisierung (schematische Darstellung), Quelle: Eigene Darstellung.

⁵³ Vgl. Jacobs (2013), Onlinequelle [31.10.2019].

⁵⁴ Vgl. Roth (Hrsg.) (2016), S. 83 ff.

⁵⁵ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 16 ff.

Diese einzelnen Schritte werden in der vierten Phase des Vorgehensmodells in einem PDCA-Zyklus (*plan, do, check, act*) zusammengefasst und durchgeführt. Der PDCA-Zyklus ist ein Regelkreis, der zur Verbesserung von Prozessen, Produkten und Managementaktivitäten genutzt werden kann. Die einzelnen Phasen des PDCA-Zyklus bilden dabei eine wiederkehrende Abfolge.⁵⁶

- Planung (*plan*): Den Ausgangspunkt der Planung bildet der definierte Soll-Zustand der dritten Phase. Er dient zur Festlegung von Maßnahmen und Aktionen, die eine Transformation des Ist-Zustandes einleiten sollen. In der Phase der Planung werden diese Maßnahmen und Aktionen zuerst erhoben und danach konkretisiert.
- Umsetzung (*do*): In der Phase der Umsetzung werden die zuvor geplanten Maßnahmen und Aktionen auf den Prozess angewandt und umgesetzt. Die Umsetzung sollte dabei einem Zeitplan folgen und zur besseren Nachvollziehbarkeit auch dokumentiert werden.
- Kontrolle (*check*): Im Zuge der Kontrolle werden die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen erhoben. Daraus ergibt sich ein neuer Ist-Zustand, der wiederum mit dem angestrebten Soll-Zustand verglichen werden kann. Durch diesen Vergleich kann festgestellt werden, ob die geplanten Maßnahmen und Aktionen zu einer Verbesserung des Prozesses geführt haben oder ob in den Planungen falsche Annahmen getroffen bzw. Fehler gemacht wurden.
- Handeln (*act*): In dieser Phase gibt es zwei mögliche Arbeitsaufgaben zu erledigen. Wurde in der Kontrollphase festgestellt, dass die Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Zustandes erfolgreich waren und eine Verbesserung des Ist-Zustandes eingetreten ist, so gilt es, diese neuen Arbeitsschritte bzw. Prozessverbesserungen zu standardisieren, um sicherzustellen, dass die Transformation stabilisiert wird. Sollte sich nach dem Durchlauf des Regelkreises jedoch keine Verbesserung des Ist-Zustandes eingestellt haben, so muss dieser von neuem gestartet werden. Die Fehlschläge des vorherigen Zyklus können dabei als *lessons learned* genutzt werden.

Unter Zuhilfenahme des PDCA-Zyklus kann ein Regelkreis implementiert werden, der die Erreichung von Zwischenzielen der digitalen Transformation sicherstellt. Der Reifegrad des Unternehmens kann so stetig in Richtung des visionären Zieles weiterentwickelt werden. Die Anpassung der Vision und der Strategie auf Grund der stetigen Weiterentwicklung kann also gegebenenfalls notwendig sein. Dieser Schritt wird in Phase fünf des Vorgehensmodells vorgenommen. Eine Änderung der Strategie kann aber auch aufgrund von außen auf das Unternehmen einwirkenden Faktoren notwendig sein. Dazu gehören die sich ständig verändernden Unternehmensumweltbedingungen und neue Marktanforderungen in Form von sich entwickelnden Kundenbedürfnissen, neuen Gesetzen oder einem Änderungen im Verhalten der Wettbewerber.⁵⁷

Bis dato wurde die Digitalisierung im Allgemeinen sowie der Prozess, den ein Unternehmen im Zuge der Digitalisierung durchläuft, behandelt. Nun stellt sich jedoch die Frage, inwiefern Digitalisierungsprozesse in Unternehmen überhaupt notwendig sind, worauf im folgenden Abschnitt näher eingegangen werden soll. Der nun folgende Abschnitt widmet sich der Notwendigkeit von Digitalisierung.

⁵⁶ Vgl. Syska (2006), S. 100 f.

⁵⁷ Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 16 ff.

2.2.2 Notwendigkeit der Digitalisierung

Die Digitalisierung ist derzeit eines der vorherrschenden Themen im Bereich der Unternehmensentwicklung und es gibt wichtige Faktoren, die die Notwendigkeit der Digitalisierung für Unternehmen hervorheben. Diese Faktoren werden in weiterer Folge näher beschrieben.

Reaktionszeit

Die Reaktionszeit eines Unternehmens umfasst jene Zeitspanne von der Erfassung eines Änderungswunsches bzw. eines neuen Kundenbedürfnisses bis zur Erfüllung dieses Wunsches bzw. des Bedürfnisses durch die Markteinführung eines neuen Produktes bzw. einer Dienstleistung. Dies ist jedoch nur möglich, wenn im Zuge der Digitalisierung bereits Prozesse geschaffen und Tools im Unternehmen eingeführt wurden, mit deren Hilfe es möglich ist, neue Kundenwünsche und Innovationen rasch zu identifizieren und deren Auswirkungen bzw. den Veränderungsumfang für das eigene Unternehmen richtig einzuschätzen. Der Veränderungsumfang kann dabei von einer kleinen Änderung eines bestehenden Produktes bis hin zur Einführung eines neuen digitalen Geschäftsmodells reichen. Je schneller jedoch ein neuer Kundenwunsch erfüllt wird, umso wahrscheinlicher ist der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens. Agile Entwicklungsprozesse und der Einsatz von neuen IT-Programmen können diese *time to market* signifikant verringern. Um die volle Entfaltung dieser Maßnahmen zu gewährleisten, muss sichergestellt werden, dass agile Prozesse auch im Betriebsalltag gelebt werden.⁵⁸

Kollaboration

Der Einsatz von digitalen Technologien fördert die Kollaboration innerhalb eines Unternehmens und führt zu neuen und unkomplizierten Arbeitsweisen. Der Einsatz neuer Tools kann zur Veränderung von bestehenden Hierarchien führen, da selbstorganisiertes Arbeiten unterstützt und gefördert wird. Das Unternehmen profitiert von dieser Veränderung und wird zudem anpassungsfähiger. Das gemeinsame Arbeiten an digitalen Dokumenten erspart Wege und schafft die Möglichkeit, die Zusammenarbeit im Team noch enger und effizienter zu gestalten. Problemstellungen können parallel in Echtzeit bearbeitet und gelöst werden, da durch das gemeinsame Arbeiten sowohl der ganzheitliche Fluss sichtbar bleibt als auch ein Detaillierungsgrad und eine Granularität erreicht werden können, die allein niemals erreichbar wären. Kollaboration erleichtert aber nicht nur das gemeinsame Arbeiten, sie eröffnet auch neue Möglichkeiten des zeitversetzten Arbeitens. Dies ist besonders für große Konzerne mit Standorten auf mehreren Kontinenten von Vorteil. Im Arbeiten und in der Kommunikation entstehen Informationsströme, die sich nach Art der Information trennen lassen und die Mitarbeiter über Änderungen in Echtzeit informieren. Durch die Trennung von kontextspezifischen Inhalten lässt sich eine Informationsüberladung vermeiden und der Überblick über das Projekt, den Prozess oder die Aufgabe bleibt gewahrt.⁵⁹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch digitale Kollaborationstools Informationen über hierarchische Grenzen hinweg geteilt, Prozesse transparenter gestaltet und die gesamtunternehmerische Orientierung beibehalten werden kann.

⁵⁸ Vgl. Uhrbach/Ahlemann (2016), S. 96 ff.

⁵⁹ Vgl. Kappes (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

Vernetzung

Um Daten, die im Zuge eines Prozesses gewonnen werden, schnell bereitzustellen und zu verteilen, ist es notwendig, Prozesse zu digitalisieren. Digitalisierte Prozesse bieten die Möglichkeit, die Daten direkt in ein übergeordnetes IT-System einzuspeisen und sämtlichen Prozessbeteiligten zugänglich zu machen. Daten können so in Echtzeit eingesehen, verarbeitet und genutzt werden. Dies ist insofern von Bedeutung, als im Zuge der Digitalisierung nicht nur Unternehmen zunehmend auf digitale Lösungen setzen, sondern sich auch Produkte in privaten Haushalten zunehmend digital vernetzen lassen und es so für Unternehmen möglich wird, mit bereits verkauften Produkten zu kommunizieren. Dadurch lassen sich Rückschlüsse über z. B. die Haltbarkeit der Bauteile, das Nutzerverhalten und auftretende Probleme und deren Ursachen gewinnen. Auch für Unternehmen, deren Fertigung digitalisiert wurde, bietet sich die Möglichkeit der Prozessüberwachung durch vernetzte Maschinen und Fertigungsstraßen. Dadurch lassen sich Optimierungspotentiale identifizieren und Probleme können schneller beseitigt werden. Falls notwendig, können die Prozesse im laufenden Betrieb angepasst werden.⁶⁰

Skalierbarkeit

Im Zuge der Digitalisierung wird oft von Skalierbarkeit im Kontext eines skalierbaren Geschäftsmodelles gesprochen. Entschließt sich ein Unternehmen zur Digitalisierung und stellt sein Geschäftsmodell auf ein digitales Geschäftsmodell um, so ist es zu Beginn nicht immer wichtig, sofort Gewinn zu erzielen. Viel wichtiger sind der Kontakt mit dem Kunden und die Nutzung der firmeneigenen Produkte, Tools oder Prozesse durch ebenjenen. Ist ein Unternehmen in der Lage, viele Kunden zur Nutzung seiner Produkte bzw. Dienstleistungen zu bewegen, so kann daraus in einem digitalisierten Unternehmen eine Vielzahl an Daten und Informationen über den Kunden generiert werden. Mit dem Geschäftsmodell mag am Anfang noch kein Gewinn erwirtschaftet werden, es bietet sich aber die Möglichkeit, durch die gesammelten Informationen und Daten ein rasches Wachstum einzuleiten und so das ganze Unternehmen sowohl horizontal (Einsatz bestehender Produkte in neuen Märkten) wie auch vertikal (Verlängerung der Wertschöpfungskette) zu skalieren. Die Fähigkeit zur Skalierung hängt auch vom Grad der Digitalisierung eines Unternehmens ab, denn nur wenn Prozesse und Tools bereits agil und skalierbar geplant wurden, kann auch das Geschäftsmodell des Unternehmens skaliert werden und das Wachstum unterstützen. Das Unternehmen hat somit die Möglichkeit, in Echtzeit auf die sich ändernden Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse zu reagieren.⁶¹

Anhand der erfolgten Erläuterung des Prozesses sowie der Notwendigkeit der Digitalisierung wird deutlich, dass die Umsetzung der Digitalisierung einem Unternehmen viele Vorteile bringen kann. Viele Unternehmen sind mit den neuen Methoden, Prozessen und Arbeitsweisen oftmals nicht vertraut bzw. fehlt es im Unternehmen an Know-how und den notwendigen Kompetenzen und es kann zu Problemen und Schwierigkeiten im Digitalisierungsprozess kommen. Der folgende Unterabschnitt widmet sich daher den Herausforderungen, die es für Unternehmen zu bewältigen gilt, wenn es um das Thema Digitalisierung geht.

⁶⁰ Vgl. Broy (2015), S. 10 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

⁶¹ Vgl. Hofmann (Hrsg.) (2018), S. 53 ff.

2.2.3 Herausforderungen der Digitalisierung

Im Zuge der Digitalisierung in einem Unternehmen gilt es, einige Herausforderungen zu bewältigen, die zu Problemen führen könnten. In diesem Abschnitt wird daher auf die sechs größten Herausforderungen eingegangen.

Digitale Kompetenzen

Entschließt sich ein Unternehmen zur Umsetzung von Projekten, die sich der Digitalisierung von unternehmensinternen Prozessen widmen, so stehen diese Unternehmen oft vor dem Problem der fehlenden digitalen Kompetenzen. Das bedeutet, dass nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Umsetzung der Projekte vorhanden sind. Bevor also überhaupt mit der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie begonnen werden kann, müssen die Mitarbeiter für neue Technologien geschult werden. Für Unternehmen ist diese Weiterbildung der Mitarbeiter mit Mehrkosten verbunden. Erst wenn die Mitarbeiter die Kompetenzen zur Umsetzung neuer Technologien besitzen, kann ein strategischer Umsetzungsplan zur Digitalisierung erstellt werden. Werden neue Mitarbeiter eingestellt, so ist darauf zu achten, dass diese die erforderlichen Kompetenzen besitzen.⁶²

Schwächen in der Zeit- und Kostenplanung

Laut einer Studie des *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) verdrängen die im Zuge der Digitalisierung entwickelten Geschäftsmodelle zusehends die statischen Geschäftsmodelle vom Markt. Unternehmen, die sich bis jetzt nicht intensiv der Digitalisierung gewidmet haben, geraten zunehmend unter Druck. Für Unternehmen ist es daher essenziell, den Fokus nicht nur auf Produkte, Projekte und Dienstleistungen, sondern auch auf die Digitalisierung zu legen. Es ist notwendig, Planungen zur Digitalisierung auf gleicher Ebene mit Planungen für Neuprodukte oder Prozesse zu behandeln. Dies schließt eine adäquate Repräsentation im Budget mit ein, d. h., dass zur Umsetzung der Digitalisierung Rücklagen gebildet werden sollten.⁶³

Mangelnde Anforderungsdefinition und Konflikte mit Zielen

Eine Vielzahl an Digitalisierungsprozessen scheitert in der Praxis an mangelhaft definierten Anforderungen und dem Fehlen von konkreten Zielen. Da sich der aktuelle Markt durch technologische Entwicklungen und veränderte Kundenanforderungen rasant ändert, fällt es Unternehmen zunehmend schwer, die Auswirkung der Digitalisierung auf die eigenen Prozesse richtig einzuschätzen. Um diese Aufgabe zu bewältigen, ist es zwingend erforderlich, dass die Zusammenarbeit im Unternehmen abteilungsübergreifend stattfindet. Nur mit der richtigen Kommunikations- und Informationsstrategie ist es möglich, erfolgreich zu digitalisieren. Dies schließt auch die eindeutige Zuteilung von Verantwortlichkeiten und die klare Abgrenzung von Anforderungen mit ein. Das Unternehmen muss eine klare Vision und klare Ziele vorgeben, die mit messbaren Kriterien zur Erfolgsbestimmung hinterlegt sind. Im Zuge der Umsetzung sollten mehrere Meilensteine gesetzt werden, um Erfolge kurzfristig sichtbar zu machen und so die Motivation der Mitarbeiter hochzuhalten.⁶⁴

⁶² Vgl. Kollmann/Schmidt (2016), S. 89.

⁶³ Vgl. Ternès/Schieke (2018), S. 15 f.

⁶⁴ Vgl. Cheong (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

Methodische Umsetzung

Die Herausforderung der richtigen methodischen Umsetzung des Digitalisierungsprozesses geht mit der zuvor bereits beschriebenen korrekten Erstellung von Anforderungen und der richtigen Ableitung von Zielen einher. Das Unternehmen muss zur Umsetzung nicht nur seine Strategie, sondern auch die dafür notwendigen Arbeitsprozesse anpassen. Agile Arbeitsmethoden eignen sich hierfür besonders gut, bieten sie doch die Flexibilität und schnelle Reaktionszeit, die für die Digitalisierung notwendig sind. Entschließt sich ein Unternehmen zur Digitalisierung, so muss darauf geachtet werden, dass agile Arbeitsmethoden zum Einsatz kommen und dass diese nicht nach kurzer Zeit wieder durch die traditionelle Arbeitsweise ersetzt werden. Es kann hierbei notwendig sein, die unternehmensinterne Hierarchie neu zu planen und gegebenenfalls Hierarchieebenen abzubauen, um den Mitarbeitern mehr Raum für eigene Entscheidungen zu geben und Führungsverantwortungen neu zu vergeben.⁶⁵

Interne Widerstände

Die zuvor genannte Neustrukturierung der unternehmensinternen Hierarchie kann zu internen Widerständen führen. Abteilungen können sich dagegen wehren, neue Prozesse und Arbeitsweisen einzusetzen und es kann zu Problemen hinsichtlich der Weisungsbefugnis kommen. Oftmals mangelt es auch an Verständnis für die Notwendigkeit der Digitalisierung, da die Mitarbeiter zu sehr im Abteilungsdenken verhaftet sind. Eine Möglichkeit, um diese Herausforderung zu meistern, ist, die Digitalisierung in einem vom Großteil des Unternehmens abgekoppelten Raum zu starten. Dieser Bereich sollte von den bestehenden Strukturen (Hierarchie und IT) losgelöst sein. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, unabhängig über die Entwicklung des digitalen Geschäftsmodells nachzudenken.⁶⁶

Führungskultur

Die Durchführung von Aufgaben im Zuge der Digitalisierung wird oftmals an die IT-Abteilungen delegiert. Aber auch das Management des Unternehmens muss den Führungsstil in Bezug auf mehr Flexibilität anpassen. Die Führungskräfte sollten außerdem ihre Kompetenzen erweitern und neue Managementmethoden (z. B. *agile leadership*) nutzen, um ihr Handeln zu verbessern und eine agile Unternehmenskultur zu schaffen. Nach Ternès/Schieke sollten Führungskräfte, die sich mit Digitalisierung befassen, die folgenden Kompetenzen aufweisen:⁶⁷

- Strategiekompetenzen: Die Führungskraft sollte in der Lage sein, die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Zusammenspiel mit der Digitalisierung definieren zu können.
- Wahrnehmungskompetenzen: Die Führungskraft sollte die Übersicht über technologische und soziale Trends bewahren und Nutzen und Potentiale identifizieren können.
- Implementierungskompetenzen: Die Führungskraft sollte konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Digitalisierung anwenden und zum erfolgreichen Einsatz im Unternehmen bringen können.

Nachdem nun das Prozessmanagement und die Digitalisierung von Prozessen erörtert wurden, soll im Folgenden näher auf den Kunden und dessen Bedürfnisse eingegangen werden.

⁶⁵ Vgl. Cheong (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

⁶⁶ Vgl. Daemon (2016), S. 1 f., Onlinequelle [31.10.2019].

⁶⁷ Vgl. Ternès/Schieke (2018), S. 40 ff.

2.3 Identifizierung von Kundenbedürfnissen

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit dem Thema Kundenbedürfnisse. Es soll veranschaulicht werden, wie Kundenbedürfnisse definiert sind und welche Bedeutung sie für ein Unternehmen haben. Im Anschluss daran werden Methoden zur Identifikation von Kundenbedürfnissen gezeigt, von denen jene detaillierter beschrieben werden, die im praktischen Teil dieser Masterthesis zur Anwendung kommen sollen.

2.3.1 Kundenbedürfnisse und ihre Bedeutung für Unternehmen

Kundenbedürfnisse nehmen seit jeher eine gewichtige Rolle in den Überlegungen und Planungen von Unternehmen ein. Es gilt daher zuerst einmal zu klären, wie ein Bedürfnis definiert ist und wie ein Unternehmen darauf Rücksicht nehmen kann. Im Allgemeinen wird unter einem Bedürfnis die mangelnde Erfüllung eines Zufriedenheitsfaktors einer Person verstanden, wobei der Fokus hierbei auf den Mangel an sich gelegt werden sollte.⁶⁸

Ein Mangel kann in unterschiedlichen Formen auftreten. Dies hat zur Folge, dass grundsätzlich zwischen natürlichen, gesellschaftlichen und Grundbedürfnissen unterschieden wird. Ein Bedürfnis kann immer auf einen Mangel zurückgeführt werden, egal ob dieser nun subjektiv oder objektiv ist. Tritt ein Mangel in Form eines Bedürfnisses einmal sichtbar in Erscheinung, so hat die Person fortan das Verlangen, diesen Mangel durch Erfüllung des Bedürfnisses zu beseitigen. Es entsteht eine Nachfrage nach einem gewissen Produkt.⁶⁹

Hier ergibt sich nun die Chance für Unternehmen, ihre Produkte an den Kunden zu bringen, indem sie jene Mängel, die der Kunde hat, als Kundenbedürfnis versteht. Das Unternehmen muss den Kunden also davon überzeugen, dass er durch Inanspruchnahme eines Produktes oder einer Dienstleistung desselben den Mangel beheben und somit das Bedürfnis befriedigen kann.⁷⁰

Kundenbedürfnisse und Innovation

Viele Unternehmen, die sich zu sehr auf ihre Dienstleistungen und Produkte konzentrieren, vergessen oft darauf, auf den Kunden zu hören und verschwenden dadurch eine Menge an ungenutztem Potential zur Verbesserung oder Optimierung ihrer Produkte. Laut einer Studie scheitern drei Viertel aller neu auf dem Markt eingeführten Dienstleistungen und Produkte an der Erfüllung der Kundenerwartungen. Dies ist gleichbedeutend mit einem Scheitern am Markt, denn warum sollte der Kunde ein Produkt kaufen, wenn es ihm keinen Mehrwert verspricht? Würden Unternehmen den Kunden, der nur allzu oft gerne dazu bereit ist, in die Produktentwicklung miteinbeziehen und die Erwartungen und Wünsche des Kunden genau evaluieren, so wäre ein Erfolg der Dienstleistung oder des Produktes am Markt wesentlich wahrscheinlicher.⁷¹

⁶⁸ Vgl. Maslow (1943), S. 2 f.

⁶⁹ Vgl. Lercher et al. (o.J.), S. 9 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

⁷⁰ Vgl. Osterwalder (2017), Onlinequelle [31.10.2019].

⁷¹ Vgl. Hall (2013), Onlinequelle [31.10.2019].

Innovative neue Produkte können auf den heutigen sich stetig wandelnden globalen Märkten wesentliche Faktoren für den Unternehmenserfolg sein, wenn sie die Kundenbedürfnisse erfüllen. Als kritischer Faktor gilt dabei die Einzigartigkeit des Produktes, denn es ist unbestritten, dass eine globalisierte Welt zwar viele Vorteile mit sich bringt, aber auch das Problem zur Folge hat, dass sich Produkte in puncto Technologie, Funktion, Design und Lieferumfang kaum noch unterscheiden. Der Kunde wird durch diese Vielzahl an Möglichkeiten überfordert und tendiert daher dazu, Produkte und Dienstleistungen aufgrund subjektiver Empfindungen auszuwählen.⁷²

Entschließt sich ein Unternehmen also dazu, seine Produkte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen des Kunden auszurichten, so erhöht sich damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Produkt am Markt erfolgreich ist. Hier schließt sich auch der Bogen zum Innovationsmanagement, denn laut zahlreichen empirischen Studien sind Unternehmen, die sich intensiv mit den Bedürfnissen ihrer Kunden auseinandersetzen, erfolgreich in der Generierung von Innovationen. Der Zusammenhang von Kundenorientierung und deren positiver Auswirkung auf den unternehmerischen Erfolg wurde zudem in verschiedenen Branchen mit unterschiedlichsten Untersuchungsmethoden beobachtet und nachgewiesen.⁷³

Die Identifikation von Bedürfnissen gestaltet sich für Unternehmen jedoch oftmals schwierig, da der Kunde selbst seine Bedürfnisse oft nur zum Teil kennt. Solche dem Kunden bekannte Bedürfnisse werden als „artikulierte Bedürfnisse“ bezeichnet. Der Kunde ist sich dieser Bedürfnisse bewusst und Unternehmen können sie durch Kundenbefragungen identifizieren. Die andere, deutlich größere Gruppe der Bedürfnisse ist jene der „originären Bedürfnisse“. Die originären Bedürfnisse werden in aktuelle und zukünftige Bedürfnisse unterteilt. Die Ermittlung dieser Bedürfnisse gestaltet sich für Unternehmen besonders herausfordernd, denn oftmals sind sich Kunden dieser Bedürfnisse selbst gar nicht bewusst. Dies macht es den Unternehmen besonders schwer, diese zu entdecken und mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen. Dieser Anspruch ist es aber, der das Potential birgt, erfolgreiche Innovationen zu generieren und dadurch dem Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.⁷⁴

Die Unterteilung von Bedürfnissen wird oftmals mit Hilfe des sogenannten Eisberg-Modells dargestellt.⁷⁵

- Dabei befinden sich die **artikulierten Bedürfnisse** über der Wasserlinie und stellen den sichtbaren Teil des Eisbergs dar. Sie erlauben es dem Unternehmen, marginale Verbesserungen an Produkt und Dienstleistung vorzunehmen. Es handelt sich hierbei um keine echte Innovation, somit ergeben sich auch nur kurzfristige Wettbewerbsvorteile und eine geringe Wertsteigerung.
- Die **originären Bedürfnisse** machen den größten Teil des Eisbergs aus und befinden sich unter der Wasseroberfläche. Gelingt es dem Unternehmen, sie zu identifizieren, so können daraus echte Innovationen entstehen. Diese sichern langfristige Wettbewerbsvorteile und ermöglichen eine hohe Wertsteigerung.

⁷² Vgl. Schulte (2006), S. 1 f.

⁷³ Vgl. Herstatt/Verworn (Hrsg.) (2007), S. 41 f.

⁷⁴ Vgl. Schwarz et al. (2007), S. 18 f.

⁷⁵ Vgl. Verweyen (2011), Onlinequelle [31.10.2019].

Zur Veranschaulichung dieser Theorie ist das Eisberg-Modell in Abb. 10 nochmals grafisch abgebildet.

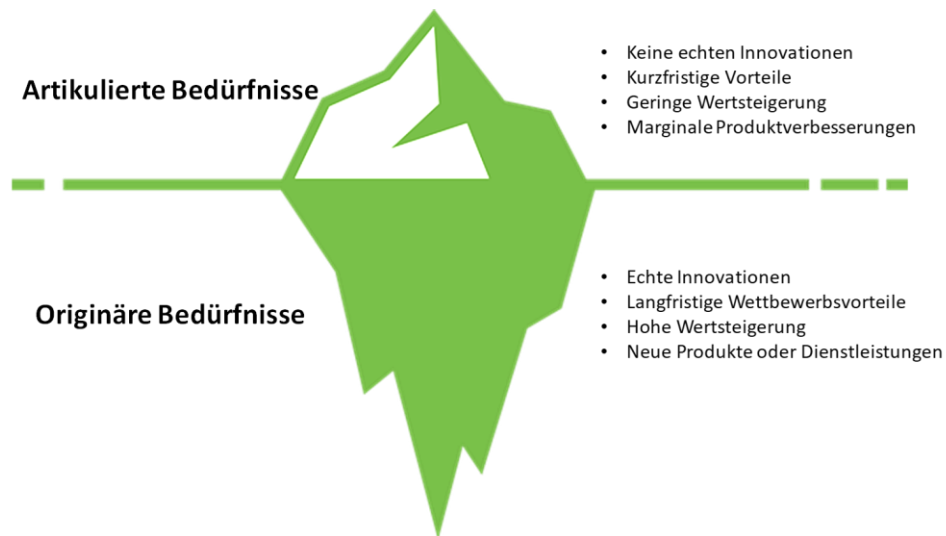


Abb. 10: Eisberg-Modell zur Unterscheidung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Kundenbedürfnissen und Innovation bzw. Innovationspotential sollen nun einige Methoden zur Identifikation von originären Bedürfnissen genauer betrachtet werden.

2.3.2 Methoden zur Erfassung von Bedürfnissen

Im Zuge der Methodenrecherche zur Identifikation von Kundenbedürfnissen konnten einige Methoden ausgeforscht werden. Nicht alle recherchierten Methoden eignen sich zur Bearbeitung der Aufgabenstellung der vorliegenden Masterthesis, da sie entweder den Fokus rein auf Produkte (und nicht auf Prozesse) legen oder schlicht und ergreifend nicht den nötigen Tiefgang besitzen, um in dieser Arbeit zur Anwendung zu kommen. Des Weiteren wurden auch Methoden ermittelt, die nicht ohne erheblichen Mehraufwand durchführbar wären. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur beschränkte personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, sollen Methoden, deren Durchführung die Unterstützung von Experten, spezielle räumliche Gegebenheiten oder jahrelange Methodenkompetenz voraussetzen, nicht zur Anwendung kommen. Besonderes Augenmerk wurde daher auf jene Methoden gelegt, die mit den vorhandenen Mitteln durchführbar und mit den Inhalten der Masterthesis vereinbar sind.

In der nachfolgenden Tabelle (Tab. 6) werden die recherchierten Methoden übersichtsmäßig dargestellt. Alle Methoden werden in vier Spalten beschrieben: Spalte 1 bildet die offizielle Bezeichnung ab, in Spalte 2 wird eine kurze Beschreibung der Methode gegeben, in Spalte 3 werden die Methoden hinsichtlich ihrer Eignung für diese Masterarbeit mit „A“ (= hohe Eignung), „B“ (= mittlere Eignung) oder „C“ (= geringe Eignung) bewertet. Spalte 4 gibt schließlich Auskunft darüber, ob die Methode für eine genauere Untersuchung in dieser Masterthesis ausgewählt wurde. Falls diese Spalte mit „ja“ gekennzeichnet wurde, so wurde die gesamte Zeile farblich hervorgehoben. Die ausgewählten Methoden *Value Proposition Canvas*, Tiefeninterview und Leitfadeninterview werden in den anschließenden Abschnitten detaillierter beschrieben.

Methodenbezeichnung	Kurzfassung	Eignung	Auswahl
Value Proposition Design nach Osterwalder/Pigneur⁷⁶			
Value Proposition Canvas	Mit Hilfe des <i>Value Proposition Canvas</i> werden die <i>jobs</i> , <i>pains</i> und <i>gains</i> des Kunden durch Beobachtung und Befragung ermittelt. Produkte und Prozesse werden mit dem Ziel, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, gestaltet.	A	ja
Methoden zur Kundenorientierung nach Herstatt/Verworn⁷⁷			
Lead User-Methode	<i>Lead user</i> sind Kunden, die zukünftige Bedürfnisse bereits artikulieren können und die einen großen Innovationsdrang verspüren. Produkte werden in Zusammenarbeit mit diesen <i>lead usern</i> entwickelt. Die Suche und Auswahl von <i>lead usern</i> gestaltet sich jedoch schwierig und langwierig.	B	nein
Identifikation von Kundenbedürfnissen nach Goffin et al.⁷⁸			
Ethnografisches Interview	Das Interview findet in einer dem Interviewten vertrauten und natürlichen Umgebung statt. Dadurch ist es möglich, Zusammenhänge zu erkennen und weitere Hintergrundinformationen zu erfragen.	B	nein
Identifikation von Kundenbedürfnissen nach Ferenc/Havas⁷⁹			
Tiefeninterview	Das Tiefeninterview ist eine Interviewtechnik mit zwei Teilnehmern und einer Dauer von 1–2 Stunden. Der Interviewer steuert das Gespräch, hält es aber gleichzeitig offen. Hierbei ist es möglich, komplexere Themen zu besprechen. Widerstände und persönliche Motive können so ermittelt werden.	A	ja
Fokusgruppen	Eine Fokusgruppe besteht aus Gruppen von 6–12 Teilnehmern und erfordert eine professionelle Moderation und eine offene Diskussion. Die Fokusgruppe eignet sich nicht für komplexe und inspirative Frage- bzw. Aufgabenstellungen.	C	nein

--- Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt ---

⁷⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 12 ff.

⁷⁷ Vgl. Herstatt/Verworn (Hrsg.) (2007), S. 48 ff.

⁷⁸ Vgl. Goffin et al. (2010), S. 12 f.

⁷⁹ Vgl. Ferenc/Havas (o.J.), S. 5 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

Methodenbezeichnung	Kurzfassung	Eignung	Auswahl
Arten von Interviews nach Heistinge⁸⁰			
Leitfadeninterview	Das Interview wird nach einer gewissen Struktur, dem sogenannten Leitfaden, geführt. Der Interviewer bestimmt die Richtung des Gesprächs und hält die Antworten durch Leitfragen im Rahmen.	A	ja
Experteninterview	Das Experteninterview ist eine Variante des Leitfadeninterviews. Statt des Kunden werden ausgewiesene Experten des Themenbereichs befragt.	B	nein
Narratives Interview	Das narrative Interview verwendet eine Interviewtechnik, bei der sich der Interviewer passiv verhält und der Verlauf des Interviews gänzlich vom Befragten abhängt.	C	nein
Methoden zur Identifikation und Bewertung von Kundenanforderungen nach Schulte⁸¹			
Kano-Methode	Die Kano-Methode eignet sich hervorragend dazu, komplexe Produkte mit vielen Kundenanforderungen zu bearbeiten. Die Kundenanforderungen werden dabei in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterteilt.	B	nein
Methoden zur Anforderungsermittlung nach Zehnter et al.⁸²			
Fragebogen	Hierbei handelt es sich um den klassischen Fragebogen, mit dem es beinahe unmöglich ist, originäre Bedürfnisse zu erfragen.	C	nein
Selbstaufschreibung	Der Kunde soll eine eigenständige Dokumentation samt Optimierungsvorschlägen zur aktuellen Thematik verfassen. Kunden sind oft nicht gewillt, diesen Aufwand auf sich zu nehmen.	C	nein

Tab. 6: Untersuchte Methoden zur Erfassung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁰ Vgl. Heistinge (2006), S. 4 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

⁸¹ Vgl. Schulte (2006), S. 59 ff.

⁸² Vgl. Zehnter et al. (2012), S. 21 f.

2.3.3 Value Proposition Canvas

Allgemeine Beschreibung der Methode

Das *Value Proposition Canvas* (VPC) ist eine Methode, mit deren Hilfe es möglich ist, Produkte und Dienstleistungen mit einem besseren Fokus auf den Kunden zu entwickeln. Es hilft bei der Identifizierung der „Aufgaben“ des Kunden, d. h. es zeigt auf, welche Aufgaben der Kunde mit dem Produkt oder der Dienstleistung erledigen kann, welche Probleme des Kunden damit gelöst und welche Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden können. Es ergibt sich somit die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen mit innovativen und kundenorientierten Ideen zu verwirklichen.⁸³

Der Fokus der Entwicklung liegt dabei auf den Kunden sowie den Produkten und Dienstleistungen, die aus dieser Entwicklung entstammenden Lösungen bzw. Produkte entsprechen somit auch genau den Erwartungen des Kunden. Gleichzeitig wird der Prozess der Entwicklung zielgerichteter und Entwicklungen verlaufen seltener am Kunden vorbei.⁸⁴

Osterwalders Methode unterscheidet dabei zwischen dem Kundensegment (*customer segment*) und dem Wertangebot (*value proposition*). Die Methode schreibt vor, dass das Kundensegment zuerst behandelt werden soll. Sie beschäftigt sich rein mit dem Kunden, seinen Aufgaben (*jobs*), seinen Problemen (*pains*) und den Vorteilen, welche er durch das Produkt erhält (*gains*). Das Wertangebot wird erst danach erarbeitet. Obwohl sich dieses Segment auf das Produkt oder die Dienstleistung bezieht, gilt es hier, die bereits erarbeiteten Ansprüche und Aufgaben aus dem Kundensegment bei der Ausarbeitung im Fokus zu behalten. Wurden beide Segmente bearbeitet, so gilt es zum Abschluss der Methode, den sogenannten *fit*, also die Übereinstimmung zwischen beiden Segmenten, zu überprüfen und sicherzustellen.⁸⁵

Die Methode im Detail

Das Kundensegment unterteilt sich in die drei Bereiche *jobs*, *pains* und *gains*:⁸⁶

- **Jobs:** Die *jobs* eines Kunden sind jene Aufgaben, die er erledigen möchte, oder bestimmte Ergebnisse, die erzielt werden sollen. In diesem Schritt ist es wichtig, dass sich das Unternehmen in den Kunden hineinversetzt, um so ein tieferes Verständnis der Bedürfnisse des Kunden zu erlangen. Es gilt hierbei zu beachten, dass der Kunde auch verschiedene Rollen gleichzeitig einnehmen kann.
- **Pains:** Die *pains* eines Kunden bilden jene Probleme ab, die dem Kunden während der Ausübung seiner *jobs* widerfahren. Es gilt hier jene Faktoren und Risiken zu identifizieren, welche den Kunden an der Erledigung seiner *jobs* behindern bzw. das Ergebnis der Ausübung negativ beeinflussen könnten. Die Identifizierung der *pains* beschäftigt sich also mit dem Kundenerlebnis.
- **Gains:** Die *gains* beschreiben den Nutzen und die Vorteile, die der Kunde sich vom Produkt oder der Dienstleistung erwartet. Der Nutzen kann dabei funktionaler, sozialer, emotionaler oder finanzieller Natur sein.

⁸³ Vgl. Doleski (Hrsg.) (2017), S. 722 f.

⁸⁴ Vgl. Tagwerker/Sturm (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

⁸⁵ Vgl. Osterwalder et al. (2014), S. 8 f.

⁸⁶ Vgl. Sammer (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

Bereiche des Kundensegments können zusätzlich noch in funktionale, soziale und emotionale Aspekte aufgeteilt werden. Funktionale Aspekte beschreiben dabei die konkret durchgeführte Aktion, soziale Aspekte widmen sich der gewünschten Wahrnehmung des Kunden durch sein Umfeld und emotionale Aspekte beschreiben den emotionalen Zustand, den der Kunde während der Nutzung des Produktes oder der Dienstleistung erreichen möchte.⁸⁷

Das Wertangebot lässt sich ebenfalls in drei Bereiche unterteilen. Den *jobs*, *pains* und *gains* des Kundensegments stehen nun *pain relievers*, *gain creators* und *Products & Services* gegen über:⁸⁸

- *Pain relievers*: Ein *pain reliever* bezeichnet jenen Faktor eines Produktes oder einer Dienstleistung, der dazu beiträgt, die *Pains* des Kunden vor, während oder nach der Erledigung eines *Jobs* zu reduzieren, von Beginn an zu verhindern oder im Nachhinein zu eliminieren.
- *Gain creators*: Die *gain creators* beschreiben Faktoren oder Funktionen, durch die jene Ergebnisse und Vorteile erzielt werden können, die der Kunde erwartet. Sie listen dabei sowohl den Funktionsnutzen, positive Emotionen wie auch soziale Vorteile auf.
- *Products & services*: In diesem Bereich werden jene Ideen zum Produkt oder der Dienstleistung aufgelistet, die sich im Einklang mit den *jobs* befinden, die meisten *pains* lindern und die größten *gains* für den Kunden bieten.

Für alle Segmente gilt, dass gesammelte Ideen und Lösungsansätze in eine bestimmte Reihenfolge gebracht werden sollten. Diese Reihenfolge richtet sich nach der Bedeutung des Faktors/der Idee für den Kunden.

Nach Ausarbeitung beider Segmente erfolgt die Überprüfung, ob ein *fit* erreicht wurde oder nicht. Ist dies der Fall, so wird ein Wertangebot erstellt, welches den Kunden begeistert, da es alle wichtigen *jobs* erfüllt, essenzielle *gains* kreiert und die größten *pains* reduziert. Tritt kein *fit* ein, so muss nochmals nachgearbeitet werden. Das Erreichen des *fit* stellt die Essenz des VPCs dar und reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Fehlschlags auf ein Minimum. Es gilt aber zu beachten, dass der finale Test immer noch vom Kunden selbst ausgeführt wird. Die folgende Abbildung (Abb. 11) zeigt eine Übersicht über das VPC. Dabei werden außerdem die drei wichtigsten Fragen, die während der Erstellung des VPC gestellt werden müssen, graphisch dargestellt:⁸⁹

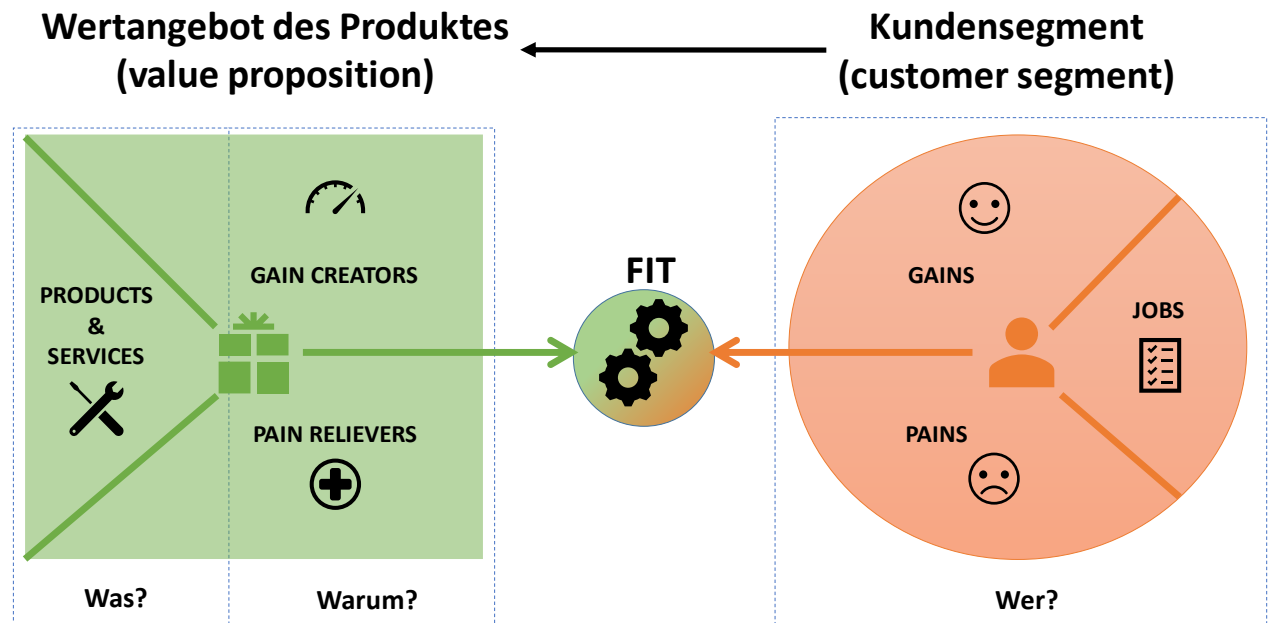
- Wer ist unser Kunde?
- Was wird dem Kunden geboten?
- Warum muss das Produkt oder die Dienstleistung in dieser Art oder in diesem Umfang erstellt werden?

In der Mitte der Abbildung ist der *fit* eingezeichnet. Im Anschluss daran werden noch die Vor- und Nachteile der Methode, wie in der Literatur beschrieben, gelistet.

⁸⁷ Vgl. Barnes et al. (2009), S 128 ff.

⁸⁸ Vgl. Marsden (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

⁸⁹ Vgl. Osterwalder et al. (2014), S. 8 ff.



Das zu erstellende Wertangebot wird **nicht** in dieser Arbeit behandelt, da es auf den Resultaten derselben aufbaut.

Das Kundensegment wird im praktischen Teil der Masterthesis behandelt und entspricht einem Teil der Resultate.

Abb. 11: Value Proposition Canvas, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder et al. (2014), S. 42 f.

Vorteile des VPC

Die Vorteile der VPC-Methode werden in der folgenden Tab. 7 überblicksmäßig dargestellt:

Vorteile nach Doleski:⁹⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden werden in die Entwicklung einbezogen • Standardisierte Vorgehensweise • Übersichtliche Visualisierung • Tiefes Verständnis für den Kunden wird entwickelt
Vorteile nach Schweizer:⁹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf relevante Punkte • Flexible Methode • Keine Methodenkenntnisse notwendig
Vorteile nach Sammer:⁹²	<ul style="list-style-type: none"> • Schöpfung von realem Wert steht im Vordergrund • Probleme und Bedürfnisse des Kunden werden betrachtet • Zielgruppe wird durchleuchtet
Vorteile nach Emran:⁹³	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt wird auf den Prüfstand gestellt • Für Produkte und Dienstleistungen nutzbar

Tab. 7: Vorteile des VPC, Quelle: Eigene Darstellung.

⁹⁰ Vgl. Doleski (Hrsg.) (2017), S. 721 ff.

⁹¹ Vgl. Schweizer (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

⁹² Vgl. Sammer (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

⁹³ Vgl. Emran (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

Nachteile des VPC

Die Nachteile des VPC werden in Tab. 8 gelistet:

Nachteile nach Walter:⁹⁴	<ul style="list-style-type: none">• Kundenanalyse muss umfassend erfolgen• Sachlich rationale Vorgehensweise, bei der Kreativität nicht gefragt ist
Nachteile nach Osterwalder:⁹⁵	<ul style="list-style-type: none">• Keine Garantie für den Erfolg des Produktes• Ob alle Kundenbedürfnisse wirklich erfüllt wurden, ist erst erkennbar, wenn das Produkt am Markt ist• Aussagekräftig nur mit zusätzlichen Tests

Tab. 8: Nachteile des VPC, Quelle: Eigene Darstellung.

Anwendung des VPC

Im Zuge der Anwendung des VPC kann es zu Fehlern kommen. Laut Garner treten die folgenden fünf Fehler am häufigsten auf:⁹⁶

1. Im Zuge der Erstellung des Wertangebots wird oft das bereits erstellte Kundenangebot vernachlässigt. Grundsätzlich müssen diese beiden Angebote aber aufeinander abgestimmt sein, um einen *fit* zu gewährleisten.
2. Bei der Erstellung des VPC wird oft darauf vergessen, jedes Kundensegment extra zu behandeln. Dies ist aber unbedingt erforderlich, da sich die Kundensegmente hinsichtlich der relevanten Faktoren unterscheiden.
3. Unternehmen neigen dazu, bereits bei der Erstellung des Kundensegments die unternehmerische Sichtweise einzunehmen.
4. Die emotionalen und sozialen Faktoren der *jobs*, *pains* und *gains* werden oft vernachlässigt oder ganz übergangen.
5. Bei der Identifizierung von *pains* und *gains* kommt es zu Verzögerungen, weil alle Faktoren identifiziert werden sollen. Es ist aber oftmals bereits ausreichend, nur die wichtigsten Faktoren zu behandeln.

Der VPC erfreut sich in Kombination mit dem ebenfalls von Osterwalder entwickelten *Business Model Canvas* einer steigenden Beliebtheit bei Unternehmen. Er schafft durch die oben bereits genannten Vorteile die Möglichkeit, mit einfachen Mitteln einen guten Überblick über das Produkt oder die Dienstleistung zu erhalten.⁹⁷ Im Zuge der vorliegenden Masterarbeit sollen durch die geführten Interviews im praktischen Teil die *pains*, *gains* und *jobs* der Mitarbeiter identifiziert, ausgewertet und grafisch dargestellt werden.

⁹⁴ Vgl. Walter (2013), Onlinequelle [31.10.2019].

⁹⁵ Vgl. Osterwalder (2012), Onlinequelle [31.10.2019].

⁹⁶ Vgl. Garner (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

⁹⁷ Vgl. Osterwalder et al. (2014), S. 12 ff.

2.3.4 Das Tiefeninterview

Allgemeine Beschreibung der Methode

Das Tiefeninterview ist eine qualitative Befragungsmethode, die vor allem innerhalb der Marktforschung bekannt ist. Die Methode weist einen geringen Strukturierungsgrad auf und bietet dem Befragten die Möglichkeit, seine Antworten frei zu gestalten. Ein Tiefeninterview findet meist in Form eines Vieraugengesprächs mit einer Dauer von 60 bis 120 Minuten statt. Während des Gespräches bietet sich dem Interviewer die Möglichkeit, verborgene und schwierig zu erfassende Motive des Befragten zu identifizieren, die dieser selbst oft nur unbewusst wahrnimmt. Ein wichtiger Faktor bei der Durchführung des Tiefeninterviews ist der Aufbau einer entspannten und vertrauenerweckenden Atmosphäre. Wenn sich der Befragte wohlfühlt, so steigt auch seine Bereitschaft, auf Fragen detaillierter zu antworten, was sich wiederum positiv auf die Qualität der Interviewergebnisse auswirkt.⁹⁸

Das Tiefeninterview wird nach einem Leitfaden abgehandelt, welcher alle für den Interviewer relevanten Gesprächsinhalte abbildet und als grober Ablaufplan dient. Diese lockere Einteilung ermöglicht es, alle geplanten Gesprächspunkte abzuarbeiten, ohne dabei jedoch im Vorhinein eine fixe Reihenfolge festlegen zu müssen. Dies hat den Vorteil, dass der Interviewer nur jene Fragen stellen muss, die der Befragte nicht schon selbst beantwortet hat. Mit dieser Vorgehensweise steht das Tiefeninterview im Gegensatz zu den stark standardisierten Interviewtechniken.⁹⁹ Diese weisen oft einen stark monolithischen Charakter auf, d. h., dass sie vom Interviewer dominiert werden. Dem Befragten bleibt keine Möglichkeit, auf gestellte Fragen flexibel zu antworten und er wird bei seinen Antworten in ein vorgefertigtes Schema gedrängt.¹⁰⁰

In einem Tiefeninterview hingegen wird der Verlauf des Gespräches an den Befragten und die aktuelle Situation angepasst. Nachdem der Interviewer die initiale Frage gestellt hat, verhält er sich eher passiv und lässt den Befragten seine Erzählungen ausführen. Er hat nur dafür zu sorgen, dass bis zum Ende des Interviews alle relevanten Themen zur Sprache kommen. Dem Befragten wird dadurch die Möglichkeit gegeben, sich im Gespräch frei zu entfalten und all jene Themen zur Sprache zu bringen, die er für erwähnenswert hält.¹⁰¹

Eine der wichtigsten Aufgaben des Interviewers ist es, den Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten und bestimmte Aspekte des Gesprächs zu vertiefen. Er muss außerdem dafür sorgen, dass das Interview nicht in eine falsche Richtung gelenkt wird. Des Weiteren muss er dafür sorgen, dass die erhobenen Daten nach dem Interview ausgewertet werden. Dies erfolgt üblicherweise durch im Laufe des Interviews erstellte Audio-Aufzeichnungen.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Foerster (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

⁹⁹ Vgl. Gulba (2014), S. 9.

¹⁰⁰ Vgl. Chirban (1996), S. 60 f.

¹⁰¹ Vgl. Poscheschnik et al. (2010), S. 1, Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁰² Vgl. Kuß et al. (2014), S. 57.

Vorteile des Tiefeninterviews

In der folgenden Tabelle (Tab. 9) werden die Vorteile des Tiefeninterviews überblicksmäßig aufgelistet:

Vorteile nach Kuß et al.:¹⁰³	<ul style="list-style-type: none">• Vollständige Protokolle mit Einzel-Aspekten, Gedanken- und Argumentationsketten• Aussagen der Befragten sind klar zuordenbar• Interviewer versetzt sich in den Befragten hinein
Vorteile nach Ferenc/Havas:¹⁰⁴	<ul style="list-style-type: none">• Emotionen und Einstellungen sowie Widerstände und Motive des Befragten können identifiziert werden• Komplexe Untersuchungen können getätigt werden• Zwischen Interviewer und Befragtem entwickelt sich ein Vertrauensverhältnis

Tab. 9: Vorteile des Tiefeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachteile des Tiefeninterviews

Die Nachteile des Tiefeninterviews werden abschließend in Tab. 10 genannt:

Nachteile nach Kuß et al.:¹⁰⁵	<ul style="list-style-type: none">• Großer Zeitaufwand je Interview• Interviewer muss hohe Anforderungen erfüllen• Befragter muss in der Lage sein, seine Gedankengänge gut zu verbalisieren
Nachteile nach Foerster:¹⁰⁶	<ul style="list-style-type: none">• Ergebnisse sind schwer standardisierbar• Auswertung ist sehr zeitaufwendig• Für Unternehmen entstehen hohe Kosten

Tab. 10: Nachteile des Tiefeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Wichtige Aspekte zur Anwendung des Tiefeninterviews

Im Folgenden werden noch einige wichtige Aspekte des Tiefeninterviews genannt:

- Dem Interviewer obliegt es, dem Befragten am Beginn des Interviews eine kurze Einführung in das Thema zu geben. Im weiteren Verlauf des Interviews muss der Interviewer dann die von Gulba beschriebenen Aufgaben erfüllen.¹⁰⁷
- Im Zuge der Durchführung sollte ein Forschungstagebuch geführt werden.¹⁰⁸
- Bei Tiefeninterviews sollten verschiedene spezielle Fragetechniken verwendet werden.¹⁰⁹

¹⁰³ Vgl. Kuß et al. (2014), S. 58.

¹⁰⁴ Vgl. Ferenc/Havas (o.J.), S. 7, Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁰⁵ Vgl. Kuß et al. (2014), S. 58.

¹⁰⁶ Vgl. Foerster (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁰⁷ Vgl. Gulba (2004), S. 21 ff.

¹⁰⁸ Vgl. König (o.J.), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁰⁹ Vgl. Poscheschnik et al. (2010), S. 1, Onlinequelle [31.10.2019].

2.3.5 Das Leitfadeninterview

Allgemeine Beschreibung der Methode

Der Begriff des Leitfadeninterviews bezeichnet einen bestimmten Stil der Interviewführung, es handelt sich hierbei aber um keine eigenständige Interviewform. So kann ein Tiefeninterview z. B. leitfadengestützt durchgeführt werden. Im Allgemeinen wird zwischen dem offenen und dem strukturierten Leitfadeninterview unterschieden. Beim strukturierten Leitfadeninterview wird das Gespräch vom Interviewer gelenkt, der dem Interviewten eine Vielzahl an erzählgenerierenden Fragen stellt.¹¹⁰ Der Leitfaden nimmt dabei eine für den Interviewer unterstützende Rolle ein, da er jene Aspekte des Forschungsthemas abbildet, die im Interview zur Sprache kommen sollen. Ziel ist es, dass der Befragte möglichst ausführlich antwortet, zur Vertiefung der Antworten ist Nachfragen üblich.¹¹¹

Das Leitfadeninterview eignet sich hervorragend dazu, eine Vergleichbarkeit der Interviewtexte sicherzustellen, da im Rahmen der Befragungen allen Interviewten die gleichen Fragen gestellt werden. Diese Vergleichbarkeit darf aber keinesfalls mit der Standardisierung der Erhebungssituation verwechselt werden, da der Leitfaden dazu zu flexibel ist.¹¹²

Ein guter Leitfaden ist daran erkennbar, dass er nicht nur aus einer einfachen Frageliste besteht. Die Fragen sollten nach Rang sortiert sein, wobei es zu Beginn empfehlenswert ist, eine öffnende Frage zu stellen. Fragen können auch nach Verbindlichkeiten eingeteilt werden, d. h., dass als optional gekennzeichnete Fragen im Zuge des Interviews weggelassen werden können. Es sollte außerdem darauf geachtet werden, dass der Leitfaden viel Raum für die Führung durch den Interviewer zulassen sollte.¹¹³

Vorteile des Leitfadeninterviews

Die Vorteile des Leitfadeninterviews werden in Tab. 11 dargestellt:

Vorteile nach Nohl: ¹¹⁴	<ul style="list-style-type: none">• Befragter erhält genügend Freiraum für Antworten• Kontrollierbarkeit und Überprüfbarkeit sind gegeben• Flexibilität des Leitfadens• Unterscheidung von Erzählung und Argumentation ist möglich
Vorteile nach Gläser/Laudel: ¹¹⁵	<ul style="list-style-type: none">• Informationen können gut rekonstruiert werden• Vielfältige Anwendungsmöglichkeiten• Erstellen des Leitfadens ermöglicht tieferen Einblick in die Thematik des Interviews

Tab. 11: Vorteile des Leitfadeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁰ Vgl. Heistingner (2006), S. 5 f., Onlinequelle [31.10.2019].

¹¹¹ Vgl. Ludwig-Mayerhofer (2018), S. 6 f., Onlinequelle [31.10.2019].

¹¹² Vgl. Nohl (2017), S. 16 ff.

¹¹³ Vgl. Helfferich (2011), S. 179 ff.

¹¹⁴ Vgl. Nohl (2017), S. 17 ff.

¹¹⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 115 f.

Nachteile des Leitfadeninterviews

Die Nachteile des Leitfadeninterviews werden in Tab. 12 abgebildet:

Nachteile nach Krüger et al.: ¹¹⁶	<ul style="list-style-type: none">• Keine Standardisierung der Antworten• Aufbereitung des Leitfadens entscheidet über die Qualität der Ergebnisse• Interpretation von Antworten bietet Raum für Fehler
Nachteile nach Ludwig-Mayerhofer: ¹¹⁷	<ul style="list-style-type: none">• Leitfaden könnte die Offenheit einschränken• Konflikt zwischen Interviewer und Leitfaden könnte entstehen (Leitfaden vs. Erzählung)

Tab. 12: Nachteile des Leitfadeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Wichtige Aspekte zur Anwendung des Leitfadeninterviews

Die Fragen des Leitfadeninterviews sollten sich immer konkret um die Lebens- oder Arbeitswelt des Befragten drehen, wobei hypothetische und theoretische Fragen zu vermeiden sind. Die Fragen sollten für den Befragten verständlich formuliert sein. Keine Frage sollte als Suggestivfrage gestellt werden.¹¹⁸

Folgende Anforderungen sollten laut Helfferich an einen Leitfaden gestellt werden:¹¹⁹

- Ein Leitfaden sollte nicht überladen sein, da sonst im Zuge des Interviews Hektik aufkommen könnte.
- Er sollte strukturiert und übersichtlich sein, um Konzentrationsverluste seitens des Interviewers zu vermeiden.
- Der Aufbau des Leitfadens sollte stringent sein, abrupte thematische Sprünge sind unbedingt zu vermeiden.

Ein guter Leitfaden beinhaltet mehrere Aspekte, wie z. B. Erzählaufforderungen („Können Sie mir eine Situation nennen, in der...?“), Steuerungsfragen („Sie haben gesagt das „wx“, trifft das auch auf „yz“ zu?“), Aufrechterhaltungsfragen („Können Sie mir mehr darüber erzählen?“), Paraphrasen („Sie sagen also, dass ...?“) und die Konfrontation mit Widersprüchen („Vorhin sagten Sie aber, dass ...“). Diese Fragen sind zwar inhaltsleer, erweisen sich jedoch als essenziell wichtig für die Aufrechterhaltung des Gesprächs. Die Erzählimpulse bilden dabei das Herzstück des Leitfadens und haben als Ziel die Beantwortung der Forschungsfrage. Der Interviewer muss dabei aber vermeiden, die Forschungsfrage direkt zu stellen, da sonst die Gefahr besteht, dass der Befragte nicht seine eigene, sondern die öffentliche Meinung wiedergibt.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. Krüger et al. (Hrsg.) (2014), S. 121 ff.

¹¹⁷ Vgl. Ludwig-Mayerhofer (2018), S. 6 f., Onlinequelle [31.10.2019].

¹¹⁸ Vgl. Bacher/Horwath (2011), S. 46, Onlinequelle [31.10.2019].

¹¹⁹ Vgl. Helfferich (2011), S. 180.

¹²⁰ Vgl. Vogt/Werner (2014), S. 24 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

2.4 Das Wertangebot

Da im praktischen Teil dieser Arbeit eine Handlungsempfehlung zur Berücksichtigung von Bedürfnissen von Prozessnutzern abgegeben werden soll, werden in diesem Abschnitt die Begrifflichkeiten des Wertangebots und des Alleinstellungsmerkmals näher erläutert. Des Weiteren wird im Zuge der Beschreibung der *Customer Journey*- und der *Voice of the Customer*-Methodiken aufgezeigt, wie der Kunde bzw. der User die Nutzung eines Prozesses bzw. den Kauf eines Produktes erfahren. Dadurch sollen Themen identifiziert werden, die in den Fragebogen des praktischen Teils eingearbeitet werden können. Durch die Behandlung dieser Themen soll sichergestellt werden, dass bei der Identifikation der Prozessanforderungen auch die für den Kunden wichtigen Faktoren berücksichtigt werden.

Das Zentrum des *Business Model Canvas* nach Osterwalder/Pigneur bildet das Wertangebot eines Unternehmens (Abb. 12). Das Wertangebot bildet dabei immer ein Paket und muss nicht zwingend nur aus Produkteigenschaften bestehen. So können auch Dienstleistungen oder Garantie-Angebote Teil des Wertangebots sein.¹²¹

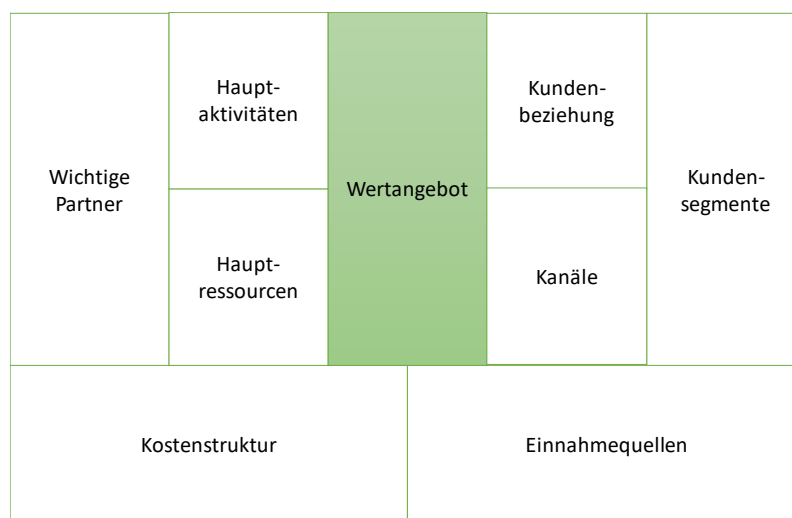


Abb. 12: Das Wertangebot im *Business Model Canvas* von Osterwalder/Pigneur, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Wertangebot stellt auch eine Verbindung zur VPC-Methode dar, bildet es doch die linke Seite der *value proposition* ab. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass sein Wertangebot auf die bestehenden Kundensegmente abgestimmt wurde.¹²²

Es ist außerdem möglich, die Beschreibung eines Wertangebotes auf Prozesse innerhalb eines Unternehmens anzuwenden. Für den Prozess müssen die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche Probleme des Prozessnutzers werden gelöst?
- Welche Bedürfnisse des Prozessnutzers werden erfüllt?
- Welchen Mehrwert kann der Prozess für den Prozessnutzer erzielen?
- Welche Dienste können dem Mitarbeiter im Zuge des Prozesses angeboten werden?

¹²¹ Vgl. Bornemann (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

¹²² Vgl. Osterwalder et al. (2014), S. 18 ff.

Nach Osterwalder/Pigneur zeichnet sich das Wertangebot eines Produktes durch verschiedene, in quantitative und qualitative Elemente unterteilbare Eigenschaften aus, die im Zuge des Kaufs oder der Verwendung ebenjenes in Erscheinung treten können. Einige dieser Eigenschaften lassen sich auch auf Prozesse übertragen:¹²³

- **Neuheit:** Der Prozess löst Probleme, die dem Anwender vorher nicht bewusst waren.
- **Bessere Leistung:** Prozesse können sich durch gesteigerte Leistung von anderen Prozessen abheben.
- **Berücksichtigung von Anwenderwünschen:** Wünsche von Prozessnutzern bzw. Anwendern können in der Planung des Prozesses berücksichtigt werden und tragen direkt zum Wertangebot des Prozesses bei. Dadurch ist es möglich, eine erhöhte Zustimmung zur Nutzung des Prozesses zu erreichen, da den Anwendern gezeigt wird, dass der gegebene Input auch zur Umsetzung kommt.
- **Arbeitserleichterung:** Das Wertangebot eines Prozesses kann dem Anwender eine Arbeitserleichterung verschaffen, indem es z. B. Arbeitsschritte optimiert oder neue Arbeitsweisen einführt, die eine verbesserte Zielerreichung ermöglichen.
- **Kostenreduktion:** Eine Kostenreduktion bei der Neueinführung eines Prozesses kann durch Reduktion von initialen Kosten wie auch durch Reduktion von Folgekosten erfolgen. Ist ein Prozess so geplant, dass im Anschluss an seine Durchführung keine weiteren Arbeitsschritte bzw. Nacharbeiten erforderlich sind, ergeben sich Kostenvorteile im Vergleich zu herkömmlichen Prozessen. Vor allem Prozesse der Softwareentwicklung lassen sich gut nach diesem Prinzip planen. Die Software wird als Serviceangebot konzipiert und kann im laufenden Betrieb erweitert und gewartet werden.
- **Risikominimierung:** Prozesse können so geplant werden, dass sie das Risiko eines Fehlschlages (z. B. in der Durchführung oder im laufenden Betrieb) verringern.
- **Anwenderfreundlichkeit & Vereinfachung:** Vor allem in Prozessen der Softwareentwicklung und in IT-lastigen Prozessen spielt der Faktor Anwenderfreundlichkeit eine entscheidende Rolle. Prozessabläufe und Tools, die im Zuge des Prozesses zur Anwendung kommen, sollten intuitiv und leicht bedienbar sein.

Das Wertangebot des Unternehmens sollte sich einerseits nach den Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden richten, andererseits sollte auch die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens bei der Definition und Erstellung des Wertangebots berücksichtigt werden. Doch auch wenn das Wertangebot auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt wird, bedeutet dies nicht automatisch, dass der Kunde das Produkt auch kauft. Hebt sich das Produkt nicht von der breiten Masse an Konkurrenzprodukten ab, so wird es dem Unternehmen auch mit intensiven Marketingbemühungen nicht gelingen, eine wichtige Position am Markt einzunehmen. Es bedarf vielmehr der Definition eines Alleinstellungsmerkmals, um das Produkt aus Kundensicht zu etwas Besonderem zu machen.¹²⁴

¹²³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 22 ff.

¹²⁴ Vgl. Wehr (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

2.4.1 Unique Selling Proposition

Das Wertangebot eines Unternehmens sollte sich immer durch ein Alleinstellungsmerkmal, d. h. eine besonderen Eigenschaft, vom Angebot der konkurrierenden Unternehmen abheben. Dies wird in der Fachsprache auch als *Unique Selling Proposition* (USP) bezeichnet. Der USP wird vom Marketing dazu genutzt, die unvergleichlichen Eigenschaften des Produktes kurz und prägnant zu bewerben und dadurch potenzielle Käufer anzusprechen. Der USP setzt sich aus den drei Bereichen Kundennutzen, Einzigartigkeit des Angebots und Kundengruppe zusammen (Abb. 13).¹²⁵

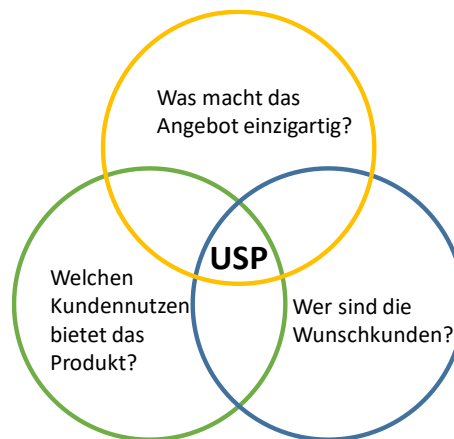


Abb. 13: Zusammensetzung der USP, Quelle Eigene Darstellung.

Der USP kann auf verschiedene Arten erreicht werden. Einerseits kann die Qualität des Produktes oder der angebotenen Zusatzleistungen ausschlaggebend für den USP sein, andererseits kann auch über die preisliche Differenzierung eine Alleinstellung erreicht werden.

Qualitatives Alleinstellungsmerkmal

Die qualitative Abgrenzung des eigenen Produktes von Produkten der Konkurrenz stellt eine der am häufigsten verwendeten Formen der USP dar. Besondere Produktattribute werden dabei in den Vordergrund gestellt und beworben. In der Regel handelt es sich dabei um besonders innovative Eigenschaften, die keines der Konkurrenzprodukte aufweisen kann. Diese Form des USP ist vor allem in Unternehmen vorherrschend, deren Produkte vorwiegend Softwarelösungen oder technischer Natur sind. Diese Art der USP sollte regelmäßig weiterentwickelt werden, um den Wettbewerbsvorteil zu erhalten.¹²⁶

Serviceleistung als Alleinstellungsmerkmal

Das Anbieten von speziellen Serviceleistungen als Zusatz zu einem Produkt stellt die nächste USP-Form dar. Dieses Angebot bezieht sich auf sämtliche Dienstleistungen, die direkt oder indirekt mit einem Produkt verknüpft sind und wird von Unternehmen genutzt, die im Preiswettbewerb nicht mit der Konkurrenz Schritt halten können. Vor allem im B2B-Bereich sind Serviceleistungen ein wichtiger Faktor, so können sich z. B. Softwarelösungen mit umfassenden Serviceleistungen von der Konkurrenz abheben.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. Schäfer (2014), S. 3 f.

¹²⁶ Vgl. Weis (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

¹²⁷ Vgl. Böhmichen (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

Preisliches Alleinstellungsmerkmal

Der Preis als USP kommt im B2C-Bereich häufig zum Einsatz. Das Ziel dieser USP ist eine Niedrigpreispolitik, um die Konkurrenz zu unterbieten. Diese Vorgehensweise ist jedoch nur begrenzt anwendbar, da der Preis eines Produktes nur bis zu einer bestimmten Grenze gesenkt werden kann. Es empfiehlt sich daher, dieses USP mit einem anderen USP zu kombinieren (z. B. Qualität), um diesem Problem entgegenzuwirken.¹²⁸

Innovation als Alleinstellungsmerkmal

Der am meisten genutzte USP ist die Abgrenzung über Innovationen. Über die Einführung von neuen und innovativen Produkten am Markt kann sich ein Unternehmen direkt von allen Konkurrenten abgrenzen. Bei dieser Form des USP gilt es zu beachten, dass die Entwicklung des Produktes so weit fortgeschritten sein muss, dass eine fehlerfrei Funktionalität gewährleistet werden kann. Anderenfalls droht der Verlust des Kundenvertrauens, dessen Gewinn ohnehin schwierig ist, da der Mehrwert neuer Produkte für Kunden oftmals nicht genau ersichtlich ist. Unternehmen müssen hierbei die Herausforderung meistern, ein innovatives Produkt zu entwickeln. Sie müssen es außerdem schaffen, dem Kunden den Wert des Produktes zu vermitteln, um ihn so vom Kauf des Produktes zu überzeugen.¹²⁹

Begründungen für den USP

Bei der Definition eines USP gilt es zu beachten, dass die erstellte Definition auch begründbar sein muss. Die Begründung sollte sich idealerweise aus dem rationalen Nutzen des Produktes ergeben und vorzugsweise nur ein wichtiges Produktmerkmal bzw. einen Produktvorteil zum Inhalt haben. Lässt sich ein USP nicht über reale Produkteigenschaften definieren, so müssen die Emotionen des Kunden angesprochen werden, um den USP zu begründen (siehe z. B. Apple).¹³⁰

Herausforderungen bei der Definition eines USP

Wird der USP eines Produktes oder eines Prozesses festgelegt, so muss dabei auch das Verhalten der Konkurrenz berücksichtigt werden. Räume für Innovationen oder einen neuen USP lassen sich nicht in allen Branchen finden, da manchmal schlicht die passenden Gegebenheiten fehlen. Der USP sollte Unternehmen immer dabei helfen, den Gewinn zu steigern. Dies ist aber nur möglich, wenn der Markt es zulässt und der Kunde durch angemessenes Marketing erreicht werden kann. Die größte Herausforderung bei der Einführung bzw. Definition eines USP ist daher, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen.¹³¹

Das Wertangebot ist die zentrale Komponente im Prozess zur Erhebung von Kundenbedürfnissen sowohl für Produkte als auch für interne Prozesse. In den folgenden Abschnitten werden zwei Methoden erläutert, die es einem Unternehmen ermöglichen, die Kundenbedürfnisse noch detaillierter zu evaluieren und dadurch die Produkte und unternehmensinternen Prozesse auf diese Bedürfnisse abzustimmen.

¹²⁸ Vgl. Goldbeck (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

¹²⁹ Vgl. Link (1998), S. 95 ff.

¹³⁰ Vgl. Großklaus (2006), S. 211 ff.

¹³¹ Vgl. Weis (2015), Onlinequelle [31.10.2019].

2.4.2 Voice of the Customer

Allgemeine Beschreibung der Methode

Die *Voice of the Customer*-Methode (VoC) entstand im Zuge der Weiterentwicklung der *Quality Function Deployment*-Methode (QFD) und liefert gewichtete Kundengrößen, da mittels VoC ausgesprochene und unausgesprochene Kundenwünsche ermittelt und quantifiziert werden können. Diese Kundengrößen lassen sich im QFD als Eingangsgrößen verwenden, da sie die Basis für die Ableitung von technischen Produktmerkmalen und Funktionen im Entwicklungsprozess bilden. Für Unternehmen bietet sich dadurch die Möglichkeit, das Produkt auf den Kunden abzustimmen und eine starke Kundenbeziehung aufzubauen.¹³²

Einsatzgebiete der VoC-Methode

Die VoC-Methode kann zur Entwicklung einer Leistung eines Unternehmens verwendet werden. Die Leistung kann dabei ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Software oder ein Prozess sein. Im Produktentwicklungsprozess kann VoC zur Neuentwicklung von Produkten, zur Variantenbildung und zur Verbesserung von bestehenden Produkten eingesetzt werden. Im QFD liefert VoC die Eingangsgrößen für das initial erstellte *House of Quality*.¹³³

Vorteile der VoC-Methode

Die Vorteile der VoC-Methode werden in Tab. 13 abgebildet:

Vorteile nach Denove/Power:¹³⁴	<ul style="list-style-type: none">• Produktdefinition richtet sich nach Kundenbedürfnissen• Markt- und Produktverständnis des Unternehmens wird gesteigert• Adaptionen können gezielt vorgenommen werden
Vorteile nach Knorr:¹³⁵	<ul style="list-style-type: none">• Produkteigenschaften können nach Nutzererwartung gestaltet werden• Hohe Orientierung des Unternehmens am Kunden• Vermeidung von <i>over-engineering</i>
Vorteile nach Yang:¹³⁶	<ul style="list-style-type: none">• Steigerung der Produktperformance ist möglich• Psychologische Vorteile (Kunde fühlt sich gehört)• Produkt kann sich von Konkurrenzprodukten abheben

Tab. 13: Vorteile der VoC-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.

¹³² Vgl. Roman (2011), S. 11 ff.

¹³³ Vgl. Knorr (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

¹³⁴ Vgl. Denove/Power (2007), S. 231 ff.

¹³⁵ Vgl. Knorr (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

¹³⁶ Vgl. Yang (2008), S. 89 ff.

Nachteile der VoC-Methode

Die Nachteile der VoC-Methode treten vor allem in Zusammenhang mit innovativen Produkten auf. Diese werde gesammelt in Tab. 14 dargestellt.

Nachteile nach Herrmann/Huber:¹³⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendungssituation des Produktes muss bekannt sein • Kunde muss in diese Verwendungssituation hineinversetzt werden (schwierig bei neuen Produkten)
Nachteile nach Knorr:¹³⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Ressourcenaufwand zur Erhebung von Kundenstimmen • Wünsche für innovative Produkte können nur schwer artikuliert und erhoben werden • Anforderungen werden nicht direkt von Kundenäußerungen abgeleitet

Tab. 14: Nachteile der VoC-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.

Voice of the Process

Die *Voice of the Process*-Methode (VoP) ist eine Abwandlung der VoC-Methode und beschreibt die Leistungsfähigkeit eines Prozesses, ob der Prozess unter Kontrolle ist und wie Prozessmessungen und Fehler individuell verstanden werden können (d. h. ob es sich um eine natürliche Varianz oder ein ernstzunehmendes Problem handelt). Um die VoP zu entdecken, empfiehlt es sich, den Prozess auf einer Regelkarte darzustellen. Die zeitliche Abfolge wird dabei auf der x-Achse und die einzelnen Prozessergebnisse auf der y-Achse dargestellt. Danach wird der normale Prozessvariationsbereich berechnet und als eine um den Durchschnitt der Prozessergebnisse korrelierende Linie eingezeichnet. Sämtliche Punkte innerhalb des *upper control limits* (UCL) und des *lower control limits* (LCL) entsprechen der regulären Varianz. Aus den erfassten Kundenbedürfnissen lassen sich die *upper* (USL) und die *lower* (LSL) *specification limits* ableiten. Punkte, die außerhalb dieser Linien liegen, sollten genauer untersucht werden. Mit Hilfe der VoP-Methode lassen sich Ergebnisse der VoC noch besser normalverteilt darstellen (Abb. 14) und werden somit für ein Unternehmen noch leichter verständlich.¹³⁹

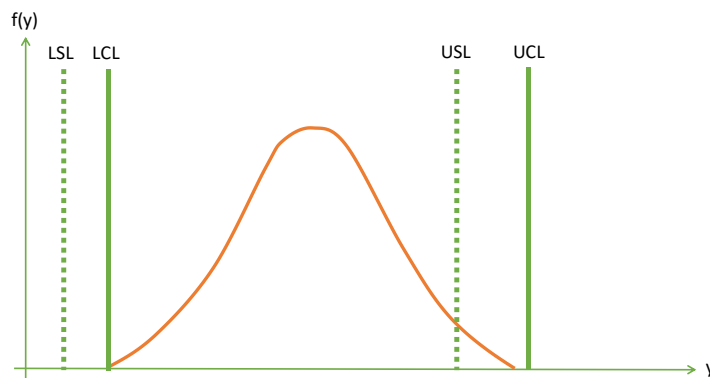


Abb. 14: Zusammenhang von VoC und VoP, Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁷ Vgl. Herrmann/Huber (2009), S. 195 f.

¹³⁸ Vgl. Knorr (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

¹³⁹ Vgl. Yang (2008), S. 392 ff.

2.4.3 Customer Journey Map

Allgemeine Beschreibung der Methode

Die *Customer Journey Map* bildet die Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen im Zuge des Kaufes eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung ab. Das Ziel ist die Visualisierung der gesamten Erfahrungen und Eindrücke, die ein Kunde mit dem Unternehmen macht. Dem Unternehmen bietet sich so die Möglichkeit, sämtliche Services und Prozesse, mit denen der Kunde in Berührung kommt, zu durchleuchten und gegebenenfalls zu optimieren. Mit Hilfe der *Customer Journey Map* können auch bisher unbekannte Kundenwünsche bzw. potenzielle Lösungen entdeckt werden.¹⁴⁰

Die Phasen einer *customer journey*

Eine *customer journey* lässt sich grob in fünf Phasen einteilen, in denen der Kunde mehrere Kontaktpunkte mit dem Unternehmen erfährt (Abb. 15). Die Anzahl der Kontaktpunkte und der Zeitraum einer *customer journey* unterliegen keinen Einschränkungen. Die Kontaktpunkte sind maßgeblich für das Bild des Unternehmens verantwortlich, welches der Kunde im Zuge eines Kaufprozesses erlangt. Die einzelnen Phasen der *customer journey* lassen sich nach Schwarz wie folgt abgrenzen:¹⁴¹

- **Bewusstseinsbildung:** In der ersten Phase wird dem Kunden bewusst, dass es ein Produkt bzw. eine Lösung für eines seiner Probleme gibt.
- **Überlegung:** Der Kunde sammelt Informationen über das Produkt bzw. die Dienstleistung aus verschiedenen Quellen und hegt erste Kaufgedanken.
- **Kauf:** Der Kunde kauft, bucht oder bestellt das Produkt bzw. die Dienstleistung.
- **Erhalt:** Das Produkt bzw. die Dienstleistung werden vom Kunden in Anspruch genommen. Der Kunde ist mit der Leistung zufrieden und würde einen nochmaligen Kauf in Erwägung ziehen.
- **Befürwortung:** Der Kunde ist vom Mehrwert des Produktes begeistert. Er entwickelt eine Loyalität gegenüber dem Unternehmen und beginnt, das Unternehmen in seinen Netzwerken zu empfehlen.

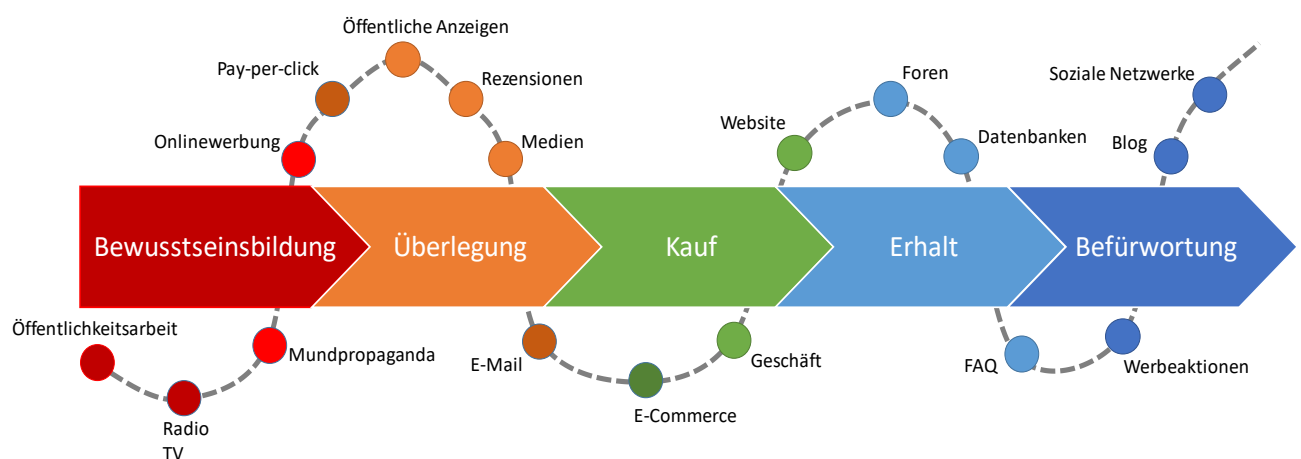


Abb. 15: Die fünf Phasen einer *customer journey*, Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁴⁰ Vgl. Stickdorn et al. (2018), S. 44 ff.

¹⁴¹ Vgl. Schwarz (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

Erstellung einer *Customer Journey Map*

Die Erstellung einer *Customer Journey Map* erfolgt in sieben Schritten (Abb. 16). Im ersten Schritt gilt es, die für die Erstellung der *Customer Journey Map* relevanten Daten zu identifizieren, zu recherchieren und zu sammeln, um Aufschluss über die Verhaltensweisen und Bedürfnisse der Zielgruppe zu erlangen. Je mehr Zeit in die Datensammlung investiert wird und je mehr relevante Daten erfasst werden können, umso genauer kann auch die *Customer Journey Map* gestaltet werden. Im zweiten Schritt müssen aus den recherchierten Daten sogenannte Persona erstellt werden. Der genaue Aufbau und die Definition einer Persona werden in Abschnitt 2.5 erklärt. Eine Persona dient dabei als Vertreter einer Zielgruppe. Im folgenden Schritt müssen alle Kontaktpunkte der Persona mit dem Unternehmen identifiziert und aufgelistet werden. Nun müssen diese Kontaktpunkte aus Sicht der Persona analysiert werden. Es gilt herauszufinden, wie sich die Persona in den jeweiligen Situationen fühlt, ob genügend Informationen vorhanden sind und welche Probleme eventuell auftreten könnten. Diese Kontaktpunkte und die identifizierten Probleme bzw. Gefühle müssen nun visualisiert werden. Jeder Kontaktpunkt besitzt auch einen Punkt auf der *emotional lane*, d. h. er ist mit einem Gefühl verbunden. Diese Emotionen müssen nun bewertet werden. Negative Emotionen liefern einen Hinweis auf Verbesserungspotentiale. Im finalen Schritt muss der *dramatic arc* bewertet werden. Er bestimmt, welche Bedeutung der Schritt für die Persona besitzt. Durch die Kombination von *emotional lane* und *dramatic arc* lassen sich weitere essenziell wichtige Punkte identifizieren. Die fertige *Customer Journey Map* bildet somit die Schritte, Kontaktpunkte, Emotionen sowie die Bedeutung im Kaufprozess ab.¹⁴²

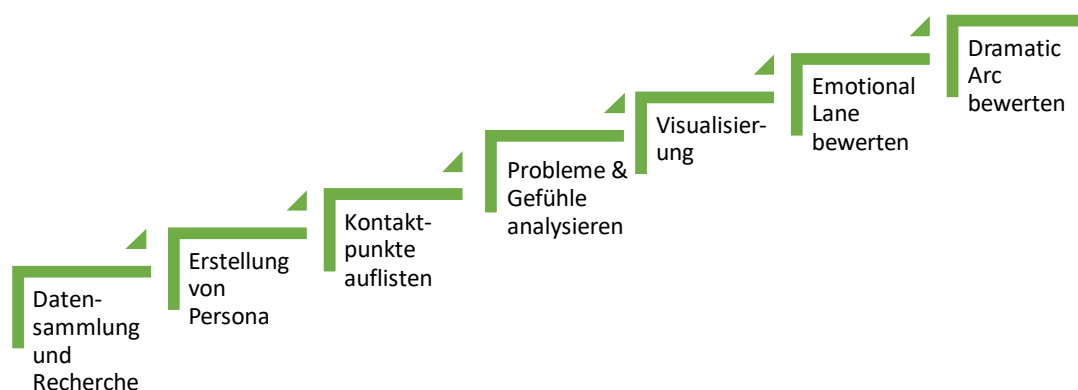


Abb. 16: Die sieben Schritte zur Erstellung einer *Customer Journey Map*, Quelle: Eigene Darstellung.

Customer Journey Map vs. *Employee Journey Map*

Eine *journey map* kann nicht nur zur Visualisierung von Kundenerfahrungen genutzt werden. Auch für Mitarbeiter können solche *journey maps* erstellt werden. Eine *Employee Journey Map* bildet die täglichen Aufgaben und Routinen der Mitarbeiter ab. Dadurch ist es möglich zu verstehen, wo Mitarbeiter mit Problemen konfrontiert sind und wie die täglichen Erfahrungen der Mitarbeiter verbessert werden können. Die Steigerung der Motivation von Mitarbeitern durch verbesserte Abläufe trägt auch dazu bei, dass Kundenerlebnisse verbessert werden können.¹⁴³

¹⁴² Vgl. Rainer (2017), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁴³ Vgl. Stickdorn et al. (2018), S. 51.

2.5 Die Zielgruppe

Im nun folgenden Abschnitt wird der Fokus auf die Definition und die Methodiken zur Identifikation von Zielgruppen gelegt.

Eine Zielgruppe beschreibt eine Gruppe von Personen bzw. Unternehmen, die ein Unternehmen mit seinen Marketingmaßnahmen erreichen möchte, um seine Produkte bzw. Dienstleistungen an besagte Gruppe zu verkaufen. Die Zielgruppe besteht dabei aus zukünftigen und potenziellen Neukunden. Die Anzahl der Mitglieder ist nicht definiert bzw. kann sie unbegrenzt sein. Die Charaktere innerhalb einer Zielgruppe sollten möglichst homogen gewählt sein. Dies stellt sicher, dass die Gruppe als Ganzes mit den Marketingmaßnahmen erreicht werden kann und dass es zu möglichst geringen Streuverlusten kommt.¹⁴⁴

Zur Eingrenzung einer Zielgruppe muss zuvor der Markt in einzelne Segmente eingeteilt werden. Diese Marktsegmentierung kann entweder nach Kunden, Produkten, Dienstleistungen oder einzelnen Merkmalen erfolgen. Diese Aufteilung ist die Grundlage für kundenorientiertes und fokussiertes Marketing. Innerhalb der einzelnen Marktsegmente kann der Kunde anhand demografischer Merkmale wie Alter oder Geschlecht, anhand sozioökonomischer Faktoren wie Beruf oder aktuellem Bildungsstand und anhand psychografischer Merkmale wie dem Lebenswandel und den spezifischen Werten in einzelne Zielgruppen eingeteilt werden. Des Weiteren können spezifische Faktoren wie z. B. die Preissensibilität oder die Mediennutzung als Hilfestellung bei der Zielgruppenbildung dienen.¹⁴⁵

Im Zuge der Zielgruppenbestimmung müssen Unternehmen zuerst bestimmen, welchen Nutzen ihr Produkt dem Kunden bringt, da dieser primär an der Lösung seiner Probleme interessiert ist und erst sekundär am Produkt des Unternehmens. Erst wenn der Nutzen des eigenen Produktes bekannt ist, ist es möglich, sich dem Kunden zu widmen. Das Unternehmen muss dabei folgende Fragen beantworten, um eine aussagekräftige Zielgruppe bilden zu können:¹⁴⁶

- Welches Problem hat meine Zielgruppe?
- Welche Bedürfnisse hat meine Zielgruppe?
- Welche Wünsche hat meine Zielgruppe?
- Welchen Nutzen kann mein Produkt der Zielgruppe anbieten?
- Wie kann die Zielgruppe genau benannt werden?

Damit die Analyse der einzelnen Marktsegmente auch den gewünschten Effekt hervorbringt, ist es notwendig, dass sich ein Unternehmen genauestens überlegt, welche Ziele mit der Segmentierung des Marktes erreicht werden sollen. Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass die Unterteilung nicht anhand von Annahmen und Vermutungen geschieht.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Vgl. Bernecker (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁴⁵ Vgl. Haedrich (2009), S. 3 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁴⁶ Vgl. Hempel (Hrsg.) (2008), S. 9 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Kerth et al. (2011), S. 124.

2.5.1 Zielsetzung und Anwendungsgebiet

Die Analyse der Zielgruppe und die Unterteilung des Gesamtmarktes in Marktsegmente helfen dem Unternehmen dabei, wichtige Marketingentscheidungen, die die Positionierung des Produktes bzw. der Dienstleistung am Markt und die kundenorientierte Gestaltung des Marketingmix betreffen, zu beschließen. Um die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu gewährleisten, müssen Unternehmen versuchen, so viele Kunden wie möglich zufriedenzustellen. Das Angebot des Unternehmens sollte daher nicht zielgruppenübergreifend auf den Markt gebracht werden. Die Definition der Zielgruppe schafft somit die Basis für alle nachfolgenden Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Bereits festgelegte Zielgruppen können mit Hilfe der Zielgruppenanalyse weiter beobachtet und verfeinert werden, da sich die Bedürfnisse der Kunden ständig weiterentwickeln bzw. verändern. Hierzu kann die Zielgruppenanalyse im Zuge des Marketingcontrollings verwendet werden, um Kunden direkt anzusprechen.¹⁴⁸

2.5.2 Definition der Zielgruppe

Je nach Beschaffenheit der Zielgruppe ist es notwendig, die Tiefe der gesammelten Informationen spezifisch abzustimmen. Die verwendbare Information kann je nach Zielgruppe variieren. Informationen, die für eine Zielgruppe nützlich sind, können irrelevant oder sogar hinderlich für eine andere Zielgruppe sein. Die Definition von Zielgruppen kann unter Zuhilfenahme von verschiedenen Methoden durchgeführt werden:¹⁴⁹

- Interviews/Fragebögen/Umfragen
- Auswertung der Zielgruppenanalyse eines ähnlichen Produktes
- Nutzung von Vorwissen aus betroffenen Abteilungen (z. B. Marketing)
- Kombination aus mehreren Methoden

In der Literatur finden sich mehrere mögliche Abfolgen zur Erstellung einer Zielgruppe. Auch wenn sich die Abfolge und die Anzahl der Schritte nicht immer gleichen, so gibt es grundsätzlich fünf Schritte, die es im Zuge der Zielgruppendefinition zu befolgen gilt.

1. Benennung der Zielgruppe

Zu Beginn der Zielgruppenanalyse muss festgelegt werden, welche Art von Kunden vom Produkt oder der Dienstleistung angesprochen werden soll. Die Benennung muss dabei möglichst genau und konkret erfolgen, da es sonst zu inhomogenen oder zu groß und allgemein gefassten Zielgruppen kommen kann. Die Zielgruppe der vorliegenden Masterarbeit wäre z. B. „Softwareentwickler in IT-Unternehmen, die mit digital transformierten Prozessen arbeiten“. Unternehmen sollten darauf achten, ihre Zielgruppen nicht zu vermischen, d. h., dass Extrema bezüglich der einzelnen Faktoren und Merkmale innerhalb einer Zielgruppe zu vermeiden sind. Wurde eine Zielgruppe definiert, die viele Extrema aufweist, so sollte diese Zielgruppe nochmals segmentiert werden. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass die Qualität der zur Segmentierung verwendeten Daten dem geplanten Resultat entspricht.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Vgl. Kerth et al. (2011), S. 124 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Thiemann (2008), S. 9 f.

¹⁵⁰ Vgl. Beilhammer (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

2. Charakterisierung der Zielgruppe

Nachdem die Zielgruppe durch eine stichhaltige Benennung vom Rest des Marktes abgegrenzt wurde, müssen nun jene Eigenschaften gefunden werden, die für den Kunden charakteristisch sind. Um nachfolgende Marketingaktivitäten zu erleichtern, sollte die Zielgruppe anhand möglichst vieler Merkmale weiter eingegrenzt werden. Zur besseren Visualisierung kann die Zielgruppe als Person dargestellt werden. Zu dieser Person sollten folgende Fragen beantwortet werden:¹⁵¹

- Welches Alter hat der Kunde bzw. für welche Altersgruppe ist das Produkt gemacht?
- Ist das Produkt geschlechtsspezifisch oder ist es universell vermarktbar?
- Wo leben die Kunden bzw. ist das Produkt an eine bestimmte Berufsgruppe gekoppelt?
- Welchen Bildungsgrad weisen die Kunden des Produktes auf?

3. Analyse der Kaufkraft der Zielgruppe

Die Analyse der Zielgruppe ist auch für eine optimale Preisgestaltung des Produktes von großer Bedeutung. Der Preis und das Marketing des Produktes müssen auf die Zielgruppe abgestimmt werden. Dafür ist es notwendig, dass das verfügbare Haushaltseinkommen der Kunden sowie deren Preissensitivität erfasst und richtig interpretiert werden.¹⁵²

4. Analyse der Bedürfnisse der Zielgruppe

Die genaue Analyse der Bedürfnisse des Kunden ist für den weiteren Verlauf der Produktentwicklung bzw. zur Planung von Marketingmaßnahmen unerlässlich. Diese Analyse kann unter Zuhilfenahme der Persona-Methode durchgeführt werden. Je detaillierter und tiefer die Informationssammlung vonstattengeht, desto größer sind die Einblicke in die Probleme, Bedürfnisse und Merkmale des potenziellen Kunden. Im Verlauf der Bedürfnisanalyse kann es notwendig sein, dass bereits getroffene Annahmen revidiert, erweitert oder entfernt werden müssen. Auch hier gilt, je gründlicher in dieser Phase gearbeitet wird, desto effektiver können im Anschluss daran die Maßnahmen gesetzt werden.¹⁵³

5. Überprüfung der getätigten Annahmen

Im finalen Schritt der Zielgruppenanalyse müssen die Annahmen, die bis zu diesem Zeitpunkt über die potenzielle Zielgruppe getroffen wurden, überprüft werden. Die Überprüfung kann über Marktforschungen (Befragungen und Beobachtungen) oder mit Hilfe von Tools (z. B. Google Analytics) erfolgen und sollte in regelmäßigen Abständen stattfinden, da sich Zielgruppen entwickeln und verändern.¹⁵⁴

Nach erfolgter Zielgruppenanalyse sollte das Unternehmen ein klares Bild davon haben, wer die Kunden des Produktes bzw. der Dienstleistung sind. Diese Analyse kann auch für interne Prozessabläufe verwendet werden. Zum besseren Verständnis der Zielgruppenanalyse und da sie im praktischen Teil dieser Masterthesis Verwendung findet, wird im folgenden Abschnitt genauer auf die Methode der Erstellung von Persona eingegangen.

¹⁵¹ Vgl. Beilhammer (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁵² Vgl. Lewinski-Reuter/Lüddemann (Hrsg.) (2011), S. 384 f.

¹⁵³ Vgl. Kerth et al. (2011), S. 128.

¹⁵⁴ Vgl. Beilhammer (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

2.5.3 Die Persona

Die Erstellung und Nutzung von Personas wurden bereits in den vorhergehenden Abschnitten als probates Mittel zur Identifikation von Kundenbedürfnissen genannt. In diesem Abschnitt sollen daher die Erstellung, der Aufbau und die Nutzung von Personas erläutert werden.

Als Persona wird das Profil einer bestimmten Gruppe von Personen bezeichnet. Das Profil repräsentiert dabei z. B. eine bestimmte Kundengruppe, ein Marktsegment, eine Gruppe von Mitarbeitern oder andere Interessensgruppen. Die Abbildung verschiedener Personen als Profil basiert dabei nicht auf Stereotypen, sondern wird als Archetyp angelegt. Eine fiktive Persona erleichtert das Verständnis für Gruppen mit ähnlichen Bedürfnissen und Anforderungen.¹⁵⁵

Eine Persona beinhaltet die wichtigsten Eigenschaften der untersuchten Gruppe. Diese Eigenschaften sollten auf realen Informationen und Daten basieren. Annahmen hingegen sollten nicht zur Erstellung von Personas verwendet werden. Die Informationen können vom Unternehmen auf qualitative oder quantitative Art, z. B. durch Umfragen, Interviews oder Feedbackgespräche, erhoben werden. Als weitere Datenquelle können bereits vorliegende Marktdaten, statistische Auswertungen und Zielgruppenanalysen dienen. Idealerweise setzt sich eine Persona immer aus Informationen und Daten aus möglichst vielen verschiedenen validen Quellen zusammen, um ein möglichst vollständiges Gesamtbild der Zielgruppe zu erhalten.¹⁵⁶

Eine erstellte Persona kann sich mitunter mit den bereits zuvor identifizierten „traditionellen“ Marktsegmenten überschneiden. Dies kann für Unternehmen von Vorteil sein, da die Bedürfnisse einer Persona oftmals über mehrere Zielgruppen hinweg gültig sein können. Dadurch ermöglichen sie es dem Unternehmen, das traditionelle Marketingdenken, welches mitunter für die Produktentwicklung hinderlich sein könnte, aufzubrechen.¹⁵⁷

Eine weitere Möglichkeit, die sich durch die Nutzung von Personas ergibt, ist kommunikativer Art. Erkenntnisse und Forschungsergebnisse können mit Hilfe der Persona innerhalb und außerhalb von Teams über die gesamte Organisation geteilt werden, führen zu einem einheitlichen Verständnis des Kunden und sorgen dafür, dass interdisziplinäre Teams einheitlich ausgerichtet werden können. Dies ermöglicht es, den Fokus der Produktentwicklung und das Design des Produktes auf spezifische Nutzer auszulegen. Dadurch soll beim Kunden eine Begeisterung für das Produkt erzeugt werden.¹⁵⁸

Beim Erstellen von Persona müssen verschiedene Informationen zum Kunden gesammelt werden. Neben allgemeinen Charakteristika (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Beruf) müssen auch detaillierte Informationen zum Nutzerverhalten sowie Daten zu Bedürfnissen und Frustrationsfaktoren gesammelt werden. Je nach Persona ist es möglich, diese dargestellten Informationskategorien zu variieren und zu erweitern. Der beispielhafte Aufbau der Persona wird nachfolgend beschrieben.

¹⁵⁵ Vgl. Stickdorn (2018), S. 40 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Cooper (2004), S. 123 f.

¹⁵⁷ Vgl. Köhler (2017), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁵⁸ Vgl. Stickdorn (2018), S. 40 ff.

Eine Persona kann je nach Anwendungsgebiet unterschiedlich aufgebaut werden. Es gibt jedoch einige Eigenschaften, die eine Persona immer enthalten sollte, um nicht an Aussagekraft zu verlieren.

Foto

Um sich die erstellte Persona auch bildlich vorstellen zu können, sollte ein repräsentatives Foto ausgewählt werden. Idealerweise bildet das Foto die Persona in Alter und Geschlecht genau ab. Fotos, auf denen ein bestimmtes Verhalten sichtbar ist oder die sich durch bestimmte Attribute der Person auszeichnen, sollten vermieden werden, da sie zu stereotypischen Annahmen führen könnten.¹⁵⁹

Charakteristika

Eine Persona sollte außerdem eine Übersicht über die allgemeinen Merkmale einer Zielgruppe liefern. Dazu bietet es sich an, der Persona einen Namen zu geben, um die kulturelle und soziale Herkunft zu reflektieren. Zusätzlich dazu kann ein Archetyp als Untertitel hinzugefügt werden, welcher die Zielgruppe am besten repräsentiert. Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Hinzufügen von demografischen Informationen wie z. B. Alter, Geschlecht, Beruf oder Wohnort. Mit Hilfe dieser Informationen kann im Zuge der Produktentwicklung sofort ein spezifisches Bild der Zielgruppe erzeugt werden.¹⁶⁰

Zitat

Ein prägnantes Zitat, das die Einstellung der Persona in einem Satz zusammenfasst, gibt der Persona einen Wiedererkennungswert und hilft den beteiligten Teammitgliedern dabei, sich schnell in die Persona einzuarbeiten.¹⁶¹

Beschreibung und Eigenschaften

Den Kontext einer Persona bilden deren Eigenschaften und nähere Beschreibungen. Dazu zählen eine kurze Beschreibung der Persönlichkeit anhand von charakteristischen Merkmalen und einem biografischen Absatz sowie Informationen zum Verhalten der Person und ihrer Motivation. Zusätzlich können noch Technologien und Fähigkeiten gelistet werden, die die Person noch detaillierter beschreiben. Es gilt hierbei zu beachten, dass die gelisteten Informationen für das Forschungsfeld des Unternehmens bzw. das Anwendungsgebiet der Persona passend ausgewählt werden.¹⁶²

Ziele und Frustrfaktoren

Mitunter die wichtigsten zu erfassenden Informationen sind jene der persönlichen Ziele und der vorhandenen Frustrfaktoren der Persona. Die Ziele beschreiben den Antrieb der Persona und was sie erreichen möchte. Frustrfaktoren bilden jene Faktoren ab, die die Persona an der Erreichung der Ziele hindern. Die Produktentwicklung sollte vor allem diese Faktoren betrachten, um den größtmöglichen Nutzen für den Kunden zu erreichen.¹⁶³ In Abb. 17 wird der beschriebene Aufbau bildlich dargestellt.


¹⁵⁹ Vgl. Stickdorn (2018), S. 40 ff.

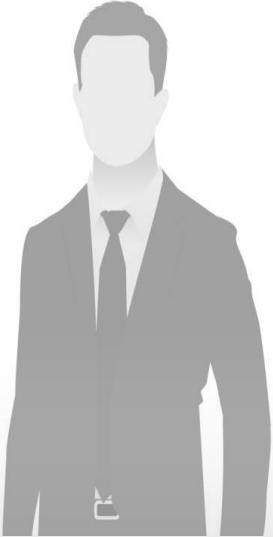
¹⁶⁰ Vgl. Zeidler (2010), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁶¹ Vgl. Stickdorn (2018), S. 40 ff.

¹⁶² Vgl. Tembrink (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁶³ Vgl. Stickdorn (2018), S. 40 ff.





Max Mustermann
25, Graz

Softwareentwickler

• STATUS	• GEHALT
SINGLE	50K €
• STUFE	• ARCHETYP
MITTLERES MANAGEMENT	PERFEKTIONIST

PERSÖNLICHKEIT

- Auflistung von Eigenschaften, die der Persona zugeschrieben werden

BIO

- Kurze Beschreibung der Persona

MOTIVATION

EINFLUSS <input type="range"/>	BEFÖRDERUNG <input type="range"/>
TEAMWORK <input type="range"/>	KUNDENWÜNSCHE <input type="range"/>

ZIELE

- Eine kurze Beschreibung dessen, was die Persona erreichen möchte.
- Was treibt die Persona an?

FRUSTFAKTOREN

- Welche Faktoren oder Tätigkeiten frustrieren die Persona?

Ein prägnantes Statement der Persona

VERHALTEN

Managen von Projekten

Erfassen von Anforderungen

Budgetplanung

Meetings

Meilensteinplanung

EINFLÜSSE

Welche Einflüsse wirken auf die Persona ein?

HÄUFIG VERWENDETE TOOLS

Eine Auflistung der am häufigsten verwendeten Tools.

Abb. 17: Beispielhafter Aufbau einer Persona, Quelle: Eigene Darstellung.

2.5.4 Erstellung einer Persona

Hinsichtlich der Erstellung einer Persona werden in der Literatur unterschiedliche Einteilungen in Phasen vorgeschlagen. Beim Vergleich der verschiedenen Vorgehensweisen können jedoch drei Phasen identifiziert werden, die in ihrer Grundstruktur in allen Vorgehensmodellen vorhanden sind. Einzig die spezifischen Ausprägungen variieren von Quelle zu Quelle.

Phase 1 – Planung und Zielsetzung

In der ersten Phase erfolgt die Planung der Vorgehensweise sowie die Definition der Ziele, die mit der Erstellung der Persona erreicht werden sollen. Es muss definiert werden, ob die Persona für ein bestimmtes Projekt, einen Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung erstellt werden soll. Nur mit einer klaren Zielsetzung kann eine Entscheidung bezüglich der zu recherchierenden Daten und deren Auswertung getroffen werden.¹⁶⁴

Phase 2 – Datenerhebung

In der zweiten Phase erfolgt die Datenerhebung. Die Erhebung beinhaltet qualitative und quantitative Daten und kann über die folgenden verschiedenen Wege erfolgen:¹⁶⁵

- Analyse interner Daten
 - Businessplan
 - Trainingsmaterialien
 - Kundenfeedback
 - E-Mails
- Marktforschung und Marktbeobachtung
 - Statistiken
 - Zielgruppenanalyse
 - Marktrecherche
- Interviews und Befragungen
 - Kunden
 - Mitarbeiter
 - Stakeholder

Bereits im Unternehmen vorhandene Daten können als Anhaltspunkt zur Differenzierung einer Persona genutzt werden. Informationen über die aktuellen Kundengruppen und Kundeninteraktionen mit dem Unternehmen (Online-Rezensionen und Kundenservice), über die Mitarbeiter und über digitale Schnittpunkte des Kunden mit dem Unternehmen (z. B. Zugriffe auf die firmeneigene Website) bieten die Möglichkeit, die Persona ohne großen Aufwand auf eine bestimmte Gruppe an Personen bzw. auf ein bestimmtes Marktsegment einzugrenzen.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Vgl. Goodwin (2009), S. 242 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Meyer (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁶⁶ Vgl. Adlin/Pruitt (2010), S. 40 f.

Externe Datenquellen dienen als Ergänzung zu den intern bereits gesammelten Daten. Die Daten können aus Statistiken, Studien und Marktanalysen gewonnen werden. Bei der Recherche müssen vor allem die Qualität und die Herkunft der Daten genauestens überprüft werden, um eine spätere Fehlentwicklung zu vermeiden. Zusätzlich zur Datensammlung lassen sich Daten über Interviews und Befragungen von Kunden oder Mitarbeitern generieren. Befragungen sind die aufwändigste Methode zur Identifikation von Informationen, bieten aber direkten Einblick in die unbewussten Bedürfnisse des Kunden. Auch die Befragung von Mitarbeitern kann wichtige Informationen offenbaren, da diese viel Erfahrung im Umgang mit anderen Mitarbeitern bzw. dem Kunden aufweisen.¹⁶⁷

Die Daten zur Erstellung einer Persona stammen idealerweise aus verschiedenen Quellen. Je umfangreicher die Informationen vorliegen bzw. erfasst werden, desto detailreicher lassen sich die Personas entwickeln. Nach erfolgter Datensammlung müssen die Daten aufbereitet werden. Dies kann mithilfe von Matrizen oder Clustern erfolgen. Dadurch können Gruppen mit vergleichbaren Anforderungen, Merkmalen und Bedürfnissen gebildet werden. Im nächsten Schritt müssen die geclusterten Daten hinsichtlich der folgenden Eigenschaften kategorisiert werden:¹⁶⁸

- Charakteristika
- allgemeine Eigenschaften
- Ziele, Aufgaben und Frustfaktoren

Eine weitere Möglichkeit, wie die Informationen zur Erstellung der Persona geclustert werden könnten, ist die Kategorisierung der Kundenantworten bzw. der vom Kunden erhaltenen Informationen anhand der fünf *buying insights*-Dimensionen (Abb. 18).¹⁶⁹

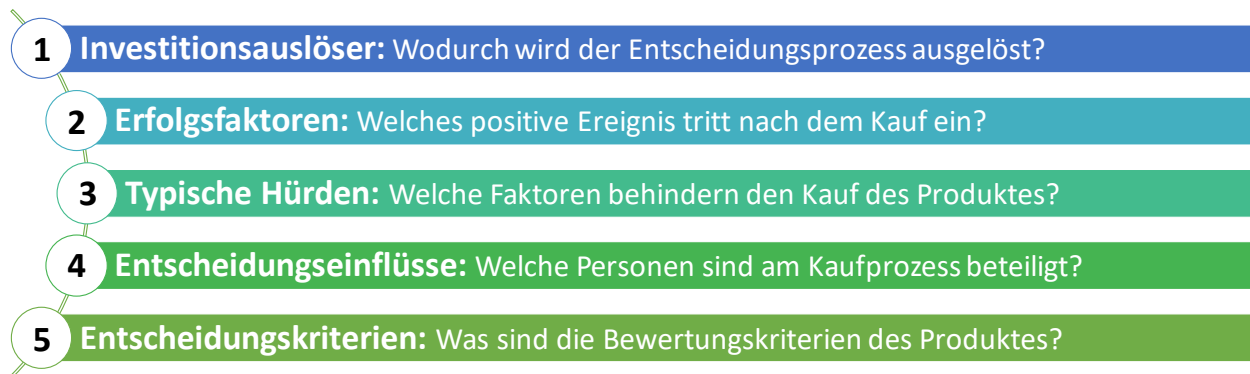


Abb. 18: Die fünf Dimensionen der *buying insights*, Quelle: Eigene Darstellung.

Sobald die Daten erhoben, aufbereitet und in Gruppen eingeteilt wurden, kann mit der Formulierung der Persona begonnen werden.

¹⁶⁷ Vgl. Weller (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁶⁸ Vgl. Goodwin (2009), S. 247 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Tembrink (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

Phase 3 – Formulierung der Persona

Basierend auf den zuvor kategorisierten Informationen kann nun die Persona erstellt werden. Die Informationen werden in Textform gebracht und der Persona Stück für Stück zugeordnet. Zu Beginn werden die Charakteristika der Persona ausgefüllt, am Ende der Beschreibung wird der Persona ein passendes Foto zugewiesen. Im Zuge der Erstellung von Personas ist es nicht immer möglich, mit einer Persona eine Zielgruppe zu beschreiben.¹⁷⁰

Sollte dies der Fall sein, kann eine zusätzliche Persona erstellt und die Personas in weiterer Folge in *primary personas* und *supplemental personas* unterteilt werden. Erstere repräsentieren die wichtigsten Kunden bzw. die Hauptzielgruppe des Unternehmens, *supplemental personas* bilden hingegen die Randzielgruppen des Unternehmens ab, die für die zukünftige unternehmensweite Nutzung benötigt werden könnten.¹⁷¹

Die Frage nach der endgültigen Anzahl an benötigten Personas kann unter Heranziehung des „Pareto-Prinzips“ beantwortet werden. Wenn die erstellten Personas ca. 80 % der gewünschten Zielgruppe bzw. der Wunschkunden abbilden, kann von einer weiteren Erstellung von Personas Abstand genommen werden.¹⁷²

Phase 4 – Nutzung von Personas

Sobald die Personas erstellt wurden, müssen sie im Unternehmen auch genutzt werden. Damit eine Persona aber richtig eingesetzt werden kann, wird die Unterstützung der Mitarbeiter benötigt, die mit der Persona arbeiten sollen. Personas müssen in den täglichen Arbeitsschritten und im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert werden. Dies soll vor allem dazu führen, dass die Mitarbeiter ihr Denken und Handeln in projekt- oder prozessspezifischen Aufgaben auf die erstellten Personas ausrichten und dadurch das Produkt, den Prozess oder die Dienstleistung im Hinblick auf den Kunden optimieren.¹⁷³

Eine Persona kann dazu genutzt werden, die bereits entwickelten Lösungen aus der Sicht des Kunden zu testen. Der testende Mitarbeiter versetzt sich in die Rolle der Persona und durchläuft so den neu entwickelten Prozess oder testet neue Software aus Kundenperspektive. Das daraus gewonnene Feedback deckt mögliche Schwachstellen auf und zeigt Optimierungsmöglichkeiten. Daraus können konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Produktes bzw. des Prozesses abgeleitet und umgesetzt werden. Es werden aber auch jene Stellen sichtbar, an denen das Produkt bzw. der Prozess bereits in der Entwicklung reibungslos funktioniert. Diese Tests aus Sicht des Kunden sollten so lange wiederholt werden, bis eine marktreife Lösung entwickelt wurde.¹⁷⁴

Für Unternehmen muss das Ziel sein, dass die erstellte Persona realistisch abgebildet ist und im Kopf des Betrachters zum Leben erwacht. Nur dann kann die Methodik ihr volles Potential entfalten und dem Unternehmen einen Mehrwert bieten.

¹⁷⁰ Vgl. Nielsen (2019), S. 58 ff.

¹⁷¹ Vgl. Goodwin (2009), S. 275 ff.

¹⁷² Vgl. Tembrink (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁷³ Vgl. Adlin/Pruitt (2010), S. 163 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Nielsen (2019), S. 83 ff.

2.6 Zusammenfassung der Erkenntnisse des theoretischen Teils

In Abschnitt 2.6 werden die wichtigsten Erkenntnisse und Aspekte der einzelnen Themenbereiche des theoretischen Teils dieser Arbeit kurz zusammengefasst. Im Anschluss daran wird die Vorgehensweise des praktischen Teils zur Identifikation der Bedürfnisse der Prozessnutzer erläutert.

2.6.1 Prozessmanagement und Digitalisierung

Ein gut funktionierendes Prozessmanagement ist für Unternehmen der Schlüssel für ein erfolgreiches Bestehen am Markt. Klassische Prozessmanagementansätze müssen dabei mit neuen agilen Ansätzen zum Managen von Prozessen kombiniert werden. Während klassisch gemanagte Prozesse dem Unternehmen vor allem durch Stabilität und Zuverlässigkeit in der Durchführung eine sichere Basis bieten, sorgt die Nutzung von agil gemanagten Prozessen dafür, dass das Unternehmen flexibel und variabel bleibt und in angemessener Zeit auf die sich ständig verändernden Anforderungen des Marktes reagieren kann. Für Unternehmen ist es also essenziell, dass sie ihr Prozessmanagement an neue Gegebenheiten heutiger Märkte anpassen und eine ausgewogene Mischung von agilen und klassischen Prozessen im laufenden Betrieb etablieren.

Scrum-Framework: Das Scrum-Framework umschließt eine Anzahl von agilen Methoden, die in agilen Prozessen zum Einsatz kommen. Im Gegensatz zu klassischen Prozessmanagementansätzen steht beim Einsatz von Scrum-Methoden das Endziel des Prozesses im Fokus. Die einzelnen Schritte zur Erreichung des Endzieles werden erst im Laufe des Prozesses beschlossen und definiert. Aufgrund der agilen Arbeitsweise und des Setzens von Zwischenzielen bzw. der Präsentation von Zwischenversionen sind Änderungen in Scrum-Prozessen bzw. -Abläufen jederzeit möglich. Unternehmen bietet sich damit die Möglichkeit, flexibel auf sich ändernde Kundenwünsche zu reagieren und das Feedback von Kunden direkt in die nächste Iteration aufzunehmen und umzusetzen. Dadurch wird nicht nur das Prozessprodukt an den Wünschen des Kunden ausgerichtet, sondern auch die Bindung des Kunden an das Unternehmen gestärkt.

Kanban-Methode: Die Kanban-Methode ist eine weitere agile Methode zur Durchführung von Prozessen. Sie beruht auf dem Pull-Prinzip, d. h. die anfallenden Aufgaben sollen von dem am Prozess beteiligten Team selbstständig verteilt und durchgeführt werden. Als Hilfestellung dient dem Team dabei die Kanban-Tafel, auf dem sämtliche zu erledigende Aufgaben abgebildet sind.

Digitalisierung: Die Digitalisierung ist aktuell eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Dabei gilt es nicht nur, Produkte und Dienstleistungen zu digitalisieren, auch die Prozesse und internen Abläufe der Unternehmen selbst müssen digital transformiert werden. Die Nutzung von Potentialen, die mit der Digitalisierung einhergehen, wie eine verbesserte Reaktionszeit, verbesserte Kollaborationsmöglichkeiten und eine gesteigerte Skalierbarkeit, schaffen eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und erleichtern es Unternehmen am Markt zu bestehen. Im Zuge der digitalen Transformation können Probleme wie eine mangelnde Unterstützung durch die Führungsebene, interne Widerstände der Mitarbeiter, mangelnde Zieldefinitionen oder fehlende digitale Kompetenzen auftreten. Mit einem gut geplanten Digitalisierungsansatz und vorab definierten Zielstellungen und Prozessen kann diesen Problemen entgegengewirkt werden.

2.6.2 Methoden zur Identifikation von Kundenbedürfnissen

Im Zuge der Masterthesis wurde sowohl die Bedeutung von Kundenbedürfnissen wie auch einige Methoden zur Identifikation dieser Bedürfnisse untersucht. Der Faktor Kundenzufriedenheit bzw. die Befriedigung der Kundenbedürfnisse wird von vielen Unternehmen noch immer unterschätzt. Dabei entstehen gerade beim Versuch, die Erfüllung von Kundenbedürfnissen zu gewährleisten, in einem Unternehmen innovative Konzepte und Neuentwicklungen. Kundenbedürfnisse können in artikuliert und originäre Bedürfnisse unterteilt werden. Artikulierte Bedürfnisse sind jene Bedürfnisse, die dem Kunden bewusst und einfach zu identifizieren sind. Der Erkenntnisgewinn, der sich aus der Erhebung gewinnen lässt, ist jedoch nur marginal. Die Identifikation von originären Kundenbedürfnissen gestaltet sich schwieriger, liefert jedoch, wenn erfolgreich, wertvolle Erkenntnisse für das Unternehmen. Die Planungen und die Vorgehensweise zur Identifikation von Kundenbedürfnissen sollten auf die Identifikation von originären Kundenbedürfnissen ausgelegt sein.

Methodenauswahl: Zur Identifikation von Bedürfnissen wurden einige Methoden untersucht, ihre Eigenschaften analysiert und danach bewertet. Die Bewertung erfolgte anhand der zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Erstellung der vorliegenden Masterarbeit sowie in Hinblick auf die Eignung der jeweiligen Methode zur Identifikation von Kundenbedürfnissen. Dabei wurden drei Methoden identifiziert, die zur Durchführung der Aufgaben im praktischen Teil genutzt werden können. Die Methoden sind einerseits das *Value Proposition Canvas* (Kundensegment) und andererseits das Tiefeninterview und das Leitfadentinterview, die als Kombination zur Anwendung kommen sollen.

VPC: Das VPC ist eine Methode, die zur kundenorientierten Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten sowie zur anwenderorientierten Entwicklung von Prozessen genutzt wird. Ein VPC beinhaltet zwei Perspektiven, die einerseits das Kundensegment und andererseits das Wertangebot im Fokus haben. Im Kundensegment steht die Identifikation von Kundenbedürfnissen, die für den Kunden im Zuge der Ausübung einer Tätigkeit eine hohe Priorität aufweisen, im Vordergrund. Die aus der Kundensicht bzw. dem Kundensegment gewonnenen Erkenntnisse können in das Wertangebot übernommen werden. Daraus lassen sich Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entwickeln, die auf die Befriedigung der Bedürfnisse abzielen. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass zwischen den Bedürfnissen des Kunden und dem Wertangebot des Unternehmens ein *fit* besteht, d. h., dass beide Seiten aufeinander abgestimmt sind.

Tiefeninterview: Das Tiefeninterview ist eine Form des Interviews, die durch einen offenen Interviewstil geprägt ist. Dem Befragten werden große Freiheiten bei der Beantwortung der Fragen eingeräumt. Dies ermöglicht eine offene Kommunikation in lockerer Atmosphäre, wobei es dem Interviewer obliegt, die Gesprächskultur auf einem lockeren, offenen und persönlichen Niveau zu gestalten. Durch diese Interviewführung werden die unbewussten und anderweitig schwierig zu erfassenden Bedürfnisse des Interviewten in erzählerischer Form erfasst. Dem Befragten fällt es in dieser Atmosphäre und aufgrund des freien Erzählstils leichter, ein Vertrauensverhältnis mit dem Interviewer aufzubauen. Dadurch können schwierige Fragen ehrlicher und offener beantwortet werden.

Leitfadeninterview: Mit dem Leitfadeninterview wurde neben dem Tiefeninterview eine zweite Form der Befragung analysiert. Das Leitfadeninterview kommt im praktischen Teil in Kombination mit dem Tiefeninterview zur Anwendung. Bei dieser Befragungsform richtet sich die Durchführung des Interviews nach einem zuvor erstellten Interviewleitfaden. Dieser beinhaltet die wichtigsten Punkte, die der Interviewer mit dem Befragten besprechen möchte. Das Interview erfolgt in freier Form, der Befragte sollte in der Lage sein, sein Empfinden möglichst frei und subjektiv zu artikulieren. Im Gespräch dient der Leitfaden dem Interviewer als Hilfestellung und soll ihn dabei unterstützen, den Fokus auf die wesentlichen Themen des Gespräches beizubehalten. Der Interviewer kann anhand des Leitfadens auch überprüfen, ob alle relevanten Themen im Interview behandelt wurden.

2.6.3 Wertangebot und Zielgruppe

Die Festlegung eines einzigartigen Wertangebots sowie die Identifikation und Abbildung der für das Unternehmen richtigen Zielgruppe wurden in den letzten beiden Abschnitten des theoretischen Teils behandelt. Das Wertangebot bildet den zentralen Punkt eines Businessmodells ab und sollte dementsprechend sorgfältig gewählt und festgelegt werden. Ein Wertangebot sollte sich immer durch ein Alleinstellungsmerkmal (USP) von der breiten Masse an Konkurrenzprodukten bzw. Konkurrenzdienstleistungen abheben. Zur Definition des Wertangebotes bieten sich verschiedene Methoden wie z. B. die *Voice of the Customer* (VoC) bzw. *Voice of the Process* (VoP) und die *Customer Journey Map* an.

USP: Der USP definiert ein Wertangebot hinsichtlich der gewünschten Kundengruppe, der Einzigartigkeit des Produktes und des Kundennutzens. Des Weiteren lässt sich ein USP nach preislichen und qualitativen Merkmalen, nach speziellen Serviceleistungen oder dem Innovationsgrad bzw. innovativen Merkmalen unterteilen. Während qualitative und preisliche Merkmale vor allem bei bereits bestehenden Produkten und spezielle Serviceleistungen im B2B-Bereich zur Anwendung kommen, werden Innovationen vor allem dazu genutzt, einen größtmöglichen Vorsprung auf die Konkurrenz zu erreichen und das Produkt bzw. die Dienstleistung als führende Größe am Markt zu etablieren. Bei der Definition eines USP ist vor allem darauf zu achten, dass er deckungsgleich mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit des Produktes ist, da sonst die Gefahr besteht, durch Irreführung das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen nachträglich zu schädigen.

VoC: Die VoC-Methode kann von Unternehmen zur Verbesserung des Wertangebots genutzt werden. Mittels VoC ist es möglich, unausgesprochene Kundenwünsche zu identifizieren und in den Entwicklungsprozess von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen einfließen zu lassen. Durch die Anpassung an die Bedürfnisse des Kunden können neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickelt und Varianten von bereits bestehenden Produkten optimiert werden. Das Wertangebot hebt sich dadurch von der Konkurrenz ab und wird auch für den Kunden attraktiver, d. h. mittels VoC können psychologische Vorteile geschaffen und genutzt werden. Des Weiteren führt eine konsequente Durchführung von VoC zur Vermeidung von *over-engineering* in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Das Angebot beschränkt sich auf jene Faktoren, die für den Kunden einen echten Wert besitzen. Eine Ausprägung der VoC ist die VoP.

Die Messung von Prozessen sowie die Feststellung der Leistungsfähigkeit eines Prozesses stehen hier im Fokus. Die Ergebnisse des Prozesses können hinsichtlich ihrer Ausprägungen in den Prozessgrenzen analysiert werden.

Customer Journey Map: Durch die Anwendung der *Customer Journey Map* können Unternehmen all jene Punkte abbilden, an denen der Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt tritt. Die Erhebung der Berührungspunkte läuft in sieben Schritten ab. Die ermittelten Punkte werden danach in die fünf Phasen der *Customer Journey Map* eingeteilt. Durch die Erhebung der Berührungspunkte und die korrekte Eingliederung dieser in die Phasen lassen sich Schwachpunkte und Optimierungspotentiale in den unternehmenseigenen Prozessen identifizieren. Eine Variante der *Customer Journey Map* ist die *Employee Journey Map*. Sie bildet die einzelnen Schritte und Kontaktpunkte von Mitarbeitern in internen Prozessen ab und zeigt auch hier Schwachstellen und Potentiale auf.

Zielgruppe: Zur Erstellung eines Wertangebots ist die Segmentierung des Marktes in einzelne Zielgruppen notwendig. Das Wertangebot muss dabei auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt sein, um die Erfolgswahrscheinlichkeit des Produktes, der Dienstleistung oder des Prozesses zu erhöhen. Die Segmentierung erfolgt durch Sammlung und Erfassung von Kundendaten. Aus den erfassten Daten lassen sich die charakteristischen Eigenschaften der gesuchten Zielgruppe ableiten. Des Weiteren können die Daten auf einzelne Bedürfnisse hin untersucht werden. Identifizierte Bedürfnisse bergen Potential, um das eigene Wertangebot zu verbessern.

Persona: Unter einer Persona wird ein durch Recherche erstelltes, grafisches Profil einer bestimmten Gruppe von Personen (meist die Zielgruppe eines Unternehmens) verstanden. Eine Persona beinhaltet ein repräsentatives Foto, charakteristische Eigenschaften sowie eine kurze Biografie und ein prägnantes Statement zur Persona. Außerdem können noch weitere Faktoren wie Leistungsmotive, Frustrfaktoren und Nutzervorlieben in die Persona aufgenommen werden. Mit Hilfe der Persona bzw. des Abbildes der Persona sollen Produktentwicklung, Produkttests und das Erstellen von Marketingmaßnahmen unternehmensintern erleichtert werden. Die Mitarbeiter können sich durch die Betrachtung der Persona sowie aufgrund der hinterlegten Daten mit der Kundengruppe, die die Persona repräsentiert, identifizieren und sich in deren Lage versetzen.

3 VORGEHENSMODELL ZUR IDENTIFIKATION VON BEDÜRFNISSEN DER PROZESSNUTZER

Anhand der im theoretischen Teil der Masterthesis behandelten Themen wurde das Vorgehensmodell zur Identifikation von Bedürfnissen von Softwareentwicklern in digital transformierten Prozessen erarbeitet. Dieses Vorgehensmodell bildet den Ablauf des praktischen Teils der Masterthesis im Detail ab. Durch das Vorgehensmodell wurde ein strukturiertes Vorgehen bei der Identifikation von Bedürfnissen sichergestellt. Das Modell ist in Abb. 19 dargestellt und besteht aus vier aufeinanderfolgenden Phasen, die nachfolgend kurz erläutert werden: Der Vorbereitungsphase, der Durchführung der Interviews, der Auswertung der Interviews und Darstellung in Form von VPCs und der Erstellung einer Persona „Softwareentwickler“ sowie einer abschließenden Darstellung der gesammelten Ergebnisse. Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Phasen erfolgt in den Abschnitten 4.1 – 4.4.

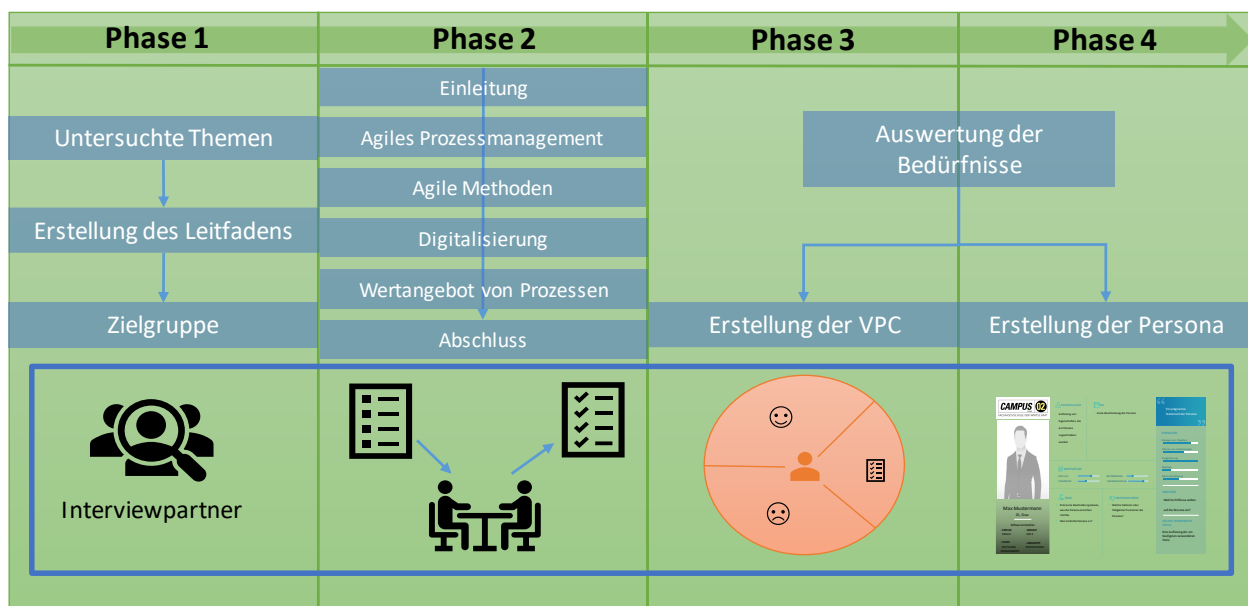


Abb. 19: Vorgehensmodell zur Bedürfnisidentifikation von Softwareentwicklern in digital transformierten Prozessen, Quelle: Eigene Darstellung.

Phase 1: Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase wurde der Fokus auf die Erstellung des Interviewleitfadens gelegt. Der Leitfaden basiert auf den recherchierten Erkenntnissen der ersten vier Abschnitte des theoretischen Teils der vorliegenden Masterthesis. Mit Hilfe des Leitfadens wurde die Durchführung der Interviews in Form von Tiefeninterviews gewährleistet. Der Leitfaden besteht aus Fragen zu den Schlüsselthemen und zur Aufrechterhaltung des Gespräches. Dieser Aufbau wurde gewählt, um eine flüssige Durchführung der Interviews zu gewährleisten. Die Erstellung des Leitfadens erfolgte mit großer Sorgfalt, da die Qualität des Leitfadens direkten Einfluss auf die Qualität der geführten Interviews sowie deren Ergebnisse hat. Im Zuge der Vorbereitung wurde außerdem die Zielgruppe der befragten Personen festgelegt. Da sich diese Masterthesis mit den Bedürfnissen von Softwareentwicklern in agilen, digital transformierten Prozessen beschäftigt, bilden Softwareentwickler, die bereits Erfahrung in solchen Prozessen gesammelt haben, diese Zielgruppe.

Den Idealfall stellen Softwareentwickler dar, die im Zuge ihrer Tätigkeit eine digitale Transformation eines klassisch gemanagten Prozesses hin zu einem agil gemanagten Prozess erlebt bzw. mitgestaltet haben. Die Fragestellungen zielten einerseits auf die gemachten Erfahrungen mit agilen Prozessen ab: Wie empfinden bzw. empfanden die Interviewten den Einsatz von agilen Methoden (z. B. Scrum-Framework) und welche Probleme traten bei der Anwendung auf? Hinsichtlich der Digitalisierung wurde versucht, Faktoren zu identifizieren, die die tägliche Arbeit der Befragten erleichtern oder erschweren. Außerdem sollten durch das Interview jene Bedürfnisse identifiziert werden, die hinsichtlich des VPC in *job*-, *pain*- und *gain*-Bedürfnisse eingeteilt und je Themenbereich geclustert werden konnten. In Bezug auf das Wertangebot wurde ermittelt, an welchen Punkten die Interviewten in Kontakt mit dem digitalen Prozess traten und welche Erfahrungen sie dort machten.

Phase 2: Tiefeninterviews

Das Tiefeninterview fand in einer dem Interviewten vertrauten Umgebung statt und wurde unter Anwendung des Interviewleitfadens durchgeführt. Der Inhalt des Interviews setzte sich aus der Einleitung, den vier Themenbereichen „Agiles Prozessmanagement“, „Einsatz von agilen Methoden“, „Digitalisierung in der Softwarebranche“ und dem „Wertangebot von internen Prozessen“, einer Selbsteinschätzung des Interviewten zu alltäglichen Situationen und über die Kenntnis von verschiedenen agilen Methoden sowie dem Abschluss zusammen. In der Einleitung wurden der Hintergrund und das Ziel des Interviews erläutert. Der Interviewer und der Befragte sollten einander kennenlernen und ein allgemeines Gespräch beginnen. Nachdem die Gesprächskultur hergestellt wurde, wurde der Befragte um Erlaubnis zur Aufzeichnung des Interviews mittels Audioaufnahme gebeten. Dem Befragten wurde außerdem die Möglichkeit aufgezeigt, dass das Interview jederzeit abgebrochen werden konnte. Nach erteilter Erlaubnis wurde die Audioaufzeichnung gestartet und der inhaltliche Teil des Interviews begann. Im inhaltlichen Teil wurden die vier zuvor genannten Themenbereiche abgearbeitet. Diese stellten den zeitintensivsten Teil des Tiefeninterviews dar. In jedem Themenbereich wurden durch erzählgenerierende Fragen subjektive Erzählungen des Befragten ermöglicht, da das Ziel der Tiefeninterviews die Identifikation möglichst vieler Bedürfnisse war. Im Anschluss daran wurden dem Interviewten allgemeine Fragen zu agilem Prozessmanagement und zur Digitalisierung gestellt, welche anhand von vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu beantworten waren. Diese Fragen sollen den Bezug des Befragten zu den verschiedenen Themen deutlich machen. Außerdem wurde der Interviewte gebeten, seine Kenntnis zu verschiedenen agilen Methoden anzugeben. Im abschließenden Teil des Interviews wurden noch Daten des Interviewten erfasst. Das Ende des Interviews wurde vom Interviewer bekannt gegeben und die Audioaufzeichnung im gleichen Zug beendet.

Phase 3: Auswertung der Bedürfnisse und Erstellung von VPCs

Die Auswertung der Interviews erfolgte in mehreren Schritten. Im ersten Schritt wurden die Transkripte auf verwertbare Statements untersucht. Diese Statements wurden farblich markiert. Jeder Themenbereich erhielt dabei eine eigene Farbe. Danach wurden die identifizierten Statements in eine Tabelle übertragen. Dabei wurde auch die Stelle, in der das Statement im Transkript vorkommt, sowie die Relevanz, die das Statement für den Befragten aufweist mit in die Tabelle übernommen. Die Statements wurden nun einer dreistufigen Beurteilung zur Unterteilung in *jobs*, *pains* und *gains* unterzogen. Die ersten beiden Beurteilungen erfolgten unabhängig voneinander.

Vorgehensmodell zur Identifikation von Bedürfnissen der Prozessnutzer

Die Ergebnisse der Beurteilungen wurden miteinander verglichen. War das Ergebnis beider Beurteilungen das Gleiche, so wurde auf eine dritte Beurteilung verzichtet. Ergaben die ersten beiden Beurteilungen jedoch einen Widerspruch, so wurde das Statement erneut beurteilt. Aus der Beurteilung ergaben sich insgesamt zwölf Tabellen. Für jeden der vier Themenbereiche wurde dabei eine *job-*, *pain-* und *gain-*Statement Tabelle erstellt. Nun erfolgte eine zusammenfassende Inhaltsanalyse, in der Gemeinsamkeiten der Statements untersucht wurden. Aus den gefundenen Gemeinsamkeiten wurden Bedürfnisse abgeleitet, die im Anschluss daran mit Hilfe eines Kriterienkatalogs (Unterabschnitt 4.2.5) priorisiert wurden. Am Ende der Priorisierung entstanden so für jeden Themenbereich priorisierte *job-*, *pain-* und *gain-*Bedürfnisse. Diese wurden im Anschluss in Form von VPC-Kundensegmenten abgebildet und jene Bedürfnisse, die mit Priorität 1 versehen wurden, wurden näher beschrieben.

Phase 4: Erstellung einer Persona

Die Daten der Persona wurden aus den transkribierten Interviews, den ausgefüllten Selbsteinschätzungen der Interviewten, den zuvor erstellten VPC-Kundensegmenten sowie aus zusätzlichen Onlinerecherchen gewonnen. Aus den erhobenen Daten wurde dann eine Persona gebildet. Die Darstellung der Persona erfolgte als Deckblatt. Das Deckblatt wurde in einen persönlichen Teil, der die Persona als Mensch beschreibt, den beschreibenden Teil, in dem Ziele, Motivationsfaktoren und Frustrfaktoren und eine kurze Biografie der Persona aufgelistet wurden und in den arbeitstechnischen Teil, in dem die Methodenkenntnis der Persona und Gründe, warum die Persona mit agilen Methoden arbeiten möchte sowie häufig verwendete Software im beruflichen Alltag der Persona abgebildet wurden, unterteilt. Die Persona wies somit die wichtigsten Charakteristika eines Softwareentwicklers auf bzw. macht diese klar ersichtlich und kann somit in weiterer Folge in den Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation von Prozessen als Hilfestellung verwendet werden.

Interpretation der Ergebnisse

Zum Abschluss des praktischen Teils wurden die identifizierten Bedürfnisse themenübergreifend auf Übereinstimmungen und Diskrepanzen hin überprüft. Diese Ergebnisse wurden im finalen Abschnitt des praktischen Teils kurz zusammengefasst dargestellt. Die daraus gewonnen Erkenntnisse flossen in die Erstellung der Handlungsempfehlung im finalen Abschnitt der Masterthesis ein.

4 ERHEBUNG VON BEDÜRFNISSEN VON NUTZERN AGILER PROZESSE UND ERSTELLUNG EINER PERSONA

Der praktische Teil der Masterthesis beinhaltet die Anwendung der im theoretischen Teil behandelten Themen zur Durchführung der Bedürfnisidentifikation von Usern in digital transformierten Softwareprozessen. Er beschreibt die Vorbereitung und Vorgehensweise zur Identifikation der Bedürfnisse von Usern sowie die Darstellung und Resultate der identifizierten Bedürfnisse.

4.1 Leitfaden zur Durchführung der Interviews

Allgemeines zum Interviewleitfaden

Im theoretischen Teil wurden bereits die wichtigsten Aufgaben eines Interviewleitfadens erläutert. So dient der Leitfaden dazu, eine Hilfestellung für den Interviewer zu sein, indem dieser sich an die Abfolge der Fragestellungen hält. Dies hilft dem Interviewer dabei, alle relevanten Punkte im Interview abzuhandeln und eine Vergleichbarkeit zwischen den geführten Interviews herzustellen.

Der Interviewleitfaden, der im Zuge dieser Masterthesis erstellt wurde, enthält konkrete Fragen an den Interviewpartner, um neben qualitativ verwertbaren Aussagen auch eine tendenzielle quantitative Analyse von Präferenzen abbilden zu können. Diese angewandte Analyse stellt aufgrund der geringen Anzahl an Interviewpartnern (Stichproben) aber nur eine statistisch nicht verwendbare Übersicht über die Präferenzen der Interviewpartner dar und steht damit im Gegensatz zu statistischen Auswertungen, die eine möglichst große und repräsentative Anzahl an Stichproben zum Ziel haben.

Erstellung des Interviewleitfadens

Zur Erstellung des Leitfadens wurde die Werke von Vogt/Werner¹⁷⁵ und von Gläser/Laudel¹⁷⁶ als Grundlage genutzt. Der Fokus des Leitfadens wurde auf eine offene und erzählgenerierende Art von Fragen gelegt. Damit entspricht der Leitfaden einem für Tiefeninterviews üblichen Standard. Des Weiteren wurde bei der Erstellung darauf geachtet, dass die Fragen so aufgebaut sind, dass sie sowohl von Personen, die noch keine Erfahrung in dem behandelten Themenbereich aufweisen wie auch von Personen mit großer Erfahrung und guter Methodenkenntnis beantwortet werden können. In Anlehnung an Vogt/Werner werden im Leitfaden drei unterschiedliche Fragearten verwendet: Die Leitfragen bzw. Erzählimpulse, die Steuerungsfragen und die Aufrechterhaltungsfragen. Diese Arten werden nun kurz erläutert.¹⁷⁷

- **Leitfragen und Erzählimpulse:** Leitfragen bilden die primären Interviewinhalte ab und müssen in einem Leitfrageninterview zwingend gestellt werden. Die Reihenfolge, in der die Fragen im Interview adressiert werden, kann vom Leitfaden abweichen. Das Ziel jeder Leitfrage ist es, die zuvor ermittelten Zielvorgaben des jeweiligen Themenbereichs zu erfüllen. Dies geschieht durch die Provokation der bestmöglichen Antwort. Die nach Abschluss des Interviews erfolgende qualitative Auswertung basiert auf den Antworten dieser Fragen.

¹⁷⁵ Vgl. Vogt/Werner (2014), S. 23 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁷⁶ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 60 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Vogt/Werner (2014), S. 24 ff., Onlinequelle [31.10.2019].

- **Steuerungsfragen:** In einem Interviewleitfaden bilden Steuerungsfragen jene Fragen ab, die den Interviewer dabei unterstützen, ein abschweifendes Gespräch wieder zurück zum ursprünglichen Thema zu lenken oder um eine zu kurz geratene und nicht vollständige bzw. eine nicht zufriedenstellende Antwort erneut zu thematisieren. Sie bilden eine spezifische Ergänzung zu den Leitfragen. Im Leitfaden kann eine Leitfrage durch eine oder mehrere Steuerungsfragen ergänzt werden. Steuerungsfragen unterscheiden sich von Leitfragen auch dadurch, dass sie im Zuge des Interviews nicht zwingend gestellt werden müssen. Dies ist vor allem der Fall, wenn die auf die Leitfrage gegebene Antwort bereits zufriedenstellend ist.
- **Aufrechterhaltungsfragen:** Die im Leitfaden enthaltenen Aufrechterhaltungsfragen sind inhaltlose Fragestellungen, die dazu genutzt werden, einen eventuell ins Stocken geratenen Gesprächsfluss in Gang zu bringen. Sie stellen eine nebensächliche Art von Fragen dar, können dem Interviewten aber möglicherweise noch weitere, zuvor verborgene Informationen entlocken. Beim Einsatz von Aufrechterhaltungsfragen ist darauf zu achten, dass der Einsatz nicht erzwungen wird und sich die Fragen in den Gesprächsfluss einordnen.

In der nachfolgenden Abbildung (Abb. 20) werden die drei Fragearten des Leitfadens anhand von Beispielen gezeigt:

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Denk bitte an deinen Arbeitsalltag und die Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest und erzähl mir möglichst detailliert von den Abläufen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum führst du die Schritte so aus? ○ Werden die Prozesse vorgegeben? ○ Wie verändern sich die Prozesse? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Wie fühlst du dich dabei?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Dinge stören dich an der Arbeit mit agilen Prozessen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dich nerven? ○ Gibt es Faktoren, die dir ein Unwohlsein bereiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist es weitergegangen? ○ Und dann? ○ Warum siehst du das so?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Was gefällt dir besonders gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dir das Arbeiten erleichtern? ○ Was macht dir am meisten Spaß? ○ Welche Vorteile siehst du noch? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es noch etwas das du mir erzählen möchtest?

Abb. 20: Auszug aus dem Interviewleitfaden zur Veranschaulichung von Leitfragen, Steuerungsfragen und Aufrechterhaltungsfragen, Quelle: Eigene Darstellung.

4.1.1 Inhalte des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden besteht aus sechs Themenbereichen, die in einem 13-seitigen Dokument abgebildet sind. Die Themenbereiche umfassen die „Einleitung“, „Agiles Projektmanagement“, „Einsatz von agilen Methoden“, „Digitalisierung in der Softwarebranche“, „Wertangebot von Prozessen“ und „Allgemeine Fragen“. Am Ende des Interviews wird der Interviewte zusätzlich noch gebeten, eine Selbsteinschätzung zu allgemeinen Statements und zu den eigenen Methodenkompetenzen auszufüllen. Dies dient der Informationssammlung zur Erstellung einer Persona. Die Inhalte der Themenbereiche werden nachfolgend beschrieben. Der vollständige Inhalt des Interviewleitfadens ist in Anhang B der Masterthesis ersichtlich.

Der Interviewleitfaden ist so aufgebaut, dass jeder der genannten Themenbereiche nacheinander behandelt wird. Der Interviewte wird vorab nicht darüber in Kenntnis gesetzt, welche Themenbereiche das Interview enthält. Dem Interviewten wird dadurch die Möglichkeit gegeben, sich auf den aktuellen Themenbereich zu konzentrieren. Das Ziel ist es, dass die Antworten auf die Fragen nicht durch die anderen Themenbereiche, die der Interviewte vielleicht bereits im Kopf hat, beeinflusst werden. Wenn der Interviewte beispielsweise bereits während der Befragung zum Thema „Agiles Prozessmanagement“ davon wüsste, dass ihm im Nachhinein Fragen zur „Digitalisierung“ oder zum „Wertangebot von Prozessen“ gestellt werden würden, so könnte es ihn beeinflussen und dazu führen, dass er z. B. die Digitalisierung bereits in seine Antworten zum agilen Prozessmanagement einfließen lässt. Die Antwort würde somit nicht mehr seinen tatsächlichen Bedürfnissen zum Thema „Agiles Prozessmanagement“ entsprechen. Die Erklärung dieser Vorgehensweise erscheint zwar optional, soll dem Leser dieser Masterthesis jedoch dazu dienen, ein besseres Verständnis für den Interviewablauf zu entwickeln. Die Themenbereiche des Leitfadens sowie die Übersicht über die Inhalte im Detail werden nun dargestellt:

1. **Einleitung:** In der Einleitung werden dem Interviewten die wichtigsten Informationen zum Ablauf des Interviews zu gegeben. Dies dient dazu, eine gemeinsame Gesprächsbasis zu schaffen und die Gesprächsatmosphäre möglichst angenehm zu gestalten. Die Inhalte der Einleitung sind:
 - a. Zusicherung der Anonymität des Interviewten.
 - b. Kurze Erklärung der Masterthesis (Inhalte und Ziel).
 - c. Aufklärung über Verwendung der gesammelten Daten.
 - d. Kontext und Ablauf des Interviews in neutraler, den Interviewten nicht beeinflussender Form (Zeitumfang, etc.).
 - e. Einholen der Einwilligung einer Audioaufnahme während des Interviews.
 - f. Beantwortung etwaiger Fragen des Interviewten vor Interviewbeginn.
2. **Agiles Prozessmanagement:** Dieser Themenbereich wird dazu genutzt, einen angenehmen Einstieg in das Interview zu schaffen. Der Interviewte wird dazu angeregt, über seine täglichen Arbeitsabläufe nachzudenken und positive wie negative Erfahrungen mit dem Interviewer zu teilen. Der Interviewte schildert Probleme im Umgang mit Prozessen und wird durch den Einsatz von Steuerungsfragen dazu animiert, sich vorzustellen, wie diese Probleme gelöst werden könnten. Durch die Fragen in diesem Teil des Interviews erhält der Interviewer eine Einsicht in das alltägliche Arbeitsleben des Interviewten und ist in der Lage, mit den Leitfragen bestimmte Probleme gezielter anzusprechen.

3. **Agile Methoden:** Der zweite Themenbereich beschäftigt sich mit dem Thema der agilen Methoden. Mit der Einstiegsfrage wird der Interviewte dazu gebracht, sich zu überlegen, welche Methoden er bereits kennt und nutzt. Weiterführend wird der Themenbereich in drei Abschnitte unterteilt.
 - a. Im ersten Abschnitt werden Fragen zur Methode des Scrum gestellt. Ist die Methode bekannt, so werden erneut positive und negative Erfahrungen erfragt, sowie allgemeine Fragen zum Thema „Scrum im Unternehmen“ gestellt.
 - b. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit der Kanban-Methode und deren Einsatz im Unternehmen des Interviewten. Es wird ebenfalls wieder nach den Erfahrungen des Interviewten gefragt. Zusätzlich dazu wird nach der Kanban-Tafel und dessen Einsatz gefragt.
 - c. Der dritte Teil beinhaltet die Vorteile von agilen Methoden. Dem Interviewten werden Vorteile von agilen Methoden gezeigt. Diese muss dieser nach persönlicher Präferenz reihen. Im Anschluss daran geht der Interviewer auf die zwei höchstgerihten Vorteile genauer ein und bittet den Interviewten seinen Standpunkt ausführlich zu erläutern, um einen tieferen Einblick in den Gedankengang des Interviewten zu erhalten.
4. **Digitalisierung:** Der Themenbereich der Digitalisierung behandelt die Digitalisierung im Allgemeinen. Es wird vor allem nach dem Grund gefragt, warum die Digitalisierung für den Interviewten von persönlicher Wichtigkeit ist, sowie nach dem Grund, warum sie im Unternehmen des Befragten wichtig ist und wie sie dort genutzt bzw. umgesetzt wird. Außerdem werden Fragen zum Thema „Mitarbeiterzufriedenheit im Zuge der Digitalisierung“ an den Interviewten gerichtet. Dieser gibt die ihm bekannten Probleme, die in seinem Unternehmen bereits zum Vorschein gekommen sind, an.
5. **Wertangebot von Prozessen:** Der Themenbereich des „Wertangebotes von Prozessen“ beinhaltet Fragen zu Wünschen, die die Prozessnutzer an einen Prozess stellen sowie Fragen zu den Mindestanforderungen an Prozesse. Die Fragestellung zum Thema „Wünsche“ beschäftigt sich damit, wie sich der ideale Prozess für den Interviewten darstellt. Die Antworten auf die Fragen zu den Mindestanforderungen bilden wiederum ab, welche Anforderungen ein Prozess mindestens erfüllen muss, damit der Interviewte ihn überhaupt verwenden würde. Der Interviewte wird außerdem mit der Frage konfrontiert, wie das Unternehmen diese Wünsche und Anforderungen von Mitarbeitern aufnehmen und zur Prozessverbesserung nutzen könnte.
6. **Allgemeine Fragen:** Die allgemeinen Fragen stellen den Abschluss des gesprochenen Interviews dar. Dem Interviewten wird noch einmal die Möglichkeit gegeben, zu den besprochenen Themengebieten Stellung zu nehmen und finale, inhaltlich relevante Fragen zu stellen.
7. **Selbsteinschätzung der Persönlichkeit und der eigenen Methodenkompetenzen:** Im Anschluss an die Audioaufnahme des Interviews und die letzte gesprochene Frage wird der Interviewte darum gebeten, zwei, dem Interview angehängte, Listen auszufüllen.
 - a. Die erste Liste beinhaltet Statements zu allgemeinen arbeitsrelevanten Themen (z. B. „Ich arbeite am liebsten im Team“). Der Befragte kann seine Antwort nach der Likert-Skala wählen („1 – Stimme nicht zu“ bis „5 – Stimme zu“).

- b. Die zweite Liste dient dazu, dass der Befragte seine Methodenkompetenz zu den abgebildeten agilen Methoden selbstständig einschätzt. Beide Listen dienen dem Interviewer in weiterer Folge dazu, Daten für die Persona des Softwareentwicklers zu extrahieren.

Dem Interview wurde, neben dem Leitfaden, eine Einverständniserklärung zur Verwendung der gesammelten Daten beigelegt. Diese wurde von beiden Parteien unterzeichnet und erlaubt es dem Interviewer, die gesammelten Daten im vereinbarten Rahmen weiterzuverarbeiten. Die Daten werden ausschließlich zum Zweck der Erstellung der wissenschaftlichen Arbeit in anonymisierter Form genutzt.

Vortest

In der Literatur wird die Durchführung von Vortests empfohlen, um den Aufbau des Leitfadens zu überprüfen. Vortests sind vollständig nach Leitfaden durchgeführte Tiefeninterviews, deren Ergebnisse bzw. Daten nicht in der Auswertung berücksichtigt werden. Die inhaltlichen Erkenntnisse rücken bei einem Vortest in den Hintergrund. Die Aufmerksamkeit wird stattdessen auf die formalen Faktoren des Leitfadens, wie z. B. die Formulierung der Fragen, den Zusammenhang der Fragen sowie dem logischen Aufbau des Leitfadens und auf die Abfolge der Themenbereiche gerichtet. Des Weiteren sollen im Zuge des Vortests etwaige Lücken, grafische Verschiebungen und grammatikalische Fehler im Leitfaden identifiziert werden.¹⁷⁸

Die Durchführung eines oder mehrerer Vortests ermöglicht die Anpassung des Leitfadens und sorgt dafür, dass die nachfolgenden Interviews vollwertig durchgeführt werden können. Änderungen des Leitfadens, die zwischen Interviews oder nachträglich stattfinden, können zu erheblichen Verzerrungen der Interviewergebnisse führen.

Der Vortest dient dem Interviewer auch als Probedurchlauf des eigenen Interviewleitfadens. Dem Interviewer wird dabei geholfen, sich mit der Interviewsituation vertraut zu machen. Dadurch können spätere Fehler in der Durchführung des Interviews vermieden werden, da der Interviewer mit jedem Vortest an Sicherheit und Selbstvertrauen gewinnt. Im Zuge des Vortests wird der geplante Zeitumfang des Interviews sowie die Einhaltung der Regeln für die Tiefeninterviews überprüft.

Alle Interviews, einschließlich der Vortests wurden mittels Audioaufnahme aufgezeichnet, um die Interviews im Anschluss transkribieren zu können. Im Unterschied zu den regulären Interviews wurden die Vortests jedoch weder transkribiert noch ausgewertet.

Im Zuge der Vorbereitung auf die Interviews dieser Masterthesis wurden zwei Vortests durchgeführt. Im Anschluss daran wurden kleinere Korrekturen am Leitfaden und am Ablauf des Interviews vorgenommen.

¹⁷⁸ Vgl. Vogt/Werner (2014), S. 14, Onlinequelle [31.10.2019].

4.1.2 Anforderungen an die Interviewpartner

Die in der Masterthesis festgelegten Rahmenbedingungen sowie die im Interview behandelten Themengebiete ergeben mehrere unterschiedliche Anforderungen, die sich an die Interviewpartner richten. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte mit der Absicht, für jede der genannten Anforderungen eine möglichst große Varianz an Ausprägungen zu erzielen, um eine Verzerrung der Interviewergebnisse auf Grund von einheitlichen Charakteristika zu vermeiden. Die Anforderungen gliedern sich wie folgt auf:

Softwareentwicklung: Die Grundvoraussetzung für die Qualifikation einer Person als Interviewpartner ist, dass sie als Softwareentwickler oder in der Softwareentwicklung tätig ist. Dies ergibt sich aus dem Forschungsdesign der Masterthesis.

Berufserfahrung: Die Interviewpartner müssen eine Berufserfahrung von mindestens 3 Jahren in der Softwareentwicklung aufweisen. Deren berufliche Tätigkeit muss die Entwicklung von Software und die damit verbundener Aufgaben einschließen.

Erfahrung mit agilen Prozessen: Diese Anforderung wird von Interviewpartnern erfüllt, die in ihrem Arbeitsalltag mit agilen Prozessen bzw. mit der Durchführung von agil gemanagten Projekten und Prozessen in Kontakt stehen und stellt eine Grundvoraussetzung dar.

Erfahrung mit agilen Methoden: In der Softwareentwicklung werden verstärkt agile Methoden eingesetzt. Es ist anzunehmen, dass Softwareentwickler, die bereits seit längerer Zeit in ihrem Unternehmen beschäftigt sind, bereits Erfahrungen mit agilen Methoden gemacht haben. Auch wenn die Methoden, die im Zuge der Befragung aufkommen vom Interviewpartner noch nicht selbst angewendet wurden, kann dies auch positiv gewertet werden. Der Input der Interviewten zu diesen Themen kann als Meinung von „außen“ gesehen werden und hilft dabei, ein ganzheitliches Bild der Methode zu gestalten.

Erfahrung mit Digitalisierung: Die Interviewpartner sollen über ihre Erfahrungen mit der Digitalisierung im Alltag, mit der Digitalisierung im Unternehmen und über selbstständig durchgeführten Digitalisierungsprozessen berichten. Da die Digitalisierung in unserer Gesellschaft beständig voranschreitet, ist davon auszugehen, dass jeder der Interviewten eine Meinung hat bzw. eigene Erfahrungen mit der Thematik gemacht hat.

Vorstellung zum Thema Wertangebot: Auch wenn es den Interviewten zu Beginn der Befragung zum Thema „Wertangebot von Prozessen“ oftmals schwerfällt, ihre Gedanken auch in Worte zu fassen, so ist es doch möglich, mit dem Interviewten in ein Gespräch zum Thema Wertangebot zu kommen. Jeder Interviewte hat sich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Nutzen er aus seinen Prozessen zieht bzw. ziehen könnte.

Geschlecht: Da sich das Interview primär um Arbeitsbedingungen und Methoden dreht, wird nachfolgend und in den Interviews nicht näher auf geschlechterspezifische Unterschiede eingegangen.

Die Gruppe der Interviewpartner setzt sich aus Individuen zusammen, die innerhalb der zugelassenen Anforderungen möglichst viele Ausprägungen aufweisen. Im Detail sind dies Personen, die in der Softwareentwicklung seit mindestens drei Jahren beschäftigt sind, sich bereits mit agilen Methoden und der Digitalisierung auseinandergesetzt und erste Erfahrungen mit agilen Prozessen gemacht haben.

4.1.3 Übersicht über die Interviewpartner

Die nachfolgenden Abbildungen geben eine Übersicht über die interviewten Gesprächspartner anhand der zuvor beschriebenen Anforderungen. Jede Abbildung zeigt die Anzahl der Interviewten pro Ausprägung der jeweiligen Anforderung.

Geburtsjahre: Die Geburtsjahre der Interviewpartner wurden zur übersichtlichen Darstellung in Zehnjahresabschnitte eingeteilt. Für die befragten Softwareentwickler ergaben sich die folgenden Intervalle: 1971 bis 1980, 1981 bis 1990 und 1991 bis 2000. Die Verteilung wird nochmals in Abb. 21 dargestellt.

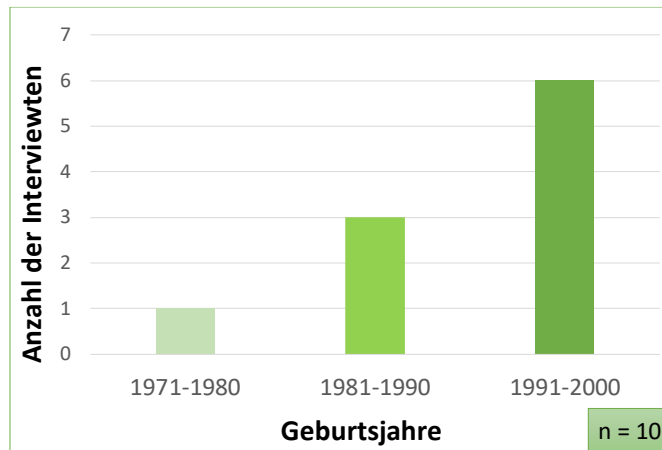


Abb. 21: Übersicht Interviewpartner: Geburtsjahre, Quelle: Eigene Darstellung.

Berufserfahrung: Die Berufserfahrung der Interviewten wurde in vier Kategorien eingeteilt. Die Mindestanzahl an (vollzeitig) berufstätigen Jahren lag bei mindestens 3 Jahren. Eine Mehrzahl der Interviewten wies eine Berufserfahrung von mehr als 6 Jahren auf. Die Grenze wurde bei 20 - 30 Jahren gezogen, da lediglich einer der Interviewten in diesen Bereich fiel. Die entsprechende Grafik ist in Abb. 22 dargestellt.

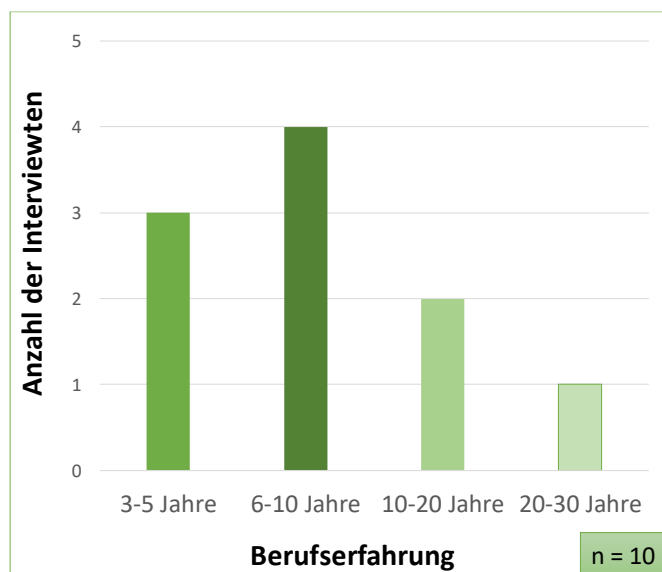


Abb. 22: Übersicht Interviewpartner: Berufserfahrung in Jahren, Quelle: Eigene Darstellung.

Erfahrung mit agilen Methoden: Im Laufe des Interviews wurden die Befragten gebeten, Auskunft über ihre Kenntnis und den Einsatz von verschiedenen agilen Methoden zu geben. Zur Auswahl standen zehn agile Methoden. Im Durchschnitt waren den Interviewten 6 der besagten zehn Methoden bekannt und 5 wurden im Durchschnitt bereits von ihnen eingesetzt. Die Liste der Methoden ist in Anhang B – Interviewleitfaden ersichtlich. Die durchschnittlichen Antworten je Methode sind in Abb. 23 aufgelistet.

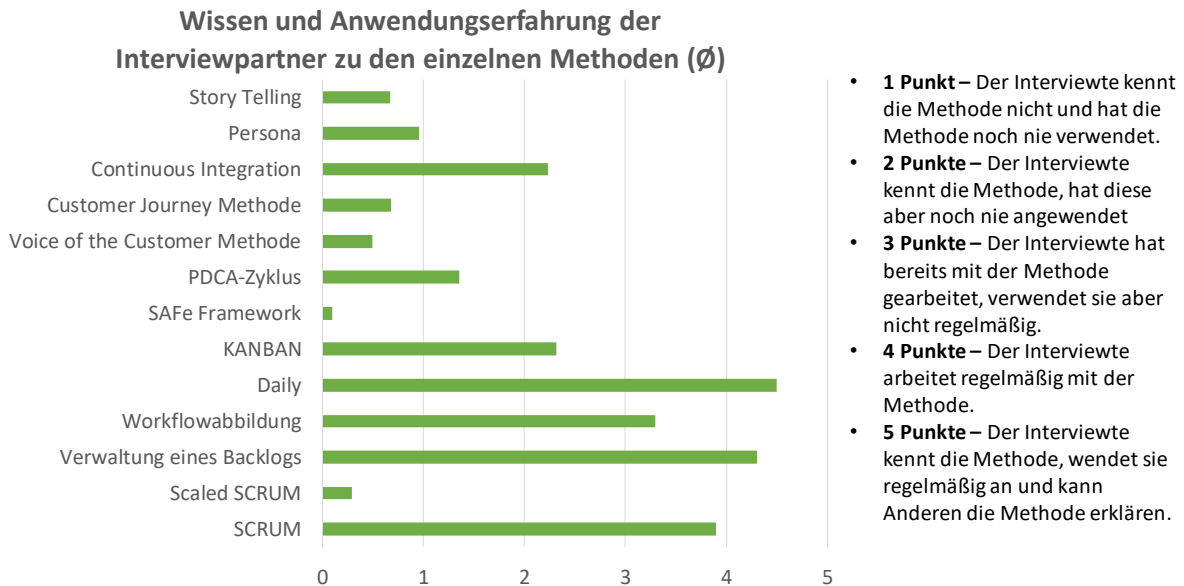


Abb. 23: Übersicht Interviewpartner: Methodenwissen, Quelle: Eigene Darstellung.

Erfahrung mit Digitalisierung: Alle Interviewten konnten über ihre Erfahrungen mit der Digitalisierung berichten und Beispiele für gelungene und misslungene Digitalisierungsprojekte geben. Außerdem konnte sich keiner der Interviewten vorstellen, seine tägliche Arbeit ohne digitalisierte Prozesse zu erledigen.

Vorstellungen zu Prozessen: Die Interviewten konnten ihre Vorstellungen hinsichtlich eines für sie idealen Prozesses gut artikulieren. Einer der am häufigsten genannten Faktoren für einen idealen Prozess war die Erleichterung der täglichen Arbeit hinsichtlich der Vereinfachung oder Kürzung von Arbeitsschritten.

Resümee

Die altersbedingte Verteilung der Interviewten zeigt eine leichte Tendenz hin zu jüngeren Softwareentwicklern. Mehr als die Hälfte der interviewten Personen wurde im Zeitraum von 1991 bis 2000 geboren. Jeder der Interviewten wies eine Berufserfahrung von mindestens drei Jahren auf, wobei ein Interviewter sogar 27 Jahre Berufserfahrung als Softwareentwickler vorweisen konnte. Die Kenntnisse über agile Methoden waren durchschnittlich verteilt, keiner der Interviewten kannte alle der ihm vorgelegten Methoden. Jeder der Interviewten kannte mindestens drei Methoden, wobei die bekannteste Methode die Daily-Methode war. Des Weiteren konnte keine Verbindung zwischen der Anzahl an berufstätigen Jahren und der Methodenkenntnis festgestellt werden. Das Thema der Digitalisierung wurde insgesamt gut aufgenommen, die Interviewten berichteten Großteils von positiven Erfahrungen. Die Interviewten konnten viele Anforderungen und Wünsche an das Wertangebot von Prozessen artikulieren.

4.2 Identifikation von Bedürfnissen

Im folgenden Abschnitt wird die Vorgehensweise zur Identifikation von Bedürfnissen von Softwareentwicklern anhand eines Prozesses in sechs Schritten beschrieben.

Der Prozess wird grafisch in Abb. 24 dargestellt und gliedert sich in die Schritte „Durchführung von Tiefeninterviews“, „Transkription der Interviews“, „Identifikation von Bedürfnissen anhand von Statements“, „Separation von Bedürfnissen“, „Priorisierung von Bedürfnissen“ und der „Erstellung von VPC-Kundensegmenten“. Die Inhalte jedes Prozessschrittes werden nachfolgend genauer erläutert.

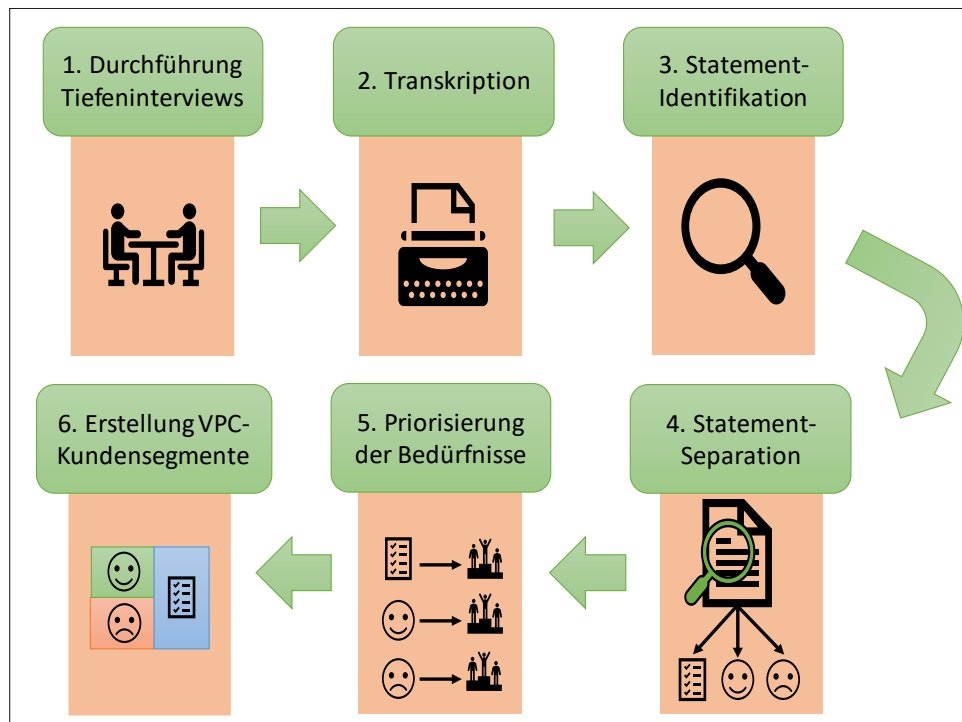


Abb. 24: Prozess zur Identifikation von Bedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.1 Durchgeführte Tiefeninterviews

Die Tiefeninterviews wurden auf Basis des Interviewleitfadens und dem in Abschnitt 3 erarbeiteten Vorgehensmodell durchgeführt. Die Bestimmung des Interviewortes wurde dem Interviewten überlassen. So wurden z. B. einige Interviews in den Büroräumlichkeiten oder Wohnungen des jeweiligen Befragten durchgeführt. Die Interviews wurden immer außerhalb der Arbeitszeiten der Interviewten geführt, um eine Beeinflussung bzw. um eine Störung von außen zu verhindern. Alle Interviews wurden in Form von Vieraugengesprächen durchgeführt.

Ein Großteil der Interviews wurde unterbrechungsfrei durchgeführt. Da sich der Ort und die Zeit der Interviews von den Interviewten frei wählen ließ, konnten störende Einflüsse vermieden werden und es wurde dem Interviewten ermöglicht, sich voll und ganz auf das Interview zu konzentrieren.

Die Dauer der Interviews betrug inklusive der Einleitung, der Durcharbeitung des Leitfadens sowie dem Ausfüllen der Selbsteinschätzung zwischen 1:15 Stunden und 1:45 Stunden. Sämtliche Interviews konnten vollständig durchgeführt und die Themenbereiche darin ausführlich behandelt werden.

4.2.2 Interviewtranskription

Nach erfolgter Durchführung der Interviews wurde eine vollständige und wortwörtliche Transkription aller zehn geführten Interviews durchgeführt. Jedes Interview enthält zwischen 5100 und 8200 transkribierter Wörter. Zur besseren Lesbarkeit der Transkription wurden die Texte noch geglättet, d. h., dass Aussagen, die im Dialekt getätigt wurden, in Hochdeutsch umgeschrieben wurden. Die Transkription wurde auf Basis der Richtlinie „Einfaches Transkriptionssystem“ der Literatur von Dresing/Pehl erstellt.¹⁷⁹

Die Transkription wurde in Anlehnung an den Interviewleitfaden in die Themenbereiche aufgeteilt. Ein Beispiel dieses Auszugs ist in Abb. 25 abgebildet.

08	Martin	Interview 8	Seite 1 von 12
1) Agiles Prozessmanagement			
1. I: Interview Nummer 8. Wir fangen an. Zu Beginn würde ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du schon mit agilen Prozessmanagement oder agilen Projektmanagement gemacht? Welche Überschneidungen gibt es da bei dir? #00:00:17-5#			
2. B: Gute Frage. (...) Ja also wir nutzen intern Methoden des Scrum. Aber nur kleinweise. Die Sprintmeetings. Wir haben intern alle zwei Wochen eine Teambesprechung mit den Entwicklern wo wir einfach einmal einen Status machen. Wir haben früher immer das Problem gehabt das wir relativ lange Zeiten, also wochenlang oder auch monatelang, Entwickler alleine arbeiten lassen an Projekten und die sich dann dabei wirklich verlaufen haben, weil sie vom Angebot bzw. vom Hauptprozess nicht wirklich Ahnung haben und da hat sich das eben als vernünftig herausgestellt, dass man sich in kurzen Zeiten einmal zusammensetzt. Sich vielleicht also alle zwei Wochen mit den Entwicklern zusammensetzt und schaut was hat er jetzt gemacht, wie gehen wir jetzt weiter. Das sind so die Punkte. #00:01:13-8#			
---Unterbrechung zur Erklärung des nächsten Themenbereichs---			

Abb. 25: Auszug aus einer Interviewtranskription, Quelle: Eigene Darstellung.

- Die Kopfzeile beinhaltet den Vornamen des Interviewten, die Nummer des Interviews, den Interviewtitel sowie die Seitenanzahl.
- Die jeweiligen Themenbereiche bzw. die Übergänge in ebenjene werden durch die Überschriften (in diesem Beispiel: „1) Agiles Prozessmanagement“) gekennzeichnet.
- Die Absätze werden zur Orientierung innerhalb des Interviews fortlaufend nummeriert „1.“, „2.“. Die Nummerierung erfolgt vom Anfang bis zum Ende des Interviews durchgängig.
- Absätze, die nach der Absatznummer mit dem Buchstaben „I“ versehen und in oranger Schriftfarbe gehalten sind, stehen für die Aussagen des Interviewers.
- Absätze mit blauer Schriftfarbe und dem Buchstaben „B“ nach der Absatznummer kennzeichnen Aussagen des Interviewten.
- Jeder Absatz ist mit einer Zeitangabe am Ende des Absatzes versehen, der anzeigt, wann die Aussage im Zuge des Interviews getätigt wurde.
- In grauer Schriftfarbe gehaltener, zentrierter Text, der an beiden Enden mit „---“ versehen wurde, gibt an, dass es eine Unterbrechung im Interview gab.
- Absätze, die nach der Zeitmarke die Zeichenfolge „/“ aufweisen, kennzeichnen Passagen im Interview in denen sich Audiospuren überlappen.

Eine vollständige Transkription eines ausgewählten Interviews kann in Anhang E eingesehen werden.

¹⁷⁹Vgl. Dresing/Pehl (2015), S. 21 ff.

4.2.3 Statement-Identifikation

Übersicht Statement-Listen

Die Statement-Identifikation stellt den dritten Schritt der Identifikation von Kundenbedürfnissen dar. Die Transkripte der Interviews wurden auf Statements zu den vier Themenbereichen „Agiles Prozessmanagement“, „Agile Methoden“, „Digitalisierung“ und „Wertangebot von Prozessen“ hin untersucht. Die identifizierten Statements wurden erfasst, den jeweiligen Themenbereichen zugeordnet und in eine Liste exportiert. Jeder Themenbereich erhielt dabei eine eigene Liste. Die entstandenen Listen beinhalten insgesamt 497 Statements die sich auf die vier Themenbereiche, wie in Abb. 26 gezeigt, aufteilen.

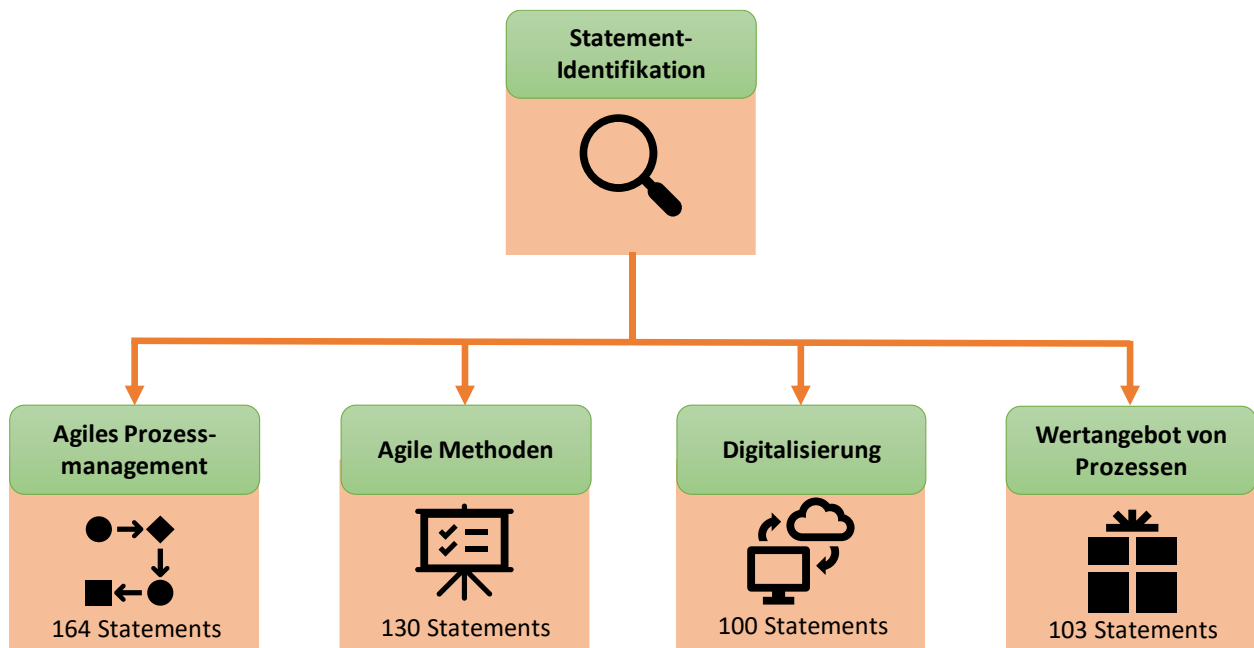


Abb. 26: Die aus der Statement-Identifikation resultierenden Statement-Listen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Einteilung der Statements geht ebenfalls aus Abb. 26 hervor. So wurden für das Themengebiet „Agiles Prozessmanagement“ insgesamt 164 Statements, für „Agile Methoden“ 130 Statements, für „Digitalisierung“ 100 Statements und für das „Wertangebot von Prozessen“ 103 Statements identifiziert.

Prozess der Statement-Identifikation

Im Folgenden wird der konkrete Ablauf der Statement-Identifikation unter Zuhilfenahme eines Beispiels näher erläutert. Die Identifikation und der Export der Statements erfolgte mit dem Ziel, die Rückführbarkeit der Statements auf die ursprüngliche Stelle des Interviews zu jeder Zeit zu gewährleisten. Jedes Statement wurde mit der Nummer des Interviews sowie der Position in ebenjenem markiert. Des Weiteren wurde jedes Statement mit einem Relevanzfaktor bedacht. Der Faktor ergab sich aus der Sicht des Befragten, aus der Intonierung der Antwort und der Vehemenz, mit der die Antwort gegeben wurde. Statements mit hoher Relevanz wurden mit einem „+“ versehen, Statements mit neutraler Relevanz mit einem „*“ und Statements mit niedriger Relevanz wurden mit einem „-“ gekennzeichnet.

Ein Beispiel der Übertragung eines Statements aus dem Interview in die dafür bestimmte Liste ist in Abb. 27 ersichtlich.

Aussage im Kontext des Interviews

151. B: Für mich hat es einen hohen Stellenwert, weil wir vorher eben nicht in Teams so richtig gearbeitet haben, also wir sind getrennt gesessen und da sehe ich den meisten Nutzen jetzt das wir eben alle zusammensitzen, miteinander reden können was als Nächstes gemacht wird und sich genau abgestimmt werden kann. Das bringt auf jeden Fall in meinen Augen am meisten und ist auch auf jeden Fall, dass alles schneller funktioniert jetzt. #00:25:07-8#

↓

Eintrag des Statements in die zugehörige Liste „Agile Methoden“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz
1	151	Da sehe ich den meisten Nutzen jetzt das wir eben alle zusammensitzen, miteinander reden können was als Nächstes gemacht wird und sich genau abgestimmt werden kann	+


Abb. 27: Beispiel einer Übertragung eines Statements in die zugehörige Statement-Liste, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Aussage des Interviewten ist im Kontext des Interviews in grüner Farbe markiert. Die Aussage entstammt dem 151. Absatz des 1. Interviews und weist eine hohe Relevanz für den Interviewten auf. Das Statement lässt sich der Liste zum Themenbereich „Agile Methoden“ zuordnen und wurde mit Interviewnummer, Absatz und Relevanz in dieses überführt. Die gesammelten Statement-Listen können in den Anhängen F – I eingesehen werden.

4.2.4 Statement-Separation


Als Statement-Separation wird die Einteilung der zuvor erfassten Statements in die Teilkategorien der VPC-Kundeselemente *jobs*, *pains* und *gains* bezeichnet. Um eine Unterscheidung der Statements zu vereinfachen, wurden die folgenden Merkmale für die Kategorien definiert (Abb. 28):

Jobs




- Erwartungen, die an den Prozess gestellt werden und erfüllt werden müssen
- Aufgaben, die der Prozessnutzer erledigen will
- Ziele, die der Prozessnutzer erreichen will
- Gründe, warum der Prozess genutzt werden soll

Gains



- Ausprägungen, die vom Prozessnutzer als positiv empfunden werden
- Dinge die den Prozessnutzer begeistern
- Wünsche des Prozessnutzers

Pains



- Probleme, mit denen der Prozessnutzer im Zuge der Ausführung konfrontiert wird
- Ausprägungen des Prozesses, die den Nutzer in seiner Arbeit behindern
- Dinge, die der Prozessnutzer als negativ wahrnimmt

Abb. 28: Unterscheidungsmerkmale für Statements eingeteilt in *jobs*, *pains* und *gains*, Quelle: Eigene Darstellung.

Erhebung von Bedürfnissen von Nutzern agiler Prozesse und Erstellung einer Persona

Im Anschluss an die Transkription der Interviews und der Identifikation der Statements wurden diese in vier Statement-Listen eingetragen. Die Statements wurden dann je nach Ausprägung in *jobs*, *pains* oder *gains* unterteilt. Damit diese Unterteilung möglichst frei von Widersprüchen erfolgte, wurde nach der ersten Separation in *jobs*, *pains* oder *gains* ebene in der Liste ausgeblendet und es erfolgte ein zweiter Separationsdurchlauf. Die beiden Separationen wurden nun miteinander verglichen, um Abweichungen in der Einteilung festzustellen. Lag keine Abweichung zwischen den Separationen vor, so wurde das Statement direkt in die entsprechende Liste übernommen. Statements mit einem abweichenden Separationsergebnis wurden ein weiteres Mal einer Prüfung unterzogen, um ein finales Resultat bzw. eine finale Einteilung zu erhalten.

In Tab. 15 ist die Separation der Statements beispielhaft ersichtlich. Die Tabelle zeigt die Statements, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, ergänzt um die Statement Separationsspalten „*job / pain / gain* Einteilung 1“, „*job / pain / gain* Einteilung 2“ und „*job / pain / gain* Einteilung final“. In den ersten drei Datensätzen wurde keine Abweichung zwischen den Separationsdurchgängen festgestellt und das Separationsergebnis direkt in die Spalte „*job / pain / gain* Einteilung final“ übertragen. In den Datensätzen drei bis sechs sind Unstimmigkeiten in den ersten beiden Durchgängen ersichtlich. Diese Datensätze wurden noch einmal separat betrachtet, neu eruiert und eingeteilt.

Inter-view	Absatz	Statement	Relevanz	<i>job/ pain/ gain</i> Einteilung 1	<i>job/ pain/ gain</i> Einteilung 2	<i>job/ pain/ gain</i> Einteilung final
1	20	Acceptance Kriterien, wenn ich das eintragen müsste, dann würde mich das ziemlich ärgern	+	P	P	P
1	26	Ja ich finde eigentlich das Planning relativ gut, wenn alle halt am gleichen Projekt arbeiten	*	G	G	G
1	46	Sie müssten halt auch Konsequenzen erfahren, wenn einmal etwas nicht läuft, wenn es ihre Schuld ist	+	J	J	J
1	52	Ja ich meine beim letzten Projekt war es ebenso, dass die Pre-Production Phase zu kurz war	-	P	J	P
2	22	Die Komplexität aus dem Prozess entfernen und ihn leicht durchführbar machen.	*	G	J	G
5	24	Wenn man die Prozesse selbst gestalten kann, kann man sie einfach anpassen auf die Arbeitsumgebung und auf die Tätigkeiten.	*	J	G	G

Tab. 15: Beispiel einer Separation von Statements in *jobs*, *pains* und *gains*, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Separation der Statements in *jobs*, *pains* oder *gains* wurde für jedes der vier Themengebiete durchgeführt. Nach erfolgter Separation wurden die Datensätze nach der finalen Einteilung sortiert. Für jede der drei finalen Einteilungen wurde eine neue Liste angelegt, die nur diejenigen Datensätze mit der entsprechenden Einteilung enthielten. Im Anschluss daran wurden die Statements in den Listen noch nach Relevanz sortiert. Dieser Vorgang wurde für alle vier Themenlisten wiederholt. Am Ende entstanden zwölf verschiedene Statement Listen: *jobs*, *pains* und *gains* für „Agiles Prozessmanagement“, *jobs*, *pains* und *gains* für „Agile Methoden“, *jobs*, *pains* und *gains* für „Digitalisierung“ sowie *jobs*, *pains* und *gains* für das „Wertangebot von Prozessen“. Die finale Einteilung aller Statements wird in Abb. 29 auf der folgenden Seite abgebildet.

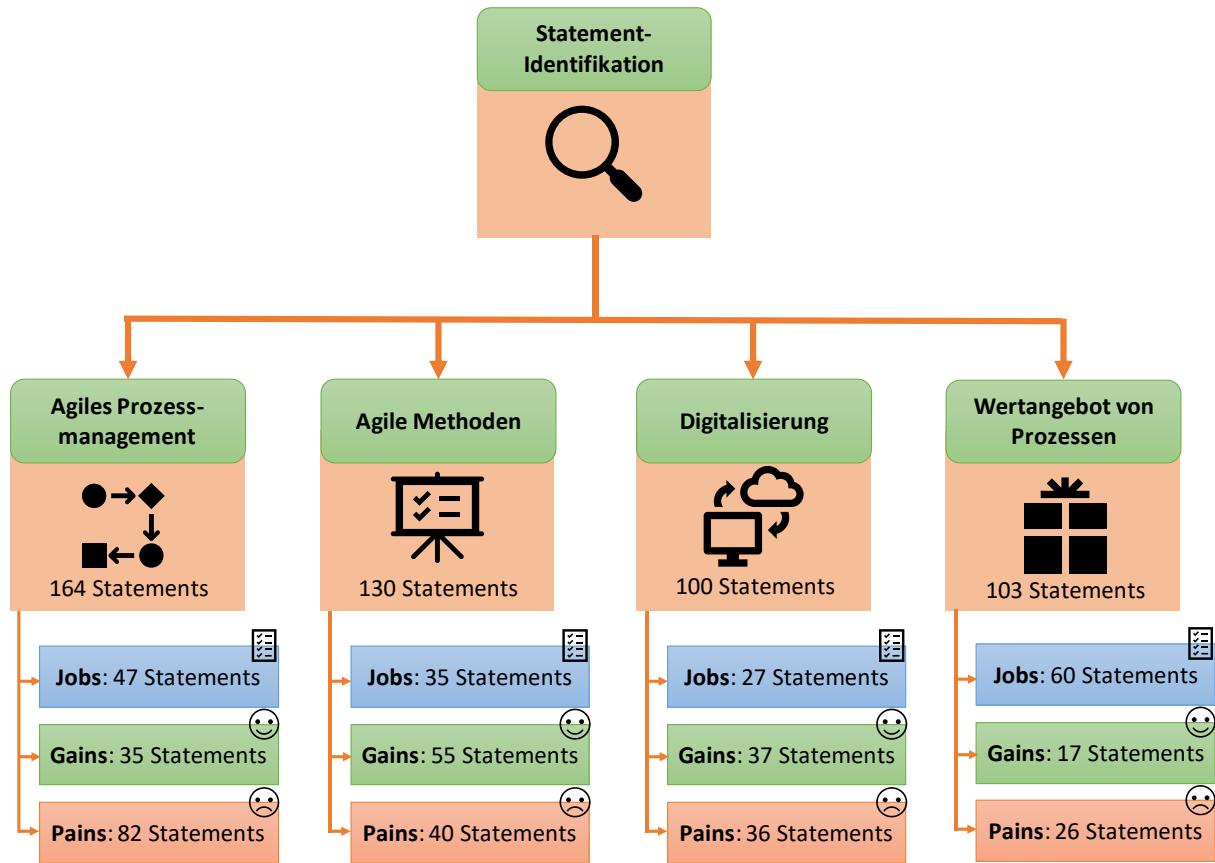


Abb. 29: Überblickmäßige Darstellung der Statement-Separation, Quelle: Eigene Darstellung.

Die im nachfolgenden Unterabschnitt erfolgte Bedürfnispriorisierung wurde auf Grundlage dieser zwölf Statement-Listen durchgeführt.

4.2.5 Priorisierung der Bedürfnisse

Zusammenfassung von Interviewstatements zu „Bedürfnissen“

Die Statements wurden nun in den zwölf Listen geordnet. Eine solche Zusammenfassung ist in Abb. 30 ersichtlich. Im ersten Schritt erfolgte eine Reihung nach Relevanz. Danach wurden die Statements auf Gemeinsamkeiten hin untersucht. Wurde eine Gemeinsamkeit gefunden, so wurden diese Statements unter einem Bedürfnis zusammengefasst (blaue Felder in Abb. 30). Die identifizierten Bedürfnisse bildeten die Grundlage für die Erstellung der VPC-Kundensegmente der einzelnen Themenbereiche.

Interview	Absatz	Statement	Identifizierte Bedürfnisse		
			Freiheit	Einheitlichkeit	Kommunikation
2	18	Naja, schon die Freiheit und, dass man nicht immer alles eingrenzen muss und dass man nicht immer alles vorgeben muss.	1		
2	46	Deswegen ist es schon nicht schlecht, dass wenn die Firma mehrere Standorte hat, dass es jeder gleich macht. Das für jeden die gleichen Regeln gelten, das alles gleich abgelegt wird.		1	
3	16	Ja die Kommunikation verbessert sich natürlich sehr finde ich. Also es werden auch viel weniger Sachen vergessen. Der Kommunikationsweg ist ein viel kürzerer			1

Abb. 30: Beispiel einer Zusammenfassung einer Statementliste zu *gain*-Bedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung.

Einteilung der Bedürfnisse in Prioritätsstufen

Die Vergleichbarkeit der identifizierten Bedürfnisse wurde mit der Einteilung ebenjener in drei Prioritätsstufen sichergestellt. Sämtliche Bedürfnisse (*jobs*, *pains* und *gains*) wurden einer dieser drei Stufen zugeordnet. Die Stufe „Priorität 1“ ist jene Stufe mit der höchsten, die Stufe „Priorität 3“ ist jene Stufe mit der geringsten Priorität. Die Unterscheidung erfolgt nicht nur in den Listen in den Anhängen E – G, sondern auch in der Darstellung der Bedürfnisse in den VPCs. Die Schrift von „Priorität 1“ Statements wurde größer als die der anderen Stufen gehalten. Ebenso wurden diese Statements fett markiert. Statements mit „Priorität 2“ haben eine größere Schriftgröße als jene mit „Priorität 3“ und sind in kursiv gehalten. Priorität 3 Statements weisen keinerlei textuelle Merkmale auf. In der VPC werden Bedürfnisse einer Stufe stets neben- oder untereinander positioniert und mit der gleichen Formatierung versehen. In Abb. 31 ist ein Beispiel einer VPC mit den drei Prioritätsstufen ersichtlich. Die Stufen sind jeweils für *jobs*, *pains* und *gains* eingezeichnet.

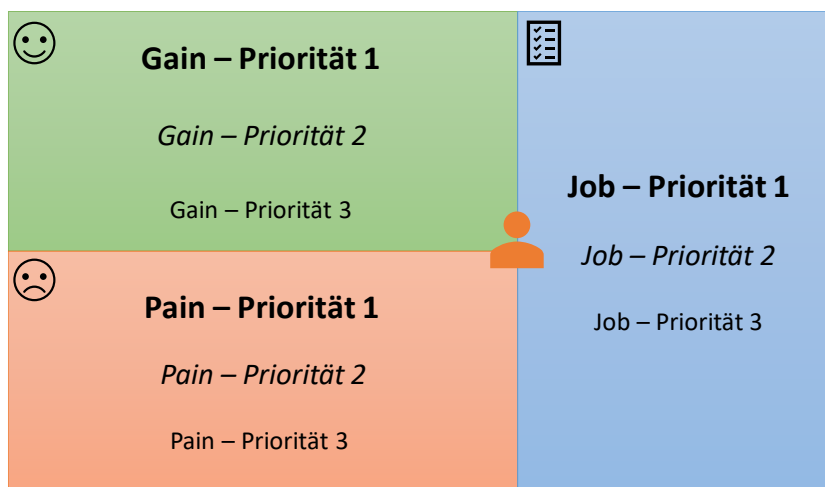


Abb. 31: Schematische Darstellung der Prioritätsstufen in einer VPC, Quelle: Eigene Darstellung.

Kriterien der Priorisierung

Um die Bedürfnisse den Prioritätsstufen zuordnen zu können, wurden den Prioritätsstufen Kriterien zugewiesen. Die Bedürfnisse wurden anschließend auf die Kriterien hin untersucht und den Prioritätsstufen zugeordnet. Die Kriterien gliedern sich in: „Summe der Statements (S)“, „Anzahl der Interviews (I)“, „Statements pro Interview (SI) und der „Relevanz (R)“ des jeweiligen Bedürfnisses. Die vier Kriterien werden nachfolgend im Detail beschrieben. Die Reihung der Beschreibung gibt gleichzeitig die Priorität des Kriteriums an. Des Weiteren werden weitere Reihungsregeln für Sonderfälle erklärt.

Anzahl an Interviews (I): Die Anzahl an Interviews in denen Statements mit einem gleichen Bedürfnis vorkommen, ist ein wichtiger Faktor zur Priorisierung des Bedürfnisses. Die Priorität des Bedürfnisses steigt mit der Anzahl an Interviews, in denen es genannt wird. Um mit Priorität 1 eingestuft zu werden, muss ein Bedürfnis in sechs oder mehr Interviews genannt worden sein. Bei einer Nennung in genau sechs Interviews muss die Relevanz mit „+“ angegeben sein, damit das Bedürfnis in Priorität 1 eingestuft wird. Eine Einstufung in die Priorität 2 ergibt sich, wenn die Bedürfnisse in drei (mit Relevanz „+“) bis sechs Interviews genannt wurden. Bedürfnisse, die in drei oder weniger Interviews genannt werden, werden als Priorität 3 eingestuft, sofern sie, wenn sie in drei Interviews genannt wurden, nicht die Relevanz „+“ aufweisen. Die Einstufungsbereiche werden in Tab. 16 nochmals abgebildet.

Priorität	1	2	3
Bereich von-bis	„6+“ – „10+“	„3+“ – „6*“	„0“ – „3*“

Tab. 16: Einstufungsbereiche der Prioritätsklassen, Quelle: Eigene Darstellung.

Relevanz für den Prozessnutzer (R): Die Relevanz des Bedürfnisses für den Prozessnutzer ergibt sich aus der Summe aller Relevanzwerte in einem Bedürfnis. Sollte ein Bedürfnis in zwei Relevanzkategorien eine gleiche Anzahl an Werten aufweisen, so erhält immer die höhere Kategorie den Vorzug („+“ > „*“ > „-“). Der Relevanzfaktor wird im Priorisierungsverlauf bei nicht eindeutigen Fällen verwendet. Wenn z. B. zwei Bedürfnisse, Bedürfnis A und Bedürfnis B, in je sechs Interviews genannt wurden, Bedürfnis A jedoch eine Relevanz von „+“ und Bedürfnis B eine Relevanz von „*“ aufweist, so wird Bedürfnis A mit Priorität 1 versehen und Bedürfnis B mit Priorität 2.

Summe der Statements (S): Die Summe der Statements pro Bedürfnis ist ein wichtiger Faktor der Priorisierung. Es gilt jedoch zu beachten, dass dieses Kriterium nur in Kombination mit der Anzahl an Interviews in die Priorisierung einfließt. So ist ein Bedürfnis, das eine hohe Anzahl an Statements aufweist, nicht automatisch höher priorisiert, denn es kann durchaus der Fall sein, dass das Bedürfnis nur in einem oder wenigen Interviews zur Sprache kam, dafür dort aber ausgiebig besprochen wurde. Ein Bedürfnis ist also als wichtig zu werten, wenn es in vielen Statements in möglichst vielen Interviews zur Sprache kam.

Statements pro Interview (SI): Der SI Faktor gibt an, wie oft ein Bedürfnis pro Interview genannt wurde. Der Faktor ergibt sich aus der Division von S durch I und ermöglicht eine einfachere Reihung der Bedürfnisse. Ein hoher SI Faktor muss immer im Kontext mit dem I Faktor betrachtet werden. Wenn der SI Faktor einen großen Wert aufweist und gleichzeitig der I Faktor ebenfalls hoch ist, dann handelt es sich auch um ein wichtiges Bedürfnis. Ist der SI Faktor hoch und der I Faktor niedrig, so stammen viele der Aussagen zum besagten Bedürfnis aus wenigen Interviews und das Bedürfnis ist niedrig einzureihen.

Die vier beschriebenen Kriterien werden kombiniert zur Priorisierung der Bedürfnisse genutzt. Der Faktor „Anzahl an Interviews“ besitzt dabei das größte Gewicht. Die drei Kriterien „Relevanz für den Prozessnutzer“, „Summe der Statements“, und „Statements pro Interview“ müssen in Kombination mit dem Faktor „Anzahl an Interviews“ genutzt werden und ermöglichen eine detaillierte Einteilung in die drei Prioritätsklassen. Die identifizierten Bedürfnisse aus den zwölf erstellten Listen wurden zur Erstellung der VPC-Kundensegmente anhand der Kriterien miteinander verglichen und in Prioritätsklassen eingeteilt. In Tab. 17 wird die Bewertung des *job*-Bedürfnisses „Geregelte Verantwortlichkeiten“ anhand der Kriterien in einem Beispiel veranschaulicht. Das Bedürfnis wird in 16 Statements genannt. Diese 16 Statements verteilen sich auf 7 Interviews. Das ergibt eine Anzahl von 2,29 Statements pro Interview. Ebenso wurden die Statements des Bedürfnisses 12 Mal mit dem neutralen Faktor „*“ gekennzeichnet. Die Relevanz ist somit ebenfalls „*“. Die Berücksichtigung aller Faktoren ergibt daher ein Bedürfnis der Priorität 1.

Job	S	I	R	SI	Priorität
Geregelte Verantwortlichkeiten	16	7	*	2,29	1

Tab. 17: Beispiel der Priorisierung eines Bedürfnisses, Quelle: Eigene Darstellung.

Resultierende Darstellung der VPC-Kundensegmente

Die VPC-Kundensegmente mit den darin enthaltenen Bedürfnissen für *jobs*, *pains* und *gains* werden in Abb. 32 noch einmal schematisch abgebildet. Am Anfang der folgenden Abschnitte wird ein reduziertes VPC-Kundensegment gezeigt, welches pro Themengebiet die Bedürfnisse mit Priorität 1 abbildet. Am Ende der folgenden Abschnitte wird dann das jeweils vollständige VPC-Kundensegment des Themenbereichs abgebildet. Aus Gründen der Lesbarkeit kann die Formatierung vom hier gezeigten Beispiel abweichen.

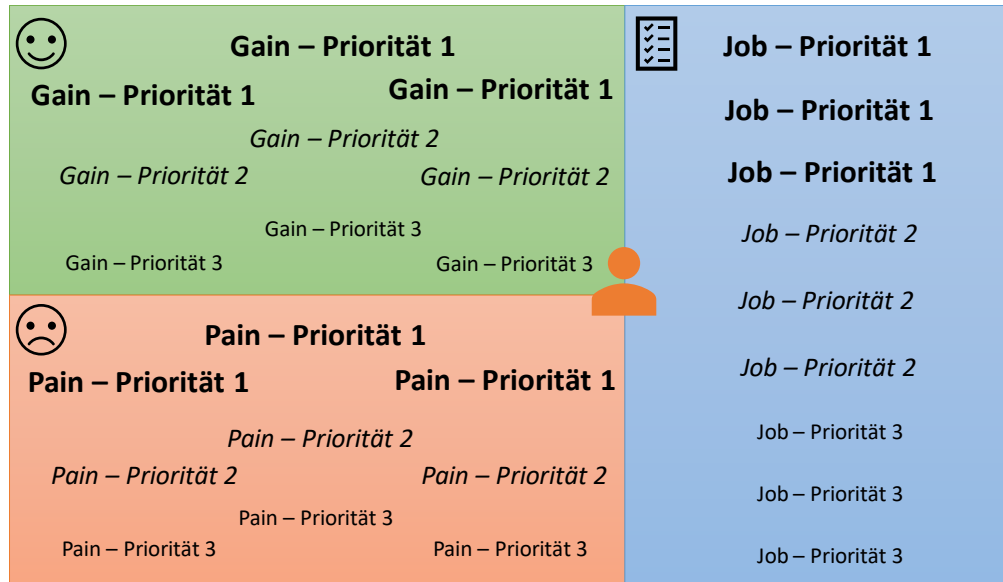


Abb. 32: Beispiel eines Aufbaus eines vollständigen VPC-Kundensegmentes, Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.6 Erstellung der VPC-Kundensegmente

Der finale Schritt im Prozess der Identifikation von Kundenbedürfnissen ist die Erstellung der VPC-Kundensegmente der einzelnen Themenbereiche. Die zuvor identifizierten und priorisierten Bedürfnisse, aufgeteilt in *jobs*, *pains* und *gains*, wurden in ein VPC-Kundensegment eingeteilt, um jenen Personen, die diese Arbeit zu weiteren Forschungszwecken verwenden, eine kompakte Übersicht über die identifizierten Bedürfnisse zu gewähren. Die Darstellung der identifizierten Bedürfnisse erfolgt in den folgenden Abschnitten.

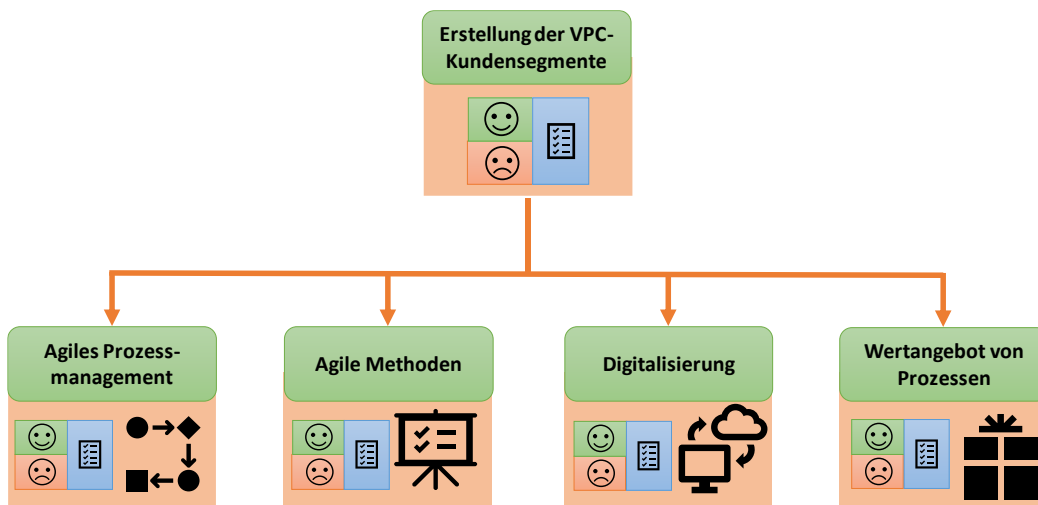


Abb. 33: Die vier erstellten VPC-Kundensegmente, Quelle: Eigene Darstellung.

4.3 Darstellung der identifizierten Bedürfnisse von Softwareentwicklern

In den nun folgenden Unterabschnitten werden die identifizierten Bedürfnisse dargestellt. Jedes der vier Themengebiete „Agiles Prozessmanagement“, „Agile Methoden“, „Digitalisierung“ und „Wertangebot von Prozessen“ wird dabei separat in einem eigenen Unterabschnitt behandelt. Am Anfang jedes Unterabschnitts wird das reduzierte VPC-Kundensegment abgebildet, welches ausschließlich jene Bedürfnisse abbildet, die mit Priorität 1 versehen wurden. Im Anschluss daran werden die Bedürfnisse der Reihe nach in aufgezählter Form genauer beschrieben, um jene Statements aufzuzeigen, die hinter dem jeweiligen Bedürfnis stehen. Am Ende des Unterabschnittes wird das vollständige VPC-Kundensegment auf einer ganzseitigen Abbildung dargestellt. Diese Darstellung enthält eine grafische Formatierung nach Prioritätsstufen, verzichtet aber darauf, die Bedürfnisse näher zu beschreiben. Die den VPC-Kundensegmenten zugrunde liegenden Daten können den Anhängen F-I entnommen werden.

4.3.1 Bedürfnisse „Agiles Prozessmanagement“

In Abb. 34 ist das reduzierte VPC-Kundensegment zum Themenbereich „Agiles Prozessmanagement“ ersichtlich.

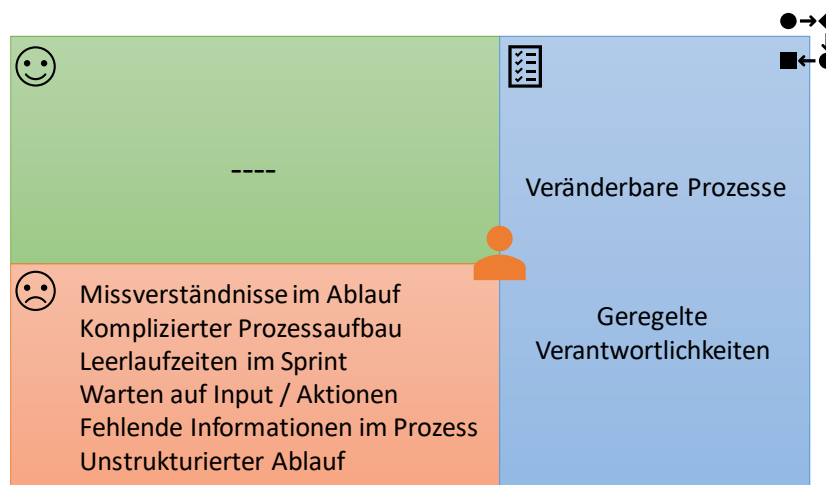


Abb. 34: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Agiles Prozessmanagement", Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswertung ergab zwei *jobs*, sechs *pains* und keine *gains* der Priorität 1. Diese werden nachfolgend näher beschrieben.

Jobs – Priorität 1

Veränderbare Prozesse

- Prozesse müssen an die firmeninternen Gegebenheiten angepasst werden.
- Nach erfolgter Einführung müssen die Prozesse ständig verbessert werden.
- Prozessschritte müssen an die reale Arbeitsweise der Nutzer angepasst werden.
- Es muss die Möglichkeit bestehen, dass ein Prozess nach der Einführung adaptiert werden kann.

Geregelte Verantwortlichkeiten

- Für einen Prozess muss es am Standort einen verantwortlichen Ansprechpartner geben.
- Der Ansprechpartner muss den mit dem Prozess arbeitenden Mitarbeitern bekannt gemacht werden.
- Der Ansprechpartner muss hinreichendes Wissen über den Prozess aufweisen.
- Der Ansprechpartner muss mit der Kompetenz ausgestattet sein, bei Bedarf in den Prozess eingreifen oder diesen verändern zu können.
- Prozessschritte, die auf den Input mehrerer Personen angewiesen sind, müssen mit einer Stellvertreterregelung hinterlegt sein.

Pains – Priorität 1

Unstrukturierter Ablauf

- In agil gemanagten Prozessen wird oftmals der Prozess umgangen, um Resultate zu liefern.
- Arbeitsschritte werden in der falschen Reihenfolge abgearbeitet.
- Den Befragten fehlt bei agilen Prozessen ein klares Ziel bzw. wird ihnen immer nur die nächste Etappe des Prozesses gezeigt.

Fehlende Informationen im Prozess

- Informationen zum Prozess sind nur schwer auffindbar bzw. werden vom Unternehmen nicht ordentlich kommuniziert.
- Änderungen am Prozess oder neue Prozessschritte werden nur über E-Mail kommuniziert und sind leicht zu übersehen.
- Informationen, die wichtig zur Durchführung von Prozessschritten sind, werden erst verspätet eingeholt bzw. überhaupt erst auf Nachfrage zur Verfügung gestellt.

Komplizierter Prozessaufbau

- Datensätze mit dem gleichen Stand müssen an verschiedenen Stellen im Prozess gewartet werden.
- Vorgeschriebene Kommunikationswege müssen eingehalten werden, auch wenn es den Prozess verlangsamt.
- Der Aufbau eines Prozesses wird nicht in Abstimmung mit den Personen gestaltet, die in weiterer Folge den Prozess nutzen.

Warten auf Input / Aktionen

- Im Prozess wird oft Zeit verloren, weil der Prozessnutzer auf den Input oder die Aktion von anderen Personen warten muss.
- Es fehlt am agilen Ansatz für das ganze Unternehmen, oftmals wird nur die Softwareentwicklung mit agilen Prozessen hinterlegt.
- Fehlende Stellvertreterregelungen führen dazu, dass die Mitarbeiter versuchen, den Prozess zu umgehen.

Missverständnisse im Ablauf

- Informationen zum Prozessablauf werden nicht zur Verfügung gestellt.
- Der Prozess wird den Nutzern nicht ganzheitlich gezeigt.
- Im Zuge der Durchführung kommt es zu Missverständnissen. Dies führt dann dazu, dass es zu Schleifen im Prozess kommt.

Leerlaufzeiten im Sprint

- Wenn Prozesse über mehrere Zeitzonen verteilt ablaufen, kommt es zu Wartezeiten. Dies führt dazu, dass Arbeitspakete nicht abgeschlossen werden können.
- Wenn alle Arbeitspakete für den jeweiligen Sprint abgeschlossen sind, kann es sein, dass neue Arbeitspakete noch nicht definiert sind.
- Fehlender Input im Prozess führt zu Verzögerungen in der Entwicklung.

Gains – Priorität 1

Im Zuge der Auswertung und Priorisierung der Bedürfnisse konnte kein *gain*-Bedürfnis identifiziert werden, das für die Befragten von höchster Priorität war. Die am häufigsten genannten und mit Priorität 2 versehenen *gains* waren die „Verbesserte Kommunikation“ und die erhöhte „Übersichtlichkeit über die Arbeitsaufwände“. Die Befragten empfanden die Steigerung von Häufigkeit und Informationsgehalt in der Kommunikation in agilen Prozessen als vorteilhaft für sich selbst und andere Mitglieder ihres Teams. Auch die erhöhte Übersicht über bereits erledigte und noch zu erledigende Arbeitspakete bzw. den Aufwänden, welche dahinterstehen, war für die Befragten positiv.

Komplettes VPC-Kundensegment „Agiles Prozessmanagement“

Das vollständige VPC-Kundensegment „Agiles Prozessmanagement“ setzt sich aus 164 Statements zusammen, von denen 47 den *jobs*, 35 den *gains* und 82 den *pains* zugeordnet wurden.

Jobs: Aus den 47 Statements wurden 12 Bedürfnisse identifiziert. Von diesen 12 Bedürfnissen wurden zwei in Priorität 1, sieben mit Priorität 2 und drei mit Priorität 3 eingestuft.

Pains: Die 82 Statements ergaben nach erfolgter Auswertung eine Anzahl von 15 Bedürfnissen. Sechs dieser Bedürfnisse wurde mit Priorität 1, sieben mit Priorität 2 und zwei mit Priorität 3 versehen.

Gains: Aus 35 Statements konnten 10 Bedürfnisse abgeleitet werden. Keines der Bedürfnisse erreichte Priorität 1. Acht der Bedürfnisse wurden mit Priorität 2 und zwei der Bedürfnisse mit Priorität 3 eingestuft.

Die vollständige Abbildung des VPC- Kundensegmentes für „Agiles Prozessmanagement“ ist in Abb. 35 auf der folgenden Seite ersichtlich. Die Daten, auf denen das VPC-Kundensegment basiert, sind in Anhang E beigelegt. Die Interpretation dieses VPC-Kundensegmentes erfolgt in Abschnitt 4.5.



Abb. 35: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Agiles Prozessmanagement", Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.2 Bedürfnisse „Agile Methoden“

Abb. 36 zeigt das reduzierte VPC-Kundensegment des Themenbereichs „Agile Methoden“. Es enthält fünf *gains* und eine *pain* der Priorität 1.

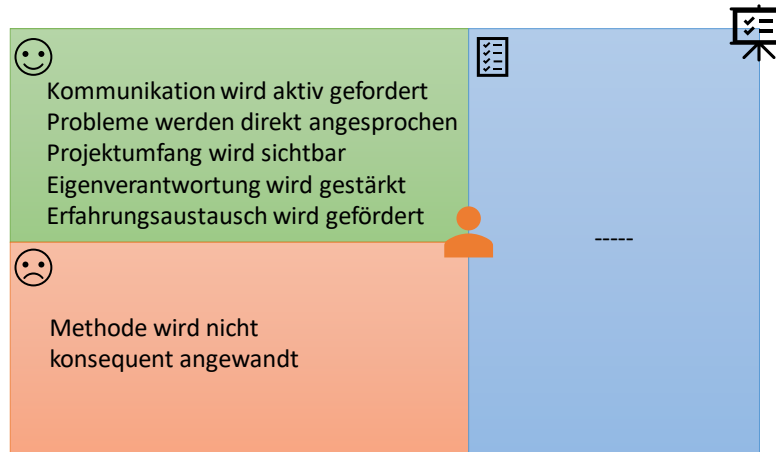


Abb. 36: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Agile Methoden", Quelle: Eigene Darstellung.

Die identifizierten Bedürfnisse der Priorität 1 werden nachfolgende genauer beschrieben:

Jobs – Priorität 1

Für den Themenbereich „Agile Methoden“ wurde kein *job*-Bedürfnis mit Priorität 1 gesehen. Drei Bedürfnisse wurden in je sechs Interviews genannt, könnten aber nicht die für Priorität 1 notwendige Relevanz erreichen. Die drei bestgereihten *job*-Bedürfnisse waren der „Austausch von Informationen“, „Ansprechpartner mit Gesamtübersicht“ und „Messung von Ergebnissen muss möglich sein“.

Pains – Priorität 1

Methode wird nicht konsequent angewandt

- Der Ablauf der Scrum Methode wird nicht eingehalten.
- Zusätzliche Aufträge werden von außen an das Team herangetragen und müssen vor den eigentlichen Aufgaben erledigt werden.
- Die Methode kann nicht vollends zum Einsatz kommen, da die Mitglieder des Scrum-Teams nicht die gleichen Kompetenzen aufweisen.
- Die Aufwandsabschätzung für neue Arbeitspakete wird oftmals ungenau durchgeführt und führt im späteren Prozessverlauf zu Problemen.

Gains – Priorität 1

Kommunikation wird aktiv gefordert

- Der Einsatz der agilen Methoden verlangt von den beteiligten Personen öfter miteinander zu kommunizieren.
- Die Methode erfordert räumliche Nähe der Teammitglieder und bedingt dadurch erhöhte Kommunikation.
- Mitarbeiter werden dazu angeregt, wieder ein Teamdenken zu entwickeln.

Erhebung von Bedürfnissen von Nutzern agiler Prozesse und Erstellung einer Persona

Probleme werden direkt angesprochen

- Durch die räumliche Nähe werden im Projekt / Prozess auftretende Probleme sofort bemerkt und adressiert.
- Durch die Abbildung der Arbeitspakete und den täglichen Austausch darüber werden Probleme im Team bearbeitet.
- Der tägliche Austausch führt dazu, dass Probleme schneller und effizienter gelöst werden als vor der Einführung von agilen Methoden.

Erfahrungsaustausch wird gefördert

- Erfahrungen werden im Team verteilt und Fehler können bereits im Ansatz vermieden werden.
- Im *planning* und in den *refinement meetings* wird viel über die zu erledigenden Aufgaben und die Herausforderungen dahinter gesprochen.
- Komplikationen können bereits im Ansatz vermieden werden, indem die Teammitglieder mehr miteinander sprechen.

Projektumfang wird sichtbar

- Der volle Umfang des Projektes wird bereits am Beginn sichtbar und bekannt gemacht.
- Durch die Unterstützung von Tools sind offene Arbeitspakete bzw. der Fortschritt in ebenjenen von überall einsehbar.
- Arbeitspakete sind ersichtlich und können getrennt von anderen Arbeitspaketen bearbeitet werden.

Eigenverantwortung wird gestärkt

- Die offensive Kommunikation von Terminen und Verantwortlichkeiten führt dazu, dass Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung entwickeln.
- Die Teammitglieder können einen Großteil der Arbeitspakete selbst wählen.
- Teammitglieder müssen Schwierigkeiten, Probleme und Fortschritt selbst aufzeigen.

Komplettes VPC-Kundensegment „Agile Methoden“

Das VPC-Kundensegment zum Thema „Agile Methoden“ besteht aus 130 Statements, die sich in 55 *gains*, 35 *jobs* und 40 *pains* aufteilen.

Jobs: Die 35 Statements ergaben 8 *job*-Bedürfnisse die vollständig der Priorität 2 zugeordnet wurden.

Pains: Aus den 40 Statements entstanden 11 *pain*-Bedürfnisse. Die Priorisierung ergab ein Bedürfnis mit Priorität 1, acht Bedürfnisse mit Priorität 2 und zwei Bedürfnisse mit Priorität 3.

Gains: Als Resultat der Ableitung von 55 *gain*-Statements wurden 13 Bedürfnisse identifiziert. Fünf dieser Bedürfnisse erhielten die Priorität 1, sechs die Priorität 2 und zwei die Priorität 3.

Das komplette VPC-Kundensegment „Agile Methoden“ ist in Abb. 37 ersichtlich und basiert auf den Daten aus Anhang F. Eine übergreifende Beschreibung dieses VPC-Kundensegmentes erfolgt in Abschnitt 4.5.

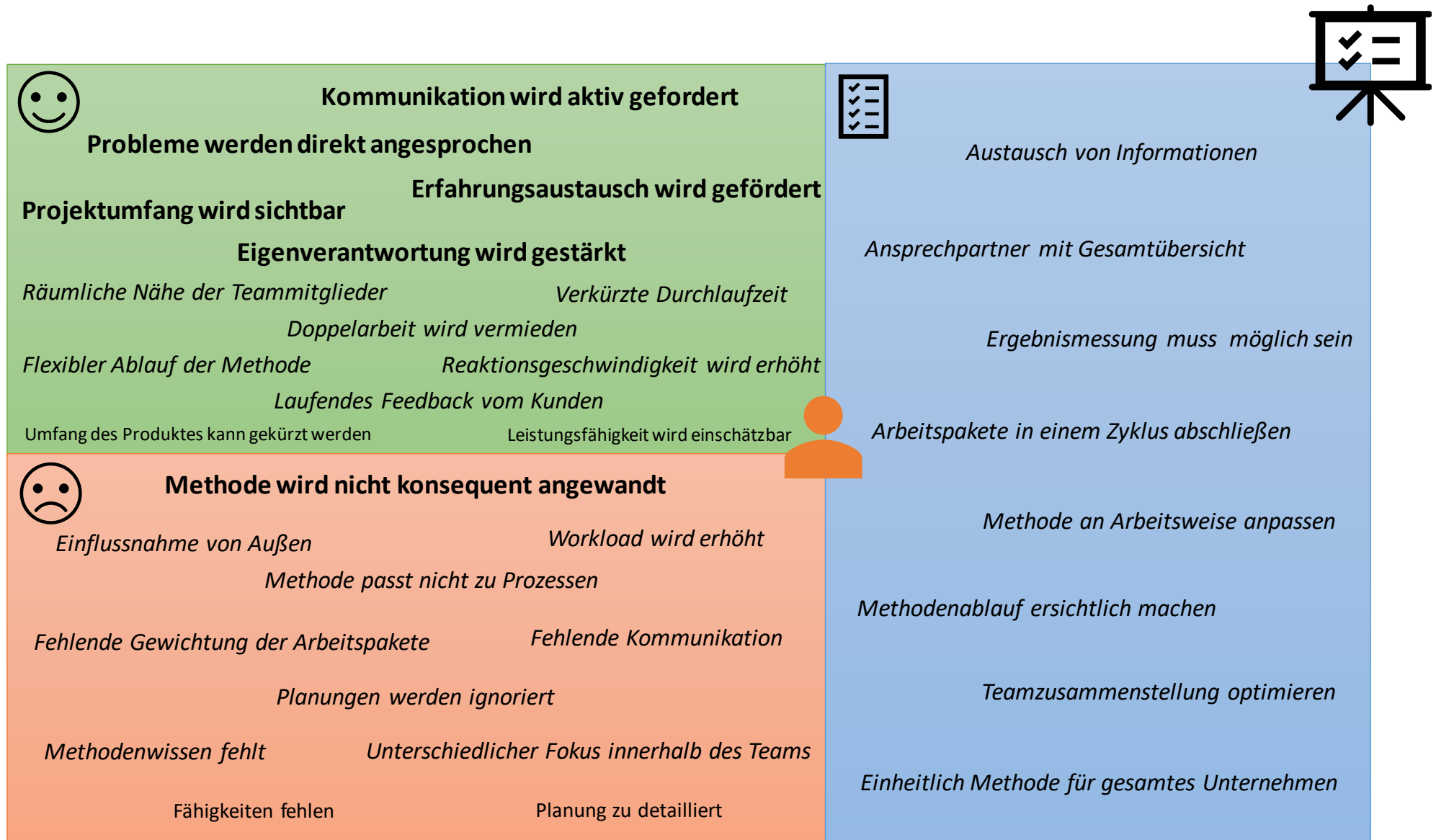


Abb. 37: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Agile Methoden", Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.3 Bedürfnisse „Digitalisierung“

Die mit Priorität 1 versehenen Bedürfnisse des Themenbereichs „Digitalisierung“ werden in Form des reduzierten VPC-Kundensegmentes in Abb. 38 dargestellt.

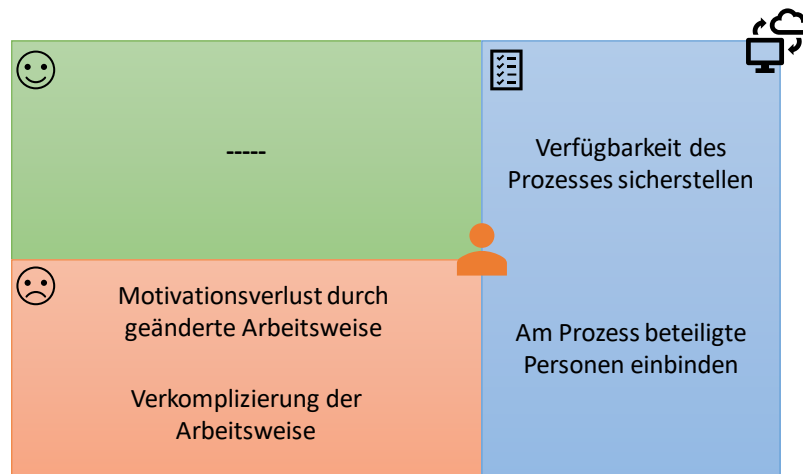


Abb. 38: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Digitalisierung", Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend werden die hoch priorisierten Bedürfnisse detaillierter beschrieben.

Jobs – Priorität 1

Verfügbarkeit des Prozesses sicherstellen:

- Ein digitalisierter Prozess muss weltweit mit elektronischen Arbeitsmitteln einsehbar sein.
- Sämtliche für den Prozess benötigte Daten müssen jederzeit abrufbar sein.
- Der Prozessablauf muss den beteiligten Personen kommuniziert werden. Des Weiteren müssen diese Personen allzeit Zugriff auf den Prozess haben.
- Der Prozess muss in die täglichen Arbeitsabläufe eingebunden sein.
- Datensätze müssen permanent synchronisiert werden.

Am Prozess beteiligte Personen einbinden:

- Im Zuge der Digitalisierung des Prozesses müssen Erwartungen, Anforderungen und Ziele der beteiligten Mitarbeiter eingeholt werden.
- Aktuelle Prozessabläufe müssen beobachtet und die Ergebnisse der Beobachtung in den Prozess der Digitalisierung übernommen werden.
- Regelmäßige Feedbackrunden mit beteiligten Personen sollen abhalten werden, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren.

Pains – Priorität 1

Motivationsverlust durch veränderte Arbeitsweise:

- Eine Veränderung der bekannten Arbeitsweise ist für manche Mitarbeiter mit einer schwierigen Umstellung verbunden.
- Die Einführung neuer Prozesse oder die Digitalisierung von Arbeitsschritten, die zuvor analog bearbeitet wurden, wird oftmals nicht richtig kommuniziert.

Erhebung von Bedürfnissen von Nutzern agiler Prozesse und Erstellung einer Persona

- Der erhöhte Nutzen eines digitalisierten Prozesses wird vor der Einführung des Prozesses nicht sämtlichen beteiligten Personen bekannt gemacht.
- Teammitglieder, die eine Veränderung in einem neu digitalisierten Prozess nicht benutzen oder den Prozess nicht in der Art und Weise, wie es ursprünglich angedacht war, verwenden, sorgen für Missstimmung im Team.

Verkomplizierung der Arbeitsweise:

- Prozesse, die zuvor analog durchgeführt wurden, werden durch Digitalisierung unübersichtlich.
- Redundante Prozessschritte oder unklar definierte Abläufe sorgen dafür, dass der Prozess ungern gelebt wird.
- Prozessschritte, die auf den Input von mehreren Personen warten müssen, bremsen die Geschwindigkeit des Prozesses.
- Neu eingeführte digitale Prozesse, die ohne Rücksicht auf bereits vorhandene Arbeitsweisen gestaltet wurden, führen zu Verwirrung bei den Mitarbeitern.

Gains – Priorität 1

Für den Bereich „Digitalisierung“ konnte kein *gain* mit Priorität 1 identifiziert werden. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Digitalisierung von sämtlichen Befragten als Selbstverständlichkeit in ihrem beruflichen Alltag angesehen wird. Der am häufigsten genannte *gain* war die „Permanente Verfügbarkeit von Daten“. Die Befragten empfanden es als große Erleichterung der täglichen Arbeit, dass sie die benötigten Daten zu jeder Zeit von ihren elektronischen Endgeräten abrufen können. Ein weiterer *gain* war die „Vereinheitlichung von Prozessen in globalen Unternehmen“. Unternehmen, die digitale Prozesse verwenden, können diese leichter einheitlich gestalten. Dies ermöglicht es Mitarbeitern weltweit, ihre Prozesse gleich zu bedienen.

Komplettes VPC-Kundensegment „Digitalisierung“

Für das Themengebiet „Digitalisierung“ konnten 100 Statements identifiziert werden. Diese wurden in 27 *gains*, 37 *jobs* und 36 *pains* geclustert.

Jobs: Aus den 37 *job*-Statements ließen sich zwei Bedürfnisse mit der Priorität 1, sieben Bedürfnisse mit Priorität 2 und ein Bedürfnis mit Priorität 3 ableiten.

Pains: Die 36 *pain*-Statements ließen sich zu zwei Bedürfnissen der Priorität 1, vier Bedürfnissen der Priorität 2 und 5 Bedürfnissen der Priorität 3 zusammenführen.

Gains: Die Betrachtung der 27 *gain*-Statements ergab 13 Bedürfnisse, von denen fünf die Priorität 2 und acht die Priorität 3 erreichten. Keines der Statements wurde mit Priorität 1 versehen.

Eine vollständige Abbildung des VPC-Kundensegments „Digitalisierung“ ist auf der Folgeseite in Abb. 39 dargestellt. Diese Darstellung beruht auf den Daten aus Anhang G. Etwaige Überschneidungen mit anderen Themenbereichen werden in Abschnitt 4.5 analysiert.



Abb. 39: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Digitalisierung", Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.4 Bedürfnisse „Wertangebot von Prozessen“

In Abb. 40 ist das reduzierte VPC-Kundensegment des letzten Themengebietes des Interviews, dem „Wertangebot von Prozessen“ abgebildet.

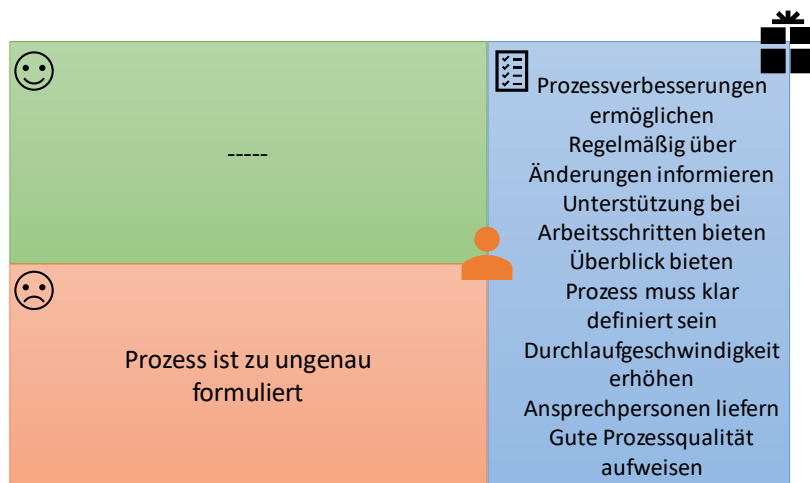


Abb. 40: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Wertangebot von Prozessen", Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswertung ergab acht *jobs* und eine *pain* mit der Priorität 1, welche nachfolgend näher beschrieben werden.

Jobs – Priorität 1

Prozessverbesserungen ermöglichen

- Ein Prozess sollte so aufgebaut sein, dass er in regelmäßigen Abständen einen Verbesserungszyklus durchläuft.
- Das Unternehmen muss regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen und Adaptionmöglichkeiten anbieten.
- Das Unternehmen muss eine Möglichkeit schaffen, dass die Mitarbeiter ihre Verbesserungsvorschläge einbringen können.

Regelmäßig über Änderungen informieren

- Veränderungen am Prozess müssen den Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen mitgeteilt werden.
- Die Informationen sollten nicht nur in elektronischer Form geteilt werden, sondern auch in Meetings oder persönlichen Gesprächen.
- Geplante Änderungen sollten vorab mit den betroffenen Personen abgestimmt werden.

Unterstützung bei Arbeitsschritten bieten

- Ein Prozess muss den Nutzer in seiner Arbeitsweise unterstützen.
- Prozesse müssen Aufgaben automatisch erledigen, wenn regelmäßiger Dateninput erfolgt.
- Die Tools, die im Zuge des Prozesses zur Anwendung kommen, müssen auf die Nutzer und deren Aufgaben abgestimmt sein.
- Ein Arbeitsschritt eines Prozesses sollte nicht auf Input von mehreren Personen angewiesen sein.

Überblick bieten

- Der Prozess muss dem Nutzer eine Gesamtübersicht über die zu erledigenden Schritte bieten.
- Sollte ein Prozess digital transformiert werden, so muss dem Nutzer ein Überblick über die sich ändernden Gegebenheiten gegeben werden.
- Der Nutzer muss jederzeit einsehen können, wer für den nächsten oder den vorangegangenen Prozessschritt verantwortlich ist.

Ein Prozess muss klar definiert sein

- Die einzelnen Phasen des Prozesses müssen so beschrieben sein, dass der Nutzer ein Verständnis für den Ablauf entwickeln kann.
- Ein digitalisierter Prozess muss einen klar definierten Start und ein klar definiertes Ende aufweisen.
- Das Ziel des Prozesses muss allen Prozessnutzern vorab kommuniziert werden und muss auch später jederzeit einsehbar sein.

Erhöhung der Durchlaufgeschwindigkeit

- Der Prozess muss es dem Nutzer ermöglichen, die vorgesehenen Arbeitsschritte durch eine kluge Auswahl an Tools und einer intelligent gestalteten Prozessstruktur schneller auszuführen.
- Die Anzahl an zu erledigenden Prozessschritten pro Person muss möglichst geringgehalten werden.
- Der Prozess muss eine sichtbare Beschleunigung der Arbeitsabläufe aufweisen.
- Der Nutzer muss sehen, dass er seine Arbeit mit Hilfe des Prozesses schneller erledigen kann als ohne.

Ansprechpersonen liefern

- Ein Prozess muss dem Nutzer eine Ansprechperson zur Verfügung stellen, falls es im Prozessablauf zu Fragen kommt.
- Der Prozess muss einem Verantwortlichen zugewiesen sein, der die Wünsche, Anregungen und Beschwerden von Mitarbeitern entgegennimmt.
- Im Zuge von Verbesserungsaktivitäten sollte es einen Ansprechpartner geben, der die betroffenen Mitarbeiter über die kommenden Veränderungen informiert.

Gute Prozessqualität aufweisen

- Die Qualität des Prozesses muss bei seiner Einführung einem zuvor festgelegten Standard entsprechen.
- Ein Prozess muss so beschrieben sein, dass er für jeden Nutzer, der sich mit dem Prozess beschäftigt, verständlich ist.
- Ein qualitativ hochwertiger Prozess muss mit den entsprechenden Tools hinterlegt sein, um sein volles Potential ausschöpfen zu können.

Pains – Priorität 1

Prozess ist ungenau formuliert

- Ein Prozess, dessen Beschreibung keinerlei Aufschluss darüber gibt, was das eigentliche Ziel des Prozesses ist, führt zu Problemen.
- Die Beschreibung eines Prozesses muss so gewählt werden, dass Mitarbeiter ihn verstehen und nicht um den Prozess herum arbeiten.
- Prozesse, die an mehreren Standorten verwendet werden, werden oft nur auf einen Standort hin optimiert und beschrieben. Diese Beschreibung kann für andere Standorte missverständlich sein.

Gains – Priorität 1

Wie bereits im Abschnitt zuvor konnte auch für den Themenbereich „Wertangebot von Prozessen“ kein *gain* mit einer Priorität 1 gesehen werden. Es wurde aber ersichtlich, was sich die Nutzer von einem Prozess wünschen. Einerseits verlangen sie eine Dokumentations- und Protokollfunktion seitens des Prozesses und sie wollen, dass die verwendeten Programme im Hintergrund konsistent über sämtliche Prozessschritte hinweg konsistent sind.

Komplettes VPC-Kundensegment „Agiles Prozessmanagement“

Im abschließenden Themengebiet „Wertangebot von Prozessen“ wurden 103 Statements aus den Interviews identifiziert und in 17 *gains*, 60 *jobs* und 26 *pains* unterteilt.

Jobs: Die Auswertung der 60 *job*-Statements ergab 12 Bedürfnisse. Diese ließen sich in acht Bedürfnisse der Priorität 1 und vier Bedürfnisse der Priorität 2 einteilen.

Pains: Aus den 26 *pain*-Statements konnten neun Bedürfnisse abgeleitet werden. Eines wurde mit Priorität 1, vier mit Priorität 2 und vier mit Priorität 3 versehen.

Gains: Die abschließende Betrachtung der 17 *gain*-Statements ergab ebenfalls neun Bedürfnisse. Wie bereits erwähnt, konnte keines der Bedürfnisse die Priorität 1 erreichen. Sieben wurde mit Priorität 2 eingestuft und zwei mit Priorität 3.

Das finale VPC-Kundensegment „Wertangebot von Prozessen“ wird in Abb. 41 abgebildet. Die Datengrundlage kann in Anhang H eingesehen werden. Potenzielle Abweichungen zu identifizierten Bedürfnissen anderer Themengebiete werden in Abschnitt 4.5 beschrieben.

Im nun folgenden Abschnitt 4.4 wird die Erstellung der Persona „Softwareentwickler“ thematisiert.

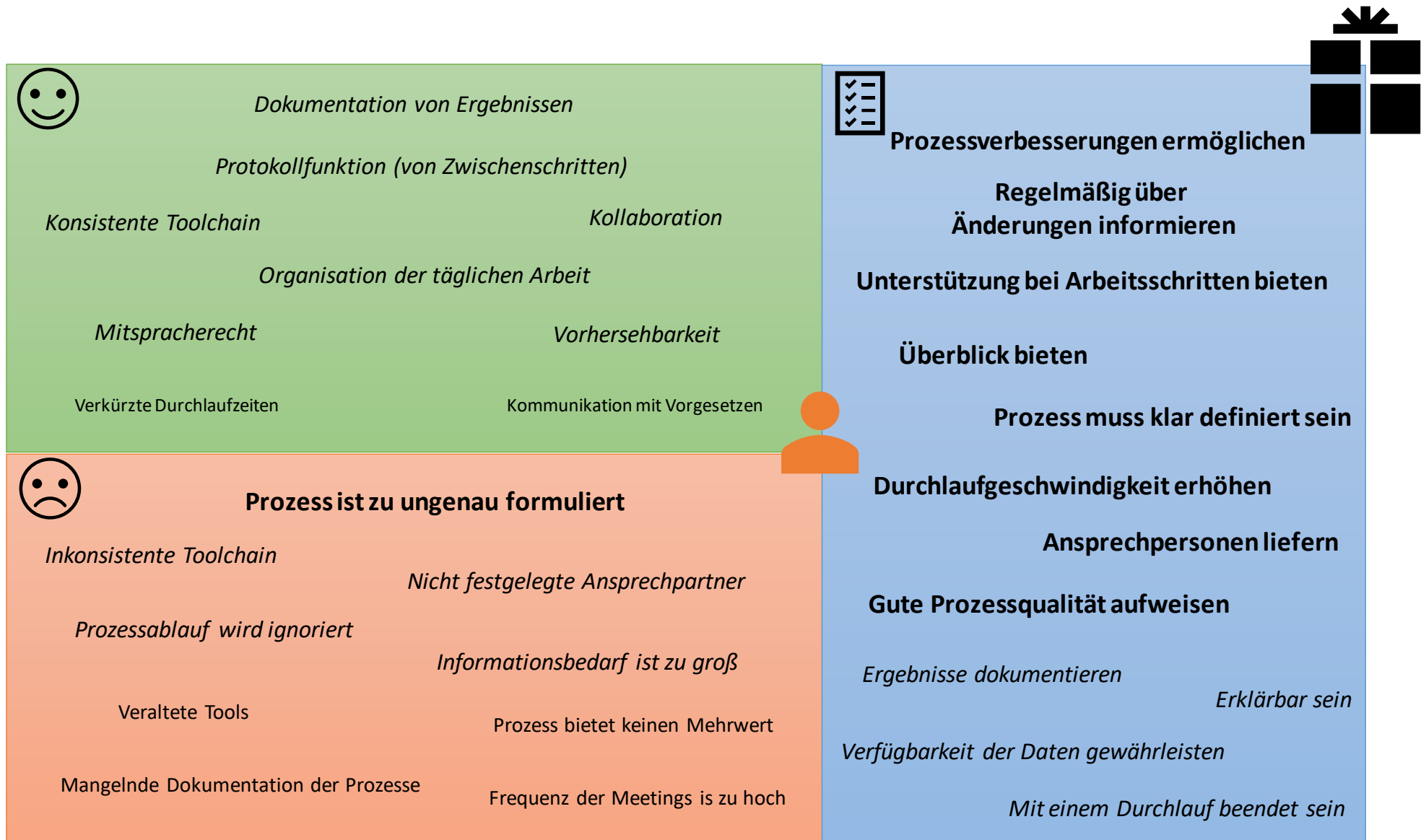


Abb. 41: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Wertangebot von Prozessen", Quelle: Eigene Darstellung.

4.4 Persona des Softwareentwicklers

Die Erstellung der Persona eines Softwareentwicklers steht im Mittelpunkt von Abschnitt 4.4. Die Daten zur Erstellung wurden aus den geführten Interviews gewonnen. Die erstellte Persona stellt einen Querschnitt der befragten Personen dar und soll Weiterforschenden als Ausgangsposition dienen, mit deren Hilfe sie eine tiefgreifende Datenerhebung und eine weiterführende Entwicklung der Persona starten können. Der Ablauf der Datensammlung zur Erstellung der Persona wurde wie in Abb. 42 gezeigt wird, durchgeführt. Die gesammelten Daten wurden anschließend in Form eines Persona Deckblattes zusammengefasst.

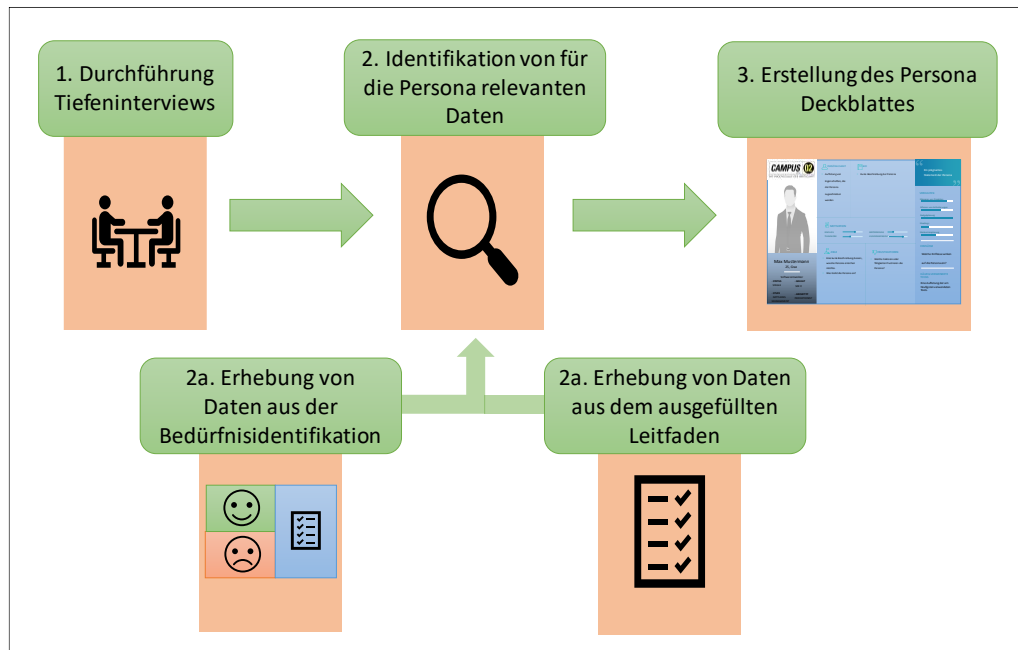


Abb. 42: Vorgehensweise bei der Erhebung von Daten zur Erstellung eines Persona Deckblattes, Quelle: Eigene Darstellung.

Die nun folgenden Kategorien werden zur Erstellung der Persona genutzt und sollen dem Leser der Masterthesis ein möglichst gutes Verständnis über das Arbeitsleben der Persona bieten. Die Kategorien wurden mit entsprechenden Fragestellungen versehen, anhand derer die Recherche der Daten in den transkribierten Interviews erfolgte. Ergänzend dazu wurden weiterführende Quellen genutzt. Die Kategorien lauten wie folgt:

Allgemeine Charakteristika

- Beschreibt, wer die Persona ist (Name, Alter, Wohnort, Einkommen, Berufsbezeichnung).

Persönlichkeit

- Welche Eigenschaften zeichnen die Persona aus?

Motivation

- Was treibt die Persona an?
- Wie kann die Persona im beruflichen Alltag motiviert werden?

Ziele

- Was möchte die Persona beruflich erreichen?

Frustrfaktoren

- Welche Aspekte des beruflichen Alltags führen dazu, dass die Persona gefrustet ist?

Methodenkenntnis

- Wie gut kennt sich die Persona mit agilen Methoden aus?

Gründe für agile Methoden

- Warum möchte die Persona im beruflichen Alltag auf agile Methoden zurückgreifen und ihre Projekte damit abwickeln?

Häufig verwendete Tools und Software

- Welche Tools verwendet die Persona am häufigsten?

4.4.1 Informationssammlung zur Erstellung der Persona

Im nun folgenden Unterabschnitt erfolgte die Sammlung der Informationen zur Erstellung einer Softwareentwickler Persona. Der Fokus der Datensammlung liegt dabei auf den Transkriptionen der durchgeführten Tiefeninterviews sowie auf den von den Befragten ausgefüllten Selbsteinschätzungen. Ergänzend dazu wurden bei Bedarf Daten aus Onlinerecherchen verwendet (z. B. für den Namen der Persona). Die Daten wurden entsprechend der zuvor bereits genannten Kategorien eingeteilt. Die gesammelten Daten wurden anschließend in Abschnitt 0 in Form einer grafischen Darstellung abgebildet.

Allgemeine Charakteristika

Das Alter der Persona errechnet sich aus dem Durchschnittsalter aller befragten Personen. Dies ergibt ein Persona Alter von 31 Jahren. Die Persona wäre also im Jahr 1988 geboren worden. Die Daten dazu sind in Anhang A ersichtlich.

Die fünf häufigsten Nachnamen der Einwohner Österreichs lauten Gruber, Huber, Wagner, Müller, Pichler.¹⁸⁰ Die Persona wurde daher mit jenem Nachnamen, der in Österreich am häufigsten vorkommt, versehen und trägt den Nachnamen „Gruber“.

Laut Statistik Austria waren die beliebtesten Babynamen für Männer im Jahr 1988 Michael, Thomas, Stefan, Daniel und Christoph.¹⁸¹ Wie auch bereits bei den Nachnamen, wurde auch als Vorname jener Name mit der größten Häufigkeit gewählt. Die Persona trägt somit den vollständigen Namen „Michael Gruber“.

Da sämtliche Befragten ihren Lebensmittelpunkt im Großraum von Graz haben, wurde auch die Persona in Graz angesiedelt.

Das Jahresgehalt der Persona beträgt 50.000€ Brutto. Dieser Wert entspricht dem durchschnittlichen Gehalt für Softwareentwickler in Österreich im Jahr 2019.¹⁸²

¹⁸⁰ Vgl. FirmenABC Marketing GmbH (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁸¹ Vgl. Statistik Austria (2017), S. 2, Onlinequelle [31.10.2019].

¹⁸² Vgl. karriere.at (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

Obwohl einige der Befragten nicht nur als Softwareentwickler in ihren Unternehmen tätig sind, sondern Großteils auch noch andere Arbeiten wie z. B. als Scrum Master oder Product Owner wahrnehmen, wurde die Persona mit der Berufsbezeichnung „Softwareentwickler“ versehen, da dieser Beruf der gemeinsame Nenner einer Mehrheit der Befragten war. Die Berufsbezeichnung der Befragten kann in Anhang A eingesehen werden. Nach den Angaben der Befragten ergab sich ebenfalls eine Einstufung der Position im Unternehmen im mittleren Management bzw. in einer der unteren Führungsebenen des Unternehmens.

Die Persona wurde auch einem Archetypen zugeordnet. Aus diesem Grund wurden die im Interview getätigten Aussagen mit den 19 Programmierer Archetypen nach Michael Thomas verglichen. Der Vergleich von Archetypen unter Berücksichtigung der identifizierten Bedürfnisse sowie von Statements aus den Interviews ergab eine Einstufung der Persona als „Prozess-Guru“ Archetyp.¹⁸³

Persönlichkeit

Die Eigenschaften, die die Persönlichkeit der Persona auszeichnen, wurden aus den Statements der Interviewtranskription abgeleitet. Nahezu sämtliche Befragte wiesen eine sehr hohe Teamorientierung auf und waren ausgesprochen kommunikativ, vor allem wenn sich das Gespräch um Themen des beruflichen Alltags drehte. Es wurde ebenfalls ersichtlich, dass die Befragten im Softwareentwicklungsprozess sehr darauf bedacht sind, die vom Kunden gewünschten Ergebnisse mit einer möglichst effizienten Arbeitsweise zu verbinden.

Motivation

Im Zuge des Interviews wurden von den Befragten immer wieder Faktoren genannt, die sie in ihrer täglichen Arbeit motivieren und die ihnen das Gefühl geben, dass sie vom Unternehmen geschätzt werden. Diese Motivationsfaktoren führen dazu, dass, wenn sie erfüllt werden, kleinere Probleme im Prozessablauf von den Mitarbeitern ignoriert werden. Aus den Anhängen E – I konnten die Motivationsfaktoren „Selbstständigkeit“, „Mitspracherecht“, „Teamwork“ und „Regelmäßiges Feedback“ als jene Faktoren identifiziert werden, die für die Persona die größte Wichtigkeit besitzen. Dies wurde auf Grund der Häufigkeit der Nennung der Faktoren in verschiedenen Interviews ersichtlich.

Ziele

Aus den Gesprächen mit den Befragten ergaben sich auch Ziele bzw. Dinge, die die Mitarbeiter in ihrem beruflichen Alltag erreichen möchten. Einerseits wurde natürlich das große Ziel jedes Entwicklers, die Programmierung einer qualitativ hochwertigen Software in möglichst kurzer Zeit, erkannt, andererseits konnten auch persönliche Ziele aus den Transkriptionen identifiziert werden. So wünscht sich eine Mehrheit der Befragten, dass in ihrem Unternehmen neue Methoden und Tools zur Anwendung kommen. Dieser Wunsch resultiert nicht nur aus dem Gedanken heraus, dass die aktuelle Arbeitsweise verbessert werden soll, die Befragten haben auch ihren eigenen Marktwert stets im Hinterkopf. Nur mit der Erfahrung der Anwendung von neuen Methoden können sie auch im Falle eines Unternehmenswechsels sicherstellen, dass sie für andere Unternehmen am Markt interessant bleiben.

¹⁸³ Vgl. Thomas (2016), Onlinequelle [31.10.2019].

Ebenfalls wurde ersichtlich, dass die Befragten das Ziel verfolgen, ihre eigene Arbeitsweise und die dahinterliegenden Prozesse stetig zu verbessern und bekannte Fehler auszumergen. Das finale Ziel, welches identifiziert wurde, war die Steigerung des Teamworks bzw. der Aufbau eines guten Verhältnisses innerhalb des Teams. Die starke Bindung innerhalb eines Teams ist somit einerseits Motivation und Ziel zugleich und fördert das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Frustfaktoren

Die Frustfaktoren der Persona ergeben sich aus den identifizierten *pains* aus Abschnitt 4.3. Einerseits ist es für die Persona ärgerlich, wenn sie Prozesse bedienen muss, aus denen sie keinen Mehrwert erhält, andererseits fehlt es ihr oft an Ansprechpersonen, die für Fragen und Probleme im Prozessablauf zur Verfügung stehen. Dieser Missstand führt oft zu Verzögerungen, welche durch fehlende Stellvertreterregelungen innerhalb des Prozesses und die komplizierte Anwendung von Tools ohne richtige Dokumentation nur verstärkt werden.

Methodenkenntnis

Am Ende des Interviews wurden die Befragten gebeten, ihr Wissen über bestimmte agile Methoden in einer dem Leitfaden beigefügten Liste zu evaluieren. Aus der Auswertung dieser Liste ergab sich, dass folgende Methoden am besten bekannt und am häufigsten in den Unternehmen der Befragten zum Einsatz kommen: „Scrum“, „Kanban“, „PDCA-Zyklus“, „Daily Stand Up“ und „Continuous Integration“. Nahezu alle Befragten gaben an, bereits mit Scrum und dem damit verbundenen *Daily Stand Up* gearbeitet zu haben. Die Auswertung der Methodenliste kann in Anhang I eingesehen werden.

Gründe für agile Methoden

Aus den Statement-Listen konnten außerdem jene Gründe abgeleitet werden, anhand derer die Befragten ihre Präferenzen zur Anwendung von agilen Methoden deutlich machten. Die Listen sind in Anhang E-H ersichtlich. Als einer der wesentlichen Gründe, der für den Einsatz von agilen Methoden sprechen, wurde wiederholt die verbesserte Kommunikation innerhalb der Abteilung und innerhalb des Teams genannt. Dies hat den Vorteil, dass einerseits die Teamarbeit gestärkt wird und andererseits hat es zur Folge, dass Doppelarbeit in den Teams effektiv vermieden werden kann. Durch die ständige Kommunikation ist allen Teammitgliedern zu jeder Zeit bewusst, wer für welche Arbeitspakete zuständig ist. Als letzter wichtiger Grund wurde außerdem der Fakt genannt, dass neue Features oder fertig programmierte Passagen schnell getestet und dem Kunden vorgeführt werden können.

Häufig verwendete Tools und Software

Bezugnehmend auf den Octoverse Report wurden die Befragten in der Einführung des Interviews gefragt, welche Programmiersprachen sie am häufigsten in ihren Unternehmen verwenden. Daraus ergab sich, dass alle der Befragten entweder mit Java, Python oder C++ programmieren.¹⁸⁴ Des Weiteren wurden in den Interviews von drei Viertel der Personen das Projektmanagement und Bugtrackingtool „Jira“ als jenes Tools genannt, in dem ein Großteil ihrer Arbeit verrichtet wurde. Ebenso wird Microsofts Software „SharePoint“ häufig angewendet.

¹⁸⁴ Vgl. Octoverse (2018), Onlinequelle [31.10.2019].

4.4.2 Abbildung der Persona

Auf der folgenden Seite wird ein Persona Deckblatt eines Softwareentwicklers dargestellt (Abb. 43). Die Informationen, die auf dieser Abbildung zu sehen sind, bilden eine prägnante Zusammenfassung der in Unterabschnitt 4.4.1 gesammelten Informationen. Die Persona wird „Michael Gruber“ genannt und basiert auf einem eigens erstellten Layout. Das Layout gliedert sich in folgende Bereiche:

Persönlicher Bereich und Foto: Die linke Seite des Persona Deckblattes beinhaltet den persönlichen Bereich samt Foto. Hier werden der Name, das Alter, der Wohnort, das Gehalt, die Stufe im Unternehmen und der Archetyp der Persona angezeigt. Darüber befindet sich ein Symbolfoto der Persona, um dem Leser ein Gesicht zu den abgebildeten Daten zu geben und einen Wiedererkennungswert zu liefern.

Statement: Das Statement befindet sich in der rechten oberen Ecke der Persona und zeigt eine, für die Persona prägende, Aussage.

Persönlichkeit und Biografie: Im oberen mittleren Bereich befinden sich die persönlichen Eigenschaften sowie eine kurze Biografie des beruflichen Alltags der Persona. Die Eigenschaften sollten die Persona möglichst prägnant beschreiben. Die Biografie beschreibt in wenigen Sätzen, wer die Persona ist, woher sie kommt und was sie im beruflichen Alltag leistet. Der Leser soll dadurch eine Vorstellung davon bekommen, wer die Persona ist.

Ziele, Motivation und Frustrfaktoren: Unter der Biografie der Persona wurden Ziele, Motivationsfaktoren und Frustrfaktoren abgebildet. Die Motivationsfaktoren wurden mit einer Skala unterstützt, um deren Gewichtung für die Persona ersichtlich zu machen. Die Frustrfaktoren sollen dem Leser ein Gefühl dafür vermitteln, warum sich die Persona gegen bestimmte Maßnahmen sträubt oder warum es in ihrem beruflichen Alltag zu Problemen kommen kann. Die Ziele beschreiben in einfachen Sätzen, was die Persona antreibt und was sie erreichen möchte.

Kenntnisse von agilen Methoden und Gründe für ebenjene: Die Methodenkenntnis wurde auf der rechten Seite unterhalb des Statements eingefügt. Die einzelnen Methoden wurden ebenfalls mit einer Skala hinterlegt. Die Länge des blauen Balkens gibt dabei an, wie gut sich die Persona mit der jeweiligen Methode auskennt. Direkt darunter befinden sich jene Gründe, die angeben, warum die Persona überhaupt mit agilen Methoden arbeiten möchte.

Häufig verwendete Tools und Software: In der rechten unteren Ecke befindet sich eine kurze Auflistung aller, von der Persona häufig verwendeten, Tools. Dies gibt dem Leser einen Einblick auf die Umgebung, in der die Entwicklungsarbeit stattfindet.



PERSÖNLICHKEIT

- Teamorientiert
- Kommunikativ
- Ergebnisgetrieben
- Effizient
- Verantwortungsbewusst
- Neugierig

BIO

Michael ist ein Softwareentwickler aus Graz. Er bevorzugt es, Projekte mit neuen, agilen Methoden gestützt, durchzuführen. Die Abläufe sollen im Hintergrund mit Prozessen hinterlegt sein und ihm eine möglichst große Anzahl an Vorteilen, wie z. B. der Dokumentation, der individuellen Arbeitsgestaltung und der Freiheit, von überall zu arbeiten, bieten. Er möchte, dass ihm sein Unternehmen diese Vorteile in Form von Prozessen liefert und ihn bei der Entwicklung unterstützt.

Agile Methoden unterstützen mich in meiner täglichen Arbeit und helfen mir dabei, bessere Resultate zu erzielen.



MOTIVATION

Selbstständigkeit Mitspracherecht

Teamwork Regelmäßiges Feedback

METHODENKENNTNIS

SCRUM

KANBAN

PDCA-Zyklus

Daily Stand Up

Continuous Integration

ZIELE

- Qualitativ hochwertige Software in möglichst geringer Zeit programmieren.
- Neue Methoden verwenden, um up-to-date zu bleiben.
- Ein gutes Verhältnis zu seinem Team aufbauen.
- Prozesse, die ihn bei der Arbeit unterstützen, verbessern, um die Ergebnisse zu verbessern.

FRUSTFAKTOREN

- Bedienen von Prozessen ohne Mehrwert für den Nutzer.
- Fehlende Ansprechpersonen im Zuge der Projekt- bzw. Prozessdurchführung.
- Entscheidungen werden über seinen Kopf hinweg getroffen.
- Die Anwendung von Tools gestaltet sich kompliziert.
- Verzögerungen durch fehlende Stellvertreterregelungen.

GRÜNDE FÜR AGILE METHODEN

- Kommunikation wird verbessert
- Teamwork wird gestärkt
- Vermeidung von Doppelarbeit
- Resultate können schnell getestet werden

HÄUFIG VERWENDETE TOOLS UND SOFTWARE



Michael Gruber
31, Graz

Softwareentwickler

- **GEHALT**
50.000 € / Jahr
- **STUFE**
Mittleres Management
- **ARCHETYP**
Der Prozess-Guru

Abb. 43: Persona eines Softwareentwicklers, Quelle: Eigene Darstellung.

4.5 Interpretation der Ergebnisse der Bedürfniserhebung

In diesem Abschnitt erfolgt die Interpretation der für die vier Themengebiete erhobenen Bedürfnisse. Diese werden nacheinander bearbeitet. Im Anschluss daran erfolgt ein kurzer Quervergleich zwischen den Themengebieten, in dem Gemeinsamkeiten und Unstimmigkeiten der Aussagen und Bedürfnisse noch einmal aufgezeigt werden.

Agiles Prozessmanagement

Die Auswertung der Daten ergab, dass sich Softwareentwickler vor allem mehr Flexibilität und geregelte Verantwortlichkeiten erwarten, wenn sie in ihren Unternehmen mit agilen Prozessen bzw. mit agilem Prozessmanagement konfrontiert sind. Das Unternehmen muss bei der Einführung von und bei der Umstellung auf agile Prozesse sehr genau auf die firmeninternen Gegebenheiten achten und diese in die Planung des Prozessablaufes miteinbeziehen. Die Erwartung ist auch, dass die eingeführten Prozesse in weiterer Folge beständig verbessert und adaptiert werden. Diese Adaptionen müssen mit klar ersichtlichen Gründen hinterlegt und den Entwicklern auch mitgeteilt werden. Die Entwickler erwarten sich ebenfalls, dass jedem Prozess eine verantwortliche Ansprechperson innerhalb des Unternehmens zugeteilt wird, die ihnen bei Unklarheiten und Problemen im oder mit dem Prozess zur Seite steht. Das Fehlen ebenjener Ansprechperson ist es auch oft, dass zu vielen Problemen im agilen Prozessmanagement und in der Arbeit mit agilen Prozessen führt. So kommt es häufig zu Missverständnissen im Ablauf der Prozesse. Dies ist oftmals bedingt durch den komplexen Aufbau einiger Prozesse, die von mehreren Personen bedient werden müssen und bei denen oftmals im Zuge der Durchführung auf den Input mehrerer Personen innerhalb eines Prozessschrittes gewartet werden muss. Dadurch kommt es zu Leerlaufzeiten im Sprint, in denen die Entwickler keine Arbeitspakete abarbeiten können. Die Unternehmen sind oftmals nicht darauf vorbereitet, bedingt durch den Fakt, dass agile Prozesse häufig nur für die Entwicklungsabteilung in einem Unternehmen und nicht für das Unternehmen als Ganzes konzipiert wurden. D. h. das während die Softwareentwicklung agil plant und ihre Prozesse danach gestaltet, das restliche Unternehmen noch am klassischen Prozessmanagement festhält. Hier kommt es oftmals zu Reibungspunkten an den Schnittstellen der Abteilungen. Die Entwickler würden sich wünschen, dass die Einführung von agilen Prozessen immer mit Blick auf das gesamte Unternehmen passiert, und nicht nur auf einzelne Abteilungen beschränkt bleibt. Außerdem muss erwähnt werden, dass für diesen Themenbereich keinerlei *gains* identifiziert werden konnten, die für die Befragten von höchster Priorität waren. Von den Entwicklern sind jedoch die verbesserte Kommunikationsstruktur und die erhöhte Übersichtlichkeit über die Prozessabläufe als positive Faktoren, die mit agilem Prozessmanagement einhergehen, genannt worden. Ebenfalls positiv erwähnt wurde die erhöhte Verfügbarkeit von Feedback. Während im klassischen Prozessmanagement Prozesse größtenteils ohne Beteiligung des Kunden ablaufen, wird dieser in agilen Prozessen aktiv eingebunden, um regelmäßiges Feedback zu durchgeführten Prozessschritten und Arbeitsergebnissen zu erhalten. Dieses Feedback kann direkt für die Verbesserung des Produktes und die Erhöhung der Prozessqualität genutzt werden und führt dazu, dass sich der Prozess kontinuierlich weiterentwickeln kann.

Agile Methoden

Für den Themenbereich „Agile Methoden“ ließen sich keine *jobs* mit höchster Priorität identifizieren. Die Entwickler haben dennoch gewisse Aufgaben bzw. Vorgaben, die sie durch den Einsatz von Methoden erledigt haben möchten. Einerseits sollen ihnen die eingesetzten Methoden dabei helfen, Informationen besser, schneller und fehlerfrei innerhalb des Teams und der Abteilungen zu übermitteln, andererseits erwarten sie sich auch, dass es mit Hilfe von agilen Methoden möglich ist, den Fortschritt und die Qualität ihrer Arbeit zu erfassen und zu messen. Die eingesetzten Methoden sollen sie außerdem in ihrer Arbeitsweise unterstützen und diese nicht von Grund auf verändern. Einer der größten identifizierten positiven Faktoren war jener des Erfahrungsaustausches und der optimierten Problemlösung, die mit dem Einsatz von agilen Methoden einhergehen. Die Methoden erfordern häufigen Informationsaustausch von Teammitgliedern und verlangen von ihnen, einen Status über aktuelle Arbeitspakete abzugeben. Dabei werden Probleme rasch identifiziert und können gemeinschaftlich, durch die Nutzung der Erfahrungen sämtlicher Teammitglieder, gelöst werden. Durch die übersichtliche Einteilung von Arbeitspaketen wird den Entwicklern der gesamte Umfang des Projektes und aller Prozessschritte sichtbar gemacht. Dadurch ist es ihnen möglich, Doppelarbeit zu vermeiden und die Durchlaufzeiten von einzelnen Entwicklungen zu verkürzen. Ein für die Entwickler sehr störender Faktor war die inkonsequente Anwendung von agilen Methoden in ihren Unternehmen. Die Methoden passen dabei oft nicht zu den im Unternehmen gelebten Prozessen und oftmals kommt es im Zuge der Arbeit mit agilen Methoden zu Einflussnahmen außerhalb des Teams, die die Arbeit des Teams erheblich beeinträchtigen. Dabei werden bereits getätigte Planungen des Teams ignoriert und neue Arbeitspakete ohne Absprache mit einem Verantwortlichen eingeführt. Erschwerend kommt in manchen Unternehmen noch die fehlende oder missverständliche Kommunikation von solchen Änderungen hinzu.

Digitalisierung

Im Hinblick auf die Aspekte, die für Softwareentwickler von Bedeutung sind, wenn ihre Prozesse vom Unternehmen digitalisiert werden wird deutlich, dass der wichtigste *job*, den ein digitalisierter Prozess erfüllen muss, die permanente Verfügbarkeit darstellt. Entwickler wollen unabhängig vom Ort, an dem sie ihre Arbeit verrichten, jederzeit Zugriff auf den Prozess, die Daten und die Tools haben, mit denen sie arbeiten. Die Daten müssen integer sein und deren Speicherung muss laut Befragten auf jeden Fall so modelliert sein, dass die Eingabe über eine einzelne Quelle genügt, um den ganzen Prozess mit Daten zu versorgen. Auch an die verwendeten Tools werden Anforderungen gestellt. Dabei steht besonders das *user interface* im Fokus. Hier wünschen sich die Entwickler ein simples, leicht verständliches und übersichtliches *user interface*. Werden Prozesse neu digitalisiert so ist es besonders wichtig, die am Prozess beteiligten Personen frühzeitig in den Digitalisierungsprozess einzubinden, um Unmut und Motivationsverlust durch einen veränderte Arbeitsweise frühzeitig abzufangen und den Entwicklern wirklich das Gefühl zu geben, dass ihre Meinung wertgeschätzt und beachtet wird. Eine oft angesprochene Gefahr von Prozessen, die ohne das Wissen der beteiligten Personen erstellt und eingeführt wurden, ist jene, dass alte Prozesse weiterhin gelebt werden und es zu einer Doppelgleisigkeit im Unternehmen kommt. Im Zuge der Doppelgleisigkeit kann es zu korrumpierten Daten und verlängerten Durchlaufzeiten kommen.

Erhebung von Bedürfnissen von Nutzern agiler Prozesse und Erstellung einer Persona

In den Gesprächen wurde klar, dass ein großer Vorteil von digitalisierten Prozessen die Vereinheitlichung und das Schaffen von Standards ist. Das Unternehmen ist durch digitale Prozesse dazu in der Lage, die Prozesse unternehmensweit gleich aufzubauen. Dies hat zur Folge, dass sich Mitarbeiter schneller daran gewöhnen können und der Verwaltungsaufwand als Ganzes geringer wird. Digitalisierte Prozesse bzw. einzelne Schritte daraus können auch automatisiert werden und so Leerzeiten minimieren sowie den Ressourcenaufwand und die Prozesskosten senken.

Wertangebot von Prozessen

Das finale Themengebiet beschäftigt sich mit der Frage, was sich Softwareentwickler von ihren Prozessen erwarten. Durch die Befragung wurde eine hoch priorisierte *jobs* ersichtlich. So ist es den Entwicklern besonders wichtig, dass ein Prozess nach der Einführung in regelmäßigen Abständen auf Probleme und Verbesserungspotentiale hin untersucht wird und das im Anschluss daran auch wirklich Verbesserungen am Prozess vorgenommen werden. Diese Veränderungen müssen nach Möglichkeit rechtzeitig kommuniziert werden. Des Weiteren ist es wichtig, dass der Prozess einen Überblick über den Gesamttablauf bietet und dass die einzelnen Prozessschritte klar definiert und einfach formuliert sind. Daraus resultiert eine entsprechende Prozessqualität, die vom Unternehmen hochgehalten werden muss. Leider ist ebenjene Beschreibung von Prozessen sowie die Qualität des Prozesses oft mangelhaft. So werden im Laufe des Prozesses verschiedene Tools genutzt, die jeweils andere Handhabungen erfordern und teilweise auch veraltet sind. Die Prozesse verlangen zu viel Dateninput und haben oftmals keinen Prozessverantwortlichen. All das führt dazu, dass die Prozessabläufe häufig ignoriert werden und die Entwickler ihre Projekte ohne Prozesse im Hintergrund bearbeiten müssen. Gäbe es die Möglichkeit, dass sich ein Entwickler seinen perfekten Prozess selbst gestalten könnte, so würde er primär darauf achten, dass die verwendeten Tools konsistent sind und eine einheitlichen Datenquelle besitzen. Der Prozess bzw. die darin verwendeten Tools sollten außerdem automatisch die Ergebnisse der Arbeit dokumentieren und sämtliche durchgeführten Zwischenschritte protokollieren. Dies würde dazu führen, dass die Entwickler ihre tägliche Arbeit besser organisieren könnten und den Fokus mehr auf die Kollaboration innerhalb des Teams richten würden. Sollten Prozessänderungen notwendig sein, so wünschen sich die Entwickler außerdem ein Mitspracherecht bezüglich des Veränderungsumfanges und der Umsetzung der Veränderung.

Gegenüberstellung und Vergleich der Ergebnisse der Themengebiete

Die Zeit ist ein entscheidender Faktor in der Durchführung von Prozessen. In allen vier Themengebieten konnten Bedürfnisse ermittelt werden, die sich um die Durchlaufzeit von Prozessen drehen. Eine verkürzte Durchlaufzeit wurde für agile Prozesse, agile Methoden und für digitalisierte Prozesse als positiver Faktor genannt. Die Befragten sahen es vor allem in den Bereichen der Digitalisierung und des Wertangebots von Prozessen als *job*-Bedürfnis an, dass sich durch die Anwendung die Durchlaufzeit verringert. Bei der Auswertung der Statements im Bereich Digitalisierung ergab sich aber auch ein Widerspruch. Die Erfahrungen der Befragten unterschieden sich zum Teil, da für einige die Nutzung digitalisierter Prozesse eine Verringerung der Durchlaufzeit zur Folge hatte, während für andere die Nutzung digitalisierter Prozesse mit einer Verlängerung der Durchlaufzeit verbunden war. Das Unternehmen sollte sich bei der Digitalisierung seiner Prozesse das Feedback von Mitarbeitern einholen und die Durchlaufzeiten regelmäßig kontrollieren, um sicherzustellen, dass der digitalisierte Prozess auch wirklich einen positiven Einfluss auf die Durchlaufzeit aufweist.

Erhebung von Bedürfnissen von Nutzern agiler Prozesse und Erstellung einer Persona

Das Fehlen eines Ansprechpartners im Prozess konnte über die Themengebiete des agilen Prozessmanagements, der agilen Methoden und des Wertangebots als wichtiger Faktor für die Befragten identifiziert werden. Der Faktor wurde sowohl als *pain* als auch als *job* identifiziert. Vor allem im Zuge des Einsatzes von agilen Methoden und der Erstellung bzw. der Verbesserung eines Wertangebots führt das Fehlen einer Ansprechperson oft zu Frust unter den Mitarbeitern. Dies wurde in den Interviews klar kommuniziert. Die Befragten fühlen sich von ihren Unternehmen allein gelassen und es kommt zu Problemen im Prozessablauf. Dies könnte durch die Einführung einer zentralen Stelle, die sich um die Fragen, Anregungen und Probleme der Mitarbeiter im Zuge der Prozessdurchführung kümmert, vermieden werden.

Der Faktor der Kommunikation erwies sich als besonders kontrovers für die Befragten. Sämtliche der befragten Personen waren sich darüber einig, dass der Einsatz von agilem Prozessmanagement kombiniert mit der Anwendung von agilen Methoden zu einer verbesserten Kommunikation innerhalb des Teams bzw. innerhalb eines Projektes führt. Auf der anderen Seite herrschte Einigkeit darüber, dass es, wenn Prozesse agil gemanagt werden und agile Methoden zum Einsatz kommen, es immer zu wenig Kommunikation vom Unternehmen an die Teams gibt. Die Kommunikation vom Unternehmen an die Teams wurde also durchwegs als ungenügend empfunden und führt laut Meinung der Befragten dazu, dass es im Zuge der Projektarbeit zu erheblichen Verzögerungen und Problemen innerhalb der Teams kommt. Die Unternehmen müssen verstehen, dass die Kommunikation vor allem mit Blick auf Änderungen des Projektumfanges nicht einseitig zu erfolgen hat, sondern dass solche gravierenden Veränderungen mit dem Team vorab besprochen werden müssen.

Auch die Dokumentation von Ergebnissen ist ein Faktor, der über alle vier Themengebiete hinweg als positiv empfunden wurde. Für viele der Befragten hat sich mit der Einführung von agilen Methoden und agilem Prozessmanagement in ihren Unternehmen die Verfügbarkeit von Ergebnisdaten erheblich verbessert. Durch konsequente Anwendung von agilen, digitalisierten Prozessen in Kombination mit agilen Methoden unter Berücksichtigung des gewünschten Wertangebotes werden Arbeitsschritte, Zwischenergebnisse und Projektergebnisse automatisch dokumentiert und sind für alle am Prozess beteiligten Personen jederzeit einsehbar.

Der letzte Faktor, der im Zuge der Überprüfung der Bedürfnisse in allen Themengebieten genannt wurde, war jener der Übersichtlichkeit. Die befragten Personen haben durch den Einsatz von agilen Methoden und agil gemanagten Prozessen den Eindruck, dass sich die Übersicht über das Projekt und die zu erledigenden Arbeitsschritte im Vergleich zum zuvor genutzten klassischen Prozessmanagement wesentlich verbessert haben. Dies ist einerseits bedingt durch die Abbildung von Arbeitspaketen auf digitalen oder analogen Scrum-Boards, andererseits spielt hier auch die Digitalisierung eine wesentliche Rolle. Sie erleichtert es den Mitarbeitern eines Unternehmens, auf Daten zuzugreifen und Prozessabläufe einzusehen.

Resümee

Die Auswertung der Interviews ergab größtenteils kongruente Aussagen über alle vier Themenbereiche hinweg. Es wurde klar ersichtlich, welche Bedürfnisse Softwareentwickler bei der Nutzung von digital transformierten agilen Prozessen in ihren Unternehmen aufweisen und welche Bedürfnisse die Unternehmen bei der Erstellung ebenjener Prozesse beachten sollten.

5 ABSCHLIESSENDER TEIL

Der abschließende Teil der Masterthesis befasst sich mit der Überprüfung der in Abschnitt 1 aufgestellten Hypothesen, der Erstellung einer Handlungsempfehlung und dem Schlusswort.

5.1 Überprüfung der Hypothesen

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus dem praktischen Teil der Masterthesis konnten die Hypothesen verifiziert oder falsifiziert werden:

1. Je mehr die Mitarbeiter in die Abwicklung der digitalen Transformation von Prozessen eingebunden werden, desto leichter fällt den Mitarbeitern die Umsetzung und das tägliche Arbeiten mit den Prozessen.
 - a. Die Befragung der Softwareentwickler ergab, dass sich sämtliche Befragten eher dazu motiviert sehen, einen digital transformierten Prozess zu leben und zu nutzen, wenn sie an der Entstehung des Prozesses beteiligt sind. Durch die frühe Einbindung der Mitarbeiter fällt ihnen auch die Nutzung der Prozesse zur Erledigung der täglichen Arbeit leichter und es kommt zu keinem Motivationsverlust.
2. Wenn Mitarbeiter frühzeitig über geplante Änderungen in Prozessen informiert werden, steigert sich auch die Bereitschaft an den Änderungen mitzuarbeiten und diese mitzugestalten.
 - a. Aus den Interviews ergab sich, dass die Mitarbeiter oftmals bereit sind, Veränderungen am Prozess und der Unternehmensstruktur mitzutragen und mitzugestalten, wenn die geplanten Änderungen von der Unternehmensführung frühzeitig kommuniziert werden und wenn das Ziel der Änderung ersichtlich ist. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Unternehmensführung hinter der Veränderung steht und dies auch so kommuniziert.
3. In Unternehmen, deren Prozesse eine hohe Akzeptanz aufweisen, kommt es seltener zu Schwierigkeiten im Prozess und daraus resultierend zu weniger Verzögerungen im Projektablauf.
 - a. Die Überprüfung der Aussagen ergab, dass es in Prozessen, die auf die Arbeitsweisen der Mitarbeiter abgestimmt sind und dementsprechend eine hohe Akzeptanz seitens der Mitarbeiter aufweisen, seltener zu Problemen im Ablauf und der Erledigung von Arbeitspaketen kommt. Probleme treten erst dann auf, wenn der Prozess nicht die notwendige Prozessreife und Prozessqualität aufweist, die von den Mitarbeitern erwartet wird.
4. Eine Veränderung in einem Prozess (z. B. die Digitalisierung eines Prozesses) hat in großen Unternehmen weitreichendere Folgen als in KMUs.
 - a. Diese Hypothese wurde durch Aussagen von Befragten, die in kleineren Unternehmen engagiert sind, widerlegt. Auch in KMUs kann eine Veränderung des Prozesses weitreichende Folgen haben. Vor allem dann, wenn die Änderung ohne die Unterstützung und ohne die richtige Kommunikation von Seiten des oberen Managements erfolgt.

5.2 Handlungsempfehlung

In diesem Unterabschnitt werden Limitierungen der Masterthesis genannt, danach folgt die Handlungsempfehlung für Unternehmen, die dabei sind, ihre Prozesse zu digitalisieren und mit agilen Methoden zu hinterlegen. Im Anschluss daran werden noch Entwicklungs- und Forschungspotenziale der Masterthesis aufgezeigt.

Limitierungen

Die Auswertung der Interviews hinsichtlich Statements und Bedürfnisse ergab wenige Unstimmigkeiten in den Aussagen der Befragten. Es gilt aber an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich zu sagen, dass die Anzahl an durchgeführten Interviews nicht statistisch repräsentativ ist. Für die identifizierten Bedürfnisse innerhalb der Themenbereiche ließen sich klare Übereinstimmungen bei Bedürfnissen mit Priorität 1 und Priorität 2 feststellen. Bedürfnisse, die mit Priorität 3 eingestuft wurden, beruhen nur auf den Aussagen weniger Personen. Die Darstellung dieser Bedürfnisse in der Masterthesis erfolgt daher nur, um den Anspruch auf Vollständigkeit zu genügen. Unternehmen, die die identifizierten Bedürfnisse zur Adaptierung ihrer Prozesse nutzen wollen, sollten vor der Nutzung von Bedürfnissen der Priorität 3 diese noch einmal mit ihren eigenen Mitarbeiter absprechen.

Die Nutzung von agilen Prozessen und agilen Methoden eignet sich nicht für alle Unternehmen in der Softwareentwicklungsbranche. Vor allem kleinere Unternehmen, die ihren Fokus auf einige wenige Projekte pro Jahr legen, haben oft Schwierigkeiten damit, genügend Arbeitspakete für eine fortlaufende Nutzung der agilen Arbeitsmethoden zu generieren bzw. aus den Kundenanforderungen abzuleiten.

Berücksichtigung von Bedürfnissen im Zuge der digitalen Transformation von Prozessen

Die Ergebnisse der Masterthesis können von Unternehmen im Zuge der digitalen Transformation ihrer Prozesse in mehreren Schritten genutzt werden.

- a) Vor Beginn des Transformationsprozesses: Unternehmen, die planen, ihre Prozesse demnächst digital zu transformieren können die erstellte Persona aus Abschnitt 4.4 dazu nutzen, um ihren Prozessdesignern bereits ein Bild der Zielgruppe zu geben, die in Zukunft mit dem Prozess arbeiten soll. Der Prozessdesigner soll dadurch ein Gefühl für jene Faktoren bekommen, die dem Entwickler besonders wichtig sind und die im Verlauf der Transformation auf keinen Fall vernachlässigt werden dürfen. Die identifizierten Bedürfnisse, die in den VPC-Kundensegmenten abgebildet sind, sollen den Prozessdesignern außerdem aufzeigen, wie ihr Prozess im Hinblick auf Kommunikation, die Verfügbarkeit von Daten und die Komplexität des Prozesses gestaltet werden soll. Für das Unternehmen ist es außerdem von besonderer Wichtigkeit, dass es zu Beginn des Transformationsprozesses alle Personen bzw. Entwickler, die in Zukunft mit dem neuen Prozess arbeiten sollen, in einem Gespräch über die geplanten Änderungen informiert und den Input der Mitarbeiter in die Transformation des Prozesses mit aufnimmt. Vor dem Start sollten sich die Prozessdesigner auch die bereits bestehenden Prozesse ansehen und sicherstellen, dass diese von den Mitarbeitern so gelebt werden, wie sie geplant wurden. Auch hier sollte Feedback eingeholt werden. Dadurch ergibt sich, dass Bereiche, in denen der Prozess gut funktioniert, nur geringfügig adaptiert werden müssen.

- b) Im Zuge der Transformation: Die Untersuchung und Erhebung der Bedürfnisse ergab vor allem, dass eine digitale Transformation von Unternehmensprozessen schrittweise geplant und durchgeführt muss, da es sonst zu erheblichen Problemen und Verzögerungen kommen kann. Den Entwicklern ist dabei besonders wichtig, dass klassische Prozesse auch dann noch funktionieren, wenn Folge- oder Vorprozesse bereits digitalisiert wurden oder gerade digitalisiert werden. Dies ist einer der häufigsten Fehler, der in den Tiefeninterviews genannt wurde. Das Unternehmen muss außerdem darauf bedacht sein, dass es die Firma ganzheitlich digitalisiert und die Transformation in sämtlichen Bereichen einleitet, um zu vermeiden, dass es zu Inkompatibilitäten oder inkonsistenten Arbeitsweisen kommt. Anhand der Ergebnisse wird den Unternehmen zusätzlich empfohlen, dass sie sich bereits im Zuge der Transformation eine Person der betroffenen Abteilung auswählen und diese zur Ansprechperson für den transformierten Prozess erklären. Diese Ansprechperson muss dementsprechend geschult werden und ist fortan der Prozessverantwortliche. Es ist außerdem ratsam, dass nach jeder erfolgten Teiltransformation das Feedback der betroffenen Personen eingeholt wird, um Schwachstellen und Probleme frühzeitig zu identifizieren und zu eliminieren.
- c) Nutzung im Betrieb: Ein klassischer Prozess, der digitalisiert wurde und im laufenden Betrieb zum Einsatz kommt, muss den Mitarbeitern, die mit diesem Prozess arbeiten, einen Überblick über die zu erledigenden Arbeitspakete, den Status des Projektes und das Feedback des Kunden liefern. Von digitalisierten Prozessen wird außerdem erwartet, dass es zu jeder Zeit möglich ist, auf die Daten des Prozesses zuzugreifen, dass diese integer sind und dass die Eingabe einem klaren Plan folgt. Diese Faktoren muss das Unternehmen beachten und den Mitarbeitern nebenbei auch noch die bereits genannte Ansprechperson für etwaige Fragen und zur Lösung von Prozessproblemen zur Seite stellen.
- d) Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse: Die identifizierten Bedürfnisse sind auch dann noch wichtig, wenn die die Transformation der Prozesse im Unternehmen bereits abgeschlossen ist. Das Unternehmen muss darauf achten, nach einer erfolgreichen digitalen Transformation in regelmäßigen Abständen mit den Mitarbeitern zu sprechen und die Funktionalität und Durchlaufzeit des Prozesses zu überprüfen. Dadurch können nicht nur Schwachstellen identifiziert und Probleme beseitigt werden, es ermöglicht außerdem eine kontinuierliche Verbesserung des bereits bestehenden Prozesses. Die stetige Verbesserung führt einerseits zu einer effizienteren Nutzung der vorhandenen Ressourcen und sorgt andererseits dafür, dass der oder die Prozesse und die darin genutzten Tools und Methoden auf dem neuesten Stand bleiben und das Unternehmen dadurch seine Wettbewerbsfähigkeit behält. Dieser Schritt ist von immenser Wichtigkeit, da dies nicht nur den laufenden Betrieb erleichtert, sondern auch das Unternehmen für potenzielle neue Mitarbeiter interessant macht.

Zum verbesserten Verständnis der Handlungsempfehlung wurden sämtliche mit Priorität 1 versehen Bedürfnisse in Abb. 44 noch einmal zusammengefasst in einem VPC-Kundensegment dargestellt. Im Anschluss werden dem Leser noch mögliche Entwicklungspotentiale und weiterführende Forschungsgebiete aufgezeigt.



Abb. 44: Kombiniertes VPC-Kundensegment der Bedürfniserhebung, Quelle: Eigene Darstellung.

Entwicklungspotenziale

Auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse dieser Masterthesis, den vier erstellten VPC-Kundensegmenten zu den Themenbereichen „Agiles Prozessmanagement“, „Agile Methoden“, „Digitalisierung“ und „Wertangebot von Prozessen“ und der erstellten Persona, stellen die Erstellung eines VPC-Wertangebotes für den jeweiligen Prozess, der digital transformiert werden soll, sowie die weiterführende Marktforschung und Personaentwicklung den nächsten logischen Schritt dar, welcher im Anschluss an diese Masterthesis erfolgen sollte. Dadurch soll ein *fit* zwischen den ermittelten Bedürfnissen der Softwareentwickler und dem Wertangebot der Unternehmensprozesse hergestellt werden. Das Ziel des Unternehmens muss darin bestehen, seine Prozesse auf die Bedürfnisse der Softwareentwickler hin zu optimieren und dadurch seine *time to market* und seine Prozesskosten zu reduzieren.

Forschungspotenziale

Identifikation von Bedürfnissen der Generation Z: Die Identifikation der Bedürfnisse von Softwareentwicklern bezog sich vor allem auf die Generation Y und vereinzelt auch auf Personen der Generation X. Im nächsten Forschungsschritt wäre es interessant, die Generation Z zu diesen Themen zu befragen, da anzunehmen ist, dass diese Generation positivere Erfahrungen mit der Digitalisierung gemacht hat. Unternehmen sollten sich ebenfalls vermehrt für die Bedürfnisse dieser Generation an Entwicklern interessieren, da diese nun langsam damit beginnen, in den Arbeitsmarkt einzutreten. Des Weiteren gilt es zu erfassen, wie Personen aus der Generation Z mit agilen Methoden arbeiten wollen und können und ob es in einer Generation, der die Work-Life-Balance besonders wichtig ist, überhaupt noch möglich ist, Software mit klassischen Prozessen zu entwickeln. Im Idealfall decken sich die bereits identifizierten Bedürfnisse mit jenen der nächsten Generation, sodass die Prozesse, die aktuell von Unternehmen in Abstimmung mit ihren Mitarbeitern designt und verwirklicht werden auch für die Generation Z von Nutzen sind.

Durchführung von quantitativer Marktforschung auf Basis der Ergebnisse der Masterthesis: Um eine repräsentative Aussagekraft für die Ergebnisse der Masterthesis zu ermitteln, ist es empfehlenswert, die Ergebnisse durch eine quantitative Marktforschung zu validieren. Das Resultat dieser Marktforschung kann dazu genutzt werden, die bereits erstellten VPC-Kundensegmente weiter zu verfeinern und gegebenenfalls zu korrigieren. Es ist ebenfalls möglich Unstimmigkeiten auszuräumen, die auf Grund der geringen Stichprobenanzahl aufgekommen sind.

Identifikation von geografischen Unterschieden: Da jene Tiefeninterviews, die als Basis der Statement-Identifikation und zur Auswertung der Bedürfnisse in dieser Masterthesis genutzt wurden, komplett mit österreichischen Staatsbürgern geführt wurden, könnten weitere internationale Quellen hinzugezogen und befragt werden, um eine global gültige Liste von Bedürfnissen zu entwickeln, um so die Nutzung der Ergebnisse auch in anderen geografischen Lagen zu ermöglichen.

5.3 Schlusswort

Im Zuge der Masterthesis wurden vier Kundensegmente einer *Value Proposition Canvas* zu den Themenbereichen „Agiles Prozessmanagement“, „Agile Methoden“, „Digitalisierung“ und „Wertangebot von Prozessen“ erstellt. Diese beinhalten die identifizierten Bedürfnisse von Softwareentwicklern in Bezug auf diese Themenbereiche. Durch die Identifikation dieser Bedürfnisse wurde die Forschungsfrage der Arbeit beantwortet. Die erstellten VPC-Kundensegmente sowie die Persona können als Grundlage und zusätzliche Hilfestellung zur Planung und Erstellung von agilen Prozessen genutzt werden. Damit kann auch die Zielsetzung als erfüllt angesehen werden. Durch die Untersuchungen, die im Rahmen dieser Masterthesis getätigt wurden, konnten wesentliche Erkenntnisse in Bezug auf das Prozessdesign sowie auf die Durchführung von Prozesstransformationen gewonnen werden. Diese Erkenntnisse ergeben einen Mehrwert für Unternehmen, die sich mit der Frage beschäftigen, wie sie ihre Prozesse transformieren sollen. Den Abschluss der Masterthesis bildet eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse in Bezug auf die Transformation von klassischen Prozessen hin zu agilen, digitalisierten Prozessen.

Softwareentwickler haben ein großes Bedürfnis nach digitalen Prozessen, agilen Methoden und erhöhter Kommunikation in ihren Unternehmen, welches nur in geringem Ausmaß befriedigt wird. Oftmals fehlt in Unternehmen nicht nur der Plan und das Ziel, wie eine Digitalisierung von statten gehen soll, es werden auch noch die für die Mitarbeiter besonders wichtigen Faktoren der Kommunikation und der Unterstützung des Wandels durch die Unternehmensführung vernachlässigt.

Werden Prozesse eines Unternehmens agil gehalten und gemanagt, so kann dies zu vielen Vorteilen für die Mitarbeiter führen. Die verbesserte Kommunikation, eine für alle ersichtliche Prozesslandschaft, die standortübergreifende Vereinheitlichung von Arbeitsweisen sowie die erhöhte Reaktionsschnelligkeit auf Feedback des Kunden sind nur einige Faktoren, die von den Softwareentwicklern als positiv empfunden werden, wenn das Unternehmen auf agiles Prozessmanagement setzt. Für das Unternehmen gilt es dabei zu beachten, dass die agilen Prozesse ein definiertes Ziel, geregelte Verantwortlichkeiten und die Möglichkeit der Anpassung des Prozesses aufweisen sollten. Als besonders wichtiger Faktor wurde die Schaffung von Stellvertreterregelungen von sämtlichen Befragten genannt, um Warte- bzw. Leerzeiten und die daraus resultierende Verschiebung der Arbeitslast im Prozess zu vermeiden. Das Unternehmen muss sich hier vor Beginn der Transformation auf ein einheitliches System der Stellvertreterregelung festlegen.

Auch die Anwendung von agilen Methoden hat für die befragten Softwareentwickler größtenteils positive Auswirkungen. So wird die Kommunikation innerhalb und außerhalb der Teams durch den Einsatz der Methoden aktiv gefördert und auch gefordert. Probleme, die im Prozessablauf auftreten, werden aktiv angesprochen und gemeinschaftlich gelöst. Dies steigert den Austausch von Erfahrungen im Team und stärkt die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters. Das Unternehmen muss dafür Sorge tragen, dass die notwendigen Informationen zu jeder Zeit verfügbar sind und dass die Personen in den Teams mit der nötigen Methodenkenntnis ausgestattet sind, um eine reibungslose Durchführung und Anwendung der Methode zu gewährleisten.

Abschliessender Teil

Die Auswertung der Bedürfnisse mit Bezug auf den Themenbereich „Digitalisierung“ ergab vor allem, dass sich Unternehmen der weitgehenden Veränderung, die eine Digitalisierung für ihre Mitarbeiter bedeutet, bewusst sein muss. Es muss sichergestellt werden, dass ein digitalisierter Prozess zu jeder Zeit von den Mitarbeitern ohne Einschränkungen genutzt werden kann, da es sonst zu einem erheblichen Motivationsverlust auf Seiten der Mitarbeiter kommen kann. Digitalisierte Prozesse zeichnen sich für die Befragten vor allem durch ihre Übersichtlichkeit, die permanente Verfügbarkeit von Daten und eine automatische Dokumentation von Ergebnissen aus. Daraus ergeben sich außerdem eine Verringerung der Durchlaufzeit, ein gesenkter Verwaltungsaufwand und eine Reduktion der im Prozess benötigten Ressourcen.

Aus den Tiefeninterviews ließ sich ableiten, dass die Befragten sehr genaue Vorstellungen davon haben, wie ihre Prozesse aufgebaut sein sollen, wie diese ablaufen sollen und welchen Nutzen sie aus den Prozessen ziehen wollen. In erster Linie ist es Aufgabe der Unternehmen, dafür zu sorgen, dass die Prozesse des Unternehmens einen klar definierten Startpunkt, ein fixes Ende, ein definiertes Ziel und die zur Durchführung notwendige Qualität aufweisen. Erst wenn diese Faktoren vom Unternehmen bedient wurden, wird es möglich sein, dass der Prozess eine hohe Akzeptanz unter den Mitarbeitern erreicht und im Unternehmen aktiv gelebt wird.

Abschließend gilt es festzuhalten, dass die digitale Transformation und der Wandel der Arbeitsweise der damit einhergeht, eine der größten Veränderungen der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte darstellt und für Unternehmen, die diesem Wandel unterliegen, mit enormen Herausforderungen aber auch Potentialen verbunden ist. Ein frühzeitiger Fokus auf die in der Masterthesis behandelten Themen unter Einbeziehung der Mitarbeiter kann für Unternehmen eminente Wettbewerbsvorteile zur Folge haben.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Gedruckte Werke

Adlin, Tamara; Pruitt, John (2010): *The Essential Persona Lifecycle*, 1. Auflage, Elsevier, Burlington

Appelfeller, Wieland; Feldmann, Carsten (2018): *Die digitale Transformation des Unternehmens*, Springer Gabler, Berlin

Barnes, Cindy; Blake, Helen; Pinder, David (2009): *Creating & delivering your value proposition*, 1. Auflage, Kogan Page, London

Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hrsg.) (2012): *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, 7. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Becker, Jörg; Mathas, Christoph; Winkelmann, Axel (2009): *Geschäftsprozessmanagement*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Chirban, John T. (1996): *Interviewing in depth – the interactive-relational approach*, SAGE Publications, Kalifornien

Dammasch, Carsten; Füermann, Timo (2008): *Prozessmanagement – Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung*, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Denove, Chris; Power, James D. (2007): *Satisfaction: How every great company listens to the Voice of the Customer*, Penguin Group, New York

Dickmann, Philipp (Hrsg.) (2015): *Schlanker Materialfluss mit Lean Production, Kanban und Innovationen*, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2015): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse*, 6. Auflage, Eigenverlag, Marburg

Fleischmann, Albert; Oppl, Stefan; Schmidt, Werner; Stary, Christian (2018): *Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen*, 1. Auflage, Springer Vieweg, Wiesbaden

Fowler, Frederik M. (2019): *Navigating Hybrid Scrum Environments – Understanding the Essentials, Avoiding the Pitfalls*, Springer Science + Business Media, New York

Gadatsch, Andreas; Mangiapane, Markus (2017): *IT-Sicherheit - Digitalisierung der Geschäftsprozesse und Informationssicherheit*, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Gloger, Boris (2011): *Scrum – Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Goffin, Keith; Lemke, Fred; Koners, Ursula (2010): *Identifying Hidden Needs – Creating Breakthrough Products*, Palgrave Macmillan, Basingstoke

Goll, Joachim; Hommel, Daniel (2015): *Mit Scrum zum gewünschten System*, 1. Auflage, Springer Vieweg, Wiesbaden

Literaturverzeichnis

- Goodwin, Kim (2009): *Designing for the digital age – how to create human-centered products and services*, 1. Auflage, Wiley Publishing, Indianapolis
- Green, David M. (2016): *Scrum: Novice to Ninja*, SitePoint Pty. Ltd., Collingwood
- Gross, John M.; McInnis, Kenneth R. (2003): *Kanban Made Simple – Demystifying and Applying Toyota's Legendary Manufacturing Process*, AMACOM, New York
- Großklaus, Rainer H. G. (2006): *Positionierung und USP*, 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Gulba, Astrid (2004): *Zur strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl*, TU Dresden, Dresden
- Helfferich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Hempel, Thomas (Hrsg.) (2008): *Usability of Speech Dialog Systems – Listening to the Target Audience*, 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2009): *Produktmanagement: Grundlagen – Methoden – Beispiele*, 2. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit (Hrsg.) (2007): *Management der frühen Innovationsphasen*, 2. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Hofmann, Josephine (Hrsg.) (2018): *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit*, Springer Vieweg, Wiesbaden
- Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2011): *Die besten Strategietools in der Praxis*, 5. Auflage, Carl Hanser Verlag, München
- Koch, Alan S. (2005): *Agile Software Development*, 1. Auflage, Artech House, Norwood
- Kollmann, Tobias; Schmidt, Holger (2016): *Deutschland 4.0 – Wie die digitale Transformation gelingt*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Kusay-Merkle, Ursula (2018): *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag*, 1. Auflage, Springer Gabler, Berlin
- Kuß, Alfred; Wildner, Raimund; Kreis, Henning (2014): *Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 5. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Kuster, Jürg; Bachmann, Christian; Huber, Eugen; Hubmann, Mike; Lippmann, Robert; Schneider, Emil; Schneider, Patrick; Witschi, Urs; Wüst, Roger (2019): *Handbuch Projektmanagement*, 4. Auflage, Springer Gabler, Berlin
- Krüger, Dirk; Parchmann, Ilka; Schecker, Horst (Hrsg.) (2014): *Methoden in der naturwissenschafts-didaktischen Forschung*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Leopold, Klaus; Kaltenecker, Siegfried (2015): *Kanban change leadership*, 1. Auflage, John Wiley & Sons, New Jersey

Literaturverzeichnis

- Lewinski-Reuter, Verena; Lüddemann, Stefan (Hrsg.) (2011): *Glossar Kulturmanagement*, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Link, Jörg (1988): *Moderne Planungsmethoden im Mittelstand*, 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin
- Maslow, Abraham Harold (1943): *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, Edition 50
- Maximini, Dominik (2018): *Scrum – Einführung in der Unternehmenspraxis*, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin
- McKenna, Dave (2016): *The Art of Scrum – How Scrum Masters Bind Dev Teams and Unleash Agility*, CA Technologies, Pennsylvania
- Nielsen, Lene (2019): *Personas – User Focused Design*, 2. Auflage, Springer-Verlag, London
- Nohl, Arnd-Michael (2017): *Interview und Dokumentarische Methode*, 5. Auflage, Springer VS, Wiesbaden
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation*, 1. Auflage, John Wiley & Sons, New Jersey
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2014): *Value Proposition Design*, 1. Auflage, John Wiley & Sons, New Jersey
- Preußig, Jörg (2018): *Agiles Projektmanagement*, 2. Auflage, Haufe Gruppe, Freiburg
- Roman, Ernan (2011): *Voice of the customer marketing*, The McGraw-Hill Companies, New York
- Roth, Armin (Hrsg) (2016): *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0*, 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin
- Schäfer, Martina (2014): *Erfolgsfaktor Alleinstellungsmerkmal*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2013): *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, 8. Auflage, Carl Hanser Verlag, München
- Schulte, Stefan (2006): *Integration von Kundenfeedback in die Produktentwicklung zur Optimierung der Kundenzufriedenheit*, Ruhr-Universität, Bochum
- Schupp, Florian; Wöhner, Heiko (2018): *Digitalisierung im Einkauf*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Schwarz, Erich J.; Krajger, Ines; Dummer, Rita (2007): *Von der Geschäftsidee zum Markterfolg*, 2. Auflage, Linde Verlag GmbH, Wien
- Senge, Peter M. (2003): *The fifth disciple – the art & practice of the learning organization*, 9. Auflage, Doubleday Business, New York
- Stickdorn, Marc; Hormess, Markus; Lawrence, Adam; Schneider, Jakob (2018): *This is service design doing.*, 1. Auflage, O'Reilly Media, Sebastopol
- Syska, Andreas (2006): *Produktionsmanagement*, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Ternès, Anabel; Schieke, Sebastian (2018): *Mittelstand 4.0 – Wie mittelständische Unternehmen bei der Digitalisierung den Anschluss nicht verpassen*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Thiemann, Petra (2008): *Benutzerfreundliche Online-Hilfen*, 1. Auflage, Vieweg + Teubner Verlag, Wiesbaden

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

Yang, Kai (2008): *Voice of the customer capture and analysis*, The McGraw-Hill Companies, New York

Zehnter, Christina; Burger, Alexander; Ovtcharova, Jivka (2012): *Key-Performance-Analyse von Methoden des Anforderungsmanagements*, KIT Scientific Publishing, Karlsruhe

2. Elektronische Werke

Atliay, Betül; Shulika, Ganna; Yarat, Merve (2016): *Agile Softwareentwicklung – Scrum vs. Kanban*, http://www.cosy.sbg.ac.at/~held/teaching/wiss_arbeiten/slides_15-16/scrum_kanban.pdf
[Stand 31.10.2019]

Attermeyer, Richard; Bial, Dominik; Scheuch, Rolf; Winterberg, Torsten (2016): *Die vier Säulen der Digitalisierung*, https://www.opitz-consulting.com/fileadmin/user_upload/Collaterals/Artikel/whitepaper-die-vier-saeulen-der-digitalisierung_sicher.pdf [Stand 31.10.2019]

Bacher, Johann; Horwath, Ilona (2011): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/119/AES/Lehre/Bacc-Pruefung/SkriptTeil1ws11_12.pdf
[Stand 31.10.2019]

Bergsmann, Stefan; Brenner, Markus (2018): *Prozessmanagement im digitalen Zeitalter*, https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/deutsch/WP_Prozessmanagement_im_digitalen_Zeitalter_web_g.pdf [Stand 31.10.2019]

Broy, Manfred (2015): *Die Vernetzung der Welt – Digitalisierung als strategische Aufgabe*, https://www.i17.in.tum.de/uploads/media/13_-_Broy__Manfred.pdf [Stand 31.10.2019]

Ferenc, Damian; Havas, Michael (o.J.): *Identifikation von Kundenbedürfnissen: Quellen zur Identifikation*, <http://slideplayer.org/slide/859654/> [Stand 31.10.2019]

Haedrich, Holger (2009): *Segmentierungskomplexität: Übersicht behalten!*, http://www.memo-sg.com/zielorient_segmentierung.pdf [Stand 31.10.2019]

Heisting, Andrea (2006): *Qualitative Interviews: Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen*, https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uniwien.pdf
[Stand 31.10.2019]

Hilmer, Stefan; Krieg, Alexander (2014): *Standardisierung vs. Kultur: Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich*, <https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/3061/47.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
[Stand 31.10.2019]

Lercher, Hans; Terler, Michael; Knöbl, Wolfgang; Rehklaue, Andreas (o.J.): *Erfassen von Kundenbedürfnissen: Integration von Kunden in den Innovationsprozess*,

https://www.campus02.at/innovationsmanagement/wp-content/uploads/sites/4/2017/01/focus_leitfaden_rev21.pdf [Stand 31.10.2019]

Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang (2018): *Empirische Methoden I: Qualitative Interviewverfahren*,

https://www.uni-siegen.de/phil/sozialwissenschaften/soziologie/mitarbeiter/ludwig-mayerhofer/methoden/methoden_downloads/methoden_i_7.pdf [Stand 31.10.2019]

Poscheschnik, Gerald; Lederer, Bernd; Perzy, Anton (2010): *Empirisch Forschen: Tiefeninterview Ergänzung zu Abschnitt „IV.1. Qualitative Erhebungsmethoden“, Unterabschnitt „Das qualitative Interview“*,

http://star.huterundroth.at/fileadmin/template/star.huterundroth//hug_vertiefungstexte/Poscheschnik_01.pdf [Stand 31.10.2019]

Statistik Austria (2017): *Ergebnisse im Überblick: Beliebteste Babynamen 1984-2017 in Österreich*,

https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=115198 [Stand 31.10.2019]

Sturm, Flavius; Bading, Alexandra; Schubert, Michael (2007): *Investitionsgüterhersteller auf dem Weg zum Lösungsanbieter*,

<https://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/fit2solve-investitionsgueterhersteller-auf-dem-weg-zum-loesungsanbieter.pdf> [Stand 31.10.2019]

Vogt, Stefanie; Werner, Melanie (2014): *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse*,

https://www.f01.th-koeln.de/imperia/md/content/sozialearbeitplus/skript_interviewsqual_inhaltsanalyse.pdf [Stand 31.10.2019]

Willkommer, Josef; Storz, Sacha; Haller, Dominik; Schubart, Michael; Orthwein, Matthias; Meßmer, Daniel (o. J.): *Agiles Projektmanagement – Projektentwicklung mit Scrum, Kanban & Co.*,

https://www.techdivision.com/_Resources/Persistent/a90c984a454ba0b8478694b83f7a8822514b8fc8/Agiles%20PM_Whitepaper0502.pdf [Stand 31.10.2019]

3. Online Quellen

Beilhammer, Marius (2016): *Zielgruppenanalyse in 5 Schritten: Wie bestimme ich meine Zielgruppe?*,

<https://www.industry-press.com/zielgruppenanalyse-5-schritten-wie-bestimme-ich-meine-zielgruppe/> [Stand 31.10.2019]

Berches, Jean Pierre; Kapp, Uta (2010): *Kriterien für eine Entscheidung für Scrum oder Kanban*,

<https://www.heise.de/developer/artikel/Kriterien-fuer-eine-Entscheidung-fuer-Scrum-oder-Kanban-1071172.html?seite=all> [Stand 31.10.2019]

Bernecker, Michael (2019): *Zielgruppen definieren – So einfach kann es gehen!*,

<https://www.marketinginstitut.biz/blog/zielgruppen-definieren/> [Stand 31.10.2019]

Bock, Joern (2013): *Agiles Projektmanagement: Scrum, Kanban und Scrumbuts im Einsatz*,

<https://t3n.de/magazin/praxisbericht-scrum-kanban-scrumbuts-agiles-232822/> [Stand 31.10.2019]

Literaturverzeichnis

- Böhmichen, Matthias (2015): *Sei einzigartig und finde Dein Alleinstellungsmerkmal*,
<https://www.unternehmer-portal.net/sei-einzigartig-und-finde-dein-alleinstellungsmerkmal/>
[Stand 31.10.2019]
- Bornemann, Stefan (2015): *Schwerpunkt BMC: Value Propositions (Wertangebot)*,
<https://lead-conduct.de/2015/11/16/schwerpunkt-bmc-value-propositions-wertangebot/>
[Stand 31.10.2019]
- Cheong, Daisy (2018): *Probleme bei der Digitalisierung: Die 5 häufigsten Gründe, warum Digitalisierungsprojekte scheitern*,
<https://www.d-velop.de/blog/prozesse-gestalten/digitalisierung-probleme-die-fuenf-haeufigsten-gruende-warum-projekte-scheitern/> [Stand 31.10.2019]
- Czechowski, Patryk (2017): *Agiles Prozessmanagement: Ein Widerspruch in sich?*,
<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/agiles-prozessmanagement-ein-widerspruch-in-sich.html>
[Stand 31.10.2019]
- Czechowski, Patryk (2019): *Hybrides Projektmanagement: Definition und Methoden von traditionell über agil bis hybrid*,
<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/hybrides-projektmanagement-definition-und-methoden-von-traditionell-ueber-agil-bis-hybrid.html> [Stand 31.10.2019]
- Daemon, Kerstin (2016): *Interne Grabenkämpfe blockieren den Fortschritt*,
<https://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-interne-grabenkaempfe-blockieren-den-fortschritt/13036252.html> [Stand 31.10.2019]
- Doshi, Hiren (2016): *The Three Pillars of Empiricism (Scrum)*,
<https://www.scrum.org/resources/blog/three-pillars-empiricism-scrum> [Stand 31.10.2019]
- Emran, Niko (2018): *Value Proposition Canvas: Dein Wegweiser zum richtigen Produkt*,
<https://www.einstein1.net/value-proposition-canvas/> [Stand 31.10.2019]
- FirmenABC Marketing GmbH (2019): *Die häufigsten Nachnamen in Österreich*,
<https://www.telefonabc.at/haeufigste-nachnamen.aspx> [Stand 31.10.2019]
- Foerster, Bastian (2016): *Tiefeninterview*,
<https://www.marketinginstitut.biz/blog/tiefeninterview/> [Stand 31.10.2019]
- Garner, Benson (2015): *5 Common Mistakes to Avoid When Using the Value Proposition Canvas*,
<http://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/19/5-common-mistakes-to-avoid-when-using-the-value-proposition-canvas> [Stand 31.10.2019]
- Goldbeck, Tim (2019): *Alleinstellungsmerkmal im Marketing: Beispiele und Tipps für Ihr USP*,
<https://centralstationcrm.de/blog/unique-selling-proposition> [Stand 31.10.2019]
- Hall, Alan (2013): *Listening to Customers Yields Success*,
<https://www.forbes.com/sites/alanhall/2013/05/17/listening-to-customers-yields-success/#43437e8e7014>
[Stand 31.10.2019]

Literaturverzeichnis

- Hristovski, Tome (2017): *Agile methodologies: Kanban vs Scrum – Advantages and Disadvantages*,
<https://interworks.com.mk/agile-methodologies-scrum-vs-kanban-advantages-disadvantages/>
[Stand 31.10.2019]
- Jacobs, Stephan (2013): *SPICE*,
<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Systementwicklung/reifegradmodelle/spice/index.html> [Stand 31.10.2019]
- Karriere.at (2019): *Gehaltsvergleich Softwareentwickler/in*,
<https://www.karriere.at/gehalt/softwareentwickler> [Stand 31.10.2019]
- Köhler, Karsten (2017): *Was ist der Unterschied zwischen Zielgruppen und Buyer-Personas?*,
<https://blog.hubspot.de/marketing/was-ist-der-unterschied-zwischen-zielgruppen-und-buyer-personas>
[Stand 31.10.2019]
- Knorr, Christine (2016): *Voice of the Customer*,
<https://www.projektmagazin.de/methoden/voice-customer> [Stand 31.10.2019]
- Kriegisch, Alexander (o.J.): *Scrum – auf einer Seite erklärt*,
https://scrum-master.de/Was_ist_Scrum/Scrum_auf_einer_Seite_erklaert [Stand 31.10.2019]
- Landau, Peter (2017): *Top 12 Agile Principles*,
<https://www.projectmanager.com/blog/agile-principles> [Stand 31.10.2019]
- Leopold, Klaus (2011): *Kanban richtig einführen*,
<https://www.heise.de/developer/artikel/Kanban-richtig-einfuehren-1344554.html> [Stand 31.10.2019]
- Marsden, Paul (2015): *Value Proposition Design: Speed Summary*,
<http://brandgenetics.com/value-proposition-design-speed-summary/> [Stand 31.10.2019]
- Metzner, Marcus (2018): *Wie die Digitalisierung die IT verändert*,
<https://www.industry-of-things.de/wie-die-digitalisierung-die-it-veraendert-a-740817/> [Stand 31.10.2019]
- Meyer, Sandro (2018): *Kompletter Leitfaden: Wie du datenbasierte Personas erstellst*,
<https://www.testingtime.com/blog/personas-erstellen/> [Stand 31.10.2019]
- Naumann, Steve (2019): *Vorteile und Nachteile von Scrum*,
<http://agiles-projektmanagement.org/scrum-vorteile-nachteile/> [Stand 31.10.2019]
- Octoverse (2018): *The state of the octoverse*, <https://octoverse.github.com/projects#languages>
[Stand 31.10.2019]
- Osterwalder, Alexander (2012): *Achieve product-market fit with our brand-new value proposition designer canvas*,
<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html> [Stand 31.10.2019]
- Osterwalder, Alexander (2017): *Value Proposition Canvas: A Tool To Understand What Customers Really Want*,
http://blog.strategyzer.com/posts/2017/3/9/value-proposition-canvas-a-tool-to-understand-what-customers-really-want?utm_source=Master+Em [Stand 31.10.2019]

Literaturverzeichnis

Sammer, Werner (2015): *Der Value Proposition Canvas: Helferlein für dein Businessmodell*,
<https://ut11.net/blog/der-value-proposition-canvas/> [Stand 31.10.2019]

Schwarz, Sonja (2018): *Mit Customer Journey Mapping näher zu den Kunden rücken – 7 Schritte*,
<https://blog.atms.at/customer-journey-mapping-anleitung> [Stand 31.10.2019]

Schweizer, Anja (2015): *Business Model Canvas: So schreibst du den perfekten Businessplan – auf einer Seite!*,
<https://sevdesk.at/blog/business-model-canvas/> [Stand 31.10.2019]

Taia AG (2009): *Definition, Zielsetzung und Aufgabe von Prozessmanagement*,
<https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Technologiemanagement/22958-Definition-Zielsetzung-und-Aufgabe-von-Prozessmanagement.html> [Stand 31.10.2019]

Tagwerker-Sturm, Maria (2016): *Was ist Value Proposition Design? – Ein Innovationstool für WOW-Produkte*,
<http://www.inknowaction.com/blog/innovationsmanagement/was-ist-value-proposition-design-ein-innovationstool-fuer-wow-produkte-4613/> [Stand 31.10.2019]

Tembrink, Chris (2019): *Buyer Persona erstellen: Anleitung, Vorlage, Templates und Tipps*,
<https://www.netspirits.de/blog/personas-erstellen/> [Stand 31.10.2019]

Thomas, Michael (2016): *19 Programmierer-Archetypen: Der Psychotest für Entwickler*,
<https://jaxenter.de/wie-ticken-programmierer-eine-typenlehre-36943> [Stand 31.10.2019]

Verweyen, Alexander (2011): *Den Kunden verstehen mit dem Eisberg-Modell*,
<https://www.alexanderverweyen.com/news/den-kunde-verstehen-mit-dem-eisberg-modell/>
[Stand 31.10.2019]

Wehr, André (2018): *Alleinstellungsmerkmal aus Kundensicht – So gelangen Sie zur USP*,
<https://www.tractionwise.com/alleinstellungsmerkmal-kundensicht/> [Stand 31.10.2019]

Weis, Florian (2015): *Unique Selling Proposition (USP) – Verkaufsversprechen besonderer Art*,
http://www.business-on.de/definition-unique-selling-proposition-usp-_id32055.html#Anker8
[Stand 31.10.2019]

Weller, Robert (2016): *Buyer Personas im Content Marketing: Alles was du wissen musst*,
<https://www.toushenne.de/newsreader/buyer-personas-im-content-marketing.html> [Stand 31.10.2019]

Zeidler, Stephanie (2010): *In 6 Schritten zur eigenen Persona*,
<https://www.gruenderszene.de/allgemein/persona-personas-entwickeln> [Stand 31.10.2019]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen der Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abb. 2: Korrelation zwischen Änderungskosten und Beeinflussbarkeit des Prozesses, Quelle: Eigene Darstellung	8
Abb. 3: Selbstverstärkende Rückkopplung, Quelle: Eigene Darstellung.	8
Abb. 4: Korrelation von Änderungskosten und Beeinflussbarkeit des Prozesses im agilen Prozessmanagement, Quelle: Eigene Darstellung.	10
Abb. 5: Unterschied zwischen plangesteuertem und visionsgesteuertem Prozessmanagement, Quelle: Eigene Darstellung	10
Abb. 6: Der Ablauf eines Scrum-Prozesses, Quelle: Eigene Darstellung.	14
Abb. 7: Beispiel einer Kanban-Tafel, Quelle: Eigene Darstellung.	16
Abb. 8: Das digitale Unternehmen - Referenz-, Reifegrad- und Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung	21
Abb. 9: Vorgehensmodell zur Digitalisierung (schematische Darstellung), Quelle: Eigene Darstellung. ..	22
Abb. 10: Eisberg-Modell zur Unterscheidung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung.	30
Abb. 11: <i>Value Proposition Canvas</i> , Quelle: In Anlehnung an Osterwalder u.a. (2014), S. 42 f.	35
Abb. 12: Das Wertangebot im <i>Business Model Canvas</i> von Osterwalder/Pigneur, Quelle: Eigene Darstellung	41
Abb. 13: Zusammensetzung der USP, Quelle Eigene Darstellung.	43
Abb. 14: Zusammenhang von VoC und VoP, Quelle: Eigene Darstellung.	46
Abb. 15: Die fünf Phasen einer <i>customer journey</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	47
Abb. 16: Die sieben Schritte zur Erstellung einer <i>Customer Journey Map</i> , Quelle: Eigene Darstellung. ...	48
Abb. 17: Beispielhafter Aufbau einer Persona, Quelle: Eigene Darstellung.	54
Abb. 18: Die fünf Dimensionen der <i>buying insights</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	56
Abb. 19: Vorgehensmodell zur Bedürfnisidentifikation von Softwareentwicklern in digital transformierten Prozessen, Quelle: Eigene Darstellung.	62
Abb. 20: Auszug aus dem Interviewleitfaden zur Veranschaulichung von Leitfragen, Steuerungsfragen und Aufrechterhaltungsfragen, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Abb. 21: Übersicht Interviewpartner: Geburtsjahre, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Abb. 22: Übersicht Interviewpartner: Berufserfahrung in Jahren, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Abb. 23: Übersicht Interviewpartner: Methodenwissen, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Abb. 24: Prozess zur Identifikation von Bedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung.	73

Abbildungsverzeichnis

Abb. 25: Auszug aus einer Interviewtranskription, Quelle: Eigene Darstellung	74
Abb. 26: Die aus der Statement-Identifikation resultierenden Statement Listen, Quelle: Eigene Darstellung	75
Abb. 27: Beispiel einer Übertragung eines Statements in die zugehörige Statement Liste, Quelle: Eigene Darstellung	76
Abb. 28: Unterscheidungsmerkmale für Statements eingeteilt in <i>jobs</i> , <i>pains</i> und <i>gains</i> , Quelle: Eigene Darstellung	76
Abb. 29: Überblicksmäßige Darstellung der Statement-Separation, Quelle: Eigene Darstellung.	78
Abb. 30: Beispiel einer Zusammenfassung einer Statementliste zu <i>gain</i> -Bedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung	78
Abb. 31: Schematische Darstellung der Prioritätsstufen in einer VPC, Quelle: Eigene Darstellung.	79
Abb. 32: Beispiel eines Aufbaus eines vollständigen VPC-Kundensegmentes, Quelle: Eigene Darstellung	81
Abb. 33: Die vier erstellten VPC-Kundensegmente, Quelle: Eigene Darstellung.	81
Abb. 34: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Agiles Prozessmanagement", Quelle: Eigene Darstellung	82
Abb. 35: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Agiles Prozessmanagement", Quelle: Eigene Darstellung	85
Abb. 36: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Agile Methoden", Quelle: Eigene Darstellung	86
Abb. 37: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Agile Methoden", Quelle: Eigene Darstellung	88
Abb. 38: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Digitalisierung", Quelle: Eigene Darstellung	89
Abb. 39: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Digitalisierung", Quelle: Eigene Darstellung	91
Abb. 40: Reduziertes VPC-Kundensegment zum Thema "Wertangebot von Prozessen", Quelle: Eigene Darstellung	92
Abb. 41: Vollständiges VPC-Kundensegment zum Thema "Wertangebot von Prozessen", Quelle: Eigene Darstellung	95
Abb. 42: Vorgehensweise bei der Erhebung von Daten zur Erstellung eines Persona Deckblattes, Quelle: Eigene Darstellung	96
Abb. 43: Persona eines Softwareentwicklers, Quelle: Eigene Darstellung	101
Abb. 44: Kombiniertes VPC-Kundensegment der Bedürfniserhebung, Quelle: Eigene Darstellung.	109

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Die Vorteile des Scrum-Frameworks, Quelle: Eigene Darstellung.	15
Tab. 2: Die Nachteile des Scrum-Frameworks, Quelle: Eigene Darstellung.	15
Tab. 3: Die Vorteile der Kanban-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.	18
Tab. 4: Die Nachteile der Kanban-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.	18
Tab. 5: Gegenüberstellung von agilen und klassischen Prozessen, Quelle: Eigene Darstellung.	19
Tab. 6: Untersuchte Methoden zur Erfassung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung.	32
Tab. 7: Vorteile des VPC, Quelle: Eigene Darstellung.	35
Tab. 8: Nachteile des VPC, Quelle: Eigene Darstellung.	36
Tab. 9: Vorteile des Tiefeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.	38
Tab. 10: Nachteile des Tiefeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.	38
Tab. 11: Vorteile des Leitfadeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.	39
Tab. 12: Nachteile des Leitfadeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.	40
Tab. 13: Vorteile der VoC-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.	45
Tab. 14: Nachteile der VoC-Methode, Quelle: Eigene Darstellung.	46
Tab. 15: Beispiel einer Separation von Statements in <i>jobs</i> , <i>pains</i> und <i>gains</i> , Quelle: Eigene Darstellung.	77
Tab. 16: Einstufungsbereiche der Prioritätsklassen, Quelle: Eigene Darstellung.	80
Tab. 17: Beispiel der Priorisierung eines Bedürfnisses, Quelle: Eigene Darstellung.	80


ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS


Abb.	Abbildung
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CMMI	Capability Maturity Model Integration
I	Anzahl an Interviews
ISO	International Organization for Standardization
LCL	Lower Control Limits
LSL	Lower Specification Limits
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PDCA	Plan, Do, Check, Act
QFD	Quality Function Deployment
R	Relevanz für den Prozessnutzer
S	Summe an Interviews
SI	Statements pro Interview
SPICE	Software Process Improvement and Capability Determination
Tab.	Tabelle
UCL	Upper Control Limits
USL	Upper Specification Limits
USP	Unique Selling Proposition
VoC	Voice of the Customer
VoP	Voice of the Process
VPC	Value Proposition Canvas


ANHANG A: ÜBERSICHT ÜBER DIE INTERVIEWPARTNER

Allgemeine Informationen						Warum agile Methoden?		Bekannte and verwendete agile Methoden
Nr.	Datum	Vorname	Geburts-jahr	Beruf	Berufs-erfahrung	VT 1	VT 2	#
01	01.07.2019	Daniel	1994	Software Developer	5 Jahre	Teaminterne Kommunikation wird erhöht	Teamgedanke wird gefördert	5
02	02.07.2019	Michael	1981	Senior Software Developer & Project Manager	18 Jahre	Änderungen können schnell umgesetzt werden	Teaminterne Kommunikation wird erhöht	6
03	04.07.2019	Bernhard	1991	Software Tester	4 Jahre	Teaminterne Kommunikation wird erhöht	Verringerte Durchlaufzeit	5
04	08.07.2019	Anton	1981	Senior Software Developer & Scrum Master	19 Jahre	Teamgedanke wird gefördert	Teaminterne Kommunikation wird erhöht	5
05	12.07.2019	Mario	1977	Senior Software Developer & Product Owner	27 Jahre	Teaminterne Kommunikation wird erhöht	Vermeidung von Doppelarbeit	4
06	16.07.2019	Kevin	1992	Software Developer	8 Jahre	Teamgedanke wird gefördert	Teaminterne Kommunikation wird erhöht	5
07	17.07.2019	Patrick	1995	Software Developer	5 Jahre	Änderungen können schnell umgesetzt werden	Vermeidung von Doppelarbeit	3
08	18.07.2019	Martin	1991	Software Developer & Team Lead	8 Jahre	Vermeidung von Doppelarbeit	Verringerter Ressourceneinsatz	7
09	19.07.2019	Michael	1992	Software Developer	8 Jahre	Änderungen können schnell umgesetzt werden	Resultate können schnell getestet werden	4
10	19.07.2019	Peter	1988	Senior Software Developer	7 Jahre	Teaminterne Kommunikation wird erhöht	Visuelle Darstellung der Prozesse	8

ANHANG B: INTERVIEWLEITFADEN

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 1 von 13	Interview Nr.: ____
1. Einleitung				Interview Kurztitel: _____		
a) Begrüßung & Smalltalk / Abklärung der Erwartungen (beidseitig)				Name des Interviewten: _____		
b) Zusicherung und Erklärung der Anonymität						
c) Aufklärung über Verwendung der Daten (Datenschutz)						
d) Erklärung von Thema und Kontext der Thesis und des Interviews						
e) Hinweis auf den Ablauf des Interviews						
I. Leitfadeninterview						
II. Konkrete Fragen als Zwischenfragen						
III. Zeitumfang						
IV. Selbsttest zur Einschätzung von Erfahrung und Skills						
V. Allgemeine Fragen zur Person						
f) Einwilligung über Tonaufzeichnungen						
g) Hinweis auf Möglichkeit des Abbruchs						
h) Beantwortung etwaiger Fragen						
i) Start des Interviews						
				-- Beginn der Tonaufnahme --		Uhrzeit bei Start des Interviews: _____


	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 2 von 13	Interview Nr.: ____																		
<h2>2. Agiles Prozessmanagement allgemein</h2>																								
<h3>Aufwärmfragen</h3>																								
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zu Beginn möchte ich gerne wissen, welche Erfahrungen du bisher mit agilem Prozessmanagement gemacht hast. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ In welcher Beziehung stehst du zu Prozessmanagement? ○ Ist dir der Unterschied zwischen klassischem und agilem Prozessmanagement bewusst? Arbeitest du regelmäßig mit Prozessen? <i>[Erklärung, falls notwendig]</i> ○ Welche Aspekte findest du in im Zusammenhang mit PM positiv bzw. negativ? </td> </tr> </table>							<ul style="list-style-type: none"> ○ Zu Beginn möchte ich gerne wissen, welche Erfahrungen du bisher mit agilem Prozessmanagement gemacht hast. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ In welcher Beziehung stehst du zu Prozessmanagement? ○ Ist dir der Unterschied zwischen klassischem und agilem Prozessmanagement bewusst? Arbeitest du regelmäßig mit Prozessen? <i>[Erklärung, falls notwendig]</i> ○ Welche Aspekte findest du in im Zusammenhang mit PM positiv bzw. negativ? 																
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zu Beginn möchte ich gerne wissen, welche Erfahrungen du bisher mit agilem Prozessmanagement gemacht hast. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ In welcher Beziehung stehst du zu Prozessmanagement? ○ Ist dir der Unterschied zwischen klassischem und agilem Prozessmanagement bewusst? Arbeitest du regelmäßig mit Prozessen? <i>[Erklärung, falls notwendig]</i> ○ Welche Aspekte findest du in im Zusammenhang mit PM positiv bzw. negativ? 																							
<h3>a) Tiefenbefragung</h3>																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Leitfragen</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Steuerungsfragen</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Aufrechterhaltungsfragen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Denk bitte an deinen Arbeitsalltag und die Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest und erzähl mir möglichst detailliert von den Abläufen. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Warum führst du die Schritte so aus? ○ Werden die Prozesse vorgegeben? ○ Wie verändern sich die Prozesse? </td> <td style="vertical-align: top;"></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Dinge stören dich an der Arbeit mit agilen Prozessen? </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dich nerven? ○ Gibt es Faktoren, die dir ein Unwohlsein bereiten? </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Wie fühlst du dich dabei? </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Was gefällt dir besonders gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest? </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dir das Arbeiten erleichtern? ○ Was macht dir am meisten Spaß? ○ Welche Vorteile siehst du noch? </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist es weitergegangen? ○ Und dann? ○ Warum siehst du das so? </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wenn du im Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändert könntest, was wäre das? </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Was sind die Gründe dafür? </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es noch etwas das du mir erzählen möchtest? </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Probleme in deinem täglichen Arbeitsablauf, die von Prozessen verursacht werden bzw. beim Arbeiten mit Prozessen auftreten? </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wodurch werden diese Probleme verursacht? </td> <td style="vertical-align: top;"></td> </tr> </tbody> </table>							Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Denk bitte an deinen Arbeitsalltag und die Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest und erzähl mir möglichst detailliert von den Abläufen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum führst du die Schritte so aus? ○ Werden die Prozesse vorgegeben? ○ Wie verändern sich die Prozesse? 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Dinge stören dich an der Arbeit mit agilen Prozessen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dich nerven? ○ Gibt es Faktoren, die dir ein Unwohlsein bereiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Wie fühlst du dich dabei? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was gefällt dir besonders gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dir das Arbeiten erleichtern? ○ Was macht dir am meisten Spaß? ○ Welche Vorteile siehst du noch? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist es weitergegangen? ○ Und dann? ○ Warum siehst du das so? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wenn du im Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändert könntest, was wäre das? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was sind die Gründe dafür? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es noch etwas das du mir erzählen möchtest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Probleme in deinem täglichen Arbeitsablauf, die von Prozessen verursacht werden bzw. beim Arbeiten mit Prozessen auftreten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wodurch werden diese Probleme verursacht? 	
Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen																						
<ul style="list-style-type: none"> ○ Denk bitte an deinen Arbeitsalltag und die Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest und erzähl mir möglichst detailliert von den Abläufen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum führst du die Schritte so aus? ○ Werden die Prozesse vorgegeben? ○ Wie verändern sich die Prozesse? 																							
<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Dinge stören dich an der Arbeit mit agilen Prozessen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dich nerven? ○ Gibt es Faktoren, die dir ein Unwohlsein bereiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Wie fühlst du dich dabei? 																						
<ul style="list-style-type: none"> ○ Was gefällt dir besonders gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Faktoren, die dir das Arbeiten erleichtern? ○ Was macht dir am meisten Spaß? ○ Welche Vorteile siehst du noch? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist es weitergegangen? ○ Und dann? ○ Warum siehst du das so? 																						
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wenn du im Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändert könntest, was wäre das? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was sind die Gründe dafür? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es noch etwas das du mir erzählen möchtest? 																						
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es Probleme in deinem täglichen Arbeitsablauf, die von Prozessen verursacht werden bzw. beim Arbeiten mit Prozessen auftreten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wodurch werden diese Probleme verursacht? 																							

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 3 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	---------------------

a) Tiefenbefragung

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kommen wir nochmal auf die von dir erwähnten Probleme zu sprechen. Kannst du dir vorstellen wie sie gelöst werden könnten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was würde dadurch besser werden? ○ Hätte diese Lösung Einfluss auf andere Personen, und wenn ja, wie?? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Und dann? ○ Warum siehst du das so? ○ Gibt es noch etwas das du mir erzählen möchtest? ○ Kannst du das genauer erläutern? ○ Fallen dir noch weitere Punkte ein?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es einzelne Phasen in deinen Prozessen, die du gerne verändern/ergänzen würdest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Könnte die Phase vereinfacht werden? ○ Könnte die Phase auch entfernt werden? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Findest du, dass Änderungen bei Prozessen in deinem Unternehmen gut kommuniziert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Erfolgt die Kommunikation proaktiv oder erst auf Nachfrage? ○ Wirst du bei der Einführung neuer Prozesse auf diese Prozesse eingeschult? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Denk bitte einmal an Prozesse, die an mehreren Standorten genutzt werden. Zu welchen Problemen könnte es hier kommen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum denkst du, dass dieses Problem auftreten könnte? ○ Gibt es dieses Problem nur interkontinental? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Siehst du auch Vorteile in Prozessen die standortübergreifend genutzt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welchen Nutzen hat das Unternehmen davon? 	

Themenüberleitung
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nachdem ich jetzt einen kleinen Einblick in deine Einstellung gegenüber agilem Prozessmanagement bekommen habe, möchte ich gerne über den Einsatz von agilen Methoden mit dir sprechen.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 4 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	---------------------


3. Einsatz von agilen Methoden

Aufwärmfragen

<ul style="list-style-type: none"> ○ Erzähl mir bitte, welche Erfahrungen du schon mit agilen Methoden gemacht hast. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Methoden kennst du bereits?
---	--

a) Tiefenbefragung SCRUM

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ich möchte nun mit dir über SCRUM sprechen, (kennst du die Methode und) hast du schon einmal damit gearbeitet? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Funktioniert die Methode für dein Unternehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum das? ○ Könntest du mir das genauer erklären? ○ Was sind die Gründe dafür? ○ Fällt dir noch etwas anderes dazu ein? ○ Und dann?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Stell dir bitte das Unternehmen als Ganzes vor. Welche Faktoren im Unternehmen beeinflussen, deiner Meinung nach, das Arbeiten im SCRUM Team? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sind diese Einflüsse positiv oder eher negativ? ○ Wie könnte die Einflussnahme verhindert werden? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Was würdest du sagen, ist der wichtigste Aspekt, der für bzw. auch der gegen das Arbeiten mit SCRUM spricht? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie könnte dieser Aspekt noch verbessert werden? 	
<p><i>Wenn mit SCRUM gearbeitet wird:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Werden die Rollen und Prozeduren im SCRUM Prozess genau eingehalten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Faktoren werden vernachlässigt? ○ Welche Rollen werden nicht ausgefüllt? ○ Ist der Prozess auf eure Firma angepasst? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Würdest du sagen, dass sich SCRUM auf einzelne Projekte adaptieren lässt? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welchen Vorteil hat das? 	
<p><i>Wenn nicht mit SCRUM gearbeitet wird:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Was sind die Gründe, warum du bisher nicht mit SCRUM arbeitest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hat das Unternehmen etwas dagegen? ○ Stand es schon einmal zur Diskussion ob die Methode verwendet wird? 	

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 5 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	---------------------

3. Einsatz von agilen Methoden


„Neben der SCRUM Methode gibt es in der Softwareentwicklung eine zweite Methode, die sehr häufig zum Einsatz kommt, die KANBAN Methode.“

a) Tiefenbefragung KANBAN

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ich möchte nun mit dir über KANBAN sprechen, (kennst du die Methode und) hast du schon einmal damit gearbeitet? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Funktioniert die Methode für dein Unternehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum das? ○ Könntest du mir das genauer erklären? ○ Was sind die Gründe dafür? ○ Fällt dir noch etwas anderes dazu ein? ○ Und dann?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Die Messung der Zielerreichung ist ein wichtiger Faktor im KANBAN. Wie könnte deiner Meinung nach die Zielerreichung gemessen werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum würdest du die Zielerreichung so messen? ○ Welchen Vorteil hätte die Messung in dieser Art und Weise? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Was würdest du sagen, ist der wichtigste Aspekt, der für bzw. der gegen das Arbeiten mit KANBAN spricht? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kann das Unternehmen diesen Aspekt noch unterstützen? 	
<p data-bbox="394 935 775 967"><i>Wenn mit KANBAN gearbeitet wird:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Verwendest du ein digitales oder ein analoges KANBAN Board? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wo sind für dich die Vorteile? ○ Hast du beide Varianten ausprobiert? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Würdest du sagen, dass Ergebnisse und Fortschritt richtig kommuniziert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie könnte die Kommunikation noch verbessert werden? 	
<p data-bbox="394 1110 831 1142"><i>Wenn nicht mit KANBAN gearbeitet wird:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Warum wurde bis jetzt nicht mit KANBAN gearbeitet? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hat das Unternehmen etwas dagegen? ○ Stand es schon einmal zur Diskussion ob die Methode verwendet wird? 	

Überleitung

- Ich möchte dir jetzt ein paar Vorteile von agilen Methoden zeigen, und hätte gerne von dir, dass du sie mir nach Priorität ordnest.

 <p>CAMPUS 1942 FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT</p>	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 6 von 13	Interview Nr.: ____
--	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	---------------------

3. Einsatz von agilen Methoden

Reihe bitte die folgenden 10 Vorteile von agilen Methoden nach deiner Präferenz von 1 (am unwichtigsten) bis 10 (am wichtigsten): (Jede Ziffer darf nur einmal vorkommen)

- Visuelle Darstellung des Prozesses**
 - *Prozess wird übersichtlich abgebildet und ist einsehbar*
- Verringerte Durchlaufzeit**
 - *Verkürzte Entwicklungszeiten*
- Vermeidung von Doppelarbeit**
 - *Erhöhte Transparenz führt zu Vermeidung von Mehrarbeit*
- Änderungen können schnell umgesetzt werden**
 - *Neue Kundenwünsche oder Änderungen im Ablauf können schnell angenommen werden*
- Teamgedanke wird gefördert**
 - *Arbeiten werden gemeinschaftlich übernommen, Tasks werden vom Team erstellt und eigenständig verteilt*
- Resultate können schnell getestet werden**
 - *Durch kurze Durchlaufzeiten von Sprints können Resultate innerhalb von kurzer Zeit getestet werden.*
- Teaminterne Kommunikation wird erhöht**
 - *Innerhalb des Teams wird mehr gesprochen und kollaboriert.*
- Verringerter Ressourceneinsatz**
 - *Der notwendige Ressourceneinsatz im Prozess wird verringert.*
- Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern**
 - *Im Zuge der Anwendung können sich Mitarbeiter neue Kompetenzen aneignen*
- Sonstige**
 - *Gibt es noch einen anderen Punkt, der dir wichtig wäre?*


3. Einsatz von agilen Methoden

Abschließender Erzählimpuls

- Würdest du mir bitte die zwei, für dich wichtigsten Punkte in deinen eigenen Worten beschreiben und mir erklären, was den hohen Stellenwert für dich ausmacht?
 - *Erster Punkt wurde genannt und erfragt.*
 - *Zweitwichtigster Punkt wurde genannt und erfragt.*
- Gibt es neben SCRUM und KANBAN vielleicht noch eine Methode, die in deiner Firma zum Einsatz kommt, die jedoch im Interview nicht näher behandelt wurde?
 - Wie unterscheidet sie sich von den anderen Methoden?
 - Würdest du diese Methode bevorzugen?

Themenüberleitung

- Wir haben jetzt über agiles Prozessmanagement und über agile Methoden gesprochen, kommen wir nun zum dritten Punkt, nämlich der Digitalisierung von Prozessen.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 8 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	---------------------

4. Digitalisierung in der Softwarebranche

Aufwärmfragen


<ul style="list-style-type: none"> ○ Digitalisierung ist momentan eines der Schlagworte in Wirtschaft und Technik. Was kommt dir beim Begriff Digitalisierung in den Sinn? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hast du selbst schon einmal einen Arbeitsschritt bzw. einen Prozess digitalisiert?
---	--

a) Tiefenbefragung

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nehmen wir an, du wärst für die Digitalisierung eines Prozesses zuständig, auf welche Faktoren würdest du einen besonderen Fokus legen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie würdest du vorgehen? ○ Welche Faktoren könnten dich behindern? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum würdest du es so machen? ○ Kannst du mir das genauer erläutern. ○ Warum ist das so? ○ Kannst du mir hierfür vielleicht ein Beispiel nennen? ○ Fällt dir dazu vielleicht noch etwas ein? ○ Warum hast du dich geärgert? ○ Hat es dich in deiner Arbeit behindert?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum glaubst du ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Prozesse digitalisieren? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wären diese Faktoren auch für dein Unternehmen wichtig? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Vorteile könnte die Digitalisierung deiner Meinung nach deinem Unternehmen bieten? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie könnten die Kunden und Mitarbeiter davon profitieren? ○ Hast du auch schon einmal von Veränderungen profitiert? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Glaubst du, dass sich Mitarbeiter auch gegen die Digitalisierung sträuben können? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Probleme könnten auftreten? ○ Wie kann die Mitarbeiterzufriedenheit darunter leiden? ○ Hast du dich schon einmal wegen einer, durch Digitalisierung verursachten Veränderung geärgert? 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Nachteile hätte dein Unternehmen, wenn sie auf die Digitalisierung verzichten würden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hätte es auch Nachteile für die Mitarbeiter? 	

Themenüberleitung

<ul style="list-style-type: none"> ○ Kommen wir nun zum letzten Themenblock des Interviews, dem Wertangebot.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 9 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	---------------------

5. Wertangebot für interne Prozesse

Das Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen des Prozesses für den Mitarbeiter ab.

Aufwärmfragen


<ul style="list-style-type: none"> ○ Hast du dich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du eigentlich durch die Nutzung eines Prozesses erhältst? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was könnte dir ein Prozess bieten? ○ Warum war das bis jetzt nicht der Fall?
---	---

a) Tiefenbefragung

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Beginnen wir ganz allgemein, welche Wünsche hast du an einen Prozess? ○ Welche Anforderungen stellst du an Prozesse? ○ Denk jetzt bitte wieder eine Dimension größer. Wie könnte das Unternehmen deine Anforderungen und Wünsche sammeln und zur Prozessadaption nutzen? ○ Würdest du sagen, dass die Berührungspunkte, die du im Prozess mit Programmen und Schnittstellen hast, gut durchdacht sind? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie könnten diese Wünsche kommuniziert werden? ○ Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen? ○ Sollte das Unternehmen regelmäßig mit Mitarbeitern über die Prozesse sprechen? ○ Sollten Mitarbeiter in die Prozessadaption eingebunden werden? ○ An welchen Punkten gibt es häufig Probleme? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum ist das so? ○ Kannst du mir hierfür vielleicht ein Beispiel nennen? ○ Fällt dir dazu vielleicht noch etwas ein? ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Kannst du mir das genauer erläutern? ○ Warum treten die Probleme auf? ○ Wie könnte das gemacht werden?

Themenüberleitung

<ul style="list-style-type: none"> ○ Damit sind wir mit den eigentlichen Themengebieten fertig. Ich möchte dir jetzt noch ein paar allgemeine Fragen zum Thema Prozesse stellen.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 10 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------------


6. Allgemeine Fragen

a) Tiefenbefragung

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es sonst noch Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, die wir aber jetzt im Zuge der Themenbehandlung nicht besprochen haben? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ In welchen Themenbereich gehört dies deiner Meinung nach? ○ Wie könnte dieses Problem gelöst werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Warum ist das so?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hast du sonst noch Anmerkungen zum Thema der agilen Prozesse bzw. der Digitalisierung, die du noch gerne anbringen würdest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wo siehst du Verknüpfungen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir hierfür vielleicht ein Beispiel nennen? ○ Fällt dir dazu vielleicht noch etwas ein?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es sonst noch etwas, dass du mir zu den bereits genannten Themen sagen möchtest? 		

Themenüberleitung
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zum Abschluss des Interviews würde ich dich bitten, dass du noch eine kurze Selbsteinschätzung zu Statements und Methodenkompetenzen für mich machst. Danach ist das Interview beendet.


-- Ende der Tonaufnahme --

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 11 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------------

7. Selbsteinschätzung – Statements

- Die Skala der zur Selbsteinschätzung beinhaltet fünf Wertungsstufen:
 - 1 – Stimme nicht zu
 - 2 – Stimme eher nicht zu
 - 3 – Neutral
 - 4 – Stimme eher zu
 - 5 – Stimme zu
- Bitte gib nun bei den folgenden Fragen an, wie sehr du den folgenden Statements zustimmst:

Statements	1	2	3	4	5
Ich arbeite am liebsten im Team.					
Selbstständiges Arbeiten ist für mich selbstverständlich.					
Ich bevorzuge es, einem klaren und strukturierten Arbeitsablauf zu folgen.					
Prozesse müssen offen kommuniziert werden.					
Ich ärgere mich, wenn Entscheidungen über meinen Kopf hinweg getroffen werden.					
Bei Änderungen im Prozess erwarte ich mir, dass das Unternehmen alle beteiligten Mitarbeiter informiert.					
Ich finde es wichtig, dass der Ablauf meines Prozesses in meinem Arbeitsbereich sichtbar gemacht wird (Poster, Pinnwand etc.).					
Prozesse sollten ständig gewartet und verbessert werden.					
Durch gemeinsames Arbeiten mit Prozessen verbessert sich der Output des Teams.					
Individuelles Arbeiten ist besser als methodengestütztes Arbeiten.					

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 12 von 13	Interview Nr.: ____
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------------

7. Selbsteinschätzung – Methodenkompetenzen

- Diese Selbsteinschätzung behandelt die Methodenkompetenzen. Die Skala zur Selbststeinschätzung beinhaltet wiederum fünf Wertungsstufen.
- Die Wertungsstufen beziehen sich dabei auf folgende Fragestellung: „Der Interviewte bezeichnet sein Wissen über die Methoden als **stark**.“
 - **1 – Trifft nicht zu** (Der Interviewte kennt die Methode nicht und hat die Methode noch nie verwendet.)
 - **2 – Trifft eher nicht zu** (Der Interviewte kennt die Methode, hat diese aber noch nie angewendet)
 - **3 – Unentschieden** (Der Interviewte hat bereits mit der Methode gearbeitet, verwendet sie aber nicht regelmäßig.)
 - **4 – Trifft eher zu** (Der Interviewte arbeitet regelmäßig mit der Methode.)
 - **5 – Trifft zu** (Der Interviewte kennt die Methode, wendet sie regelmäßig an und kann Anderen die Methode erklären.)

Methodenkompetenzen	1	2	3	4	5
SCRUM					
Scaled SCRUM					
Verwaltung eines Backlogs					
Workflowabbildung					
Daily					
Aufgabenmanagement mittels KANBAN					
SAFe Framework					
Prozessverbesserung mittels PDCA-Zyklus					
Voice of the Customer Methode					
Customer Journey Methode					
Continuous Integration					
Persona					
Story Telling					

8. Allgemeine Informationen

Vorname: _____

Nachname: _____

Geburtsjahr: _____

Berufsstand:

- Vollzeit / Teilzeit berufstätig
 - Berufserfahrung [in Jahren]: _____
- Schüler/ Student / geringfügig berufstätig
- Nicht berufstätig / kein Student oder Schüler

Vom Interviewer auszufüllen:

Akquise des Interviewpartners: _____


Ort des Interviews: _____


Uhrzeit bei Start des Interviews: _____

Uhrzeit bei Ende des Interviews: _____

Nettodauer des Interviews: _____

ANHANG C: AUSGEFÜLLTER INTERVIEWLEITFADEN EINES AUSGEWÄHLTEN INTERVIEWS

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 1 von 13	Interview Nr.: <u>08</u>
1. Einleitung				Interview Kurztitel: <u>Evolso</u>		
a) Begrüßung & Smalltalk / Abklärung der Erwartungen (beidseitig)				Name des Interviewten: <u>Martin</u>		
b) Zusicherung und Erklärung der Anonymität						
c) Aufklärung über Verwendung der Daten (Datenschutz)						
d) Erklärung von Thema und Kontext der Thesis und des Interviews						
e) Hinweis auf den Ablauf des Interviews						
I. Leitfadeninterview						
II. Konkrete Fragen als Zwischenfragen						
III. Zeitumfang						
IV. Selbsttest zur Einschätzung von Erfahrung und Skills						
V. Allgemeine Fragen zur Person						
f) Einwilligung über Tonaufzeichnungen						
g) Hinweis auf Möglichkeit des Abbruchs						
h) Beantwortung etwaiger Fragen						
i) Start des Interviews						
				-- Beginn der Tonaufnahme --		Uhrzeit bei Start des Interviews: <u>18:50</u>

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 2 von 13	Interview Nr.: 08
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	-------------------

2. Agiles Prozessmanagement allgemein


Aufwärmfragen

Zu Beginn möchte ich gerne wissen, welche Erfahrungen du bisher mit agilem Prozessmanagement gemacht hast.

- In welcher Beziehung stehst du zu Prozessmanagement?
- Ist dir der Unterschied zwischen klassischem und agilem Prozessmanagement bewusst? Arbeitest du regelmäßig mit Prozessen? *[Erklärung, falls notwendig]*
- Welche Aspekte findest du in im Zusammenhang mit PM positiv bzw. negativ?

a) Tiefenbefragung



Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<input checked="" type="checkbox"/> Denk bitte an deinen Arbeitsalltag und die Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest und erzähl mir möglichst detailliert von den Abläufen.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Warum führst du die Schritte so aus? <input checked="" type="checkbox"/> Werden die Prozesse vorgegeben? <input type="checkbox"/> Wie verändern sich die Prozesse? 	
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Dinge stören dich an der Arbeit mit agilen Prozessen?	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gibt es Faktoren, die dich nerven? <input checked="" type="checkbox"/> Gibt es Faktoren, die dir ein Unwohlsein bereiten? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kannst du mir mehr darüber erzählen? <input type="checkbox"/> Wie fühlst du dich dabei?
<input checked="" type="checkbox"/> Was gefällt dir besonders gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest?	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gibt es Faktoren, die dir das Arbeiten erleichtern? <input checked="" type="checkbox"/> Was macht dir am meisten Spaß? <input checked="" type="checkbox"/> Welche Vorteile siehst du noch? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wie ist es weitergegangen? <input type="checkbox"/> Und dann? <input type="checkbox"/> Warum siehst du das so?
<input checked="" type="checkbox"/> Wenn du im Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändert könntest, was wäre das? <i>Time Management</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Was sind die Gründe dafür?	<input type="checkbox"/> Gibt es noch etwas das du mir erzählen möchtest?
<input checked="" type="checkbox"/> Gibt es Probleme in deinem täglichen Arbeitsablauf, die von Prozessen verursacht werden bzw. beim Arbeiten mit Prozessen auftreten? <i>Fehlende Zuständigkeit</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Wodurch werden diese Probleme verursacht?	

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 3 von 13	Interview Nr.: 08
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	-------------------

a) Tiefenbefragung

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Kommen wir nochmal auf die von dir erwähnten Probleme zu sprechen. Kannst du dir vorstellen wie sie gelöst werden könnten? 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Was würde dadurch besser werden? ✗ Hätte diese Lösung Einfluss auf andere Personen, und wenn ja, wie?? 	
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Gibt es einzelne Phasen in deinen Prozessen, die du gerne verändern/ergänzen würdest? <i>Kunden bercht auf Prozesse</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Könnte die Phase vereinfacht werden? ✗ Könnte die Phase auch entfernt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Und dann?
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Findest du, dass Änderungen bei Prozessen in deinem Unternehmen gut kommuniziert werden? <i>fehlendes Langzeitdenken</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Erfolgt die Kommunikation proaktiv oder erst auf Nachfrage? ✗ Wirst du bei der Einführung neuer Prozesse auf diese Prozesse eingeschult? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum siehst du das so? ○ Gibt es noch etwas das du mir erzählen möchtest?
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Denk bitte einmal an Prozesse, die an mehreren Standorten genutzt werden. Zu welchen Problemen könnte es hier kommen? <i>!</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Warum denkst du, dass dieses Problem auftreten könnte? <i>Qualitätsbarackstein</i> ✗ Gibt es dieses Problem nur interkontinental? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du das genauer erläutern? ○ Fallen dir noch weitere Punkte ein?
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Siehst du auch Vorteile in Prozessen die standortübergreifend genutzt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Welchen Nutzen hat das Unternehmen davon? 	

Themenüberleitung
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Nachdem ich jetzt einen kleinen Einblick in deine Einstellung gegenüber agilem Prozessmanagement bekommen habe, möchte ich gerne über den Einsatz von agilen Methoden mit dir sprechen.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 4 von 13	Interview Nr.: 
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	--

3. Einsatz von agilen Methoden

Aufwärmfragen



Erzähl mir bitte, welche Erfahrungen du schon mit agilen Methoden gemacht hast.

Welche Methoden kennst du bereits?

a) Tiefenbefragung SCRUM

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<input checked="" type="checkbox"/> Ich möchte nun mit dir über SCRUM sprechen, (kennst du die Methode und) hast du schon einmal damit gearbeitet?	<input checked="" type="checkbox"/> Funktioniert die Methode für dein Unternehmen?	
<input checked="" type="checkbox"/> Stell dir bitte das Unternehmen als Ganzes vor. Welche Faktoren im Unternehmen beeinflussen, deiner Meinung nach, das Arbeiten im SCRUM Team?	<input checked="" type="checkbox"/> Sind diese Einflüsse positiv oder eher negativ? o Wie könnte die Einflussnahme verhindert werden?	
<input checked="" type="checkbox"/> Was würdest du sagen, ist der wichtigste Aspekt, der für bzw. auch der gegen das Arbeiten mit SCRUM spricht?	<input type="checkbox"/> Wie könnte dieser Aspekt noch verbessert werden?	<input type="checkbox"/> Warum das?
<i>Wenn mit SCRUM gearbeitet wird:</i>	<input type="checkbox"/> Welche Faktoren werden vernachlässigt?	<input type="checkbox"/> Könntest du mir das genauer erklären?
<input type="checkbox"/> Werden die Rollen und Prozeduren im SCRUM Prozess genau eingehalten?	<input type="checkbox"/> Welche Rollen werden nicht ausgefüllt?	<input type="checkbox"/> Was sind die Gründe dafür?
<input type="checkbox"/> Würdest du sagen, dass sich SCRUM auf einzelne Projekte adaptieren lässt?	<input type="checkbox"/> Ist der Prozess auf eure Firma angepasst?	<input type="checkbox"/> Fällt dir noch etwas anderes dazu ein?
<i>Wenn nicht mit SCRUM gearbeitet wird:</i>	<input type="checkbox"/> Welchen Vorteil hat das?	<input type="checkbox"/> Und dann?
<input checked="" type="checkbox"/> Was sind die Gründe, warum du bisher nicht mit SCRUM arbeitest?	<input checked="" type="checkbox"/> Hat das Unternehmen etwas dagegen?	
	<input checked="" type="checkbox"/> Stand es schon einmal zur Diskussion ob die Methode verwendet wird?	

Aufbau / Keine Rücksicht auf Befinden

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpff	Seite 5 von 13	Interview Nr.: 
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	--

3. Einsatz von agilen Methoden



„Neben der SCRUM Methode gibt es in der Softwareentwicklung eine zweite Methode, die sehr häufig zum Einsatz kommt, die KANBAN Methode.“



a) Tiefenbefragung KANBAN

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ich möchte nun mit dir über KANBAN sprechen, (kennst du die Methode und) hast du schon einmal damit gearbeitet? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Funktioniert die Methode für dein Unternehmen? 	
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Die Messung der Zielerreichung ist ein wichtiger Faktor im KANBAN. Wie könnte deiner Meinung nach die Zielerreichung gemessen werden? 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Warum würdest du die Zielerreichung so messen? <input checked="" type="checkbox"/> Welchen Vorteil hätte die Messung in dieser Art und Weise? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Warum das?
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Was würdest du sagen, ist der wichtigste Aspekt, der für bzw. der gegen das Arbeiten mit KANBAN spricht? 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Kann das Unternehmen diesen Aspekt noch unterstützen? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Könntest du mir das genauer erklären? <input type="checkbox"/> Was sind die Gründe dafür?
<p data-bbox="421 906 786 930"><i>Wenn mit KANBAN gearbeitet wird:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verwendest du ein digitales oder ein analoges KANBAN Board? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wo sind für dich die Vorteile? <input type="checkbox"/> Hast du beide Varianten ausprobiert? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fällt dir noch etwas anderes dazu ein? <input type="checkbox"/> Und dann?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Würdest du sagen, dass Ergebnisse und Fortschritt richtig kommuniziert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wie könnte die Kommunikation noch verbessert werden? 	
<p data-bbox="421 1082 831 1106"><i>Wenn nicht mit KANBAN gearbeitet wird:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Warum wurde bis jetzt nicht mit KANBAN gearbeitet? 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Hat das Unternehmen etwas dagegen? <input checked="" type="checkbox"/> Stand es schon einmal zur Diskussion ob die Methode verwendet wird? 	

Überleitung

Ich möchte dir jetzt ein paar Vorteile von agilen Methoden zeigen, und hätte gerne von dir, dass du sie mir nach Priorität ordnest.

 <p>CAMPUS 12 FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT</p>	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 6 von 13	Interview Nr.: 																				
<p>3. Einsatz von agilen Methoden Reihe bitte die folgenden 10 Vorteile von agilen Methoden nach deiner Präferenz von 1 (am unwichtigsten) bis 10 (am wichtigsten): (Jede Ziffer darf nur einmal vorkommen)</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="387 491 1115 528">② Visuelle Darstellung des Prozesses</td> <td data-bbox="1124 499 1852 528"> <ul style="list-style-type: none"> • Prozess wird übersichtlich abgebildet und ist einsehbar </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 564 1115 601">⑧ Verringerte Durchlaufzeit</td> <td data-bbox="1124 572 1852 601"> <ul style="list-style-type: none"> • Verkürzte Entwicklungszeiten </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 638 1115 675">⑩ Vermeidung von Doppelarbeit</td> <td data-bbox="1124 646 1852 675"> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Transparenz führt zu Vermeidung von Mehrarbeit </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 711 1115 748">⑥ Änderungen können schnell umgesetzt werden</td> <td data-bbox="1124 719 1852 748"> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Kundenwünsche oder Änderungen im Ablauf können schnell angenommen werden </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 785 1115 821">⑤ Teamgedanke wird gefördert</td> <td data-bbox="1124 809 1852 837"> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten werden gemeinschaftlich übernommen, Tasks werden vom Team erstellt und eigenständig verteilt </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 858 1115 895">③ Resultate können schnell getestet werden</td> <td data-bbox="1124 882 1852 911"> <ul style="list-style-type: none"> • Durch kurze Durchlaufzeiten von Sprints können Resultate innerhalb von kurzer Zeit getestet werden. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 932 1115 968">⑦ Teaminterne Kommunikation wird erhöht</td> <td data-bbox="1124 971 1852 1000"> <ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb des Teams wird mehr gesprochen und kollaboriert. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1005 1115 1042">⑨ Verringerter Ressourceneinsatz</td> <td data-bbox="1124 1045 1852 1074"> <ul style="list-style-type: none"> • Der notwendige Ressourceneinsatz im Prozess wird verringert. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1078 1115 1115">④ Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern</td> <td data-bbox="1124 1118 1852 1147"> <ul style="list-style-type: none"> • Im Zuge der Anwendung können sich Mitarbeiter neue Kompetenzen aneignen </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1152 1115 1189">① Sonstige</td> <td data-bbox="1124 1192 1852 1220"> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es noch einen anderen Punkt, der dir wichtig wäre? </td> </tr> </table>							② Visuelle Darstellung des Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess wird übersichtlich abgebildet und ist einsehbar 	⑧ Verringerte Durchlaufzeit	<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzte Entwicklungszeiten 	⑩ Vermeidung von Doppelarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Transparenz führt zu Vermeidung von Mehrarbeit 	⑥ Änderungen können schnell umgesetzt werden	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Kundenwünsche oder Änderungen im Ablauf können schnell angenommen werden 	⑤ Teamgedanke wird gefördert	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten werden gemeinschaftlich übernommen, Tasks werden vom Team erstellt und eigenständig verteilt 	③ Resultate können schnell getestet werden	<ul style="list-style-type: none"> • Durch kurze Durchlaufzeiten von Sprints können Resultate innerhalb von kurzer Zeit getestet werden. 	⑦ Teaminterne Kommunikation wird erhöht	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb des Teams wird mehr gesprochen und kollaboriert. 	⑨ Verringerter Ressourceneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Der notwendige Ressourceneinsatz im Prozess wird verringert. 	④ Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> • Im Zuge der Anwendung können sich Mitarbeiter neue Kompetenzen aneignen 	① Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es noch einen anderen Punkt, der dir wichtig wäre?
② Visuelle Darstellung des Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess wird übersichtlich abgebildet und ist einsehbar 																									
⑧ Verringerte Durchlaufzeit	<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzte Entwicklungszeiten 																									
⑩ Vermeidung von Doppelarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Transparenz führt zu Vermeidung von Mehrarbeit 																									
⑥ Änderungen können schnell umgesetzt werden	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Kundenwünsche oder Änderungen im Ablauf können schnell angenommen werden 																									
⑤ Teamgedanke wird gefördert	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten werden gemeinschaftlich übernommen, Tasks werden vom Team erstellt und eigenständig verteilt 																									
③ Resultate können schnell getestet werden	<ul style="list-style-type: none"> • Durch kurze Durchlaufzeiten von Sprints können Resultate innerhalb von kurzer Zeit getestet werden. 																									
⑦ Teaminterne Kommunikation wird erhöht	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb des Teams wird mehr gesprochen und kollaboriert. 																									
⑨ Verringerter Ressourceneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Der notwendige Ressourceneinsatz im Prozess wird verringert. 																									
④ Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> • Im Zuge der Anwendung können sich Mitarbeiter neue Kompetenzen aneignen 																									
① Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es noch einen anderen Punkt, der dir wichtig wäre? 																									

 HACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 7 von 13	Interview Nr.: 
--	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	--


3. Einsatz von agilen Methoden

Abschließender Erzählimpuls

- ✘ Würdest du mir bitte die zwei, für dich wichtigsten Punkte in deinen eigenen Worten beschreiben und mir erklären, was den hohen Stellenwert für dich ausmacht?
 - ✘ *Erster Punkt wurde genannt und erfragt.*
 - ✘ *Zweitwichtigster Punkt wurde genannt und erfragt.*
- ✘ Gibt es neben SCRUM und KANBAN vielleicht noch eine Methode, die in deiner Firma zum Einsatz kommt, die jedoch im Interview nicht näher behandelt wurde?
 - ✘ Wie unterscheidet sie sich von den anderen Methoden?
 - ✘ Würdest du diese Methode bevorzugen?

Themenüberleitung

- ✘ Wir haben jetzt über agiles Prozessmanagement und über agile Methoden gesprochen, kommen wir nun zum dritten Punkt, nämlich der Digitalisierung von Prozessen.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 8 von 13	Interview Nr.: <i>B</i>
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	-------------------------

4. Digitalisierung in der Softwarebranche

Aufwärmfragen

Digitalisierung ist momentan eines der Schlagworte in Wirtschaft und Technik. Was kommt dir beim Begriff Digitalisierung in den Sinn?

Hast du selbst schon einmal einen Arbeitsschritt bzw. einen Prozess digitalisiert?

a) Tiefenbefragung

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<input checked="" type="checkbox"/> Nehmen wir an, du wärst für die Digitalisierung eines Prozesses zuständig, auf welche Faktoren würdest du einen besonderen Fokus legen?	<input checked="" type="checkbox"/> Wie würdest du vorgehen? <input checked="" type="checkbox"/> Welche Faktoren könnten dich behindern? <i>Back-Up U.E.!</i>	<i>Step-by-Step</i> <i>Wechselwirkungen beachten</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Warum glaubst du ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Prozesse digitalisieren?	<input checked="" type="checkbox"/> Wären diese Faktoren auch für dein Unternehmen wichtig?	<input type="checkbox"/> Warum würdest du es so machen?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Vorteile könnte die Digitalisierung deiner Meinung nach deinem Unternehmen bieten?	<input checked="" type="checkbox"/> Wie könnten die Kunden und Mitarbeiter davon profitieren? <input checked="" type="checkbox"/> Hast du auch schon einmal von Veränderungen profitiert?	<input type="checkbox"/> Kannst du mir das genauer erläutern.
<input checked="" type="checkbox"/> Glaubst du, dass sich Mitarbeiter auch gegen die Digitalisierung sträuben können?	<input checked="" type="checkbox"/> Welche Probleme könnten auftreten? <input checked="" type="checkbox"/> Wie kann die Mitarbeiterzufriedenheit darunter leiden? <input checked="" type="checkbox"/> Hast du dich schon einmal wegen einer, durch Digitalisierung verursachten Veränderung geärgert? <i>Freiheit!!</i>	<input type="checkbox"/> Warum ist das so?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Nachteile hätte dein Unternehmen, wenn sie auf die Digitalisierung verzichten würden?	<input type="checkbox"/> Hätte es auch Nachteile für die Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/> Kannst du mir hierfür vielleicht ein Beispiel nennen?
		<input type="checkbox"/> Fällt dir dazu vielleicht noch etwas ein?
		<input type="checkbox"/> Warum hast du dich geärgert?
		<input type="checkbox"/> Hat es dich in deiner Arbeit behindert?

Themenüberleitung

Kommen wir nun zum letzten Themenblock des Interviews, dem Wertangebot.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 9 von 13	Interview Nr.: <u>08</u>
--	--------------------	-----------------	--------------	----------------	----------------	--------------------------

5. Wertangebot für interne Prozesse
 Das Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen des Prozesses für den Mitarbeiter ab.

Aufwärmfragen



Hast du dich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du eigentlich durch die Nutzung eines Prozesses erhältst?
 Was könnte dir ein Prozess bieten?
 Warum war das bis jetzt nicht der Fall?

a) Tiefenbefragung

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<input checked="" type="checkbox"/> Beginnen wir ganz allgemein, welche Wünsche hast du an einen Prozess?	<input checked="" type="checkbox"/> Wie könnten diese Wünsche kommuniziert werden?	<input type="checkbox"/> Warum ist das so?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Anforderungen stellst du an Prozesse? <i>Digital, Erklärbar</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen?	<input type="checkbox"/> Kannst du mir hierfür vielleicht ein Beispiel nennen?
<input checked="" type="checkbox"/> Denk jetzt bitte wieder eine Dimension größer. Wie könnte das Unternehmen deine Anforderungen und Wünsche sammeln und zur Prozessadaption nutzen?	<input checked="" type="checkbox"/> Sollte das Unternehmen regelmäßig mit Mitarbeitern über die Prozesse sprechen?	<input type="checkbox"/> Fällt dir dazu vielleicht noch etwas ein?
<input checked="" type="checkbox"/> Würdest du sagen, dass die Berührungspunkte, die du im Prozess mit Programmen und Schnittstellen hast, gut durchdacht sind?	<input checked="" type="checkbox"/> Sollten Mitarbeiter in die <i>Recognition</i> Prozessadaption eingebunden werden?	<input type="checkbox"/> Kannst du mir mehr darüber erzählen?
	<input checked="" type="checkbox"/> An welchen Punkten gibt es häufig Probleme?	<input type="checkbox"/> Kannst du mir das genauer erläutern?
		<input type="checkbox"/> Warum treten die Probleme auf?
		<input type="checkbox"/> Wie könnte das gemacht werden?

Themenüberleitung

Damit sind wir mit den eigentlichen Themengebieten fertig. Ich möchte dir jetzt noch ein paar allgemeine Fragen zum Thema Prozesse stellen.

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 10 von 13	Interview Nr.: 
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------	--

6. Allgemeine Fragen

a) Tiefenbefragung



Bürokratie & Verantwortlichkeit

Leitfragen	Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Gibt es sonst noch Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, die wir aber jetzt im Zuge der Themenbehandlung nicht besprochen haben? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ In welchen Themenbereich gehört dies deiner Meinung nach? ✗ Wie könnte dieses Problem gelöst werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kannst du mir mehr darüber erzählen? ○ Warum ist das so? ○ Kannst du mir hierfür vielleicht ein Beispiel nennen?
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Hast du sonst noch Anmerkungen zum Thema der agilen Prozesse bzw. der Digitalisierung, die du noch gerne anbringen würdest? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wo siehst du Verknüpfungen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fällt dir dazu vielleicht noch etwas ein?
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Gibt es sonst noch etwas, dass du mir zu den bereits genannten Themen sagen möchtest? 		

Themenüberleitung

✗ Zum Abschluss des Interviews würde ich dich bitten, dass du noch eine kurze Selbsteinschätzung zu Statements und Methodenkompetenzen für mich machst. Danach ist das Interview beendet.

-- Ende der Tonaufnahme --

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 11 von 13	Interview Nr.: 
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------	--

7. Selbsteinschätzung – Statements

- Die Skala der zur Selbsteinschätzung beinhaltet fünf Wertungsstufen
 - 1 – Stimme nicht zu
 - 2 – Stimme eher nicht zu
 - 3 – Neutral
 - 4 – Stimme eher zu
 - 5 – Stimme zu
- Bitte gib nun bei den folgenden Fragen an, wie sehr du die folgenden Faktoren bevorzugst bzw. ablehnst:


Statements	1	2	3	4	5
Ich arbeite am liebsten im Team.				X	
Selbstständiges Arbeiten ist für mich selbstverständlich.					X
Ich bevorzuge es, einem klaren und strukturierten Arbeitsablauf zu folgen.			X		
Prozesse müssen offen kommuniziert werden.					X
Ich ärgere mich, wenn Entscheidungen über meinen Kopf hinweg getroffen werden.					X
Bei Änderungen im Prozess erwarte ich mir, dass das Unternehmen alle beteiligten Mitarbeiter informiert.				X	
Ich finde es wichtig, dass der Ablauf meines Prozesses in meinem Arbeitsbereich sichtbar gemacht wird (Poster, Pinnwand etc.).		X			
Prozesse sollten ständig gewartet und verbessert werden.				X	
Durch gemeinsames Arbeiten mit Prozessen verbessert sich der Output des Teams.				X	
Individuelles Arbeiten ist besser als methodengestütztes Arbeiten.		X			

	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 12 von 13	Interview Nr.: 
---	--------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------	--

7. Selbsteinschätzung – Methodenkompetenzen

- Diese Selbsteinschätzung behandelt die Methodenkompetenzen. Die Skala zur Selbsteinschätzung beinhaltet wiederum fünf Wertungsstufen.
- Die Wertungsstufen beziehen sich dabei auf folgende Fragestellung: „Der Interviewte bezeichnet sein Wissen über die Methoden als **stark**.“
 - 1 – **Trifft nicht zu** (Der Interviewte kennt die Methode nicht und hat die Methode noch nie verwendet.)
 - 2 – **Trifft eher nicht zu** (Der Interviewte kennt die Methode, hat diese aber noch nie angewendet)
 - 3 – **Unentschieden** (Der Interviewte hat bereits mit der Methode gearbeitet, verwendet sie aber nicht regelmäßig.)
 - 4 – **Trifft eher zu** (Der Interviewte arbeitet regelmäßig mit der Methode.)
 - 5 – **Trifft zu** (Der Interviewte kennt die Methode, wendet sie regelmäßig an und kann Anderen die Methode erklären.)

Methodenkompetenzen	1	2	3	4	5
SCRUM			X		
Scaled SCRUM	X				
Verwaltung eines Backlogs				X	
Workflowabbildung					X
Daily				X	
Aufgabenmanagement mittels KANBAN	X				
SAFe Framework	X				
Prozessverbesserung mittels PDCA-Zyklus			X		
Voice of the Customer Methode				X	
Customer Journey Methode				X	
Continuous Integration	X				
Persona	X				
Story Telling	X				

 HOGHOCHSCHULE BERGISCHE WITZSCHAU	Interviewleitfaden	Tiefeninterview	Masterthesis	Rainer Stimpfl	Seite 13 von 13	Interview Nr.: 8
--	--------------------	-----------------	--------------	----------------	-----------------	------------------

8. Allgemeine Informationen

Vorname: Martin
Nachname: [REDACTED]
Geburtsjahr: 1991
Berufsstand:
 Vollzeit / Teilzeit berufstätig
 Berufserfahrung [in Jahren]: 8
 Schüler/ Student / geringfügig berufstätig
 Nicht berufstätig / kein Student oder Schüler

Vom Interviewer auszufüllen:

Akquise des Interviewpartners: Partnerfirma
Ort des Interviews: Wohnung d. Befragten
Uhrzeit bei Start des Interviews: 18:50
Uhrzeit bei Ende des Interviews: 20:01
Nettodauer des Interviews: 71 min

ANHANG D: INTERVIEWTRANSKRIPTIONEN

Um die Lesbarkeit der Interviews zu gewährleisten, wurden die transkribierten Interviews aus der Interviewtranskriptionsform gelöst und in textueller Form dem Anhang beigefügt.

Legende:

Text des Interviewers

Text des Befragten

---Zwischentexte---

Statements zu „Agiles Prozessmanagement“

Statements zu „Agile Methoden“

Statements zu „Digitalisierung“

Statements zu „Wertangebot von Prozessen“

INTERVIEW #1

a) Agiles Prozessmanagement

1. I: Interview 01, legen wir gleich los. Zu Beginn möchte ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du schon mit agilem Prozessmanagement gemacht und weißt du eigentlich was der Unterschied ist, zwischen einem klassischen und einem agilen Prozessmanagement. #00:00:19-4#
2. B: Also klassisch heißt jetzt Wasserfallmodell, oder wie? #00:00:23-9#
3. I: Genau, ja, in diese Richtung geht es. #00:00:25-5#
4. B: Also ja, in der Schule habe ich es wohl durchgemacht und jetzt agil eh nur von hier. #00:00:37-5#
5. I: Also du arbeitest mit agilen Prozessen. #00:00:38-8# //
6. B: Während dem Arbeiten. Also nicht wirklich irgendeine Schulung oder so gehabt. #00:00:42-6# //
7. I: Ok #00:00:44-6#
8. B: Und ja ich kenne den Unterschied, weil wir eben die verschiedenen Modelle durchgemacht haben, wobei ich mich jetzt auch nur wirklich an den Wasserfall erinnern kann. #00:00:50-3#
9. I: Ok. Gibt es da irgendeinen Aspekt wo du sagst, du findest das agile Prozessmanagement besser als das Klassische, jetzt rein aus der Erfahrung, die du gemacht hast in der Arbeit. #00:01:04-6#
10. B: Ja ich meine bis jetzt finde ich nicht, dass wir so agil gearbeitet haben. Weil agil heißt ja eigentlich das es (Anm. das Produkt) am Ende des Sprints immer shipbar ist. Ist halt generell sowieso schwierig bei uns aber (...). #00:01:20-5#
11. I: Mhm. Ja fangen wir gleich ein bisschen tiefer an. Denk an einen typischen Arbeitsalltag und an den Prozess, mit dem du regelmäßig arbeitest und erzähl mir kurz, also möglichst detailliert einen Arbeitstag von dir, also wie du mit Prozessen interagierst. #00:01:40-9#
12. B: Wir haben ein Scrum, ähm nein nicht Scrum-Together, sondern ein Standup, haben wir. Wo wir eben versuchen die drei Sätze zu sagen und nicht auszuschweifen was oft recht schwierig ist. Und eben Planning und Viewung am Ende des Sprints und eben auch Grooming. #00:02:22-3#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

13. I: Und in deinem täglichen Arbeiten nimmst du dir praktisch (...) liegt es dir frei welche Arbeitspakete du dir selbst zuteilst. #00:02:29-6#
14. B: Ja, schon ja. #00:02:29-6# //
15. I: Ok. Und der Prozess selbst also dieses Scrum wird dir auch vorgegeben, oder? #00:02:36-3#
16. B: Das wir Scrum verwenden müssen? #00:02:40-5#
17. I: Ja generell, oder wie du mit dem Scrum Prozess umgehst oder hast du da auch Entscheidungsfreiheit? #00:02:43-9#
18. B: Ja ich würde schon sagen das ich Entscheidungsfreiheiten habe, also ja wie gesagt, jetzt im Moment verwenden wir es viel weniger, weil wir eben zwei verschiedene Projekte haben. Die Grafiker ein anderes und ich ein anderes. Deswegen macht es nicht ganz so viel Sinn und dann haben wir halt gesagt, tun wir es halt auf das Nötigste herunterfahren im Moment. #00:03:05-3#
19. I: Ja, gehen wir gleich zur nächsten Frage. Welche Dinge stören dich, wenn du mit agilen Prozessen arbeiten musst? Gibt es da Faktoren wo du sagst, dass nervt dich, gibt es da Faktoren die dir Unwohlsein, also jetzt im Sinne von Ärger bereiten oder ist das was wo du sagst? #00:03:25-1#
20. B: Ja also, ich habe sie zwar bis jetzt noch nicht eingetragen aber diese ganzen **Acceptance Kriterien, wenn ich das eintragen müsste, dann würde mich das ziemlich ärgern**, weil ich generell kein so ein großer Fan bin vom Sachen ins Jira eintragen. **Weil mich das einfach nervt, wenn ich das ausformulieren muss**. Dass das jeder versteht. #00:03:42-3#
21. I: Also würdest du sagen der Detailgrad mit dem (...) // #00:03:45-3#
22. B: Ja **Detailgrad**, ja. #00:03:44-4# //
23. I:(...) mit dem Arbeitspakete (...) #00:03:48-3# //
24. B: Genau ja. Ich meine, wenn ich es jetzt schreiben müsste. Wenn ich es nur lese dann wäre es wahrscheinlich wieder OK. **Und eben wenn die Meetings ausarten**. Deswegen haben wir unser Standup jetzt nur alle zwei Tage bzw. nur zwei Mal in der Woche. **Wobei das auch daran liegt, dass die Leute immer ausschweifen beim Standup**. #00:04:12-4#
25. I: Ok. Ja wenn du jetzt noch einmal an deine Prozesse denkst, gibt es da etwas was dir gut gefällt, wo du sagst das funktioniert super, das sollte man in Zukunft so beibehalten oder vielleicht sogar ausbauen? #00:04:23-0#
26. B: **Ja ich finde eigentlich das Planning relativ gut, wenn alle halt am gleichen Projekt arbeiten**, sonst macht es keinen Sinn aber das Planning finde ich auf jeden Fall gut. Rede ich glaubst du laut genug? #00:04:41-3#
27. I: Du kannst ruhig ein bisschen lauter reden. Man sieht schon die Tonspur und das ist auch OK. Wenn du jetzt (...) gehen wir noch einmal auf deinen Arbeitsalltag zurück. Wenn du da irgendwelche Schritte verändern könntest, so wie du sie gerne hättest, welche wären das zum Beispiel? Also gibt es Schritte, die du gerne verändern würdest? #00:05:00-8#
28. B: Im Moment sehe ich nicht so viel Sinn in dem Planning, was ist das zweite, Grooming oder? Planning (...) #00:05:10-6# //
29. I: Du meinst jetzt das Refinement? #00:05:14-6# //
30. B: Refinement! Danke. Genau. Refinement. Da sehe ich jetzt noch nicht viel Sinn dahinter, weil wir eben noch nicht mit diesen Acceptance Kriterien arbeiten. Vielleicht macht es dann Sinn, wenn irgendwer das mehr verarbeitet. Im Moment sehe ich beim Refinement nicht wirklich einen Sinn. Und das ich zu allen Viewings gehen muss das zipft mich an. #00:05:34-7#
31. I: Ok also die Regelmäßigkeit der Meetings? #00:05:37-6#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

32. B: Ja ich meine, dass ich zu allen anderen Viewings, weil wir das ja jetzt intern einmal gesagt haben es sollen immer ein- zwei hingehen aber irgendwie interessiert mich das meistens nicht. #00:05:46-9#
33. I: Ja, würde das vielleicht gehen, dass du sagst du delegierst wen? #00:05:52-3#
34. B: Ja eh, das versuche ich eh. Das mache ich eh, aber es passt nicht immer. #00:05:59-1#
35. I: Ok. Hast du jetzt im täglichen arbeiten (...) gibt es da jetzt Probleme wo du sagst: Die habe ich nur wegen dem Prozess, also das wird nur vom Prozess verursacht. Läufst du da in Schwierigkeiten oder sagst du eigentlich hast du das nicht? #00:06:16-0#
36. B: Ich würde jetzt nicht sagen das ich Problem nur wegen dem Ding habe, ja wegen dem Prozess jetzt aber nicht vom Scrum Prozess. #00:06:23-5#
37. I: Ja generell. #00:06:23-5#
38. B: Also andere Prozesse? Ja der Übersetzungsprozess. #00:06:30-6#
39. I: Kannst du das vielleicht noch ein bisschen ausführen? #00:06:35-0#
40. B: Ja, das (...) das (...) es ist eben schwierig so wie es jetzt definiert ist. Der Game Designer muss eben die Sachen in das Storyboard eintragen, dann muss das die Manu vom Storyboard in die Textdatenbank eintragen und dann kann es erst der Grafiker in dem Sinne verwenden. Was in unserem (...) bei uns eben schwierig ist, weil wir dem Game Designer immer nachrennen muss, d.h. bis man da einmal eine Texte hat, vergeht die Zeit. #00:07:05-4#
41. I: Wenn man das jetzt so allgemein ein bisschen zusammenfasst glaube ich kann man sagen es ist einerseits die Erreichbarkeit von Personen, die außerhalb vom Team stehen und (...) #00:07:15-9#
42. B: Und die Motivation das ich das schnell mache. Würde ich sagen. #00:07:21-0#
43. I: Ja gut, kannst du dir vorstellen wie man das Problem jetzt lösen könnte, wenn du sagst diese Personen sind nicht erreichbar/ nicht motiviert die Arbeit zu erledigen? #00:07:36-2#
44. B: Schwierig. Wenn er vielleicht einmal eine auf den Finger bekommt. (lacht). Es ist wirklich schwierig. #00:07:42-7#
45. I: Für es ein bisschen aus. #00:07:46-3#
46. B: Sie müssten halt auch Konsequenzen bekommen, wenn einmal etwas nicht läuft, wenn es ihre Schuld ist. Das was ja bei uns jetzt nicht so ist. Sie haben, also bei uns haben die Game Designer null Konsequenzen, egal was sie machen. Das ist glaube ich einmal ein großes Problem. #00:08:00-0#
47. I: Ja das ist natürlich nicht vorteilhaft, sage ich einmal so. Also du sagst, wenn es Konsequenzen geben würde (...) #00:08:10-0# //
48. B: Das müssen jetzt keine großen Konsequenzen sein, aber wenigstens irgendetwas. #00:08:15-0# //
49. I: Ja natürlich. Das würde eurem Team helfen? #00:08:16-0#
50. B: Auf jeden Fall #00:08:17-4#
51. I: Also das hätte schon Einfluss auf mehrere Personen. Gibt es irgendeine Phase im Prozess wo du sagst, die würdest du gerne verändern oder halt ergänzen mit irgendwelchen Schritten wo du sagst da wird ein bisschen zu wenig gemacht, da wird vielleicht ein bisschen zu viel gemacht, das könnte man verschieben? #00:08:38-6#
52. B: Ja ich meine beim letzten Projekt war es ebenso, dass die Pre-Production Phase zu kurz war. Das ist jetzt bei dem Projekt nicht so der Fall weil wir ein bisschen mehr Zeit gehabt haben glaube

Anhang D: Interviewtranskriptionen

ich, aber das weiß ich jetzt eben noch nicht (...) und die Schlussphase ist eben auch schlecht weil der Game Designer, da sind wir wieder beim Game Designer, eben dann mehr kommt als er zwischen drinnen gekommen ist, also das die Game Design Änderungen zum Ende hin immer mehr werden anstatt weniger. Ich meine, es muss nicht weniger werden aber halt, es schaut so aus als würde er sich erst dann dafür interessieren sozusagen. Und was man noch hinzufügen könnte ist eh dieses Meeting was wir gesagt haben, dass alle oder halt, wie heißt das, FSME, das Inter Gaming (...) wo mehrere vom Stock sich eintragen können und das Spiel einmal spielen können. Auch die Game Designer. #00:09:34-5#

53. I: Also praktisch ein Public Viewing. #00:09:38-9#

54. B: Es soll halt keiner dabei sein müssen. Sie sollen halt spielen und dann irgendwo ihre Sachen eintragen. Dann kann man das Reviewen oder so. So ist es ja im 4. Stock jetzt eigentlich. #00:09:49-8#

55. I: Ja. #00:09:50-0#

56. B: SME heißt es. #00:09:51-2#

57. I: Findest du eigentlich das, wenn wir jetzt z. B. einen neuen Prozess im Unternehmen bekommen oder wenn uns ein neuer Prozess vorgelegt wird, dass das gut kommuniziert wird im Unternehmen? (...) Oder eher nicht? #00:10:11-3#

58. B: Kommunikation ist sowieso nicht so gut. #00:10:17-4#

59. I: Ja kannst du das noch ein bisschen genauer sagen? #00:10:21-1#

60. B: Zum Beispiel, wenn wir unseren, (...) unseren Textprozess geändert haben ist das auch irgendwie nur so über eine kleine E-Mail gekommen wo es zuerst geheißen hat, es ist nur temporär. Ich weiß es jetzt gerade nicht einmal wie das jetzt mit unserem Technical Writer ist. Ob der jetzt zuständig ist oder nicht. Also das würde ich einmal sagen ist sehr schlecht kommuniziert worden. #00:10:47-6#

61. I: Wenn du dann einen neuen Prozess bekommst oder vorgelegt bekommst, wirst du dann eingeschult, oder musst du dir das selbst aneignen? #00:10:53-8#

62. B: Ja bis jetzt habe ich es mir selbst angeeignet, aber ich habe bald etwas möglicherweise. Eine Schulung. Aber ich würde sagen eher selbst angeeignet. #00:11:02-1#

63. I: Ja und Kommunikation hast du eh gesagt, es ist meistens erst auf Nachfrage, oder? #00:11:08-1#

64. B: Genau ja. #00:11:07-3# //

65. I: Also nicht proaktiv. #00:11:10-0# //

66. B: Zwar jetzt nicht in allen Belangen aber schon in einigen. #00:11:13-1# //

67. I: Ja jetzt zum Abschluss von diesem Thema Prozesse noch einmal. Denk jetzt Prozesse, die Standortübergreifend verwendet werden und denk einmal, was könnte da ein Nachteil davon sein. Oder welche Nachteile könnten da auftreten? Wenn jetzt zum Beispiel (...) wir, ein Prozess in Graz ist mit einem Prozess in Reno verbunden. In welche Probleme könnten wir da laufen? #00:11:43-4#

68. B: Ähm ja, Zeitverschiebung. Das nie die richtigen Leute gleichzeitig in der Firma sind. Da gehts jetzt um einen fiktiven Prozess, oder? Mir fällt jetzt nämlich gerade keiner ein. Aber ich würde einmal sagen das nicht immer die richtigen Leute da sind, das ist einmal schlecht wenn's soweit standortübergreifend ist. (...) #00:12:08-6#

69. I: Muss ja jetzt nicht einmal ein fiktiver Prozess sein, wir haben ja auch Prozesse wo wir abhängig sind. #00:12:12-0#

70. B: Fällt mir jetzt gerade keiner ein #00:12:13-1# //

71. I: Complaint Prozess, Textprozess. #00:12:16-9# //

72. B: Ja eben, ich mein da ist auf jeden Fall das riesige Problem das wir keinen Complaint Prozess haben. Wir haben keinen direkten, ich mein ich weiß jetzt nicht ob wir einen direkten ich glaub nicht, direkten Kontakt zum Prozessende (...) und eben die Zeitverschiebung, dass wir teilweise wochenlang warten, bis einmal etwas kommt. #00:12:37-0#

73. I: Ja würdest du sagen, dass wenn du auf das Problem Zeitverschiebung, das das jetzt nur interkontinental ist oder würde es das auch geben #00:12:47-7#

74. B: Kommt darauf an, wie schnell die Leute respondieren, vielleicht ist es gar nicht wirklich ein Zeitproblem, sondern einfach ein Problem wie schnell die Leute antworten, und dann dauert es auch wieder länger. #00:13:00-7#

75. I: Siehst du auch Vorteile, wenn Prozesse so standortübergreifend genutzt werden? #00:13:05-9#

76. B: Ja ich mein wahrscheinlich kann man trotzdem dann besser miteinander arbeiten, weil jeder das Gleiche abfährt sozusagen. #00:13:18-6#

77. I: Ja wie könnte das Unternehmen da profitieren davon? #00:13:22-5#

78. B: Ja das die Zusammenarbeit schneller funktioniert, weil es eben einen Prozess gibt wie man das abfahren muss, aber der Prozess müsste halt schnell genug sein. Wenn es jetzt der Prozess langwieriger macht, als wenn man es einfach informell macht ist es natürlich ein Blödsinn finde ich. #00:13:38-3#

b) Agile Methoden

79. I: Passt, jetzt haben wir kurz über das Prozessmanagement geredet, jetzt kommen wir schon zu den agilen Methoden. Erzähl mir kurz, welche Erfahrung du schon mit agilen Methoden gemacht hast bzw. welche kennst du bereits. #00:14:01-4#

80. B: Scrum. #00:14:04-2#

81. I: Scrum kennst du ja #00:14:05-5#

82. B: Das wars. #00:14:07-0#

83. I: Also was hast du für Erfahrungen gemacht mit Scrum? #00:14:09-7#

84. B: Scrum habe ich in der Schule ein bisschen gelernt und bin hauptsächlich in der Firma jetzt in Kontakt gekommen damit. Und halt auch immer mehr, weil wir jetzt mehr in den Scrum Prozess rutschen wollen. #00:14:24-6#

85. I: Das heißt du hast natürlich schon einmal mit Scrum gearbeitet wie du vorher schon gesagt hast. #00:14:31-1#

86. B: Gearbeitet habe ich hier und Theorie habe ich in der Schule durchgemacht. #00:14:35-0#

87. I: Würdest du sagen, dass die Methode für das Unternehmen funktioniert? #00:14:37-4#

88. B: Bedingt. #00:14:40-6#

89. I: Warum das #00:14:41-8#

90. B: Weil wir, weil Scrum, also ich meine 100% Scrum geht ja davon aus, dass jeder alles kann und das funktioniert bei uns nicht, denn ich kann keine Grafiken machen und der Grafiker kann eher schwierig programmieren und der Tester kann weiß ich nicht auch keine Grafiken machen wahrscheinlich. Es kommt halt darauf an, es ist halt (...) Es geht halt nicht, es kann nicht jeder alles. #00:15:03-6#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

91. I: Ja, wenn du dir jetzt das Unternehmen als Ganzes vorstellst, würdest du sagen da gibt es Faktoren, die das Arbeiten mit Scrum im Team beeinflussen. Also vom Unternehmen in die Teams? #00:15:14-7#
92. B: Ja ich mein jetzt ist schon das Bestreben da, dass die Teams sich eher gleich die Prozesse abfahren. Zuerst war es so, dass jedes Team sich selbst ausgemacht hat und jetzt ist halt schon das Bestreben, dass man das Gleiche macht. #00:15:29-5#
93. I: Ja also Faktor Vereinheitlichung #00:15:31-0#
94. B: Vereinheitlichung ja. #00:15:32-4#
95. I: Würdest du sagen das das eher ein positiver Einfluss ist oder ist das eher ein negativer Einfluss. #00:15:36-6#
96. B: Das kann ich jetzt noch nicht sagen, es ist jetzt ja erst losgegangen. Ich meine, ich sehe schon einige Vorteile was die anderen machen, was ich jetzt noch nicht mache aber auch ein paar Sachen was ich jetzt sehe das das überflüssig ist. #00:15:50-1#
97. I: Was wäre das zum Beispiel? Vorteile und Nachteile #00:15:53-1#
98. B: Vorteile eben die Acceptance Kriterien, dass diese ganzen Stories ausformuliert sind, d. h. man kann den Game Designer und wen auch immer viel mehr darauf festnageln. Und ein Nachteil ist zum Beispiel beim Viewing wo Anton wirklich Story für Story durchgeht alles und das ist halt schon ein Riesenaufwand finde ich. #00:16:14-9#
99. I: Was ist, würdest du sagen der wichtigste Aspekt, der für das Arbeiten mit Scrum spricht. #00:16:23-7#
100. B: Der wichtigste Aspekt ist das man halt immer (...), wenn man es eben richtig macht das man theoretisch dann Boni wegstreichen kann, wenn die Zeit ausgeht. #00:16:36-6#
101. I: Also Workload verringern. #00:16:37-4#
102. B: Workload verringern. Eben agil sein, dass man am Ende immer etwas Lauffähiges hat was man theoretisch releasen könnte. #00:16:44-4#
103. I: Siehst du da irgendwie eine Möglichkeit, wie man das bei uns noch irgendwie verbessern könnte? Jetzt einmal rein aus arbeitstechnischer Sicht vom Team. #00:16:59-5#
104. B: Zuerst nur das Base Game fertig machen, alles, Assets und Texte und Sounds und was auch immer, dass eben das Base Game wirklich 100% fertig ist und dann erst die Boni angehen. #00:17:17-2#
105. I: Wir haben vorher eh schon kurz darüber geredet, wenn du mit Scrum arbeitest in deinem Team werden da die Rollen und Prozeduren genau eingehalten oder habt ihr da individuelle Abstimmungen. #00:17:31-0#
106. B: Wir haben jetzt nicht so viele Rollen aber in unserem Team haben wir jetzt. Ich mein es ist für mich immer schwierig den Unterschied zwischen Scrum Master Aufgaben und Product Owner zu wissen, aber sonst haben wir eh nicht so viel Aufgaben, so viele verschiedene Rollen. #00:17:50-2#
107. I: Das heißt, welche Rollen (...) kennst du eine Rolle zum Beispiel, die nicht ausgefüllt wird? Fällt dir da etwas ein? #00:17:58-0#
108. B: Was gibt es denn für Rollen, Product Owner, Scrum Master (...) wie heißt er Customer, Stakeholder. Nein eigentlich nicht. #00:18:16-0#
109. I: Ja würdest du sagen, dass wenn du jetzt auf die Rollen Product Owner, Scrum Master, Stakeholder gehst, dass da irgendeine Rolle, irgendein Faktor vernachlässigt wird wo du sagst der gehört eigentlich, würde stärker eingebunden gehören? #00:18:26-2#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

110. B: Ich glaub das meine (...) ich bin jetzt ja Scrum Master Azubi, oder halt am Lernen und ich glaube, dass ich meine Rolle noch nicht so richtig ausfülle. Das würde ich einmal sagen. (...) Aber ich weiß es auch nicht genau, dass ist das Problem. Weil wir noch nichts gehabt haben. #00:18:42-3#
111. I: Dir fehlt einfach noch ein bisschen Schulung und Erfahrung das du sagst (...) #00:18:46-9#
112. B: Schulung einmal auf jeden Fall #00:18:48-4#
113. I: Würdest du sagen, dass sich Scrum auf einzelne Projekte adaptieren lässt oder ist das für dich eher so das hat sich einmal jemand ausgedacht und das ist halt so. #00:19:03-4#
114. B: Naja ich meine, das machen wir jetzt eh schon. Wir machen jetzt ja auch nicht 100% Scrum. Wir passen es schon auch an. Ich meine ich würde einmal sagen, dass muss man sogar machen. Du kannst das Reine, wie es niedergeschrieben ist wahrscheinlich in den seltensten Fällen verwenden. **In unserem Fall jetzt, es kann nicht jeder alles machen.** Wir haben auch andere Faktoren, die ein anderes Projekt jetzt nicht hat. Also auf jeden Fall! #00:19:25-7#
115. I: Hat das einen Vorteil deiner Meinung nach? #00:19:28-4#
116. B: **Ja, weil wie gesagt, es ist nicht anwendbar alles, deswegen muss man es ändern.** #00:19:35-9#
117. I: Neben Scrum gibt es in der Softwareentwicklung ja noch eine zweite Methode die sehr oft zum Einsatz kommt, das ist die Kanban Methode. #00:19:45-9#
118. B: Ok #00:19:46-8#
119. I: Sagt dir die Kanban Methode etwas? Kennst du das Prinzip wie das abläuft? #00:19:52-0#
120. B: Nein, ich nehme an einfach ohne Sprints? #00:19:53-2#
121. I: Ich erkläre dir das kurz. Das Kanban läuft einfach mit einem Kanbanboard, da werden die ganzen Tasks aufgeschlüsselt auf To-do, In Work und Done und jeder nimmt sich einfach unabhängig vom anderen Tasks und bearbeitet die. Wichtig ist nur das im Board immer alles richtig gesetzt wird. #00:20:14-4#
122. B: Ok #00:20:16-5#
123. I: Das ist einfach eine schlanke Version. #00:20:18-6#
124. B: Und es gibt keine Sprints, oder wie? #00:20:21-2#
125. I: Man kann das schon zeitlich auch einteilen, wichtig ist nur das immer nur eine begrenzte Anzahl an Tasks in Work ist. Also es sollen nie alle Tasks gleichzeitig in Work sein, weil dann kann natürlich nichts herauskommen bei einem kleinen Team, wenn jetzt zum Beispiel 100 Tasks in Work habe aber. #00:20:42-8#
126. B: Ich sehe jetzt keinen Unterschied. #00:20:42-3#
127. I: Ja es ist die Rollenverteilung, die hast du nicht. #00:20:47-1#
128. B: Keinen Scrum Master, oder wie? Den gibt es nicht. #00:20:48-7#
129. I: Es gibt nur einen, der das Kanbanboard verwaltet, der ist eben dafür zuständig das Aufgaben niedergeschrieben und am Board abgelegt werden. (...) Im Kanban ist es eben wichtig, dass man die Ziele misst, das geht halt über dies Done Listen. Würdest du sagen (...) oder wie könnte man das sonst noch machen im Kanban oder generell wie könnte man in der Softwareentwicklung noch Ziele, Zielerreichung messen? #00:21:21-7#
130. B: Schwierig, ich meine (...) abgeschlossene Tasks? Ich weiß jetzt nicht (...) #00:21:29-5#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

131. I: Ich glaube du hast vorher eh schon gesagt mit dem shipable Product wäre das für dich vielleicht der Weg das du sagst (...) du misst Fortschritt über das shipable Product? #00:21:50-1#
132. B: Ich meine das ist auf jeden Fall ein Ansatz. Ich wüsste jetzt nicht das ob das ein super Ansatz ist. Ja wahrscheinlich schon. #00:21:56-8#
133. I: Hätte es einen Vorteil deiner Meinung nach? #00:21:57-2#
134. B: Vorteil zum jetzt. Ich meine jetzt messen wir den Fortschritt nur anhand welche Tasks zu sind würde ich einmal sagen, wie viele noch offen sind. Ja (...) weiß ich nicht. Weiß man nicht genau wie viel dann noch fehlt. #00:22:18-9#
135. I: Ok, Unschärfe könnte man sagen. #00:22:21-7#
136. B: Unschärfe ja, weil man ja nicht weiß ob dann noch kompliziertere Tasks dahinter sind. Es ist halt dann nur optisch. #00:22:29-8#
137. I: Würdest du sagen das, oder weißt du einen Grund warum bis jetzt im Unternehmen nicht mit Kanban gearbeitet wird? #00:22:40-8#
138. B: Einen Grund? Also ich glaube einfach, dass Scrum ein bisschen eine Mode auch ist. Das Firmen das auch verwenden einfach, weil Scrum jetzt gerade in Mode ist; teilweise. #00:22:59-0#
139. I: Also das sie vielleicht gar nicht wissen das es eine andere Methodik auch gibt? #00:23:06-1# //
140. B: Das es Kanban auch gibt. Das glaube ich wirklich. #00:23:06-1# //
141. I: Also ihr habt noch nie diskutiert ob ihr mit Kanban auch arbeiten sollt. #00:23:10-8#
142. B: Ich habe das vorher noch nie gehört das das wirklich ein eigener Ansatz ist. #00:23:14-9#
143. I: Also du kennst es nur aus? #00:23:17-4#
144. B: Aus dem Gespräch jetzt. #00:23:18-6#
145. I: Aus dem Gespräch jetzt? (lacht) #00:23:23-6#
146. B: Und das es eben das Kanbanboard gibt. Ich habe einfach gedacht, dass ist für so kleine Sachen wo man einfach ohne Zeit; ich meine ist es eh so in der Art, aber ich habe nicht gewusst das das etwas statt Scrum wäre. #00:23:34-2#
147. I: Gut jetzt haben wir einmal lange genug geredet. Ich möchte dich kurz bitten, dass du mir ein paar Vorteile ordnest. Und zwar habe ich hier eine Liste von Vorteilen für dich. Das sind Vorteile, die durch den Einsatz von agilen Methoden entstehen und ich hätte gern, dass du mir die der Reihe nach ordnest von 1 bis 10 wobei 10 das am wichtigsten, der wichtigste Faktor für dich ist. Also alles nur deiner Meinung nach. #00:24:03-1#
148. B: Was ist das? (deutet auf Zettel) Die Erklärung dazu? #00:24:06-3#
149. I: Das ist die Erklärung dazu, ja. #00:24:18-5#
- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:24:19-8#
150. I: Wir führen fort. Also der Zettel wurde ausgefüllt. Würdest du mir jetzt bitte kurz für den wichtigsten Punkt; du hast da "Teaminterne Kommunikation wird erhöht" mit 10 bewertet erklären warum das für dich so einen hohen Stellenwert ausmacht? #00:24:38-2#
151. B: Für mich hat es einen hohen Stellenwert, weil wir vorher eben nicht in Teams so richtig gearbeitet haben, also wir sind getrennt gesessen. Tester, Grafiker und Entwickler sind alle getrennt gesessen und da sehe ich den meisten Nutzen jetzt das wir eben alle zusammensitzen, miteinander reden können was als Nächstes gemacht wird und sich genau abgestimmt werden kann. Das bringt auf jeden Fall in meinen Augen am meisten und ist auch auf jeden Fall, dass alles schneller funktioniert jetzt. #00:25:07-8#

152. I: Ok, und der zweitwichtigste Punkt von dir ist dieser "Teamgedanke wird gefördert". Auch noch bitte kurz erläutern. #00:25:18-0#

153. B: Ja das geht eh Hand in Hand mit dem anderen. Also weil die Kommunikation besser ist, funktioniert man auch besser als Team. Man versteht sich besser und das Klima ist dann auch besser innerhalb vom Team. Ich würde sagen das das auch sehr davon profitiert, die Arbeit, davon. #00:25:38-5#

154. I: Jetzt haben wir über Scrum gesprochen und über Kanban, gibt es vielleicht noch eine Methode, eine agile, die in deiner Firma zum Einsatz kommt, die wir jetzt aber im Interview nicht näher behandelt haben. #00:25:50-9#

155. B: Nein #00:25:54-0#

156. I: Also gibt es keine. #00:25:54-8#

157. B: Ich wüsste keine. #00:25:55-8#

158. I: Jetzt haben wir die ersten zwei Themenbereiche erledigt. Es kommen noch zwei. #00:26:06-2#

159. B: Was? (lacht) #00:26:07-3#

c) Digitalisierung

160. I: Der nächste ist die Digitalisierung in der Softwarebranche. Digitalisierung ist ja momentan eines der Schlagworte, wenn du so in die Wirtschaft schaust und auch in der Technik, was kommt dir beim Begriff Digitalisierung in den Sinn? Woran denkst du da? Was hast du als Erstes im Kopf? #00:26:29-2#

161. B: (...) **Naja, dass man arbeiten kann von wo man will würde ich einmal sagen. Digitalisierung, weil man eben in einer Cloud kollaboriert.** Ich wüsste jetzt (...) #00:26:46-4#

162. I: Also dieses digitale Arbeiten unabhängig vom Standort? #00:26:50-8# //

163. B: Genau ja #00:26:52-2# //

164. I: Hast du vielleicht selbst schon einmal einen Arbeitsschritt oder einen Prozess digitalisiert? #00:26:56-4#

165. B: Ich selbst nicht nein. #00:26:59-7#

166. I: Ok. Nehmen wir an, du wärst jetzt zuständig dafür, einen Prozess zu digitalisieren, auf welche Faktoren würdest du da einen besonderen Wert legen? #00:27:13-3#

167. B: Ich meine was (...) digitalisieren jetzt wirklich in dem Sinne das (...) #00:27:23-7#

168. I: Nehmen jetzt an du hast z. B. vorher deine Aufgaben auf ein Whiteboard geschrieben und jetzt digitalisierst du das und du musst es dem ganzen Team z. B. zugänglich machen. Also wie würdest du (...) #00:27:32-0# //

169. B: Was die wichtigsten Sachen sind #00:27:33-0#

170. I: Auf welche Faktoren würdest du besonderen Wert legen, was wäre für dich wichtig? #00:27:37-1# //

171. B: **Das wichtigste ist einmal das es durch die Digitalisierung nicht schlechter handhabbar wird und nicht langsamer wird. Es muss mindestens gleich schnell sein, denn sonst hat es null Vorteil.** Ja, das sind die wichtigsten zwei Punkte. **Und wenn man es dann schon digitalisiert, dann wäre es auch klasse, wenn man es eben von überall zugreifen kann.** In dem Sinne jetzt, wenn ein Whiteboard, das du das von überall einsehen kannst. #00:28:08-1#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

172. I: Das ist ja jetzt nur ein Beispiel gewesen. Kannst du dir auch Faktoren vorstellen, die dich behindern würden in der Arbeit das du es digitalisierst? Also das du einen Prozessschritt oder einen Prozess digitalisierst. #00:28:18-7#
173. B: Ja wenn es eben komplizierter wird als vorher. Ich meine in unserem Beispiel (...) ich finde das ist der einzige Nachteil. Ich bin ja ein Fan von Technik würde ich einmal sagen. Die Gefahr ist eben, dass es komplizierter wird, dass es einfach verwendet wird, weil es: "Hey, es ist jetzt digitalisiert, wir verwenden jetzt dann das statt etwas Analogem." #00:28:59-0#
174. I: Warum glaubst du ist wichtig, dass Unternehmen überhaupt ihre Prozesse digitalisieren? #00:29:04-2#
175. B: Ja (...) Ressourcensparen möglicherweise. Wenn wir jetzt bei unserem Beispiel vom Whiteboard bleiben, ich meine wir brauchen noch immer Strom aber halt keine Papiere, Stifte, was auch immer mehr. Dann eben, dass man von überall zugreifen kann und eben auch für Backups. Wenn es jetzt abbrennt ist es wohl hoffentlich noch irgendwo auf einem Server gespeichert die meisten Sachen, wenn sie dann digital sind. #00:29:39-4#
176. I: Ja das ist ein interessanter Faktor, habe ich noch gar nicht daran gedacht. #00:29:45-1#
177. B: Wenn wir jetzt bei der Analogie vom Whiteboard bleiben. #00:29:47-0#
178. I: Ja nein, aber das gilt ja für andere Prozesse genauso. #00:29:48-0#
179. B: Wenn du es halt wirklich auslagerst (...) oder der Server halt geschützt ist, was auch immer. Es ist eben auch für Backups klasse. #00:29:56-2#
180. I: Ja also das wäre etwas wo du sagst, das wäre ein Faktor, der ist auch für dein Unternehmen wichtig? #00:30:01-2#
181. B: Backups ja! Auf jeden Fall! #00:30:03-6#
182. I: Die anderen Faktoren, die du vorher genannt hast, würdest du auch sagen das das wichtig ist fürs Unternehmen? #00:30:08-7#
183. B: Ja für das Unternehmen selbst ist es jetzt wahrscheinlich nicht so wichtig. Außer es beschleunigt den Prozess. Dann ist es natürlich wichtig. #00:30:18-1#
184. I: Kannst du dir Vorteile vorstellen, die deiner Meinung nach die Digitalisierung dem Unternehmen bringt? #00:30:23-7#
185. B: Möglicherweise Kosten sparen auf lange Sicht. Ich kann das jetzt nicht sagen, wie der Kostenunterschied zu solchen Sachen ist. Und eben der Vorteil der Backups, wie schon gesagt, wenn jetzt irgendwas ist, kann halt weniger verloren gehen oder man kann es halt wiederbeschaffen. #00:30:42-3#
186. I: Hast du vielleicht schon einmal profitiert von einer Digitalisierung wo du sagst, da ist dir eine Arbeit weggefallen oder das hat dir einfach das Arbeitsleben erleichtert? #00:30:52-0#
187. B: Ja ich meine, wie ich in der Schule noch war, da habe ich die Scrum Sachen eben mit einem mit einem analogen Scrumboard gemacht. Alles aufgeschrieben und aufgeklebt. Da ist die Digitalisierung schon klasse mit Jira in diesem Fall, dass ich das nur so eintippen kann. #00:31:08-9#
188. I: Kannst du dir auch vorstellen, wir haben ja die Vorteile jetzt ein bisschen erörtert, dass da die Mitarbeiter auch profitieren? Also Mitarbeiter und Kunden teilweise eins Unternehmen? #00:31:20-9#
189. B: Ja der Kunde, wenn der Prozess durch die Digitalisierung schneller wird dann wird es eben möglicherweise billiger oder wenn es ein Prozess ist, der den Kunden interessiert und dem man dem Kunden auch präsentieren kann, kann er theoretisch auch einsehen, ohne dass er wirklich

- zur Firma hinfährt, zum Standort hinfährt. Also was weiß ich, ein Burndownchart oder eine Zeitleiste. Dass er sich das genauer anschaut, wie das weitergeht das Projekt. #00:31:55-8#
190. I: Glaubst du das sich Mitarbeiter auch gegen die Digitalisierung sträuben? #00:31:59-4#
191. B: Ja. #00:31:59-7#
192. I: Das ist jetzt sehr schnell gekommen. Bitte führ das ein bisschen aus. #00:32:04-2#
193. B: Ich habe einige Kollegen, ich möchte keine Namen nennen (...) #00:32:12-1#
194. I: Das ist auch unwichtig für das Interview #00:32:12-1# //
195. B: Ja die sind halt einfach in ihren alten Prozessen festgefahren, die wollen auch gar keine Veränderung. Also die sträuben sich gegen jedwede Veränderung würde ich einmal sagen, egal ob es jetzt Digitalisierung ist oder nicht. Digitalisierung ist jetzt halt eine große Veränderung. #00:32:32-3#
196. I: Kannst du dir vorstellen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit da darunter leidet, also wenn sich diese Mitarbeiter sträuben gegen den Prozess? #00:32:40-8#
197. B: Ja, ich würde schon sagen. Wenn sie nicht damit arbeiten wollen dann haben sie auch weniger Motivation zu arbeiten generell. #00:32:48-3#
198. I: Welche Probleme könnten dann auftreten in diesen Teams? #00:32:53-5#
199. B: Weniger Motivation. Weniger Kommunikation, weil er nicht mehr sich beteiligen will so richtig. An dem Prozess, an den Meetings, was auch immer in diesem Fall jetzt. #00:33:07-9#
200. I: Hast du dich schon einmal wegen einer Digitalisierung geärgert. Also wegen Veränderung die von Digitalisierung ausgelöst worden ist? #00:33:21-8#
201. B: Muss ich kurz überlegen (...) Ich könnte mich jetzt nicht auf die Schnelle erinnern. #00:33:38-8#
202. I: Ok, also gibt es keine. (...) glaubst du es hätte Nachteile für dein Unternehmen, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde? #00:33:47-8#
203. B: Ja. #00:33:50-1# //
204. I: Im Wettbewerb jetzt? #00:33:49-6# //
205. B: Ja auf jeden Fall. Ich meine ich würde einmal sagen, was noch ein Problem sein könnte wenn man nicht so digitalisiert ist wie andere, dass man eben neue Bewerber nicht so richtig attracten kann, weil die auch auf neue Sachen stehen und neue Sachen sehen wollen und wie gesagt ich glaube das man durch die Digitalisierung schon einige Sachen schneller machen kann. Also das da Projektdurchlaufzeiten kürzer werden oder. #00:34:20-3#
206. I: Hätte das auch Nachteile für die Mitarbeiter, wenn das Unternehmen auf Digitalisierung verzichtet deiner Meinung nach? #00:34:26-3#
207. B: Ja. Wieder dasselbe. Mehr Laufwege, wenn man nicht alles am Computer machen kann. Wenn dein, vorher haben wir geredet vom Backup, wenn deine Arbeit weg ist, dass du sie noch einmal machen musst. Und dass du eben nicht am Puls der Zeit bist. Es ist eben das Problem, wenn eine Firma das gar nicht macht und alle anderen das schon machen. Wenn du dann theoretisch Firma wechselst kommst du wieder in eine komplett neue Welt. D. h. du verlierst irgendwie den Anschluss. #00:35:01-5#
208. I: Das ist auch ein guter Punkt ja. Also würdest du sagen die Wettbewerbsfähigkeit der Mitarbeiter leidet darunter. #00:35:07-9# //
209. B: Ja von einem selbst halt. #00:35:07-9# //

d) Wertangebot von Prozessen

210. I: Ja ok, super. Das ist auf jeden Fall (...) Kommen wir jetzt zum letzten Themenblock des Interviews, das ist ein Wertangebot. Ein Wertangebot ist der Nutzen, (...). Also sagen wir so, das Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen des Prozesses für den Nutzer ab, das ist ein Wertangebot. D. h. was bekommst du, was generierst du aus dem Prozess für einen Mehrwert für dich selbst. Im täglichen Arbeiten jetzt. Hast du dich jetzt eigentlich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du durch die Nutzung deiner Prozesse eigentlich bekommst oder ist das etwas wo du sagst, da hast du bis jetzt noch nie daran gedacht. #00:35:59-4#
211. B: Habe ich nicht wirklich darüber nachgedacht. #00:36:01-1#
212. I: Aber was könnte dir der Prozess bieten oder welchen Mehrwert könnte dir der Prozess bieten? #00:36:07-2#
213. B: Erleichtertes Arbeiten (...) schnelleres Arbeiten, dokumentiertes Arbeiten. Weil man eben genau sieht was wer macht. Was ich mache in diesem Fall jetzt. Das ist schon ein Wert, ja. #00:36:26-8#
214. I: Gibt es eigentlich einen Grund warum du bis jetzt noch nie darüber nachgedacht hast was eigentlich der Prozess für dich macht oder welchen Wert er für dich hat oder ist es einfach. #00:36:37-5#
215. B: Weil es halt einfach so ist. (lacht) Nein, ich meine der Prozess ist da und ob es jetzt mir einen Wert bringt oder nicht, ich arbeite halt damit. #00:36:49-4#
216. I: Jetzt fangen wir ganz allgemein noch einmal an, was würdest du dir von einem Prozess wünschen, was sollte der Prozess immer machen deiner Meinung nach. #00:37:02-0#
217. B: Der Prozess sollte immer das was er prozessiert übersichtlicher machen und bestenfalls auch schneller machen und nicht komplizierter und dass man sich gar nicht mehr auskennt wo man überhaupt hin muss. Also das wichtigste, das wichtigste von einem Prozess ist, er soll es übersichtlicher machen und schneller. Weil sonst braucht man keinen, sonst kann man mit irgendjemanden reden oder irgendetwas machen. #00:37:29-1#
218. I: Wenn du jetzt sagst, du müsstest deine Wünsche an einen Prozess kommunizieren im Unternehmen, wie würdest das machen? Würdest du das irgendwo einreichen? #00:37:38-7#
219. B: Ich verstehe die Frage nicht? #00:37:39-7#
220. I: Würdest du das irgendwo einreichen oder mit wem würdest du sprechen? #00:37:42-7#
221. B: Jetzt wirklich in unserer Firma? #00:37:44-1#
222. I: Ja, in unserem Unternehmen. (...) Wüsstest du einen Weg, wie du Prozessverbesserungen kommunizieren könntest. #00:37:51-6#
223. B: Ich mein ich wüsste mit wem ich reden könnte. Ich weiß nicht ob das dann irgendetwas ändern würde. #00:37:58-8#
224. I: Ok und mit wem würdest du reden? #00:38:00-5#
225. B: Mit dem Chief Scrum Master und mit dem Abteilungsleiter. #00:38:05-4#
226. I: Gibt es, also du hast jetzt schon gesagt, was du dir wünschst von einem Prozess, gibt es auch Anforderungen, die du an einen Prozess stellst, wo du sagst das muss der Prozess mindestens erledigen für dich. #00:38:17-5#
227. B: Ja, aber das ist eh eine Anforderung. Das ist ja wieder das Gleiche. #00:38:24-3#
228. I: Wünsche würde ich jetzt so definieren (...) #00:38:30-0# //

229. B: Meine Mindestanforderung ist das er übersichtlicher ist als vorher und das ist auch das wichtigste was ich bei einem Prozess haben will. #00:38:34-4# //
230. I: Das ist auch dein größter Wunsch. D. h. bei dir ist Anforderung gleich Wunsch. Es gibt natürlich auch Personen, die sehen das unterschiedlich. Für die ist ein Wunsch z. B., dass sie überall am Prozess arbeiten können von zu Hause aus, vom Laptop, im Flugzeug. #00:38:54-4#
231. B: Das ist mir nicht so wichtig. #00:38:54-4# //
232. I: Und die dann aber zeitgleich sagen, die Mindestanforderung ist das jeder damit arbeiten kann. #00:39:02-3#
233. B: Über das habe ich noch nicht nachgedacht. Ich meine natürlich, ich muss damit arbeiten können. Aber von dem bin ich jetzt einmal ausgegangen. #00:39:14-1#
234. I: Ja, ja, jetzt ist es kommuniziert. (...) würdest du sagen das deine aktuellen Prozesse deine Wünsche und Anforderungen erfüllen? #00:39:19-9#
235. B: Nein, nicht alle. #00:39:21-9#
236. I: Ok, kannst du das ein bisschen genauer erläutern. #00:39:24-7#
237. B: Es gibt Prozesse die kompliziert sind und unübersichtlich, wo man sich nicht wirklich auskennt. Matrix in unserem Beispiel jetzt in der Firma, wo man auch nicht weiß mit wem man überhaupt reden soll wenn irgendetwas ist so genau. Das ist schon einmal ein Riesenproblem. Keine Ansprechpersonen, das ist jetzt wieder ein standortübergreifender Prozess. Das eben die Beauftragten irgendwo sitzen und nicht richtig kommuniziert ist wer die sind. #00:39:56-8#
238. I: Jetzt denk bitte wieder eine Dimension größer. Wie könnte das Unternehmen Anforderungen und Wünsche von Mitarbeitern sammeln und zur Prozessadaption nutzen. #00:40:11-8#
239. B: Durch Umfragen oder so wie wir das gemacht haben, so kleine Meetings wo ein paar Leute eingeladen werden und mit denen darüber geredet wird. So wie du das beim ersten, bei deiner Bachelorarbeit glaube ich, gemacht hast. Das war schon gut. #00:40:33-0#
240. I: Also in einem Workshop und in Gruppendiskussionen. #00:40:38-1#
241. B: Genau, das macht am meisten Sinn glaube ich. Weil da kommen auch die Leute auf mehr Ideen, weil sie andere Ideen hören, als wenn sie einfach eine Umfrage online ausfüllen. Weil da denken sie (...) es kommen halt nicht so richtig neue Gedankenanstöße. #00:40:54-4#
242. I: Also eh schon das was wir gesagt haben, das Unternehmen sollte regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen. #00:41:03-5#
243. B: Ja, würde ich sagen. #00:41:05-0#
244. I: Und die Mitarbeiter, wenn du schon sagst Workshops, sollen also dementsprechend auch eingebunden werden in diese Adaptionen von Prozessen? #00:41:11-9#
245. B: Ja, ich finde schon. Wenn der Mitarbeiter nicht gut damit arbeiten kann dann bringt es der Firma jetzt auch nicht so viel. Und ja, es sollte dann eben auch irgendetwas zu sehen sein wenigstens. Weil wenn dann immer Workshops kommen und absolut null Outcome ist, interessiert es die Leute dann auch nicht mehr in einen Workshop zu gehen. #00:41:30-6#
246. I: Das ist natürlich richtig, ja. Würdest du jetzt sagen, wenn du an deinen Prozess denkst, dass da die Schnittstellen und Berührungspunkte mit Programmen digital, dass das gut durchdacht ist oder gibt es da noch Verbesserungspotential? #00:41:48-0#
247. B: Ich meine unsere Matrix ist sehr verbesserungswürdig und im Jira bildet es den Scrum Prozess schon relativ gut ab. Aber wir verwenden es eben nicht so was es alles kann, bis jetzt finde ich. Also ich glaube man kann es besser verwenden. Ich meine, vielleicht machen es auch schon einige

Teams also ich in meinem Team auf jeden Fall, glaube ich nicht. (...) könnte sicher besser noch sein. #00:42:16-8#

248. I: Wir sind jetzt mit den Eigentlichen Themengebieten fertig. Jetzt habe ich noch zwei, drei kurze allgemeine Fragen an dich. Und dann wird die Tonaufnahme auch schon beendet. (...) gibt es eigentlich sonst noch Punkte, über die wir jetzt noch nicht gesprochen haben, die dich an Prozessen schon immer gestört haben, wo du sagst, dass magst du gar nicht, das stört dich, das ärgert dich, das nervt dich. #00:42:45-4#

249. B: Mich ärgern nur zu viele Meetings und unnötige Meetings wo nichts herauskommt und wo immer wieder das Gleiche wiederholt wird. Aber ich weiß jetzt nicht, dass kannst du jetzt glaube ich nicht auf den Prozess wirklich sagen. #00:42:56-3#

250. I: Naja es ist schon, (...) hat schon was mit Abstimmung im Prozess zu tun. Das passt schon. (...) Wie würdest du das Problem lösen oder wie könntest du das lösen? Gibt es da Möglichkeiten? #00:43:09-5#

251. B: Unnötige Meetings abwürgen. #00:43:14-1#

252. I: Aber wie identifiziert man diese Meetings. #00:43:16-6#

253. B: Schwierig. (...) Wie identifiziert man unnötige Meetings. Indem man einmal hingegangen ist (lacht). #00:43:25-8#

254. I: Und dann würdest du sagen das man einfach die Folgenden nicht mehr einlädt? #00:43:28-5#

255. B: Ja oder dann halt weiß ich nicht, vielleicht ein kleines Feedback für neue Meetings. Keine Ahnung, ich weiß es jetzt nicht genau. Vielleicht sollten die Leute, die das Meeting unnötig gefunden haben, das dann auch sagen. Vielleicht merkt es ja nicht jeder oder hat es nicht jeder als unnötig empfunden. #00:43:47-0#

256. I: Wenn du jetzt an die vier Themenbereiche denkst, also agiles Prozessmanagement, Methoden, Wertangebot und Digitalisierung, in welchen Bereich fällt das jetzt deiner Meinung nach am ehesten noch? (...) Also diese Vermeidung von Meetings. #00:44:18-7#

257. B: Möglicherweise eh in die Digitalisierung. #00:44:22-6#

258. I: Ja vielleicht könnte man es einfach digital lösen. #00:44:26-1#

259. B: Ja wenn man dann eine E-Mail z. B. das wäre ja schon ein digitales Meeting senden kann. #00:44:32-2#

260. I: Hast du sonst noch (...) #00:44:37-2# //

261. B: Oder eben den Prozess auch wirklich, wenn der Prozess z. B. schon etwas besser definiert hat, dass man das auch wirklich macht. In unserem Fall jetzt Standups, es ist ja eigentlich so definiert man sollte nur drei Sätze sagen und dann ist es erledigt. Das wird nicht so rigoros durchgesetzt. #00:44:54-2#

262. I: Hast du noch Anmerkungen zum Thema Digitalisierung, agile Prozesse, die du gerne anbringen würdest, jetzt im Zuge des Interviews? #00:45:03-3#

263. B: Leider nicht. #00:45:07-0#

264. I: Gibt es sonst noch etwas was du gerne sagen würdest? #00:45:08-7#

265. B: Es war mir eine Freude. #00:45:13-6#

266. I: Zum Abschluss würde ich dich jetzt noch bitte, dass du eine kurze Selbsteinschätzung machst zur Methodenkompetenz und ein paar allgemeine Statements, aber das ist ohne Tonaufnahme. Die Tonaufnahme endet an dieser Stelle. #00:45:30-4#

INTERVIEW #2

a) Agiles Prozessmanagement

- 1 I: So das ist Interview 02 und wir starten gleich. Ja zu Beginn würde ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du bereits mit agilem Prozessmanagement gemacht bzw. ist dir der Unterschied zwischen klassischem und agilem Prozessmanagement bewusst? #00:00:17-9#
- 2 B: Ich denke schon. Ich denke das ich in den letzten Jahren mehr im agilen Bereich als im klassischen gearbeitet habe. #00:00:30-0#
- 3 I: Und du bist jetzt? Kannst du kurz deine jetzige Position beschreiben? Die du ausfüllst? #00:00:35-3#
- 4 B: Jetzt ist es Projektmanager / Product Owner. D. h. zuständig für die ganze Projektabwicklung von den kleinen Weh-Wehchen im Team mit den Leuten bis hin zu Budget und Reporting. #00:00:59-0#
- 5 I: Wenn du jetzt an deinen Arbeitsalltag denkst und an die Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest. Könntest du mir da so einen typischen Ablauf kurz beschreiben? Im Detail. #00:01:16-8#
- 6 B: (lacht) #00:01:18-0#
- 7 I: Ja kurz im Detail. #00:01:18-0#
- 8 B: Z. B. was hätten wir denn da (...) Was jetzt wirklich wo ein Prozess dahinterliegt ist vielleicht der GPA. Also der GPA ist etwas wo drinnen steht, bevor alle anfangen daran zu arbeiten, steht da drinnen was im Endeffekt das Spiel machen soll. Da gibt es dann gewisse Parameter drinnen die ausgemacht werden mit dem Produktmanager für den Bereich und den Game Producer von dem Spiel und wie gesagt da stehen Designdinge drinnen, da stehen Parameter für die Paytable drinnen und das wird gemeinsam ausgearbeitet und dann wird z. B. ein Prozess angestartet das das der Produktmanager auch approved im Endeffekt. #00:02:23-5#
- 9 I: Und der Prozess wird dir vorgegeben. Also du hast vom Unternehmen eine Vorgabe. #00:02:27-5#
- 10 B: Genau #00:02:28-2#
- 11 I: Verändern sich die Prozesse auch laufend oder regelmäßig oder sagst du, wenn das einmal vorgelegt wird dann ist das so. #00:02:39-4#
- 12 B: Die verändern sich glaube ich nicht es kommen aber immer neue dazu. #00:02:49-2#
- 13 I: Gibt es Dinge, die dich an der Arbeit mit agilen Prozessen stören, gibt es da Faktoren? #00:02:56-0#
- 14 B: Ja was es halt, wenn man (...) ich weiß jetzt nicht ob das ein agiler Prozess ist aber generell das Agile ist halt wenig greifbar. Zuvor beim klassischen hat man zumindest einen Projektplan gemacht und gedacht man weiß wann das fertig ist und beim agilen steht der Zeitpunkt wann es fertig ist aber was dann jetzt drinnen ist weißt du zu Beginn noch nicht sage ich einmal so. Es ist ein bisschen (...) die Ungewissheit ist ein bisschen mehr da drinnen. #00:03:31-1#
- 15 I: Würdest du sagen das es so wie du es jetzt gesagt hast, unstrukturierter ist oder geht das in eine andere Richtung. #00:03:40-2#
- 16 B: Ja kann schon sein. Unstrukturiertheit ist ein Teil davon. #00:03:45-6#
- 17 I: Ja jetzt die Gegenfrage, was gefällt dir gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest? #00:03:50-4#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 18 B: (lacht) Naja, schon die Freiheit und, dass man nicht immer alles eingrenzen muss und dass man nicht immer alles vorgeben muss. Das schon jeder dafür verantwortlich ist was er macht, wie er es macht und dass jeder eigentlich wissen sollte, dass er dazu beiträgt zu dem ganzen Ziel. #00:04:12-7#
- 19 I: Gibt es da Faktoren wo du sagst das erleichtert dir das Arbeiten im Vergleich zum klassischen Prozessmanagement? #00:04:20-8#
- 20 B: (...) schwer zu sagen. Wüsste ich jetzt nichts. #00:04:38-6#
- 21 I: Ok, kann man so lassen. Wenn du in Bezug auf deine aktuellen Arbeitsweisen und Prozesse etwas verändern könntest, was wäre das z. B.? Könntest du da ein paar Punkte sagen? #00:04:50-4#
- 22 B: Naja, vereinfachen ist immer, das einfachste. Wir haben jetzt auf der einen Seite verschiedene Dokumente, die wir parallel warten, also wir haben verschiedene Datenstände, Datensätze die immer wieder für unterschiedliche Bereiche, weil es immer wer anders braucht immer anders aufbereiten muss. So dass man im Endeffekt, wenn man an einer Stelle manipuliert nicht mehr weiß was jetzt noch alles fehlt. Ja das sind so (...) und es werden halt viele Sachen gemacht wo man nicht unbedingt den Sinn dahinter weiß. #00:05:34-7#
- 23 I: Was wäre das z. B.? #00:05:35-4#
- 24 B: Ja bei dem GPA z. B. da haben wir einen wunderschönen Prozess, der dann auch eingehalten wird, aber im Endeffekt weiß niemand was die Konsequenz ist, wenn man es nicht macht. Oder passiert irgendetwas, wenn ich es nicht mache? Die Leute arbeiten trotzdem daran. #00:06:01-3#
- 25 I: Wenn du jetzt an deinen täglichen Arbeitsablauf denkst, gibt es da Probleme die explizit von Prozessen oder vom Arbeiten mit Prozessen verursacht werden? #00:06:13-2#
- 26 B: Ja, also da gibt es die Sachen die bei uns glaube ich am tragendsten kommen sind die wo Prozesse auf Input oder auf Eingabe warten von Leuten, die jetzt in Amerika sind. Also die Zeitverschiebung ist da ein großes Problem, also es vergeht immer mindestens ein Tag bis da irgendetwas passiert. Passiert an dem Tag nichts, kann ich am nächsten Tag nachfragen d. h. dann vergeht wieder ein Tag bis ich da darauf eine Antwort bekomme. Also das sind sicher die hinderlichsten Sachen. #00:06:51-4#
- 27 I: Kannst du dir vorstellen wie man diese Problem lösen könnte im Prozess? Also die von dir genannten jetzt? #00:06:59-5#
- 28 B: Also im speziellen Fall da jetzt könnte man nur schauen ob man am Standort direkt irgendeine Ansprechperson hat, die nachschauen kann oder im schlimmsten Fall quasi den Prozess weiterschupfen kann. #00:07:18-2#
- 29 I: Was würde sich dann deiner Meinung nach dadurch verbessern? #00:07:21-5#
- 30 B: Naja es geht schneller und solange die Leute miteinander reden können, also Face-to-face ist das immer besser als man kommuniziert übers Mail, bekommt die Antwort über Nacht usw. #00:07:35-5#
- 31 I: Gibt es in deinen Prozessen einzelne Phasen, die du gerne verändern würdest? Also verändern umschließt jetzt auch kürzen oder eben auch erweitern z. B. #00:07:47-6#
- 32 B: Kürzen (...) wie gesagt man könnte nur probieren irgendwelche Sachen zu vereinheitlichen, dass man, wenn die Daten schon da sind verschiedene Prozesse von dem Stand weg starten zu können z. B. Oder man weiß nicht ob die Daten, die wir eintragen auch benötigt werden sage ich einmal so. Auf das hat man keine (...) es hat nie irgendwer erklärt warum das so ist oder so. #00:08:22-7#
- 33 I: Kommen wir dann zum nächsten Punkt, das Erklären. Findest du das Änderungen an Prozessen in deinem Unternehmen gut kommuniziert werden? #00:08:30-4#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 34 B: (...) Ich sage einmal so, ich tue mir sehr schwer, wenn es jetzt irgendwer nur schriftlich kommuniziert, per Mail oder in dem Dokument selbst. Das ist halt immer schwieriger als es präsentiert jemand diese Änderungen persönlich oder über eine Videokonferenz oder so etwas. #00:08:56-4#
- 35 I: D. h. die Option das man auf neue Prozesse eingeschult wird gibt es bei dir? Oder würdest du sagen das ist nicht der Fall. #00:09:09-1#
- 36 B: Naja oft ist es so, dass es einfach eine Präsentation gibt oder etwas Geschriebenes und das war es dann. Wenn du etwas wissen willst kannst du es nachlesen, bestes Beispiel ist der CR. Also ich bin eingeschult worden vom Marcel darauf und der hat mir quasi ein Drittel davon gesagt was mir jetzt der Lukas gesagt hat nachdem er eine Einschulung mit Präsentation und Meeting usw. gehabt hat. #00:09:35-9#
- 37 I: Würdest du sagen das die Kommunikation in Bezug auf Änderungen vom Unternehmen, ist die eher proaktiv oder eher erst auf Nachfrage. #00:09:45-6#
- 38 B: (...) proaktiv würde ich es einmal nicht empfinden. Selbst wenn es so wäre ich würde es einmal nicht so empfinden. #00:09:55-7#
- 39 I: Jetzt kommen wir noch einmal kurz auf den anderen Punkt zurück. Du hast es eh schon angesprochen mit der Standortproblematik. Fallen dir noch andere Probleme ein, die bei Prozessen auftreten könnten, die an mehreren Standorten verwendet werden? #00:10:12-1#
- 40 B: Naja die Sprache ist einmal auch eines. Ich versteh es, wenn es in Deutsch ist der Prozess wahrscheinlich besser, als wenn es in Englisch beschrieben wird. Und eben was mein stärkstes Problem ist eben die Zeitverzögerung mit den Amerikanern. #00:10:34-3#
- 41 I: Denkst du das das Problem mit der Zeitverzögerung nur interkontinental ist oder würde es das auch bei europäischen Standorten deiner Meinung nachgeben. #00:10:44-5#
- 42 B: Also ich finde es funktioniert gut mit Moncton, weil die nur 6 Stunden verschoben sind, d. h. wir haben zumindest einen halben Arbeitstag wo wir uns überlagern und dort kann man auch die Leute noch persönlich erreichen und da hat man viel eine stärkere Diskussion, also da geht es schneller hin und her. Aber wenn ich das jetzt mit Las Vegas vergleiche, die dann nochmal weiter zurück sind, wo man eigentlich gar keine Überlappung vom Arbeitstag hat, da ist es dann immer so dass das zumindest verliert. #00:11:21-1#
- 43 I: Möglicher Lösungsansatz wäre dann wahrscheinlich eine gemeinsame Station in einer Zeitzone, die beide erreichen würde. #00:11:32-5#
- 44 B: Ja oder wie gesagt ich fixe das Problem so, dass ich halt einen Ansprechpartner habe, der in meiner Zeitzone oder in der Nähe ist, den ich zu einer Zeit erreiche wo ich arbeite. #00:11:45-3#
- 45 I: Andere Richtung, siehst du auch Vorteile in Prozessen die standortübergreifend genutzt werden? #00:11:53-2#
- 46 B: Ja, natürlich. Ich bin ein großer Freund von Prozessen. Deswegen ist es schon nicht schlecht, dass wenn die Firma mehrere Standorte hat, dass es jeder gleich macht. Das für jeden die gleichen Regeln gelten, das alles gleich abgelegt wird und für den Fall, dass man jetzt wie in unserem Fall ein Spiel von einem anderen Standort anschauen muss, weiß man wo es abgelegt ist, weiß man das es da durchgelaufen ist. #00:12:23-9#
- 47 I: Welchen Vorteil hätte das Unternehmen von dieser Vereinheitlichung so wie du sagst, oder könnte das Unternehmen haben? #00:12:33-1#
- 48 B: Ich denke einmal für das Unternehmen selbst ist es einfach die Vergleichbarkeit, wie auch immer man das auf den Prozess umlegen kann. Da kann man halt vergleichen wie lang dauert er, wo hängt es bei dem einen Standort, wo hängt es bei dem anderen Standort. Also ich schätze einmal das da der größte Nutzen für das Unternehmen ist. Und wenn man nur einen hat, so wie es halt

jetzt ist, dann hat man halt einen Mitarbeiter, der das wartet und da braucht sich nur der das überlegen oder man muss es mit dem ausreden, wenn man etwas Neues haben will. #00:13:12-9#

b) Agile Methoden

49 I: Super, jetzt haben wir das agile Prozessmanagement kurz abgehandelt, jetzt kommen wir zu agilen Methoden. Kennst du agile Methoden, welche Erfahrungen hast du schon damit gemacht und ja, erzähl einmal ein bisschen darüber bitte. #00:13:28-9#

50 B: Ja ich kenne das was wir in der Firma verwenden, wir nennen es Scrum, obwohl es jetzt nicht hundertprozentig Scrum ist. (...) In meinem Bereich schon seit längerem. Glaube jetzt mittlerweile seit 10 Jahren wo wir angefangen haben zumindest in der Software das ganze agil zu planen. Also es hat dann schon einen klassischen Projektplan dazugegeben aber wir haben intern für uns eigentlich dann immer schon agil abgeschätzt. Also für die nächsten zwei Wochen ausgemacht was wir dann machen. Also das haben wir eigentlich immer so gemacht. #00:14:16-4#

51 I: Gut also die Frage ob du schon einmal mit Scrum gearbeitet hast erübrigt sich dann. Würdest du sagen das die Methode für dein Unternehmen funktioniert? #00:14:25-6#

52 B: Ja es ist (...) ich glaube das Scrum gerade in unserem Bereich das einzige ist, was funktionieren kann, weil wir so viele Änderungen machen oder so viele Änderungen haben. Weil wir halt sehr stark von einem Game Producer abhängen, dann im nächsten Schritt dann noch vom Produktmanager. Also es reden sehr viele Leute mit und es kann sich (...) es ändert sich quasi täglich was wir brauchen und was die Anforderungen sind. Scrum ist halt eine gute Methode, um auf der einen Seite die Arbeit für das Team stabil zu halten, wenn ich es strikt durchziehe, d. h. für diese zwei Wochen wird an dem gearbeitet, egal was jetzt der Game Producer sagt und das wird jetzt einmal durchgezogen. Was wir in den nächsten zwei Wochen machen, darüber können wir dann eh reden. #00:15:23-9#

53 I: Wenn du dir das Unternehmen als Ganzes vorstellst, welche Faktoren beeinflussen deiner Meinung nach das Arbeiten im Scrumteam, also welche unternehmensinternen Faktoren sind das. #00:15:38-2#

54 B: Der Erste, der ein Faktor ist, der viel ändert, ist der Game Producer, der eben fast täglich Input hat. Natürlich auch die Mitarbeiter untereinander, die beeinflussen sich auch gegenseitig. Dann geht es halt immer weiter hinauf, da gibt es ja Content Manager, Produktmanager, die alle irgendwie mitreden. Dann ist immer die Geschichte bei uns, beeinflussen sich die Teams gegenseitig. Also früher haben wir das ja so gehabt das wir immer die Teams nicht zusammengestellt haben und schnell einmal einen Entwickler herausgenommen und wo anders hineingesteckt haben. Das ist jetzt auch irgendwie ein bisschen besser geworden seitdem wir die Teams eigentlich fix lassen und immer nur so eine Aushilfe quasi hineinlassen. #00:16:35-0#

55 I: Würdest du sagen, dass die Einflüsse, die du jetzt aufgezählt hast, sind die eher positiv oder sind die eher negativ behaftet. #00:16:41-5#

56 B: Also, wenn ich es einmal aus Teamssicht sehe ist es immer negativ, weil die selten positiv auf Änderungen reagieren. Also das Team hätte gerne von Anfang an einen Plan wie das aussehen soll, wo sie darauf hinarbeiten können. Und jede Änderung wird im Normalfall eher negativ aufgenommen vom Team. #00:17:05-0#

57 I: Was würdest du sagen ist der wichtigste Aspekt, der für oder eben auch gegen das Arbeiten mit Scrum spricht? #00:17:12-6#

58 B: Für das Arbeiten mit Scrum, wie gesagt, ist glaube ich jeder Bereich, der wo sich sehr viel ändert, wo mehrere Leute mitarbeiten, wo mehrere Disziplinen mitarbeiten, eignet sich dafür, um das alles ein bisschen zusammenzuhalten und ein bisschen in gelenkte Bahnen sage ich einmal so, zu halten. #00:17:36-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 59 I: Also Flexibilität in gewisser Weise. Könnte man das noch irgendwie weiter verbessern bei dir im Unternehmen wo du sagst da sehe ich Potential. #00:17:49-8#
- 60 B: Man könnte gewisse Dinge noch strikter umsetzen. #00:17:55-6#
- 61 I: Zum Beispiel? #00:17:55-6# //
- 62 B: Die, was wir halt nicht so durchziehen, dass man sagt die nächsten zwei Wochen ist jetzt ganz fix, komme was wolle. Das ist halt doch noch ein bisschen weich, das könnte man sicher härter durchziehen. (...) Und was man für die Leute, für das Team generell noch ein bisschen besser kommunizieren muss, dass diese noch mehr Verantwortung übernehmen für das Ganze generell. Früher war es so, dass eben ausgegeben worden ist das Ziel bis wann das Projekt fertig werden müsste und früher habe ich immer so das Gefühl gehabt, dass der Teamleiter mehr Panik geschoben hat das er fertig wird als die Mitarbeiter. Und das hat sich jetzt mit agilen Ansatz schon ein bisschen verändert. Die Mitarbeiter fühlen sich schon mehr dazu verpflichtet jetzt zu dem Termin auch fertig zu werden und das könnte man aber noch ein bisschen ausbauen, also noch mehr. #00:19:09-1#
- 63 I: Noch mehr Eigenverantwortung, noch mehr Eigenmotivation. Wenn du jetzt an die Rollen und an die Prozeduren im Scrumprozess denkst du wird das genau eingehalten im Unternehmen oder ist das eher adaptiert. #00:19:23-8#
- 64 B: Nein also das ist für meinen Bereich sicher adaptiert. Haben wir eigentlich immer auch so gesagt wir verwenden aus dem Scrum das was wir denken, dass es uns am meisten bringt. Wenn uns jetzt das Einhalten dieser strikten Richtlinien wie es Scrum eigentlich vorgibt weniger bringt als das Gegenteil, dann machen wir es halt nicht. #00:19:48-0#
- 65 I: Würdest du sagen das ihr den Scrumprozess generell als Ganzes adaptiert habt oder auch projektspezifisch adaptiert? #00:19:58-2#
- 66 B: Also es sind schon Unterschiede von Team zu Team würde ich sagen. #00:20:04-8#
- 67 I: Hat das Vorteile würdest du sagen? #00:20:08-0#
- 68 B: Ja es hat schon Vorteile. Der Vorteil ist, nachdem jedes Team irgendwie anders ist und eine eigene Eigendynamik hat, und die Leute einmal besser, einmal schlechter zusammenpassen ist es schon nicht schlecht, wenn ich den Prozess ein bisschen anpassen kann und auf die Bedürfnisse von dem Team ein bisschen besser eingehe. #00:20:34-9#
- 69 I: Jetzt kommen wir zur nächsten Methode. Ich bin gespannt ob du die kennst. Weil neben Scrum ist das eigentlich die zweithäufigste Methode, die in der Softwareentwicklung zum Einsatz kommt. Das ist Kanban. Sagt dir die Methode etwas? Hast du schon einmal damit gearbeitet? #00:20:49-9#
- 70 B: Habe ich schon einmal gehört ja, gearbeitet eigentlich nur ein bisschen. Also Kanban ist nach meinem Verständnis eigentlich nur eine Liste, eine lange Liste an To-do's wo man es sich einfach nach Priorität einfach herunternimmt und einfach in Progress setzt und zumacht. Und That's it. Ohne große Planung jetzt für zwei Wochen oder wie auch immer, sondern einfach eine große Liste mit Tasks. #00:21:16-9#
- 71 I: Also aktiv im Unternehmen kommt es jetzt nicht zum Einsatz, aber würdest du sagen es würde funktionieren? #00:21:24-0#
- 72 B: Ja wir haben es in einem Scrum Team. Da machen wir das mit der Grafik so. Solange die Grafiker eben allein arbeiten können sie ihre Tasks so abarbeiten mit einem Kanbanboard, wenn dann später wieder die Softwareentwicklung dazukommt dann wird umgestellt auf das Agile, das Scrum. #00:21:49-5#
- 73 I: Die Messung der Zielerreichung ist im Kanban ein wichtiger Faktor. Wie könnte deiner Meinung nach so eine Zielerreichung gemessen werden? #00:22:02-0#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 74 B: Auf das haben wir eigentlich beim Kanban gar keinen Wert daraufgelegt. Also weder in dem einen Scrumteam wo wir es verwenden noch im Coffeeteam. Da hat es der Manfred auch umgestellt auf Kanban. Aber ob das jetzt gut funktioniert oder eher schlecht. #00:22:18-6#
- 75 I: Aber so theoretisch, wie würdest du das Ziel messen, wenn du jetzt mit deinem Team damit arbeiten würdest #00:22:26-6# //
- 76 B: Dadurch, dass ich keine Abschätzung habe wie groß der Task eigentlich ist bleibt mir wahrscheinlich eh nur über, Task pro Person. Weil ich glaube zugewiesen wird das noch. #00:22:44-3#
- 77 I: Ja eigentlich ist es nach Eigenverantwortung #00:22:47-0#
- 78 B: Aber viel mehr glaube ich kann man nicht. Viel mehr Daten hat man eh nicht zur Verfügung außer wer hat was gemacht. Wer hat wann, was gemacht. Also man kann nur über Zeit schauen wie viel wer macht. #00:23:01-4#
- 79 I: Was; wieder die gleiche Frage wie bei Scrum; was wäre der wichtigste Aspekt, der für bzw. gegen Kanban spricht, deiner Meinung nach? #00:23:11-5#
- 80 B: (...) Was mir bei Kanban eben abgeht ist, ich kann eben nur schauen wie viele Tasks noch da sind, um ein Gefühl zu bekommen, ist das jetzt eben viel oder nicht viel. Also im Vergleich zu was ist fertig gemacht worden. Ich habe jetzt im Vergleich zu Scrum keine Abschätzungen drinnen, also ich weiß jetzt nicht, sind das noch große Pakete, die da jetzt fehlen oder sind das nur kleine Pakete, die gleich fertig sind. #00:23:39-1#
- 81 I: Also ihr arbeitet im Unternehmen nicht mit Kanban. Gründe dafür hast du jetzt eh schon genannt, das ist eben einerseits das du keine Abschätzung hast. Ist es eigentlich schon einmal zur Diskussion gestanden, dass man zwischen Kanban und Scrum wählt oder ist es einfach vom Unternehmen vorgegeben? #00:24:01-7#
- 82 B: Also vorgegeben gibts eigentlich (...) die Vorgabe war eigentlich das wir mehr so den Scrum Prozess machen und mit den Abschätzungen deswegen, ist es glaube ich, kommt es eher weniger zum Tragen. #00:24:20-2#
- 83 I: Ja ich zeige dir jetzt ein paar Vorteile von agilen Methoden und ich hätte gerne, dass du mir die nach Priorität, also nach persönlicher Priorität ordnest. Zu diesem Zweck pausieren wir auch kurz die Audioaufnahme, weil es einfach nicht notwendig ist diesen Schritt aufzunehmen. #00:24:39-1#
- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:24:39-1#
- 84 I: Ja wir haben jetzt die Reihung vorgenommen. Könntest du jetzt noch einmal etwas zu den zwei wichtigsten Punkten sagen? Also du hast da mit 10 angegeben "Änderungen können schnell umgesetzt werden", das ist dein wichtigster Punkt. Wieso ist das für dich so wichtig oder wieso würdest du das als Toppriorität setzen? #00:24:59-8#
- 85 B: Weil ich eben bei mir sehe, dass eben so viele Änderungen reinkommen und diese Änderungen zu dokumentieren und eben zuzuweisen wer es machen kann, ich finde das ist einfach das um und auf bei uns, weil eben so viel gerade in dem Bereich hereinkommt. #00:25:26-1#
- 86 I: Und der zweite Punkt ist "Teaminterne Kommunikation wird erhöht". Kurz ein paar Worte dazu? #00:25:33-1#
- 87 B: Das ist, früher haben wir es ja gekannt eigentlich, wie wir die Disziplinen getrennt hatten, hat eigentlich immer jeder auf den anderen geschimpft und seitdem das aber mehr zusammengelebt wird und man auch sieht was der andere so macht gibt es das innerhalb des Entwicklungsteams so eigentlich nicht mehr. #00:25:59-1#
- 88 I: Gibt es neben Scrum und Kanban vielleicht noch eine andere agile Methode, die in deiner Firma zum Einsatz kommt, die wir jetzt aber noch nicht näher genannt haben. #00:26:10-6#

89 B: (...) fällt mir jetzt nichts ein auf die Schnelle. #00:26:18-0#

c) Digitalisierung

90 I: Ok. Ja passt. Jetzt haben wir agiles Prozessmanagement und agile Methoden besprochen. Jetzt kommen wir schon zum dritten Punkt und das ist die Digitalisierung. Digitalisierung ist momentan ja eines der Schlagworte, wenn du in die Wirtschaft, die Technik oder in die Politik hörst. Was kommt dir beim Begriff Digitalisierung als Erstes in den Sinn? #00:26:41-9#

91 B: Also generell jetzt? Nicht auf die Firma bezogen? #00:26:42-6# //

92 I: Generell einfach, ja. #00:26:42-6# //

93 B: Bei Digitalisierung denke ich jetzt im ersten Schritt an Onlinebanking und im zweiten Schritt eigentlich an die Services, die ich z. B. mit einer Handysignatur erledigen kann wie Finanzonline oder Rechnungen einreichen bei der Krankenkassa. #00:27:11-2#

94 I: Also einfach Behördenwege digital erledigen. #00:27:13-0#

95 B: Genau #00:27:13-9#

96 I: Hast du selbst schon einmal einen Arbeitsschritt bzw. einen ganzen Prozess digitalisiert? #00:27:20-8#

97 B: Selbst (...) ja. #00:27:32-6#

98 I: Was wäre das z. B. gewesen #00:27:36-8#

99 B: Das war halt im Yogastudio wie Kunden aufgenommen werden oder wie sich Kunden für den Newsletter anmelden können in solche Richtung. Solche Dinge. #00:27:50-7#

100 I: Ja nehmen wir an du bist jetzt im Unternehmen für die Digitalisierung eins gesamten Prozesses zuständig. Auf welche Faktoren würdest du da besonderen Wert legen? #00:28:03-8#

101 B: Ich glaube einfach, wenn ein Prozess einfach ist, dann wird er auch besser angenommen von denjenigen die ihn dann auch leben müssen. Also das ist wahrscheinlich mitunter eines der wichtigsten Dinge. Das es einfach ist, dass es immer funktioniert und dass es schnell funktioniert. #00:28:26-7#

102 I: Wie würdest du vorgehen, wenn du jetzt so einen Prozess digitalisieren müsstest? #00:28:30-8#

103 B: Ich würde einmal im ersten Schritt mit allen reden, die dieser Prozess betrifft. Also diejenigen die damit zu tun haben. Beziehungsweise der erste Schritt wäre, denjenigen der den Prozess gerne hätte zu fragen, was er eigentlich erreichen will damit. Oder was ist das Ziel des Prozesses. #00:28:56-5#

104 I: Und welche Faktoren könnten dich bei der Arbeit behindern wo du sagst, da stößt du an die Grenzen oder das wäre nicht machbar in diesem Zusammenhang? Gibt es da etwas? #00:29:08-9#

105 B: Jetzt im ersten Schritt, nein wüsste ich nichts. #00:29:19-0#

106 I: Ok. Warum glaubst du ist es eigentlich wichtig, das Unternehmen ihre Prozesse digitalisieren? #00:29:27-8#

107 B: In der heutigen Zeit, wenn man jetzt einen Standort oder mehrere Standorte über die ganze Welt verteilt hat oder was ganz normal ist, das die Leute auch von Zuhause aus arbeiten, ist es natürlich von Vorteil wenn alle irgendwie per Computer auf das gleiche zugreifen können und den gleichen Prozess anstarten, einhalten können. #00:29:57-8#

108 I: Wären diese Faktoren, die du gerade genannt hast, auch für dein Unternehmen wichtig? #00:30:01-9#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

109 B: Ja. Trifft alles zu. #00:30:05-8#

110 I: Haben wir eh schon gesagt, welchen Vorteil bringt dann die Digitalisierung deinem Unternehmen? #00:30:13-3#

111 B: Das man quasi von überall auf der ganzen Welt, egal ob von Zuhause oder im Büro oder von einem anderen Standort darauf zugreifen kann und auch quasi den ausführen kann. #00:30:25-2#

112 I: Also die Mitarbeiter würden auch davon profitieren. Hast du schon einmal profitiert von einer Digitalisierung? Wo dir einfach im täglichen Arbeiten ein Arbeitsschritt weggefallen ist oder ein ganzes Aufgabengebiet vereinfacht wurde? #00:30:44-9#

113 B: Ich kenn es nur vom Rechnungen approven. Wo man eine E-Mail bekommt und einfach "Approve" zurückschreibt. Dann ist die Rechnung approved und wird im System oder wo auch immer weiterbearbeitet und im Endeffekt dann überwiesen. #00:31:00-0#

114 I: Glaubst du das sich Mitarbeiter auch gegen die Digitalisierung sträuben können? #00:31:08-8#

115 B: Ja ich glaube schon, wenn ich jetzt an uns denke glaube ich fast nicht, weil alle noch in dem Alter sind, wo sie das noch annehmen oder schon annehmen. Also ich würde jetzt, meine größte Sorge wäre z. B. das Alter, dass jemand das ablehnt, weil er sagt das haben wir immer so gemacht und warum machen wir das jetzt so. Aber ich glaube das wir alle noch so drinnen sind, dass wir uns adaptieren an das was uns vorgegeben wird. #00:31:42-7#

116 I: Glaubst du kann dann, wenn du jetzt so jemanden hast der sagt das haben wir immer schon so gemacht, leidet dann die Mitarbeiterzufriedenheit da darunter? #00:31:51-1#

117 B: Ja sicher. Wenn der dann etwas machen muss was er eigentlich nicht versteht, warum wir das machen sollen und das ist meistens der Auslöser, dann wird er das sicher nicht gerne machen. #00:32:03-3#

118 I: Könnten da Probleme auch auftreten? #00:32:06-3#

119 B: Ja. Also wer gefrustet ist, das sehen wir jetzt ja auch nicht nur weil er den Prozess ablehnt, was uns frustet ist einfach Geschwindigkeit und wenn etwas nicht verfügbar ist, wenn es so ein digitalisierter Prozess ist. Wenn jetzt eine Seite down ist oder wenn man wo hinklickt und es dauert 5 Sekunden. Das frustriert natürlich auch. #00:32:30-2#

120 I: Ok, also damit erübrigt sich die Frage ob du dich schon einmal wegen einer Digitalisierung geärgert hast. #00:32:36-6#

121 B: (lacht) #00:32:36-6#

122 I: Denk jetzt noch einmal an das Unternehmen als Ganzes, welche Nachteile hätte das Unternehmen eigentlich, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde. #00:32:46-9#

123 B: Ja in gewissen Bereichen wird es sicher auch langsamer werden. Weil wenn man so an die alte Zettelwirtschaft denkt, wie da (...) es hat früher noch Rundbriefe gegeben im Unternehmen z. B. Also das ist (...) da wird irgendwann einmal ein Brief auf deinen Tisch gelegt und du bist nicht da und dann liegt er einmal ab z. B. und keiner hat es gewusst. #00:33:17-6#

124 I: Ja wenn das Unternehmen auf Digitalisierung verzichtet, hätte das Nachteile für die Mitarbeiter auch? #00:33:21-6#

125 B: Ja, weil ich glaube es geht heutzutage und auch mit der Vielzahl an Prozessen, die es gibt, geht das auch gar nicht mehr anders, außer dass es digitalisiert ist. #00:33:37-0#

d) Wertangebot von Prozessen

126 I: Kommen wir jetzt zum letzten Themenblock des Interviews, das ist das Wertangebot. Kurz, was ist ein Wertangebot. Das Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen des Prozesses für den Mitarbeiter ab, also das nennt man Wertangebot. Hast du dich eigentlich schon einmal mit der

Frage beschäftigt welchen Mehrwert du eigentlich durch die Nutzung von Prozessen erlangst?
#00:34:07-0#

127 B: Nein, weil es eigentlich (...) nein. #00:34:15-4#

128 I: Ja warum war es bis jetzt nicht der Fall? #00:34:17-3#

129 B: Warum? Weil die Prozesse meistens (...), weil einem gesagt worden ist so das ist so zu tun. Und dadurch das ich nicht gewusst habe wie es vorher war oder wie es war ohne diesen Prozess, sehe ich auch den Nutzen im Moment noch nicht. Für mich ist alles neu, deswegen habe ich die Erfahrung oder die Vergangenheit nicht das ich da sagen könnte ob das jetzt etwas verbessert hat oder nicht. #00:34:46-5#

130 I: Wenn du jetzt an einen Prozess denkst, was könnte dir jetzt ein Prozess so allgemein bieten? Was wären so Faktoren wo du sagst das ist nützlich #00:34:57-5#

131 B: Was die digitalen Prozesse haben was wahrscheinlich eines der besten Dinge ist dran das man genau sieht wer was wann gemacht hat. Also die Nachvollziehbarkeit ist halt eigentlich immer gegeben. #00:35:14-1#

132 I: Die nächsten zwei Fragen beziehen sich jetzt einerseits einmal auf Wünsche, die du an einen Prozess stellst, und auf Anforderungen. Fangen wir zuerst mit den Wünschen an, was wünschst du dir eigentlich von einem Prozess? #00:35:28-8#

133 B: Also der erste Wunsch so wie ich gesagt habe wäre eigentlich ein schneller und schlanker Prozess, der immer und überall funktioniert und ja, da ist eigentlich eh alles drinnen. #00:35:50-3#

134 I: Wenn du jetzt an dein Unternehmen denkst, wohin oder in welche Richtung könntest du diese Wünsche kommunizieren? Und würden die angenommen werden, würde der Prozess verändert werden? #00:36:02-5#

135 B: Das ist die Frage. Wüsste ich nicht, also ich könnte mir nur ausdenken, mit wem ich da reden könnte, um das verändern zu können. Nur dadurch, dass wenn ein Prozess eben an mehreren Standorten ausgerollt worden ist, ist es dann umso schwerer, weil dann muss man die immer mit ins Boot holen. Und dann dauert das erstens wieder und die Frage ist ob man im Endeffekt dann etwas herausbekommt. #00:36:30-2#

136 I: Ja und jetzt zur zweiten Frage eben, welche Anforderungen stellst du an Prozesse? Was ist das mindeste was ein Prozess für dich erfüllen muss? #00:36:41-2#

137 B: Ja das er immer verfügbar ist, dass er schnell geht, dass man eine Ansprechperson hat dafür falls man Fragen hat. Ja und eben das er das mitspeichert wer was wann gemacht hat. #00:37:04-6#

138 I: Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen? #00:37:10-3#

139 B: Ja bis auf Geschwindigkeit (lacht) wahrscheinlich schon. #00:37:17-4#

140 I: Und Geschwindigkeit in dem Fall in dem Fall wäre jetzt das Thema, das wir vorher schon gehabt haben mit der Erreichbarkeit? #00:37:21-8#

141 B: Genau #00:37:23-8#

142 I: Du hast mir jetzt ein paar Wünsche und Anforderungen genannt, wenn du jetzt das Unternehmen wärst, wie könnte das Unternehmen diese Wünsche und Anforderungen sammeln und zur Adaption der Prozesse nutzen? Hast du da Ideen? #00:37:39-7#

143 B: Ja, ob man das jetzt mit einem alten Postkasten macht oder mit einem Kanbanboard, man müsste halt irgendwie die Tasks sammeln oder die Wünsche sammeln und dann so wie immer eigentlich nach Priorität reihen bzw. nach Umsetzbarkeit oder Aufwand reihen. Dann könnte man die bearbeiten oder schauen. #00:38:06-5#

- 144 I: Findest du das Unternehmen regelmäßig mit Mitarbeitern über die Prozesse sprechen sollte? #00:38:13-0#
- 145 B: Ja das kann einmal nicht schaden. #00:38:17-1#
- 146 I: Weil? #00:38:18-4#
- 147 B: Ja was einem normalerweise auffällt ist einer der schon länger mit einem Prozess arbeitet, der hat sich oft schon an den Prozess angepasst, d. h. wenn der Prozess einen Fehler hat z. B. dann weiß man schon wie man da selbst dann um den Fehler herum arbeitet und wenn irgendwer neu zu einem Prozess kommt, dem fällt eher auf, das ist jetzt ein Blödsinn oder das könnten wir ändern. Das kommt mir vor ist nur dann der Fall, wenn man wirklich irgendwo neu dazukommt. #00:38:51-1#
- 148 I: Wenn der Prozess jetzt dann (...) also wir erhalten Feedback und der Prozess wird angepasst. Findest du das da die Mitarbeiter in dem Prozess auch noch beteiligt sein sollten? #00:39:01-4#
- 149 B: Naja die die es betrifft natürlich. Auch so kann man die Akzeptanz wieder erhöhen glaube ich schon. Wenn man die Leute mitreden lässt und informiert wird dann auch sicher eine Änderung besser angenommen als es wird einfach geändert und dann gesagt das ist jetzt so. #00:39:24-2#
- 150 I: Würdest du sagen das die Berührungspunkte, die du im Prozess hast mit Programmen und anderen Schnittstellen, dass die gut durchdacht sind momentan? #00:39:34-3#
- 151 B: (...) Nein die sehen mehr so aus als wären sie beim Machen so geworden. (lacht) Vor allem, weil sie so unterschiedlich sind. #00:39:47-3#
- 152 I: Kannst du mir das ein bisschen genauer erklären? #00:39:51-6#
- 153 B: Naja wie gesagt, jedes Programm ist irgendwie anders oder der Prozess ist anders. Der eine ist im SAP, der andere geht über E-Mail, ein anderer geht über SharePoint der andere geht über das Jira und da habe ich so viele verschiedene Systeme, die ich bedienen muss und die alle anders funktionieren. #00:40:12-6#
- 154 I: Gibt es einen Punkt, an dem es besonders häufig zu Problemen kommt? Oder sagst du diese Regelmäßigkeit ist (...) oder diese Häufigkeit ist regelmäßig verteilt auf sämtliche deiner Prozesse? #00:40:33-6#
- 155 B: Ja. Das Einzige was wir gehabt haben ist, wenn vom SharePoint z. B. eine alte Version verwendet wurde dann macht die mehr Probleme als das neue SharePoint. Also SharePoint ist generell ein bisschen (...) gewöhnungsbedürftig. Wenn man es auf das Tool bezieht. #00:40:53-3#
- 156 I: Ja damit sind wir jetzt mit den vier Themenbereichen durch und jetzt möchte ich dir noch ein paar allgemeine Fragen zum Thema Prozesse stellen, dann hast du es auch schon hinter dir. Gibt es Punkte, die dich an deinen Prozessen schon immer gestört haben, die wir aber im Zuge der Themenbehandlung noch nicht besprochen haben? Also so ganz allgemein? #00:41:13-4#
- 157 B: (...) wüsste ich jetzt nichts. #00:41:24-2#
- 158 I: Ok. Hast du sonst noch Anmerkungen zum Thema agile Prozesse und Digitalisierung, die du gerne noch anbringen würdest? Wo du sagst das ist dir eingefallen, das brennt dir jetzt auf der Zunge. #00:41:40-5#
- 159 B: Nein. #00:41:41-9#
- 160 I: Ok dementsprechend glaube ich gibt es sonst auch nichts mehr das du sagen möchtest zu den genannten Themen, oder? (...) Dann kommen wir jetzt zum Abschluss des Interviews wo ich dich noch bitten möchte, dass du eine kurze Selbsteinschätzung zu gewissen Statements und zu Methodenkompetenzen machst. Danach ist das Interview beendet und an dieser Stelle endet auch die Audioaufnahme. #00:42:10-2#

INTERVIEW #3

a) Agiles Prozessmanagement

- 1 I: Interview Nummer 3 wir starten jetzt. Zu Beginn würde ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du bisher mit agilem Prozessmanagement schon gemacht. #00:00:14-0#
- 2 B: Ja also, in meiner Firma IGT haben wir jetzt im letzten Jahr auf agil umgestellt, also d. h. ich bin jetzt wirklich ein Jahr tatsächlich wirklich betroffen von dem. D. h. ich kann sagen ich habe 1 Jahr Erfahrung im Agile Bereich. Wo ich sagen kann es ist wirklich meiner Meinung nach einige Verbesserungen bei uns in der Firma dadurch resultiert sind. Also es hat sich einiges verbessert. Da sind die Probleme (...) ich sage einmal, viele sind von vornherein verschwunden und das Zusammenarbeiten hat sich generell verbessert. #00:00:58-7#
- 3 I: Und in welcher Beziehung stehst du zum Prozessmanagement? Also bis du jetzt der der die Prozesse gestaltet oder bist du derjenige der sie nur nutzt? #00:01:08-7#
- 4 B: Ja ich bin würde ich sagen schon eigentlich mehr ein Nutzer als ein Gestalter, aber natürlich kann ich jetzt meinen Input auch bringen oder Verbesserungsvorschläge. #00:01:24-6#
- 5 I: Jetzt denk einmal kurz an deinen Arbeitsalltag mit Prozessen. Kannst du kurz erläutern wie das so aussieht, wie so ein typischer Arbeitstag bei dir aussieht? Ein paar Schritte einfach nur aufzählen. #00:01:36-5#
- 6 B: Ja ich bin Tester also ich habe meine Testobjekte, die ich ausführe. Das haben wir im Jira, das ist ein Prozessmanagementtool wo ich dann eben meine Testobjekte abarbeite und Defects oder Requirements reporte ob das passt oder nicht passt. Also Defects kann ich anlegen. (...) Das wird dann eben von den Entwicklern bearbeitet, implementiert und von mir dann eben verifiziert auf die Richtigkeit und wird dann geclosed. #00:02:20-1#
- 7 I: Werden dir die Prozesse vorgegeben eigentlich? #00:02:22-3#
- 8 B: Also wir haben ja einen Testobjektpool wo ich schon vorgegebene Requirements habe an die ich mich halten muss. Ich sage einmal es gibt schon Sachen, die in Stein gemeißelt sind, aber es gibt auch genug Sachen die Wegdiskutierbar sind oder wo das Team dann entscheidet ob das wirklich nötig ist oder nicht. #00:02:43-8#
- 9 I: D. h. in Projekten verändern sich die Prozessabläufe auch? #00:02:47-6#
- 10 B: Ja also das ist meiner Meinung nach auch wichtig, dass man nicht an etwas Sinnlosem festhält, nur weil es das Tool oder der Prozess das vorschreibt. #00:02:59-0#
- 11 I: Ja du hast es jetzt eh schon gesagt. Welche Dinge sind das z. B. die dich an der Arbeit mit agilen Prozessen stören in der Firma? Gibt es da etwas? #00:03:06-8#
- 12 B: (...) #00:03:15-5#
- 13 I: Oder gibt es irgendetwas das dich nervt, wo du sagst das kann man weglassen oder Zuläufe zum Prozess. #00:03:20-3#
- 14 B: Ja, wenn du in einem funktionierenden Team arbeitest sind meiner Meinung nach die zu genaue Planung und viele Meetings zur Auswertung und Refinement und Planning ist oft ein bisschen zu viel für mein Verständnis. Wenn es funktioniert ich finde das ist eher nötig für Teams, die nicht gut miteinander zusammenarbeiten. Also wenn das Team gut arbeitet und am Ende vom Tag, also unterm Strich die Projekte laufen, erfolgreich beendet werden, dann könnte man das ein bisschen reduzieren. Also für meinen Geschmack. #00:04:03-3#
- 15 I: Und jetzt gehen wir in die Gegenrichtung. Was gefällt dir gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest. #00:04:08-9#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 16 B: Ja die Kommunikation verbessert sich natürlich sehr finde ich. Also es werden auch viel weniger Sachen vergessen. Der Kommunikationsweg ist ein viel kürzerer. Dinge werden einfach viel schneller erledigt. #00:04:29-0#
- 17 I: Gibt es Faktoren wo du sagst das hat dir im Vergleich zu früher, im klassischen Prozess das Arbeiten erleichtert? Jetzt mit den neuen Prozessen? #00:04:39-1#
- 18 B: Ja definitiv. Vorher waren wir räumlich getrennt, das war z. B. ein großes Problem, man hat im Prinzip nicht einmal wirklich die Leute gekannt, mit denen man da arbeitet. Es war auch nie sicher welcher Entwickler dir Sachen macht. Man war immer unterschiedliche Teams. Man ist nie zusammengeblieben. Also das war eigentlich eher, wie sagt man (...) nicht wirklich flüssig. #00:05:13-8#
- 19 I: Wenn du jetzt in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise Schritte verändern könntest, was wäre das z. B.? (...) gibt es überhaupt etwas wo du sagst das würdest du gerne verändern? #00:05:33-0#
- 20 B: Gute Frage. #00:05:42-9#
- 21 I: Zum Beispiel muss es jetzt nicht im Team sein aber es können auch Einwirkungen von außen aufs Team sein mit denen du arbeiten musst oder wo du nach außen kommunizieren musst. Also einfach der ganze Prozess, wenn du an den denkst. #00:05:55-6#
- 22 B: Ja ich meine, grundsätzlich würde ich einmal sagen jeder Prozess ist optimierbar und verbesserbar. Potential hat jeder Prozess meiner Meinung nach. Jetzt auf die Schnelle gefragt würde mir nicht viel einfallen. Raum für Improvement ist definitiv da. Das mir jetzt ein spezielles Beispiel einfallen würde. Auf die Schnelle wüsste ich gerade keines. Kommunikation oft bei uns, also in meinem speziellen Fall ist es die Kommunikation mit dem Game Designer welche wirklich Raum für Probleme und fehlende Kommunikation gibt. Da ist auf jeden Fall Platz für Improvement. Aber da muss halt wirklich auch jeder bereit sein einen Schritt zur Prozessoptimierung zu gehen. Es ist schon sehr oft der Versuch gestartet worden, dass man da in die Richtung etwas macht. Bis jetzt ist es noch nicht wirklich umgesetzt worden. #00:07:08-0#
- 23 I: Gibt es Probleme im täglichen Arbeitsablauf, die jetzt speziell von Prozessen verursacht werden wo du sagst, wenn der Prozess jetzt nicht so wäre dann hättest du das Problem nicht oder ist das bei dir so dass du sagst es läuft flüssig momentan. #00:07:25-9#
- 24 B: Also aus meiner Sicht werde ich eigentlich nicht abgehalten von meiner Arbeit. Also mich hindert der Prozess nicht. Also ich kann meine Arbeiten definitiv ohne Probleme verrichten. Also der Prozess stört mich jetzt nicht so wie wir den bei uns haben. #00:07:43-7#
- 25 I: Erschwert er dir vielleicht die Arbeit manchmal? #00:07:46-9#
- 26 B: Ja es kann schon sein, also wenn ein Tag voller Meetings ist, dann wird man eigentlich von der eigentlichen Arbeit schon ein bisschen ferngehalten, aber das ist jetzt eher die Ausnahme als die Regel. #00:07:58-4#
- 27 I: Und bei den Tools, die im Prozess verwendet werden, da gibt es auch (...) #00:08:05-4#
- 28 B: Also ich muss sagen das so wie wir es jetzt haben, dass wir eigentlich weggehen von mehreren Tools. Also wir haben jetzt im Jira ein Plugin wo wir die Testobjekte und das alles im Jira haben und wir reporten auch im Jira. Das hat das sehr verbessert, weil die Tools, die wir davor genutzt haben, wie HP ALM und ein hauseigenes Tool für die Testobjekte und für die Testplanung das hat es natürlich erleichtert, wenn man das alles auf ein Tool reduziert. #00:08:41-0#
- 29 I: Du hast ja jetzt vorher gesagt, dass z. B. diese Anzahl an Meetings ein Problem darstellen kann oder zumindest die Arbeiten verzögert. Kannst du dir vorstellen, wie man das anders lösen könnte? Ohne Meetings #00:08:57-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 30 B: Wie ich schon vorher gesagt habe, ist für mich der Ansatz, Meetings benötige ich, wenn meiner Meinung nach die Kommunikation und die Arbeit nicht funktioniert im Team. D. h. ich finde das sollte man dann einfach nach Projekt und nach Team gliedern. Also sprich wenn es funktioniert kann ich die ganzen Sachen auch reduzieren. Also ich muss jetzt nicht auf Zwang mehr oder weniger die Meetings durchpeitschen obwohl eh alles total gut funktioniert, sondern wenn etwas schief läuft, wenn etwas in die falsche Richtung läuft, dann sollte man intervenieren und nicht die Leute vom Arbeiten abhalten, wenn eh alles passt. Das ist meine persönliche Meinung. #00:09:44-4#
- 31 I: Gibt es jetzt in den Prozessen vielleicht einzelne Phasen wo du sagst die würdest du gerne ergänzen oder verändern? Wo du sagst da fehlt vielleicht hin und wieder noch ein bisschen ein Informationsinput oder der Output ist nicht ok und du würdest es gerne anders machen. #00:10:00-9#
- 32 B: (...) Ja also wie davor gesagt. Es ist ganz sicher bei uns etliche Beispiele wo man etwas verbessern könnte. (...) ein spezifisches Beispiel wieder (...) wie war die Frage noch einmal? #00:10:27-5#
- 33 I: Einzelne Phasen im Prozess, wenn du jetzt denkst von Start bis zum Ende des Prozesses wo du sagst das würdest du gerne weglassen. Es kann auch ein Tool sein, einfach wo du sagst (...) #00:10:43-2#
- 34 B: Achja, bei uns z. B. wenn wirklich ein neuer Projektstart ist würde ich mir oft schon wünschen, dass alle die im Laufe des Projektes involviert sind sich am Anfang auch wirklich zusammensetzen und einmal darüber diskutieren wie das Projekt zu laufen hat. Was alles geplant ist, ob alles so umsetzbar ist. Solche Sachen würde ich mir mehr wünschen. Das wird dann alles erst Mitte des Projektes, da werden Probleme erkannt, die man eigentlich schon vorher hätte erkennen können oder überhaupt schon vermeiden hätte können. Das wäre auf jeden Fall ein Ansatz. (...) und was mir auch auffällt bei uns, am Ende vom Projekt wird eigentlich gar nicht darüber gesprochen was gut war und was nicht gut gelaufen ist. Also so ein kleines Feedback nach jedem Projekt. #00:11:36-7#
- 35 I: Also so einen Feedbackloop am Ende? #00:11:39-2#
- 36 B: Haben wir eigentlich gar nicht so und das ist eigentlich ganz etwas Wichtiges, weil aus den Fehlern könntest du dann Verbesserungen machen. #00:11:45-7#
- 37 I: Ja findest du das generell jetzt Änderungen in Prozessen in deinem Unternehmen gut kommuniziert werden d. h. es wird ein neuer Prozess eingeführt und es ist sofort jeder im Bilde wie der ablaufen soll oder ist das eher was wo du sagst, dass funktioniert nicht so gut. #00:12:01-7#
- 38 B: Das ist eher bei uns ganz schlecht. Also das beste Beispiel ist das Matrix was wir eingeführt haben für, ich sage mal den Release Prozess. Da ist eigentlich mehr oder weniger vom einen auf den anderen Tag kommuniziert worden, dass wir das jetzt verwenden, aber im Prinzip haben wir, es hat zwar eine Schulung gegeben, aber es hat nicht wirklich viele Leute gegeben die da wirklich 100% im Bilde waren wie das wirklich funktioniert. Und jeder hat nur Ahnung gehabt von einem Teilprozess. Aber vom kompletten Gesamtprozess, da hat es viel zu wenig Kommunikation gegeben wie das eigentlich genau abläuft. Das hat die Arbeit extrem erschwert, weil man hat immer Teilinformationen zusammensuchen müssen für viele Leute fragen. Und dann ist man irgendwann auf den grünen Zweig gekommen. Das war sehr schwierig. #00:12:58-6#
- 39 I: Würdest du sagen, dass die Kommunikation dann vom Unternehmen zu den Mitarbeitern, ist die eher proaktiv oder eher erst auf Nachfrage von den Mitarbeitern. #00:13:07-8#
- 40 B: (...) Ja sowohl als auch. Also ich würde jetzt nicht sagen, dass es immer so ist, aber es kommt halt schon oft vor das man als Mitarbeiter eher erst bei Nachfrage auf eine Antwort stößt, aber das ist jetzt nicht die Regel. Aber ich sage es hält sich eher die Waage. #00:13:35-6#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

41 I: Jetzt denk einmal, du bist ja in einem multinationalen Unternehmen angestellt, denk einmal an Prozesse, die an mehreren Standorten gleichzeitig genutzt werden. Welche Probleme könnten hier auftreten? #00:13:56-8#

42 B: (...) #00:13:57-7#

43 I: Oder hast du selbst schon einmal Probleme gehabt mit Prozessen, die an mehreren Standorten genutzt werden? #00:14:04-7#

44 B: Ja Probleme gibt es natürlich. Also die Zusammenarbeit mit Amerika ist natürlich nicht so einfach, wenn du einen großen Zeitunterschied hast. Also da trifft man zwangsläufig auf Probleme, aber da weiß ich auch nicht wirklich was man da am Prozess ändern kann da das von der Zeitzone so abhängig ist. Aber (...) #00:14:35-6#

45 I: Ja, die Zeit ist eh ein großer Faktor. Denkst du das es das Problem nur interkontinental gibt oder glaubst du gibt es die, auch wenn man mehrere Standorte in Europa hat? Also das da Probleme auftreten können. #00:14:51-9#

46 B: Ich würde sagen, je nachdem wie die Konzernführung das auch gestaltet die Prozesse. Wie man die wirklich in die verschiedenen Standorte auch ausrollt wenn man jetzt einen neuen Prozess hat den die Firma für die Allgemeinheit machen will, also für alle Standorte, dann muss das natürlich in jedem Standort ordentlich implementiert werden, gut kommuniziert werden und gut die Mitarbeiter geschult werden. Und da glaube ich ist das auch der Hauptfaktor. Wenn das gut gemacht wird, dann wird es da weniger Probleme geben, aber wenn das nicht gut gemacht wird, dann wird es drunter und drüber gehen. #00:15:39-2#

47 I: Siehst du auch Vorteile, wenn so Prozesse standortübergreifend genutzt werden? #00:15:43-3#

48 B: Na klar. Man kann sich ja natürlich (...) das wird alles, der Prozess wird normalerweise dann oder sollte natürlich schneller funktionieren, übersichtlicher sein. Die Leute sollten alle einen genauen Plan haben wie das funktioniert, weil wenn ich jetzt überall andere Prozesse habe müsste ich natürlich von jedem Prozess wissen, wie es dort funktioniert. Das ist natürlich auch nicht möglich. Die Fehleranfälligkeit und auch das Zeitmanagement sind sicher wesentlich problematischer. #00:16:24-7#

49 I: Welchen Nutzen hätte deiner Meinung nach das Unternehmen davon, wenn du so vereinheitlichte Prozesse hast. #00:16:28-5#

50 B: (...) generell einmal würde ich sagen wesentlich bessere Übersicht über die Dinge, eine Struktur und (...) es vereinfacht die Sache wesentlich und Zeitersparnis ist definitiv auch ein großer Faktor. #00:17:01-2#

b) Agile Methoden

51 I: Ja passt, jetzt haben wir über das agile Prozessmanagement geredet. Jetzt möchte ich ein bisschen über den Einsatz von agilen Methoden mit dir reden. Hast du schon Erfahrungen gemacht mit agilen Methoden bzw. welche Methoden kennst du bereits? #00:17:18-0#

52 B: Agile Methoden (...) was genau ist damit gemeint. #00:17:27-2#

53 I: Z. B. Scrum wäre eine Methode, Kanban eine andere. Hast du mit denen schon gearbeitet #00:17:35-7#

54 B: Also für uns haben wir ja eigentlich Scrum im Team. Ich kenn auch Kanban, es sagt mir schon etwas aber habe ich jetzt selbst damit noch nicht wirklich etwas gemacht. Ist aber sicher, also ich kenne es schon und weiß was es ist. Also ich würde schon sagen, dass es etwas Hilfreiches ist. Kann ich mir schon vorstellen, dass man dadurch einen Nutzen herausholen kann. #00:18:03-8#

55 I: Also, wenn wir jetzt über Scrum reden, du hast ja schon einmal damit gearbeitet hast du gesagt, würdest du sagen das die Methode für dein Unternehmen funktioniert? #00:18:13-2#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 56 B: Es funktioniert adaptiert. Also wie gesagt ich finde man sollte das was Scrum vorgibt nicht in Stein gemeißelt sehen, sondern **ich finde wichtig, dass man den Prozess an das Unternehmen anpasst und nicht das Unternehmen an den Scrumprozess anpasst**, denn das funktioniert dann nicht. Scrum sollte ja helfen und sollte nicht noch mehr Steine in den Weg legen. D. h. ich finde, man sollte schauen was man aus dem Scrum nutzen kann für sich selbst oder das Unternehmen und sollte das anwenden und sollte sich auf das fokussieren und das was nicht gut funktioniert im Unternehmen sollte man dann aber auch ganz weglassen. #00:18:58-2#
- 57 I: Wenn du dir das Unternehmen so jetzt als Ganzes vorstellst, mit den ganzen Teams die Scrum verwenden, welche Faktoren beeinflussen da deiner Meinung nach die Teams bzw. das Arbeiten mit Scrum positiv wie negativ? #00:19:13-2#
- 58 B: Also **der größte positive Nutzen**, den wir aus Scrum gewonnen haben, **ist für mich ganz klar der räumliche Komponente, dass wir jetzt alle in einem Büro sitzen**, alle zusammenarbeiten also das ist das was uns sicher am Meisten gebracht hat **weil die Probleme werden viel direkter angesprochen**. Früher haben wir das über E-Mailverkehr geregelt oder über das Telefon und jetzt kann man das einfach so bereden. Was natürlich totale Zeitersparnis ist. Und die ganze Informationskette funktioniert dann natürlich auch viel besser. #00:19:56-3#
- 59 I: Würdest du sagen das es irgendwelche Faktoren im Unternehmen gibt, die euer Scrum, also ihr seid euer Scrumteam und ihr werdet also irgendwelche Einflussfaktoren, die euch im täglichen Arbeiten beeinflussen, die aber außerhalb vom Scrum liegen? Gibt es da irgendetwas? #00:20:11-0#
- 60 B: (...) So Sachen die uns betreffen? #00:20:25-2#
- 61 I: Genau, so Sachen wo du sagst, eigentlich würdest du dich jetzt nicht damit befassen, weil du Scrumtätigkeiten oder Aufgaben im Scrum hast und du musst aber das trotzdem machen. Also du hast keinen Einfluss darauf, aber du musst es trotzdem machen. Und es stört halt deine tägliche Arbeit. #00:20:39-7#
- 62 B: Achso, ist damit gemeint, das z. B. die Scrum Meetings, die angesetzt sind, das Retrospectiv und solche Sachen? #00:20:49-5#
- 63 I: Nein es ist jetzt das sind so Faktoren aus dem Unternehmen, z. B. Anfragen von anderen Abteilungen. #00:20:58-6#
- 64 B: Ja was bei uns manchmal vorkommen kann ist das andere Scrumteams zu viele Arbeitspakete haben und dann Leute aus unserem Scrumteam outsourcen und das natürlich unsere Arbeit schon betrifft. Das würde mir jetzt als Beispiel einfallen. #00:21:18-4#
- 65 I: Ist das für dich eher negativer oder eher positiver Einfluss von außen? #00:21:24-8#
- 66 B: Ich sage immer so, dass muss eh von der Projektleitung entschieden werden, ob das überhaupt möglich ist. Mich selbst hat es noch nicht betroffen, aber **es kann natürlich auch störend sein, wenn du aus deiner Arbeit und von deinem Projekt herausgerissen wirst**, aber am Ende vom Tag sind wir ein Unternehmen und man muss schon schauen, dass das Gesamte läuft. #00:21:50-7#
- 67 I: Was ist jetzt für dich der wichtigste Aspekt, der für Scrum spricht oder auch gegen Scrum spricht. Also zwei Aspekte, einer dafür, einer dagegen, was sind für dich da die wichtigsten? #00:22:03-1#
- 68 B: (...) Wenn man nur Scrum betrachtet und nicht das adaptierte Scrum was wir für uns benutzen. **Was ich an Scrum nicht so gut finde ist dieses zu überstrukturieren der Dinge, zu überplanen Überstrukturen schaffen, also so wirklich die Steuerung richtig übertreiben**. Das ist eher negativ. Aber **positiv ist natürlich die Zeitersparnis, die gute Kommunikation**, das sind alles Faktoren, die da dafürsprechen. # #00:22:45-7#
- 69 I: Könnte man die positiven Faktoren bei dir noch irgendwie verbessern oder sagst du das ist jetzt momentan gut so wie es ist. #00:22:52-3#

- 70 B: (...) ich muss sagen ich bin wirklich relativ zufrieden mit meinem Scrumteam momentan, da würde ich gar nicht viel ändern. Das passt. #00:23:04-5#
- 71 I: Ja du hast bereits gesagt, der Prozess wird für euch adaptiert. Haltet ihr die Rollen und Prozeduren genau ein oder gibt es da auch Abwandlungen? Also soweit es dir halt bekannt ist? #00:23:18-0#
- 72 B: Ich würde sagen, (...) so ganz genau kann ich das gar nicht sagen. Also die Rolle des Scrummasters wird schon vom Scrummaster innegehalten, also es ist jetzt nicht so, dass das jemand anderes macht aber wir sprechen eher Probleme ziemlich direkt an und probieren die gleich einmal zu lösen. Wir sind wirklich nicht so am Scrum festgenagelt das man jetzt sagt, ich brauche jetzt ein Whiteboard für jede Story, die wir anlegen. #00:23:57-2#
- 73 I: Ok. Neben Scrum ist natürlich die zweite agile Methode in der Softwareentwicklung, die sehr häufig zum Einsatz kommt, die Kanban Methode. Sagt dir die Kanban Methode etwas? Hast du schon damit gearbeitet? #00:24:12-8#
- 74 B: Also gearbeitet habe ich noch nicht damit aber ich weiß sage ich einmal oberflächlich was es ist, aber nicht wirklich. #00:24:21-7#
- 75 I: Das Kanbanboard, also im Kanban arbeitest du halt mit einem Board wo deine Tasks aufgelistet werden und da gibt es halt ein To-DO, In Progress und ein Done. Im Unterschied zu Scrum hast du keine Gewichtung der Arbeitspakete und eine selbstständige Zuteilung. D. h. jeder geht hin zum Kanbanboard und nimmt sich seine Aufgaben und du hast auch keine fixe Sprintdauer. Also du musst nicht irgendwie ein fertiges Projekt abliefern am Ende der Sprintdauer sowie im Scrum eigentlich wo du sagst man muss ein minimal shippable Product immer liefern. Das schwierige bei Kanban ist, wie man schon sagt du hast ein To-Do, ein In-Progress und ein Done wie kann man die Zielerreichung messen. Gibt es da etwas wo du sagst du wüsstest wie man die Zielerreichung leichter messen kann? Oder wie man die Zielerreichung generell messen kann? #00:25:21-2#
- 76 B: Ja Zielerreichung messbar am Ende vom Projekt oder zu welchem Zeitpunkt des Projektes? #00:25:31-0#
- 77 I: Ja einfach am Ende vom Projekt natürlich #00:25:36-2#
- 78 B: Da kann ich natürlich wie es gelaufen ist als Zielmessung nehmen, habe ich mein Ziel erreicht, ist das Projekt gut gelaufen, ist das Projekt schlecht gelaufen, das kann ich dann schon auswerten aber ich finde meiner Meinung nach ohne Gewichtung von Sachen stelle ich mir das schwierig vor oft weil Priorisierung ist meiner Meinung nach kein unwichtiger Faktor. #00:25:56-2#
- 79 I: Priorisiert sind sie, nur nicht mit Zeitaufwänden abgeschätzt. Gewichtung ist vielleicht der falsche Begriff. Es ist eine Abschätzung, also abgeschätzt sind sie nicht. (...) weißt du warum bei dir in der Firma bis jetzt nicht mit Kanban gearbeitet wird? #00:26:13-4#
- 80 B: Absolut keine Ahnung. Aber ich glaube macht es der Anton in seinem Scrumteam? Also er hat auf jeden Fall so etwas Ähnliches wie ein Kanbanboard auf seinem Whiteboard, aber ob der das jetzt genau so macht. Aber in der Firma offiziell kommuniziert ist da gar nichts worden. #00:26:36-0#
- 81 I: Habt ihr schon einmal diskutiert im Scrum ob ihr Kanban zusätzlich verwendet oder verwenden sollst? #00:26:42-0#
- 82 B: Ist soweit ich weiß glaube ich nicht angesprochen worden. #00:26:45-2#
- 83 I: Jetzt kommen wir eben vorher schon in der Einleitung angesprochen zu diesen Vorteilen von agilen Methoden. Da hätte ich gerne, dass du mir die reist, wobei 10 Vorteile gelistet sind und 10 ist dir am wichtigsten. Also du schreibst einfach die Zahlen hinein. Während du das machst, werde ich die Tonaufnahme stoppen. #00:27:07-1#

--- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:27:08-3#

84 I: Gut wir setzen jetzt fort. Kannst du mir bitte die zwei wichtigsten Punkte ein bisschen in deinen eigenen Worten beschreiben und mir erklären, was für dich den hohen Stellenwert ausmacht. Du hast da als wichtigsten Punkt für dich die "Teaminterne Kommunikation wird erhöht" angekreuzt. Warum und wieso? #00:27:26-0#

85 B: Weil das für mich der wesentlichste Punkt ist in einem Team. Wenn die Kommunikation nicht passt, dann wird beim Projekt, wird es auch nicht passen. Also Kommunikation ist das um und auf für eine gute Zusammenarbeit, dass man am Ende des Tages ein gutes Produkt zusammenbringt d. h. das ist mehr oder weniger die Basis für alles. #00:27:53-4#

86 I: Und als zweitwichtigsten Punkt hast du da die "Verringerte Durchlaufzeit" genannt. Warum das? Warum jetzt z. B. nicht einen anderen Punkt Faktor? #00:28:05-9#

87 B: Weil das für mich, als praktisches Beispiel, für mich in der Durchlaufzeit in der Firma nach der Umstellung am meisten sich getan hat. Also man hat richtig gemerkt, es geht um einiges mehr weiter durch Agile, weil einfach die ganzen Kommunikationswege und solche Sachen, die haben sich verkürzt und es ist auch Probleme direkter adressiert worden und einfach weniger verloren gegangen an Information. Und das hat es wirklich spürbar verbessert. #00:28:43-3#

88 I: Also würdest du sagen das hat auch zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beigetragen? #00:28:47-2#

89 B: Ich kann nicht für alle sprechen aber mir persönlich gefällt es so viel mehr. Also es ist viel besser geworden, ich habe auch mehr Freude dabei als so wie es früher war. #00:28:57-5#

90 I: Ja jetzt noch so eine abschließende Frage, kennst du neben Scrum und Kanban vielleicht noch eine andere agile Methode, die in der Firma zum Einsatz kommt, die wir jetzt aber noch nicht besprochen haben? Oder fällt dir da jetzt nichts ein? #00:29:10-1#

91 B: Nein, da weiß ich nichts. #00:29:11-4#

c) Digitalisierung

92 I: Jetzt kommen wir zum dritten Themenpunkt und das ist die Digitalisierung von Prozessen in der Softwarebranche. Digitalisierung ist ja momentan ja so ein Schlagwort, das hört man immer wieder einmal. Also es ist wichtig für die Wirtschaft, es ist wichtig in der Politik. Was ist für dich persönlich Digitalisierung, also was kommt dir da in den Sinn. #00:29:37-4#

93 B: Ja Digitalisierung generell ist für mich ein weg von dem Analogen, von der Zettelwirtschaft und das ich jetzt sage ich mache das digital. Wo ich meiner Meinung nach ganz eine andere Verfügbarkeit von den Daten habe, als wenn ich das jetzt analog zur Verfügung hätte. #00:29:59-9#

94 I: Hast du selbst vielleicht schon einmal einen Arbeitsschritt oder einen Prozess digitalisiert? #00:30:04-5#

95 B: Selbst, ja bestimmt. Ein einfaches Beispiel, statt das ich mir im Notizblock etwas aufschreibe schreibe ich es halt digital am Rechner. Also das ist jetzt einmal eine kleine Digitalisierung was ich so mache. #00:30:25-2#

96 I: Nehmen wir jetzt an du bist im Unternehmen jetzt Prozessverantwortlicher und da zuständig für die Digitalisierung von einem Prozess, auf welche Faktoren würdest du da einen besonderen Wert legen? Was wäre dir besonders wichtig? #00:30:41-6#

97 B: (...) Für mich, wenn ich etwas digitalisieren würde, dann wäre für mich wichtig, dass das eine ordentliche Verfügbarkeit hat. Also das Leute, die das nutzen genau wissen, wo ist das verfügbar wie kann ich das aufrufen. Ordentliche Struktur in dem Ganzen. Es muss schon einfach sein, also nicht die Sachen eher komplex machen. Es sollte ja eine Hilfe sein. Also es darf nur weil ich jetzt auf Teufel komm raus das Analoge ins digitale Umwandeln will darf das jetzt mir nicht zusätzliche

Probleme schaffen, sondern es ist mir wichtig, dass es wirklich den Prozess vereinfacht. #00:31:40-0#

98 I: Gibts da auch Sachen wo du denkst, wenn du an deine Arbeitsschritte denkst, die früher waren, wo du sagst, wenn ich das jetzt digitalisiere, da hätte ich eine Hemmschwelle oder ein Hindernis? #00:31:51-3#

99 B: Schwierig zu sagen. In unserer Firma da ist schon fast alles digitalisiert. Ganz wenig was eigentlich noch analog vonstattengeht. Deswegen (...) #00:32:13-9#

100 I: Gibt es da z. B. Unternehmensrichtlinien, die dich blockieren könnten? Wo du sagst du würdest es gerne so machen aber das Unternehmen sagt vielleicht nein? #00:32:22-8#

101 B: (...) #00:32:30-8#

102 I: Ok, gehen wir über zur nächsten Frage. Warum glaubst du ist es wichtig das Unternehmen überhaupt ihre Prozesse digitalisieren? #00:32:39-2#

103 B: Ja also alles andere wäre einfach nicht zeitgemäß. Du kannst gar nicht (...) konkurrenzfähig bleiben, wenn du das jetzt nicht wirklich die ersten Punkte setzt wo du in die Digitalisierung mit einsteigst, weil da hast du keine Chance mehr. Weil du einfach von der Schnelligkeit, Einfachheit kannst du nie mit dem analogen vergleichen. #00:33:16-2#

104 I: Also du würdest sagen das ist für jedes Unternehmen natürlich wichtig, aber auch für deines? #00:33:21-3#

105 B: Ja, es ist für jedes Unternehmen meiner Meinung nach in der heutigen Zeit ein Muss und kann nicht ignoriert werden. #00:33:28-1#

106 I: Welche Vorteile könnte die Digitalisierung deiner Meinung nach dem Unternehmen bieten? #00:33:34-6#

107 B: Also (...) ich würde sagen einfach konkurrenzfähig bleiben am Markt, das ist auf jeden Fall. Vorreiter zu sein oder sage ich einmal einfach (...). #00:34:08-0#

108 I: Du hast ja gesagt, du bist jetzt in einem Multinationalen Konzern, da wird es wahrscheinlich auch das ein oder andere geben, oder? #00:34:15-7#

109 B: Ja klar, wenn natürlich die Daten digitalisiert sind dann haben da natürlich andere Standorte auf der ganzen Welt Zugriff zu den Daten. Das ist ein ganz wichtiger Faktor, weil Beispiel, wenn ich einen Brief nach Amerika schicken muss, dann dauert das länger, als wenn ich das digital irgendwo abrufen kann in einer Sekunde (lacht). #00:34:42-7#

110 I: D. h. du würdest sagen Mitarbeiter und Kunden profitieren schon von Digitalisierung, oder? #00:34:50-7#

111 B: Ja auf jeden Fall. #00:34:51-4#

112 I: Hast du selbst schon einmal von einer Digitalisierung profitiert? Also von einer Veränderung, die dadurch entstanden ist oder sagst du da gibt es jetzt nichts was dir spontan einfällt. #00:35:02-9#

113 B: Also ich habe bestimmt durchgehend von Digitalisierung profitiert. Was kann ich speziell sagen. Geht es da wirklich in der Firma um? #00:35:20-3#

114 I: Ja, wenn du sagst da war vorher ein Arbeitsschritt, du musst etwas von A nach B tragen und der ist jetzt digital geworden und das ist jetzt besser. Ich meine, wenn dir jetzt nichts einfällt, dann ist das auch kein Problem. #00:35:30-7#

115 B: Dadurch das bei uns schon relativ viel digitalisiert ist würde ich jetzt auch nicht wissen, was in der Vergangenheit digitalisiert wurde. Bei uns muss man sagen ist ja wirklich schon fast alles digitalisiert. #00:35:47-5#

116 I: Glaubst du das sich Mitarbeiter gegen die Digitalisierung auch sträuben können? #00:35:51-5#

117 B: Ja, also ich kann es mir vorstellen, dass die ältere Generation, die mit dem ganzen analogen aufgewachsen ist, sich einfach schwerer tut die Veränderung mitzugehen und sich umzustellen sage ich einmal weil es ist ja doch ein Wandel. Aber ich sage einmal das ist ein Muss, das muss passieren und besser jetzt als später. #00:36:19-5#

118 I: Kannst du dir vorstellen, welche Probleme dort auftreten könnten, wenn sich Mitarbeiter wehren gegen das, gegen die Digitalisierung? #00:36:27-4#

119 B: Ja (...) die Frage ist, wie sollen sie sich wehren. Wenn der Konzern oder wenn die Firma den Schritt geht, dass sie Sachen digitalisieren, dann muss man sich da auch als Mitarbeiter sage ich einmal darauf einstellen und das machen. Es kann ja nicht jeder machen was er will. #00:36:52-5#

120 I: Ja ich meine das schlimmste Problem wäre eine Kündigung. #00:36:55-6#

121 B: Ja und da muss man dann halt auch. Dann sollte es so sein. Muss man dann halt auch akzeptieren und dann ein Replacement suchen. **Man kann jetzt nicht das Firmenglück oder die Firmenzukunft abhängig machen von Mitarbeitern, die sich nicht mitverändern wollen.** #00:37:14-0#

122 I: Hast du schon einmal einen Prozessschritt gehabt, der digitalisiert worden ist, wo du gesagt hast, warum muss ich das jetzt Digital machen, das war ja früher viel einfacher. Also hast du dich schon einmal wegen so etwas geärgert? #00:37:24-9#

123 B: Würde ich nicht sagen. Also ich bin da eher ein Mensch der hier nur Vorteile sieht und keine Nachteile. Ich meine es wird bestimmt welche geben, aber ich bin eher ein Freund der Digitalisierung. #00:37:37-4#

d) Wertangebot von Prozessen

124 I: Ok. Jetzt kommen wir zum letzten Themenblock des Interviews. Dabei geht es um das Wertangebot für Prozesse. Kurz zur Erklärung: Ein Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen des Prozesses für den Nutzer ab. D. h. was bringt dir das eigentlich, wenn du mit dem Prozess arbeitest. Das ist das Wertangebot. (...) Hast du dich eigentlich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du von der Nutzung deiner Prozesse eigentlich hast im Unternehmen? #00:38:08-9#

125 B: (...) eigentlich nicht. #00:38:18-2#

126 I: Warum eigentlich nicht bis jetzt? #00:38:19-3#

127 B: Naja man nutzt die Sachen alle, aber man nimmt sich jetzt auch nicht die Zeit und überlegt einmal welchen großen Nutzen habe ich. **Man fragt sich dann eher, was könnte man noch besser machen oder was läuft nicht gut, bevor man sich fragt was man eigentlich schon für Vorteile dadurch hat.** Die nimmt man schon als relativ selbstverständlich hin. #00:38:44-0#

128 I: Ja ich würde dir jetzt gerne zwei Fragen stellen, und zwar über Wünsche und Anforderungen, die du an Prozesse hast, wobei zu differenzieren ist, ein Wunsch ist wirklich etwas wo du sagst das hättest du gerne von einem Prozess und die Anforderung ist, was muss ein Prozess mindestens für dich machen. Wenn er das nicht kann dann würdest du jetzt z. B. nicht damit arbeiten. Fangen wir gleich einmal mit den Wünschen an, also wenn du dir jetzt den idealen Prozess vorstellst für dich, welche Wünsche hättest du an den Prozess oder würdest du an den Prozess stellen? #00:39:17-1#

129 B: Also, wenn ich die zweite Frage zuerst beantworten darf, was einmal ein Prozess für mich haben muss. #00:39:26-6#

130 I: Welche minimalen Anforderungen ja. #00:39:29-6#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 131 B: Ich muss einen Nutzen daraus haben, sonst brauche ich den nicht, also wenn ein Prozess keinen Nutzen für mich hat, dann würde ich ihn auch nicht anwenden. Das ist einmal Minimalanforderung. #00:39:40-4#
- 132 I: Wie definierst du Nutzen für dich selbst? #00:39:43-9#
- 133 B: Ich muss mir einen bestehenden Prozess, ob der jetzt analog oder digital ist, der muss den verbessern. Also (...) #00:39:56-4#
- 134 I: Nein, also du arbeitest jetzt mit einem Prozess, was muss der für dich haben, dass du sagst der bietet mir jetzt einen Nutzen, wie definierst du für dich persönlich den Begriff Nutzen? Ist das etwas wo du sagst es muss ein Outcome herauskommen, es muss die Arbeitsschritte erleichtern, oder? #00:40:16-3#
- 135 B: Ja klar, es muss auf jeden Fall die Arbeitsschritte erleichtern. Das ist für mich z. B. ein Minimumkriterium. #00:40:24-8#
- 136 I: Würdest du sagen das die aktuellen Prozesse, mit denen du arbeitest, diese Anforderungen erfüllen? Bieten die dir einen Nutzen? #00:40:31-3#
- 137 B: Ja, definitiv. #00:40:34-1#
- 138 I: Ja und jetzt kommen wir noch einmal zurück zu den Wünschen. Wenn du dir einen idealen Prozess designen könntest und morgen arbeitest du dann damit, was würdest du dir wünschen vom Prozess. Denk an Tools, denk an Schnittstellen, denk an das Team. Einfach ein bisschen allgemein, es muss jetzt nichts Spezifisches sein. #00:40:57-8#
- 139 B: Wünsche (...) schwierig. Ich meine Wünsche ist natürlich das es für jeden einfach ist, dass es für jeden Verständlich ist der Prozess das es für jeden akzeptabel ist. Das jeder wunschlos mit dem Prozess glücklich ist. Aber das ist halt schwierig umzusetzen. #00:41:28-0#
- 140 I: Wie könntest du diese Wünsche bei dir im Unternehmen kommunizieren? Gibt es da eine Anlaufstelle wo du sagst, wenn du jetzt einen Prozess nach deinen Wünschen verbessern könntest. #00:41:39-8#
- 141 B: Ich glaube es gibt etwas, aber ich weiß ehrlich gesagt nicht, an wen ich mich da wenden könnte (lacht). Das ist z. B. auch nicht wirklich gut kommuniziert oder ich habe es zumindest nicht mitbekommen, wo man das deponieren kann. #00:41:54-0#
- 142 I: Ok. Ja denk einmal jetzt, du bist das Unternehmen und du willst diese Anforderungen und Wünsche von Mitarbeitern sammeln für Prozessverbesserungen. Wie könntest du das angehen als Unternehmen? #00:42:06-8#
- 143 B: Ja ich könnte auf jeden Fall einmal ein Meeting ausschreiben, ein öffentlich zugängliches wo ich solche Sachen von den Mitarbeitern schon die Meinungen und Vorschläge einholen kann. Was einmal der erste Schritt ist und dann muss ich halt die Ergebnisse auswerten und schauen wo room for improvement ist und wo man ansetzen muss. Wo die große Unzufriedenheit liegt, wo es die Probleme gibt, kann ich dann hoffentlich da sehen und dann kann ich die ersten Schritte setzen, wie ich es dann verbessern kann. #00:42:46-9#
- 144 I: Also würdest du sagen das Unternehmen sollte regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen. #00:42:51-5#
- 145 B: Ja. Das ist das wichtigste und beste was man tun kann. #00:42:57-7#
- 146 I: Du sprichst jetzt mit den Mitarbeitern, du hast dieses Meeting wie du gesagt hast und dann geht es an die Umsetzung. Findest du das da Mitarbeiter in diese Adaption eingebunden werden sollten oder sollte das wieder unabhängig ablaufen. #00:43:09-2#
- 147 B: Nein, also am besten ist, dass das begleitet wird von Mitarbeitern auch denn die sind ja dann auch die was das dann auch verwenden und damit arbeiten. Ich würde die nie abziehen von dem also sollten die schon ständig das begleiten, das Ganze. #00:43:28-8#

148 I: Wenn du jetzt noch einmal, jetzt gehen wir noch einmal zurück zu deinen Prozessen, würdest du sagen das die Berührungspunkte, die du jetzt mit Programmen und anderen Schnittstellen hast in deinem Prozess, dass die gut durchdacht sind oder gibt es da Verbesserungspotential #00:43:46-4#

149 B: Wie vorher schon einmal erwähnt, haben wir jetzt mehr oder weniger alles in ein Programm zusammengefasst. Also ich arbeite jetzt hauptsächlich eigentlich nur mehr mit Jira und das funktioniert viel besser als davor. Also ich kann da jetzt direkt in einem Programm alles machen. Ich habe auch meine Projektübersicht, mein Reporting, das ist alles mit einem Programm und das erleichtert das ganze natürlich sehr. #00:44:22-1#

150 I: Gut, jetzt sind wir mit den Themengebieten eigentlich durch. Zum Abschluss hätte ich noch so zwei, drei allgemeine Fragen. Wir haben jetzt über einige Themenbereiche geredet, gibt es vielleicht noch Punkte, die dich an Prozessen im Allgemeinen und an agilen Prozessen im Besondern schon immer gestört haben, über die wir aber noch nicht geredet haben? Wo du sagst, dass nervt dich einfach. #00:44:45-7#

151 B: Ja also die Sachen, die mich nerven habe ich schon davor gesagt. Sprich das manche Leute, die diese Agile Sachen anwenden, die wollen das unbedingt durchpeitschen. Die Strukturen sollten an das Unternehmen angepasst werden und nicht das Unternehmen an Agile. Man sollte sich nicht mehr Steine in den Weg legen dadurch. Man sollte die guten Sachen nutzen und das was nicht passt für das Unternehmen sollte man dann auch weglassen. #00:45:24-3#

152 I: Hast du noch Anmerkungen vielleicht zum Thema Digitalisierung oder hast du da deiner Meinung nach alles gesagt? #00:45:31-4#

153 B: Also was kann ich noch sagen. Bei uns in der Firma funktioniert das gut. Also wir sind ja ein Informatikunternehmen, da ist das mit der Digitalisierung eh schon relativ vorangetrieben aber die was es nicht verwenden, die werden nicht daran vorbeikommen. Das ist die Zukunft und ohne Digitalisierung wird es nicht funktionieren und du wirst nicht konkurrenzfähig bleiben auf lange Sicht. #00:46:01-6#

154 I: Ok, gibt es sonst noch irgendetwas was du gerne sagen würdest? Einfach generell. #00:46:07-8#

155 B: Nein, hat Spaß gemacht, war einmal etwas Neues. #00:46:12-4#

156 I: Ja passt, zum Abschluss des Interviews bitte ich dich noch kurz die Selbsteinschätzung und die Statements zu Methodenkompetenzen zu machen und das Interview ist damit beendet. #00:46:23-4#

INTERVIEW #4

a) Agiles Prozessmanagement

1 I: Interview Nummer 4. Wir starten einmal. Zu Beginn würde ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du schon mit agilem Prozessmanagement gemacht? Kennst du den Unterschied zwischen agilem und klassischem Prozessmanagement? #00:00:19-3#

2 B: Prozessmanagement mit Waterfall meinst du und agiles Management inkrementell? #00:00:23-8#

3 I: Genau ja, also du kennst den Unterschied. (lacht) #00:00:30-0#

4 B: Gott sei Dank. (lacht) #00:00:31-7#

5 I: Welche Erfahrungen hast du schon gemacht damit erzähl ein bisschen. #00:00:34-5#

6 B: Was ich für eine Erfahrung gemacht habe, dass man das Wasserfallmodell schon auch gut einsetzen kann in bestimmten Situationen wo das agile nicht immer etwas bringt. Wobei ich das sogar in der Spieleentwicklung, die wir jetzt haben auch so sehe teilweise, weil für die Entwicklung siehst du gut, dass die Grafiker einfach eine Vorlaufzeit brauchen. D. h. Grafikentwicklung vorher,

Anhang D: Interviewtranskriptionen

nicht bis ins Detail aber zumindest ein Grundkonzept auch schon mehr detaillierter Abarbeiten bis wir dann einmal in einen wirklichen Inkrement gehen können mit Softwareentwicklung. Weil ich glaube vorher bringt das nichts, weil dann hat man immer Leerlauf. #00:01:22-2#

7 I: Welche Aspekte findest du generell jetzt im Zusammenhang mit Prozessmanagement jetzt positiv oder negativ. Gibt es da ein paar Sachen wo du sagst, das sind positive Faktoren, wenn man festgelegt Prozesse hat? #00:01:40-6#

8 B: Das ist eine gute Frage. (lacht) Ich bin ja nicht ganz der Typ der so ganz strikte Prozesse mag muss ich ehrlich sagen. #00:01:49-2#

9 I: Also dann eher schon der agile Ansatz. #00:01:52-2#

10 B: Ja ich habe mir das schon immer so hingebogen das sie passen. #00:01:54-8#

11 I: Ja jetzt fangen wir gleich ein bisschen tiefer an. Denk einmal bitte an deinen Arbeitsalltag und an Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest und erzähl mir einmal so einen typischen Ablauf von einem typischen Arbeitstag. #00:02:10-4#

12 B: Normalen Arbeitstag? #00:02:09-3#

13 I: Ja. (...) Wenn es solche Tage gibt. #00:02:16-4#

14 B: Ja der erste Blick ist immer in den Kalender, weil ja meistens der ganze Tag mit Meetings bestückt ist. Somit brauche ich einen Prozess, dass ich mich durch den Tag finde. Auch in der agilen Welt muss ich sagen, weil sonst bekomme ich das zeitlich nicht unter. Aber ja (...) einen wirklichen alten Prozess habe ich eigentlich nicht in meiner Welt #00:02:47-9#

15 I: Also nur den Entwicklungsprozess im Prinzip dem du teils folgst? #00:02:54-0#

16 B: Ja im Prinzip bekommen wir Aufgabenstellungen, also unseren Backlog und den Arbeiten wir ab. Wie man jetzt (...) ich kann nicht sagen, dass ich einen Prozess abarbeite, sondern es werden die Leute so eingeteilt, oder die Leute nehmen sich selbst die Arbeit, werden so in die Richtung geführt, dass sie die richtige Arbeit nehmen, damit sie es möglichst schnell erfüllen können. Wir haben da keinen Prozess jetzt Person A nimmt das, Person B nimmt das. Ach, und vielleicht ja, wenn wir einen Build machen, dann schaut der Test nachher den Build an. Wenn du das als Prozess nennen willst. #00:03:30-1#

17 I: Gibt es Faktoren wo du sagst, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest, dann stört dich das? #00:03:37-6#

18 B: Ja wenn außerhalb die Leute nicht darauf bedacht sind, dass wir richtige Informationen bekommen. Die meinen immer die Softwareentwicklung, wenn das allein agil ist, dann ist das super und außen herum muss ich nichts ändern. Das haut nicht ganz hin. #00:03:56-6#

19 I: Ja und in die Gegenrichtung gefragt, gibt es Sachen, die dir gut gefallen, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest? #00:04:05-6#

20 B: Wenn ich Sachen wegwerfen darf, die nicht interessant sind. Wenn ich die aus dem Backlog rauswerfen darf, die keinen Sinn machen und dass ich ein bisschen eine Abwägung habe zwischen was ist wichtig und was ist nicht wichtig. #00:04:24-3#

21 I: Gibt es da vielleicht Faktoren, die dir das Arbeiten erleichtern? Jetzt im Vergleich zum klassischen Prozessmanagement? Wo du sagst, wenn du mit einem klassischen Prozess arbeitest ist es nicht so einfach wie mit einem Agilen? #00:04:39-8#

22 B: Ja bei einem klassischen hat man eigentlich vorher immer viel (...) also die Zeitspanne dazwischen (...). Also wir haben das gehabt, wir haben etwas zu implementieren gehabt, der Game Designer hat zwar mit dem Grafiker ein bisschen geredet aber wir haben immer Monatsweise oder noch länger ein Game Design Review da wo er wieder geredet hat und das hat mich eigentlich gestört. Das ist beim Agilen viel besser, weil da hat man ja kurze Zyklen, viel mehr Feedback und

dadurch kannst du besser reagieren oder argumentieren mit dem Game Designer, wie auch immer. #00:05:13-4#

23 I: Ok. Ja wenn du jetzt in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändern könntest, was wäre das? #00:05:22-1#

24 B: (...) Was mache ich anders? Wenn ich es könnte? #00:05:28-4#

25 I: Ja genau du kannst jetzt einfach so wie du das ideal vorstellst. #00:05:32-9#

26 B: (...) Ich würde, naja, (...) ganz schwer. Einerseits hätte ich gerne vom Game Designer ein bisschen entkoppelt sein, geht aber bei der Game Entwicklung nicht. Ich hätte gerne mehr einen Ansprechpartner. Entweder Product Owner oder Game Designer. Das beißt sich ein bisschen. #00:05:56-3#

27 I: Ja, weil im Prinzip eigentlich nach Scrum wäre der Game Designer der Product Owner. #00:06:06-3#

28 B: Das ist natürlich bei uns so, dann musst du die Game Designer ganz anders ausbilden. Oder du kannst es anders sehen, der Game Designer macht ein Rough Game Concept und kein detailliertes mehr und gibt das in die Hand des Teams. D. h. der Game Designer liefert seine Mathematik ab mit einem Spielkonzept z. B. irgendein Sphinx Titel mit den Symbolen, die müssen drinnen sein, den Features aber wie es dann wirklich aussieht ist nachher nicht mehr so sein Thema. Vielleicht grob noch Reviews aber nicht mehr im Detail so wie es im Moment ist. #00:06:43-7#

29 I: Gibt es Probleme im täglichen Arbeitsablauf, die jetzt explizit von Prozessen verursacht werden oder die auftreten, weil du eben den Prozess so ausführen musst wie du ihn ausführen musst. #00:06:58-4#

30 B: Ja für Matrix als Prozess. #00:07:01-9#

31 I: Ja sicher, dass ist ein Teil von einem Release Prozess würde ich sagen. #00:07:04-7#

32 B: Ja dann würde ich den sofort abschaffen (lacht). Was ich nicht kann. Das Problem ist, man muss eine Software abliefern dahinter und da wird verlangt, dass es eine gewisse Naming Convention hat. Das ist ja ok aber nicht die strikte die sie haben, dass keine Versionsnummer da ist. Ich habe kein Softwareprodukt gesehen bis jetzt, dass nicht eine beliebige Buildnummer dahinter hat. Das was wir haben. Also das ist ein Irrsinn, ganz einfach. Und somit, und auch die ganze Fütterung von Matrix, ich weiß nicht, das ergibt für mich keinen Sinn muss ich sagen. #00:07:49-2#

33 I: Kannst du dir vorstellen wie man das Problem lösen könnte, aus Unternehmenssicht? #00:07:55-2#

34 B: Nicht ein Game Package machen, sondern ein Game Package plus eine Mathematik dahinter, das wäre in der Konfiguration der Spiele schon viel leichter. Und ich kann mir vorstellen, dass das auch immense Zulassungskosten spart. (...) Aber das kennst du eh schon, dass wir das vorher so gehabt haben. D. h. das war ja ein Rückschritt meiner Meinung nach. Was man nicht machen darf. #00:08:24-1#

35 I: Hätte das jetzt deiner Meinung nach auch Einfluss auf andere Personen, auch wenn der Prozess geändert wird oder ist das jetzt rein etwas was dich betrifft? #00:08:33-2#

36 B: Das Packaging? Nein ich glaube das ist für die ganze Firma da. Ein riesen Posten da in Graz und wahrscheinlich auch dort, denn ich glaube nicht, dass mit dem Matrixprozess jeder zufrieden ist. Ich kann es mir nicht vorstellen. #00:08:49-0#

37 I: Wenn du jetzt, (...) fangen wir so an: Du entwickelst ein Spiel vom Anfang bis zum Ende, das ist ja ein Entwicklungsprozess. Gibt es jetzt in dem Prozess Phasen, die du gerne vereinfachen würdest, weglassen würdest oder ergänzen würdest? #00:09:06-5#

38 B: Das ist vom (...) Game Design Concept am Anfang? #00:09:14-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 39 I: Genau, also wirklich von Null. #00:09:15-9#
- 40 B: Bis PA fertig? #00:09:16-5#
- 41 I: Genau. (...) Wo du für dich sagst, das gehört verändert. Das brauchen wir nicht oder das könnte vereinfacht werde oder es ist vielleicht zu wenig sogar. #00:09:31-6#
- 42 B: Wenn ich es mache, wenn ich irgendetwas verändern könnte dann würde ich glaube ich das erste Game Konzept weiter ausarbeiten bevor ich in ein wirkliches Game Development Team kommen würde. D. h. ich würde in der Prototypenzeit mehr Geld investieren. Was man gut machen könnte. #00:09:54-2#
- 43 I: Kannst du mir das noch ein bisschen genauer erläutern? Welche Vorteile hätte das für dein Team? #00:09:59-7#
- 44 B: Ich glaube der Stress, den wir mit Game Design nachher haben, dass ihnen nicht klar ist was sie haben wollen. Also wenn irgendein Feature Richtung A geht, ist er überhaupt nicht überzeugt das das Richtung A richtig ist. Er lässt es einfach nur einbauen, weil er es noch nie gesehen hat. Und das ist das Riesenproblem, das man will, es möglichst gut machen, d. h. man ist ein bisschen in eine Richtung gegangen, d. h. es ist das Design von der Software so und dann die ganzen Sachen so oft umzubiegen wie es der Game Designer will, finde ich ist ganz schlecht. Da sollte mehr Hirschnalzwort vorher drinnen stecken. #00:10:40-1#
- 45 I: Findest du, jetzt gehen wir wieder auf Prozesse zurück. Es wird ein neuer Prozess im Unternehmen eingeführt, findest du das das gut kommuniziert wird vom Unternehmen. #00:10:49-7#
- 46 B: Ich finde nicht. Wenn du mich ehrlich fragst, ich kenne gar nicht so viele Entwicklungsprozesse bei uns. #00:11:00-1#
- 47 I: Also (...) #00:11:03-1#
- 48 B: Aber ich weiß auch nicht ob es mich stört, dass ich keinen kenne (lacht), weil so muss ich keine Einhalten. (lacht) #00:11:07-8#
- 49 I: Also die Frage ob du jetzt, wenn neue Prozesse eingeführt werden eingeschult wirst, erübrigt sich, oder? #00:11:16-1#
- 50 B: Ja. #00:11:16-3#
- 51 I: D. h. (...) #00:11:21-5#
- 52 B: Aber die Frage ist dann eher ob es klüger ist, wenn wir mehr einführen, wenn ich sie schon nicht kenne und schon so lange in der Firma bin ist die Frage. #00:11:30-9#
- 53 I: Ja ich meine, meine nächste Frage wäre gewesen, ob solche Änderungen vom Unternehmen proaktiv kommuniziert werde oder erst wenn Leute nachfragen. #00:11:42-1#
- 54 B: Ja, proaktiv sicher nicht, weil sonst hätte ich etwas gehört. Ich meine ich habe es sicher gehört im Hintergrund aber wahrscheinlich haben sie mich so wenig interessiert oder was weiß ich. (lacht) Also das ist bei mir häufig, wenn es mich nicht interessiert, dann merke ich es mir auch schwer. #00:11:58-8#
- 55 I: Also stört dich das eigentlich, wenn es so unterschwellig läuft mit den Prozessen, also wenn die einfach da sind und ihr müsst damit arbeiten und habt kein Mitspracherecht? #00:12:12-2#
- 56 B: Ich wüsste nicht, was meinst du jetzt, kannst du einen Prozess jetzt beschreiben was du meinst? #00:12:21-3#
- 57 I: Ja z. B. wie wir umgestellt haben auf Scrum, haben wir ja die ganzen Reno Prozesse praktisch auf das Auge gedrückt bekommen ohne dass wir jetzt groß (...) #00:12:32-4#

58 B: Reno Prozesse mit Matrix, wir müssen die Matrix bedienen? #00:12:33-9# //

59 I: Releases, builden, die ganze Naming Conventions wie du schon gesagt hast vorher. #00:12:42-2#

60 B: Gehört für mich irgendwie dazu, wenn ich nach Produktlinien arbeite, ich kann es probieren zu beeinflussen. Haben wir probiert, haben wir kein Chance gehabt mit der Naming Convention und dann arbeitet man damit, dass man möglichst gut damit zurechtkommt. Dann gibt es das und dann bedient man es halt aber für mich ist so eine Naming Convention nicht wirklich ein Prozess, ein Prozess ist mehr etwas das beschreibt wie irgendwas, einen längeren Prozessablauf. #00:13:12-5#

61 I: Naming Conventions sind ja nur ein Teil vom Releaseprozess. #00:13:13-2#

62 B: Und der betrifft mich eigentlich nur wenig, weil wir geben unsere (...) also die Softwareentwicklung gibt das Sourcepaket ab. Und somit ist der Prozess vorbei., #00:13:25-6#

63 I: Wenn du jetzt an Prozesse denkst, die an mehreren Standorten verwendet werden, gleichmäßig, also jeder Standort verwendet den gleichen Prozess. Fallen dir da Probleme ein, die da auftreten können, und zwar wenn du jetzt an dein Unternehmen denkst? #00:13:47-3#

64 B: Ich kann mir nur vorstellen, wenn es einen Prozess gibt, der über Länder oder Zeitzonen hinweg geht, dann das die Zeit eine Rolle spielt. Wenn du auf irgendjemanden wartest. Das ist sicher mühsam. D. h. wahrscheinlich trage ich in der Matrix etwas ein und warte bis es weitergeschoben wird und weitergeschoben wird es aber erst in Reno, dabei bräuchte es der nur nehmen unten in der PA. Nur der Status ist halt nicht weitergeschoben. #00:14:13-6#

65 I: Könntest du dir vorstellen, wie man das lösen könnte, solche Zeitzonenprobleme? #00:14:20-4#

66 B: Zeitzonen wirst du nie lösen können, außer dass du den Prozess komplett auf unsere Seite herziehst. Auf den Standort. #00:14:27-7#

67 I: Siehst du auch Vorteile in Prozessen, die Standortübergreifend genutzt werden? #00:14:33-3#

68 B: Warte einmal, lass mich ein Zitat von [Name zensiert] sagen: Die Zeitzonen helfen uns nur, weil wenn wir hier schlafen, dann arbeiten die anderen daran. (lacht) Das Problem war nur, eigentlich haben wir immer gewartet bis der andere etwas getan hat. D. h. du hast immer einen Tag verloren, das hat er nicht ganz bedacht. #00:14:56-9#

69 I: Für dich selbst siehst du jetzt wenige Vorteile? #00:15:03-0#

70 B: Ich meine es kann wahrscheinlich sein, ein Vorteil ist sicher, wenn die Compliance in Reno mit dem Lab redet, dass die den Erstkontakt hat. D. h. die sind daneben, die können direkt reden. Das ist sicher, Erstansprechpartner dort aber nachher für detaillierte Fragen müssen sie immer in das Team hineingehen. Aber der hat sicher einen besseren Bezug als einer von uns da. D. h. mit Behörden im anderen Land ist es sicher besser, wenn im eigenen Land die Sachen gemacht werden. #00:15:39-0#

b) Agile Methoden

71 I: Guter Punkt. Ja dann sind wir auch schon fertig mit dem Themengebiet, agiles Prozessmanagement. Reden wir kurz über agile Methoden. Kennst du agile Methoden? Welche Erfahrungen hast du schon mit agilen Methoden gemacht? #00:15:53-4#

72 B: Scrum Entwicklung, Kanban Entwicklung, sowas? Scrum habe ich ein bisschen gelesen, die Spotify Methode habe ich kennengelernt. Also diese Sachen sagen mir alle etwas. #00:16:10-4#

73 I: Ich möchte jetzt mit dir über Scrum reden, du arbeitest ja schon damit, würdest du sagen das die Methode für dein Unternehmen funktioniert? #00:16:24-1#

74 B: Teilweise. Meiner Meinung nach die Methoden sind alle schön und gut, aber ich glaube, dass die Methode nicht auf Dauer funktionieren. D. h. die Methode muss immer angepasst werden, je

nachdem was gerade gemacht wird. Das haben wir jetzt auch umzusetzen probiert. Mein Team arbeitet jetzt direkt mit dem Scrumprozess, weil es gut passt. Beim Daniel haben wir eh umgestellt für Grafiker auf Kanban. Für das neue Team was die [Projekt zensiert] macht hat das Game Entwicklungsteam im Erdgeschoss, das bekommt jetzt auch ein Kanbanboard. Das [Teamname] jetzt, weil es eben keinen Sinn macht, weil noch nichts feststeht, was sie 14-tägewise arbeiten können, ohne dass sie irgendetwas ändern. Sondern es fallen immer Tasks rein und gehen weiter. Da benutzen wir ein Kanbanboard, weil die haben einfach das abzuarbeiten was oben reinkommt und fertig. #00:17:28-1#

75 I: D. h., wenn ich das jetzt zusammenfassen würde, würdest du sagen in der Vorphase ist es Kanban und (...) #00:17:34-5#

76 B: Kann man nicht so sagen, ich würde auch teilweise sagen das wir vielleicht beim 4D Projekt komplett auf Kanban bleiben sollten. Also das ist situationsbedingt und auch Teambedingt je nachdem wie die Leute drinnen sind glaube ich. meiner Meinung nach kannst du es nicht generell sagen was passt. #00:17:57-2#

77 I: Wenn du jetzt den Standort hernimmst. Es arbeiten ja viel Teams mit Scrum, welche Faktoren im Unternehmen beeinflussen das Arbeiten da am Stärksten? Also Faktoren die außerhalb vom Team sind. #00:18:16-9#

78 B: Du meinst, dass das Team nicht richtig arbeiten kann? #00:18:19-2#

79 I: Ja also das Team kann nicht richtig arbeiten, wird behindert oder wird positiv beeinflusst, d. h. es wird einfach dieser Scrumprozess beschleunigt. Solche Faktoren. #00:18:34-0#

80 B: Ja einerseits auf was keine Rücksicht genommen wird bei uns ist die Verbindung von Game Design und unserem Scrum Zyklus. Also diese Teams die mit Scrum arbeiten. Wenn der Game Designer kommt dann will er meistens gleich etwas haben und gleich anders haben. Dem ist es eigentlich egal ob die jetzt gerade mitten im Sprint drinnen sind und was man oft hört, das ist jetzt einmal zu machen obwohl gar nicht klar ist was zu machen ist und aber trotzdem im Sprint drinnen sein muss. #00:19:09-4#

81 I: Würdest du sagen, dass man die Einflussnahme irgendwie verhindern könnte oder wie könnte man das verhindern? #00:19:15-2#

82 B: Wir versuchen es eh schon indem man dagegenreden und dem Game Designer klar machen, dass sie nicht alles gleich bekommen. Entweder ist es schon so eingeplant, dass es ein Game Design Change ist und du planst den ein für eine gewisse Zeit, aber man muss klar kommunizieren, dass das nicht ok ist und auch für Product Owner, dass sie nicht immer alles umdrehen können oder auch reinschupfen können in den Sprint, weil sie meinen es muss gemacht werden. Es kann nur das gemacht werden, was wirklich das Team machen kann. #00:19:47-6#

83 I: Was würdest denn du sagen ist der wichtigste Aspekt, der für bzw. auch gegen das Arbeiten mit Scrum spricht? Weil du hast ja gesagt in manchen Teams stellst du schon um, in manchen funktioniert es gut. #00:20:01-0#

84 B: Dafür muss einmal sein, dass der Backlog einmal mindestens so groß ist das man einen Sprint abfahren kann. D. h. auch alle Informationen hat, dass man die Workpackages umsetzen kann. Wenn das nicht gegeben ist, dann zahlt es sich nicht aus. Und ich finde auch wenn man den Scrum Prozess hat, dann muss man die Definition of Done [DoD] einhalten. D. h. das Workpackage muss fertig sein, sonst macht es keinen Sinn, es funktioniert nur dann, wenn ich das Workpackage komplett fertig mache mit Test und der Product Owner es auch gesehen hat. Wenn das nicht in einem Zyklus drinnen ist, dann brauche ich das auch nicht machen. Dann ist es gescheitert, wenn ich ein Kanbanboard habe und nacheinander meine Pakete abarbeite. #00:20:46-3#

- 85 I: Würdest du sagen das die Rollen und Prozeduren im Scrum Prozess bei euch genau eingehalten werden oder, ich meine du hast es eh schon gesagt, das wird adaptiert teilweise in den Teams. In welche Richtung geht das? #00:21:03-4#
- 86 B: Wir probieren schon, dass die Rollen eingehalten werden. Also es ist auch verstärkt, in meinem Team habe ich jetzt gesagt, auf den Product Owner zu achten, dass der immer alles mitbekommt, weil ganz stark ist bei manchen Teams drinnen, wenn der Game Designer da ist dann wird etwas gemacht und der Product Owner erfährt nichts was gemacht wird. D. h. da habe ich jetzt die Restriktion gegeben, es muss der Product Owner nicht daneben sitzen, aber auf jeden Fall, wenn sie fertig sind dann muss der Product Owner informiert werden, was sie besprochen haben mit dem Game Designer. #00:21:38-9#
- 87 I: Wenn man jetzt den Game Designer als Stakeholder sieht dann diese Product Owner - Stakeholder Kommunikation. #00:21:48-4#
- 88 B: Genau, weil meiner Meinung nach muss der Product Owner immer einen Gesamtüberblick über das Spiel haben wie es aussieht. Weil er muss auch, wenn irgendjemand fragt (...) eigentlich ist er die erste Person, die gefragt werden muss, wenn irgendwas heißt, wie schaut das aus bei euch. Da sollte er normal Bescheid wissen. #00:22:10-8#
- 89 I: Würdest du sagen das der Scrum Prozess bei euch in einzelne Projekte adaptiert wird, also je Projekt, oder habt ihr da einen adaptieren Prozess, den ihr einfach für jedes Projekt nehmt? #00:22:23-5#
- 90 B: Ich meine, in meinem Team haben wir den Prozess jetzt nicht wirklich, wir haben die 14 Tage Sprints, wir haben Sprint Planning, wir haben Refinement das ist alles ziemlich. Aber ich kann es nicht sagen, weil wir haben erst das MLP als wirklich erstes Projekt. Vorher war es das [Projekt Name] und da haben wir das alles wirklich erst eingeführt. D. h. ob das ewig so sein wird kann ich nicht sagen. (...) wird es nicht sein, weil sonst wären wir nicht agil. #00:22:56-5#
- 91 I: Neben Scrum gibt es ja in der Softwareentwicklung die zweite Methode, die am häufigsten zum Einsatz kommt, das ist die Kanban Methode. Hast du eh schon ein bisschen etwas gesagt. Die Frage noch einmal, hast du schon einmal damit gearbeitet? #00:23:09-2#
- 92 B: Ja #00:23:09-8#
- 93 I: Und würdest du sagen, dass die Methode für dein Unternehmen, für die Projekte, die du jetzt damit machst, funktioniert? #00:23:16-7#
- 94 B: Das passt sicher auch für gewisse Projekte genau. Wichtig ist das eingehalten wird, dass nicht zu viele open Tasks bleiben in der Mitte. Weil man hat ja Backlog vorne, dann hat man einen den man aufmacht und dann hat man Done. Meiner Meinung nach sollten die Tasks im Open beschränkt sein. D. h. auch wenn irgendwer an etwas arbeitet, muss es im Open drinnen sein und meiner Meinung nach viel mehr wie drei Open pro Person dürfen auch nicht sein. Denn sonst hat es im Open nichts verloren. #00:23:50-1#
- 95 I: Ja die Messung der Zielerreichung ist ein wichtiger Faktor im Kanban, wie könnte deiner Meinung nach die Zielerreichung gemessen werden? #00:24:00-7#
- 96 B: Messung der Zielerreichung (lacht) was meinst du damit? #00:24:02-5#
- 97 I: Im Scrum hast du ja z. B. diese Story Points, über die du z. B. definierst, wenn du 50 erreichst pro Sprint dann hast du das Ziel erreicht, aber wie könnte das z. B. mit dem Kanban aussehen? Da hast du ja die Gewichtung jetzt in dem Sinne nicht, aber irgendwie muss man ja trotzdem Fortschritt oder Zielerreichung messen. #00:24:26-5#
- 98 B: Das ist eine gute Frage, weil das mit dem (...) mir gefällt das ja im Sprint eigentlich auch nicht mit den Punkten dahinter, weil meiner Meinung nach ist das ja sehr relativ zu sehen. Je nachdem wie das Team, wenn sie ganz hart zusammenhalten und sagen das schätzen wir einfach alles höher

Anhang D: Interviewtranskriptionen

ab, und machen sich einen Lenz nachher. Haben sie das Ziel zwar erreicht aber war halt dann doch nicht sehr erfolgreich der Sprint. Beim Kanban ist das eine gute Frage. Ich glaube, da muss man schauen, anders schauen wie das Team ausgelastet ist und wie hart es arbeitet. Aber das ist die Frage, wie man das macht. Ob man das (...) #00:25:16-6#

99 I: Könnte man das vielleicht über Kennzahlen lösen? #00:25:20-9#

100 B: Habe ich mir noch keine Gedanken gemacht darüber. #00:25:24-4#

101 I: Weil im Prinzip, man arbeitet ja im Kanban diese Tasks durch in den drei Phasen und dann fehlt dir ja ein Gesamtstatus, oder? Du hast nie irgendwie eine Messung. #00:25:43-8#

102 B: Eine gute Messung ist bei unserem Kanbanboard, wie lange die Tasks offen sind. D. h. ja nicht, dass man im Kanbanboard nicht abschätzen kann. D. h. ich kann die Abschätzung machen und dann die Zeiten, wie lange sie dann offen gewesen sind. Dann hast du schon pro Story eigentlich einen guten Kennwert. Deswegen habe ich auch gesagt, alles was in der Mitte zu lange herumliegt, dass bekommt man mit der Zeit ja heraus, muss falsch sein. #00:26:15-6#

103 I: Würdest du sagen oder was würdest du sagen ist der wichtigste Aspekt, der für Kanban spricht? #00:26:21-9#

104 B: Ja einen habe ich eh vorher schon gesagt, wenn ein Sprint, also die Stories für einen Sprint nicht da sind, dann würde ich eher auf ein Kanban umschwenken oder ich würde auch umschwenken so wie wir bei den 4D machen, für Grafikdesignarbeit, weil im Prinzip macht man da ja eine Pre-Production wo man Grafikpakete hat, aber die kann ich nicht abtesten und die sind nicht eingebaut. D. h. man baut einen Grundstock von Grafiken auf, bis man einen gewissen Punkt erreicht hat, dass man da weiterarbeiten kann. #00:27:02-6#

105 I: Kann das Unternehmen vielleicht diese positiven Aspekte noch irgendwie unterstützen, wo du sagst, wenn du da einen Support bekommst vom Unternehmen oder der Firma, dann würde es noch leichter laufen? #00:27:19-1#

106 B: (...) kann ich nicht sagen. Der [Name zensiert] hat zu mir noch nie gesagt, ich darf irgendetwas nicht probieren. #00:27:27-5#

107 I: Ja also gestalterische Freiheit, nennen wir es einmal so. #00:27:31-1#

108 B: Du sagst es. #00:27:33-8#

109 I: Nächste Frage, verwendest du ein digitales oder ein analoges Kanbanboard? #00:27:39-5#

110 B: Ein Sprintboard habe ich analog und digital und die Teams die Kanban einsetzen, die haben nur digitale Boards. #00:27:53-2#

111 I: Also hast du beide Varianten schon ausprobiert? #00:27:56-6#

112 B: Ich habe Kanban noch nie analog probiert. #00:28:00-3#

113 I: Wenn du jetzt an die Teams denkst, die das digital machen, was würdest du sagen sind da die Vorteile gegenüber dem analogen Kanbanboard? #00:28:06-9#

114 B: Das keiner dastehen muss und die Zettel umhängen muss. Wobei das ja ganz leicht zu lösen ist, wenn du daily Standup hast hängt man im daily Standup die Zettel weiter, wenn man es noch nicht gemacht hat am Vortag. #00:28:24-1#

115 I: Würdest du sagen (...) #00:28:29-0#

116 B: Ich finde für das analoge spricht jedes Mal, ich habe das gern, im Standup vor dem Board ob Scrum oder Kanban ist egal, das Team steht davor und bespricht dort etwas, weil dann ist es leichter. Was habe ich gestern gemacht, ich nehme den Zettel, Best Case ich nehmen den von Open und setze ihn weiter und ziehe mir einen vom Backlog, also vom Sprintbacklog wieder auf meinen Namen hin. D. h. jeder sieht was ich gemacht habe und was wieder hineinkommt und dann

Anhang D: Interviewtranskriptionen

kann ich gleich reden ob ich ein Problem habe. Ich ziehe den herüber, dann kann jeder seinen Input geben ob es ein Problem vielleicht gibt, ob er ein Problem sieht. Das finde ich beim analogen super, beim digitalen, wenn du ein Standup hast, dann redet jeder und dann es schwer zu folgen was gerade gemacht wird, finde ich. #00:29:17-6#

117 I: Würdest du sagen das, wenn mit Kanban gearbeitet wird, Ergebnisse und der Fortschritt richtig kommuniziert werden von den Teams? Also das es wirklich auch für jeden sichtbar ist? #00:29:28-2#

118 B: (...) Ich muss jetzt sagen, der [Name zensiert] hat nie etwas gesagt, was weitergeht. #00:29:37-0#

119 I: Ok also nicht? Wird es nicht kommuniziert? #00:29:39-3#

120 B: Ist nicht gut kommuniziert, zumindest bei uns. #00:29:43-5#

121 I: Wie könnte man das z. B. noch verbessern (...) die Kommunikation? #00:29:49-1#

122 B: Ich könnte jetzt Sprintreport sagen, aber ich mag das nicht. Weil ich es selbst nicht machen würde. #00:29:56-6#

123 I: Ist ja jetzt eine theoretische Frage. #00:30:01-7#

124 B: Die Sache ist, ich glaube der, der sich für die Sache interessiert kann im Jira nachsehen. Weißt du was ich meine? Das ist leichter, das hat man normal auf einen Blick, dass man sieht was der Fortschritt ist. Denn man hat ja ein Gefühl, man hat so ein großes Team, man hat einen Backlog und man sieht immer das, was auf Done ist. Das auf Done kannst du je nach Zeit sortieren, d. h. ich kann mir die letzten 14 Tage anzeigen lassen, d. h. dann sehe ich immer schön, was fertig wird innerhalb von 14 Tagen. Dann habe ich zwar keinen Sprint, aber ich kann trotzdem feststellen, was nach 14 Tage herausfällt. #00:30:43-1#

125 I: Ich zeige dir jetzt 10 Vorteile von agilen Methoden und ich hätte gerne, dass du mir die nach Präferenz ordnest, während du das machst, werde ich die Tonaufnahme aber pausieren. #00:30:54-1#

--- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:30:56-2#

126 I: Ja wir setzen fort. Würdest du mir bitte jetzt bitte zu den zwei wichtigsten Punkten, die du da angekreuzt hast, kurz beschreiben und erklären, was für dich den hohen Stellenwert ausmacht? Du hast da als wichtigsten Punkt für dich genannt "Der Teamgedanke wird gefördert", warum und wieso? #00:31:14-9#

127 B: Ich bin der Meinung, wenn das Team gut zusammenarbeitet, dann kann es auch schneller arbeiten und dann werden Reibungspunkte minimiert, jeder hat mehr Spaß am Arbeiten, weil er sich eher seine Stärken herauspicken kann, deswegen ist das mein Grund wieso das so wichtig ist. #00:31:32-2#

128 I: Und als zweiten Punkt hast du da "Teaminterne Kommunikation wird erhöht". Warum das, oder warum ist das für dich so wichtig? #00:31:43-0#

129 B: Das zielt fast auf das Gleiche wie das Erste hin. D. h. es wird viel miteinander geredet und man hat Spaß beim Arbeiten und die Leute sind motivierter. Und je motivierter die Leute sind desto mehr kommt heraus. #00:32:00-4#

130 I: Und jetzt noch eine abschließende Frage. Wir haben jetzt Scrum und Kanban besprochen, gibt es vielleicht noch eine Methode, die in deiner Firma zum Einsatz kommt, über die wir jetzt aber noch nicht geredet haben? #00:32:12-9#

131 B: Ich wüsste hier nichts. #00:32:15-4#

c) Digitalisierung

132 I: Jetzt haben wir Prozessmanagement und Methoden besprochen und jetzt kommen wir zur Digitalisierung von Prozessen. Zuerst so allgemein, Digitalisierung ist ja momentan eines der Schlagworte welches so in Wirtschaft und Politik eigentlich permanent fällt. Woran denkst du, wenn du jetzt den Begriff Digitalisierung hörst? Was kommt dir als Erstes in den Sinn? #00:32:45-8#

133 B: Überwachung (lacht) #00:32:46-6#

134 I: Ok #00:32:50-7#

135 B: Ja ist leicht zu machen. Mit der Digitalisierung kann man einen leicht überwachen. #00:32:57-2#

136 I: Hast du schon einmal selbst einen Arbeitsschritt oder einen Prozess digitalisiert im Unternehmen? #00:33:03-1#

137 B: Wenn du meinst ich sehe was gesprochen wird und sehe zu das eine Story aufgeschrieben wird, wenn du das als Digitalisierung siehst, weil du es vorher auf einem Zettel hattest und nachher in einem Jira Task, dann ja. #00:33:18-6#

138 I: Nehmen wir jetzt an du bist für die Digitalisierung von einem kompletten Spieleentwicklungsprozess zuständig. Auf welche Faktoren würdest du da besonders achten? #00:33:30-5#

139 B: Leicht zu bedienen sollte er sein. #00:33:32-8#

140 I: Inwiefern? Was ist für dich leicht bedienen oder leicht zu bedienen? Was ist das für dich? #00:33:39-6#

141 B: Das irgendetwas, wenn ich etwas ausfüllen muss, das das zu Befüllende, wenn ich an irgendetwas denke, wenn ich ein Formular ausfüllen muss in dem Prozess das das kurz und prägnant erklärt ist, was ich da hineinschreiben soll, dass ich nicht immer jemanden fragen muss, wenn ich da etwas hineinschreiben muss. Und, dass ich nicht viel Zeit damit verbringe. #00:34:02-3#

142 I: Wie würdest du vorgehen? #00:34:05-5#

143 B: Also ich würde mir den Prozess einmal anschauen, wie er funktioniert #00:34:09-9#

144 I: Dann? #00:34:11-1#

145 B: Die nötigen Tools suchen, die dafür passen. #00:34:17-7#

146 I: Dann? (lacht) #00:34:19-8#

147 B: Dann würde ich versuchen, die Tools richtig einzusetzen. #00:34:26-0#

148 I: Gibt es da Faktoren, wo du denkst die könnten dich dabei behindern? Bei deiner Arbeit, der Digitalisierung. #00:34:38-3#

149 B: Wenn ich das Tool nicht bekomme das ich meine. Ich würde wahrscheinlich nach den Tools im Internet suchen und sehen, was passen würde. D. h. eine Behinderung kann sein das ein Tool, das ich für wichtig empfinde, nicht bezahlt bekomme, also das die Lizenzgebühr fehlt z. B. oder dass ich ein Microsoftprodukt benutzen muss, weil das halt so super ist im Moment. #00:35:00-6#

150 I: Warum glaubst du ist es eigentlich wichtig, das Unternehmen die Prozesse digitalisieren? (...) Es wird ja überall immer nur gesagt, das ist so wichtig. #00:35:10-9#

151 B: Um Transparenz zu fördern, sagen sie alle immer so schön. #00:35:15-3#

152 I: Und was sagst du? #00:35:16-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 153 B: Ja nein, es passt eh. Das es schnell einsehbar ist. **Aber dann finde ich natürlich ein Problem, man digitalisiert das, man bekommt jede Information heraus und muss trotzdem Reports schreiben in einem Word Dokument.** Das finde ich dann (...) dann Frage ich mich wofür digitalisiere ich das, wenn ich danach erst wieder eine Person benötige, die dem Chef dann wieder einen Report vorlegt, weil er zu faul ist, dass er sich das direkt nachsieht. #00:35:44-0#
- 154 I: Welche Vorteil könnte die Digitalisierung deiner Meinung nach deiner Firma jetzt noch bieten? #00:35:54-6#
- 155 B: (...) **In dem wir vielleicht andere Tools benutzen und nicht Matrix.** Dass ich mich schlau mache ob ich da wirklich den riesen Matrixprozess da abfahren muss. #00:36:08-5#
- 156 I: Könnten da die Mitarbeiter davon profitieren? #00:36:15-5#
- 157 B: **Sie wären nicht so demotiviert, wenn sie Matrix nicht hätten** (lacht) Kommt darauf an, vielleicht gibt es auch nichts Besseres, das ist jetzt schwer zu sagen, das ist rein hypothetisch, weil wir ja nicht geschaut haben, was es geben würde. #00:36:28-2#
- 158 I: Hast du schon einmal von einer Veränderung profitiert wo ein Prozessschritt digitalisiert wurde in der täglichen Arbeit? #00:36:36-1#
- 159 B: Von Excel Listen auf Swip, von Swip auf Jira, ok? Eine Excelliste für das Fehlertracking war nicht so spannend. Und die Toolanwendung, und auch der Schritt von Clearcase auf Mercurial, den finde ich auch, war zwar eine Umstellung, waren zwei digitale Produkte, aber man hat auch etwas anderes gesucht, was besser benutzbar war. **Weil das finde ich auch, die Digitalisierung kann auch hier, wir sind ja ein Techkonzern, d. h. die Digitalisierung ist ja schon länger fortgeschritten aber es kommen immer wieder neue Tools, d. h. man muss sich die auch wieder ansehen, dass man auf neue Tools auch setzt.** #00:37:23-1#
- 160 I: Glaubst du das sich Mitarbeiter gegen die Digitalisierung sträuben können? #00:37:29-1#
- 161 B: **Ja, wenn sie denken das sie überwacht werden, dann sicher.** #00:37:35-1#
- 162 I: Also (...) #00:37:35-1#
- 163 B: **Oder das es mehr Aufwand bedeutet und sie den Nutzen daraus nicht sehen.** Ich glaube es ist auch wichtig, bei dem Ganzen muss immer ein Nutzen dahinterstecken. **Nur weil es modern ist oder einer Firma passt muss es bei der zweiten Firma nicht passen.** #00:37:51-8#
- 164 I: Kann da die Mitarbeiterzufriedenheit darunter leiden? #00:37:55-1#
- 165 B: Ja. #00:37:57-4#
- 166 I: Weil, oder wie? #00:37:59-7#
- 167 B: Wenn sie Tools einsetzen müssen für die Digitalisierung wo sie keinen Sinn dahinter sehen, was ich vorher gemeint habe. #00:38:06-9#
- 168 I: Hast du dich schon einmal geärgert wegen einer Digitalisierung also wegen einer Veränderung, die durch Digitalisierung passiert ist? Oder hat dich schon einmal etwas genervt? #00:38:18-5#
- 169 B: Da kommt immer nur Matrix heraus (lacht) das hilft nichts. Aber es hilft nichts, weil eigentlich war die alte Release Datenbank auch nicht so super. Also die war auch zum Ärgern. Aber man braucht irgendetwas. Ohne die Digitalisierung, **man kann nicht einfach nur Fileserver haben oder irgendeinen Festplattenspeicher haben wo die Pakete herumliegen, man muss auch wissen wo man es findet.** Also irgendeine Verbindung mit dem Ganzen sollte schon da sein aber meiner Meinung nach haben wir das noch immer falsch gemacht. #00:38:47-6#
- 170 I: Hätte es Nachteile für dein Unternehmen, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde? #00:38:53-5#
- 171 B: Ein Techunternehmen ohne Digitalisierung, wie soll denn das Aussehen (lacht)? #00:38:57-9#

172 I: Also kann man sagen es hätte grobe Nachteile. #00:39:01-5#

173 B: Ja #00:39:02-0#

d) Wertangebot von Prozessen

174 I: Na gut, dann kommen wir auch schon zum letzten Themenblock des Interviews, das ist das Wertangebot von Prozessen. Kurz zur Erklärung, das Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen des Prozesses für den Mitarbeiter ab. Das verstehen wir unter Wertangebot. Und daher gleich einmal eine Einstiegsfrage. Hast du dich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du eigentlich durch die Nutzung von diesen Firmeninternen Prozessen erhältst? #00:39:33-1#

175 B: Selten (lacht) #00:39:36-9#

176 I: Warum war das bis jetzt nicht der Fall? Ist ja eigentlich tägliches Arbeiten, oder? #00:39:44-3#

177 B: Ja ich weiß nicht, ich sehe so Scrum nicht wirklich also wirklichen Prozess an, das ist eine Arbeitsweise. #00:39:54-8#

178 I: Aber die ganze Spieleentwicklung mit Scrum ist ja ein Prozess. (...) Mit Vorphase, Release Phase und dazwischen ist halt das Arbeiten mit Scrum, oder? #00:40:06-1#

179 B: Ja. Ich meine es ist klar, dass man einen Prozess braucht, denn sonst wird ja nichts fertig, sonst bleibt ja (...) sonst macht man nur das was Spaß macht, aber man macht es nicht fertig. Denn man weiß ja der Release Prozess als Ganzes mit der Lab Abarbeitung, der auch ein Prozess ist, das gehört halt gemacht und damit man nichts vergisst ist es schon gut, wenn man einen hat. #00:40:31-7#

180 I: Ich werde dir jetzt zwei Frage stellen. Eine ist zum Thema Wünsche an Prozesse und eine ist zum Thema Anforderungen an Prozesse. Nur zur Erklärung, ein Wunsch, den du an einen Prozess hast, ist wirklich, wie soll der ideale Prozess für dich aussehen. Eine Anforderung an einen Prozess ist das wo du sagst, wenn der Prozess das nicht hat dann bringt es nichts damit zu arbeiten. Und zwar, beginnen wir ganz allgemein, welche Wünsche hast du an einen Prozess. Also was wünschst du dir von deinen Prozessen und generell von Prozessen? #00:41:10-3#

181 B: (...) Der Wunsch ist, das es (...) das er einfach einzuhalten ist. Dass er nicht unnötig Zeit beansprucht und das ich nicht arbeiten muss, nur damit ich den Prozess erfülle. Nur weil der Prozess da ist. #00:41:50-3#

182 I: Und wenn du jetzt, diese Wünsche hast du jetzt ja mir gesagt, wie könntest du die im Unternehmen kommunizieren? Gibt es da Anlaufstellen wo du sagst man könnte so etwas deponieren? #00:42:03-1#

183 B: Ich glaube schon, dass der [Name zensiert] offen ist für die Wünsche von einem Prozess. #00:42:07-6#

184 I: Ok, also beim Vorgesetzten. (...) Und welche Anforderungen stellst du an Prozesse, wo du sagst, wenn der Prozess das nicht erfüllt dann benötigst du ihn eigentlich nicht? (...) oder das muss er mindestens erfüllen, damit er einen Sinn ergibt für dich. #00:42:25-5#

185 B: (...) Der Prozess muss, er muss klar beschrieben sein, d. h. es muss eine Beschreibung geben. Wenn ich nicht weiß, wofür der Prozess da ist oder wie ich ihn einhalten kann dann (...) d. h. es muss klar ersichtlich sein worum es bei dem Prozess geht, weil und dann bringt er nichts. #00:42:56-5#

186 I: Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen? Ist er dokumentiert und niedergeschrieben damit man ihn sich ansehen kann so wie du gesagt hast? #00:43:08-3#

- 187 B: Ich wüsste nicht wo er steht. Er wird sicher irgendwo liegen (...) Nein ich glaube beim [Name zensiert] ist das eher (...) wahrscheinlich nicht. #00:43:16-6#
- 188 I: Jetzt denken wir kurz wieder ein Dimension größer. Du, als Unternehmen, wie könntest du solche Anforderungen und Wünsche von Mitarbeitern sammeln hinsichtlich Prozessverbesserungen? #00:43:31-2#
- 189 B: Ganz leicht, ich lege ein Jira Projekt an und lasse die Wünsche an Prozesse eintragen. Dann sieht auch jeder, wenn ich daran arbeite und dann muss sich auch einer darum kümmern, dass die Prozesse angeschaut werden, also ob die Wünsche überhaupt erfüllbar sind, ob sie dazu passen. Dann gehört er dort dokumentiert und dann kann ich sehen, was ich machen kann oder nicht. #00:44:02-4#
- 190 I: Findest du, sollte das Unternehmen regelmäßig mit Mitarbeitern über Prozesse sprechen? #00:44:09-8#
- 191 B: Ich glaube es würde nicht schaden, wenn der Teamleiter, wenn ein neuer Prozess eingeführt ist auch früh genug in der Runde den Prozess kommuniziert. #00:44:24-8#
- 192 I: Sollten die Mitarbeiter in solche Prozessadaptionen dann eingebunden werden, wenn du sagst das wird alles getrackt in der Jira Datenbank und einer ist dafür verantwortlich. Würdest du sagen der Verantwortliche sollte sich dann immer die Person holen, von der das Feedback kommt und mit der durchbesprechen, wie man das einbauen könnte? #00:44:42-8#
- 193 B: Ich glaube schon, weil wenn du jetzt die Wünsche sammelst über einen Prozess dann wäre es nicht schlecht, wenn du schon den Prozess verändern oder den Wunsch erfüllen willst, dann solltest du auch mit demjenigen Sprechen und den befragen ob du überhaupt das einführst was er will. (...) Feedbackloops sagen wir nur beim Scrum Prozess, bei der agilen Welt. #00:45:07-0#
- 194 I: Kommen wir jetzt wieder zurück zu dir. Würdest du sagen das die Berührungspunkte, die du im Prozess mit Programmen und anderen Tools hast, gut durchdacht sind oder gibt es da eher Schwierigkeiten und Probleme? #00:45:19-3#
- 195 B: Mhm. Wenn Tools in Amerika aufgesetzt sind und wenn du es hier bei uns aufrufst und es ewig dauert, weil die Zeitverzögerung da ist, weil die Serverkommunikation so langsam ist. Dann habe ich ein Problem. #00:45:39-1#
- 196 I: Da sind wir wieder beim interkontinentalen Problem. #00:45:43-4#
- 197 B: Ja, d. h. die Prozesse sind schön. Vielleicht funktionieren sie auch in Reno gut, aber es wird nie geschaut ob sie auch hier bei uns funktionieren in der Hinsicht. Ob es hier auch (...) ich glaube das beste Beispiel, was ich nur so am Rande mitbekommen habe, ist der [Prozessname zensiert] Prozess, der ja irrsinnig langsam ist bei uns, da glaube ich nicht, dass der in Reno auch so langsam ist. Wegen Datenbank öffnen und alles. #00:46:09-2#
- 198 I: Damit sind wir mit den eigentlichen Themengebieten fertig. Ich habe noch kurz ein paar allgemeine Fragen zum Thema Prozesse und dann sind wir mit dem Interview auch schon fertig. Gibt es vielleicht noch Punkte, die dich schon immer an deinen Prozessen gestört haben, die du aber im Zuge des Interviews noch nicht besprochen hast mit mir? #00:46:33-5#
- 199 B: (...) Nein, eigentlich das schlimmste Ding bei uns war eigentlich das der Scrum Prozess zwar eingeführt wurde, aber es war keine richtige Rollenbeschreibung lange da. Das ist vielleicht nicht herausgekommen. #00:46:54-3#
- 200 I: Würdest du sagen das gehört in welchen Themenbereich? Agile Methoden? Also diese Rollenbeschreibung. #00:47:01-9#
- 201 B: Rollenbeschreibung ja. Da ist eigentlich die Prozesseinführung, ich weiß nicht, irgendwo war es dabei bei dir. Da hat das eigentlich gefehlt. #00:47:09-9#
- 202 I: Wie hätte man das lösen können, das Problem? Einfach klar kommunizieren? #00:47:13-7#

203 B: Ich glaube bei uns war es dem Abteilungsleiter nicht ganz klar, wie er es einführen will. Hat er sich zu wenige Gedanken darüber gemacht oder haben die Leute zu gut um ihn herum funktioniert das sie genug Verantwortung selbst in die Hand genommen haben, das alles funktioniert hat. Ich glaube da (...) kann aber nicht sagen, warum das bei uns jetzt so gut funktioniert hat eigentlich. #00:47:38-7#

204 I: Hast du noch Anmerkungen zum Thema agile Prozesse oder Digitalisierung, die du gerne noch anbringen würdest? Oder hast du alles schon gesagt? #00:47:46-8#

205 B: Ich finde nur das Digitalisierung z. B. für ein Scrumboard ist schön, ich finde noch immer das ein analoges auch dazugehört. Beim Kanban bin ich mir nicht sicher aber zumindest gehört es dann so gemacht, dass beim Standup ersichtlich ist was geredet wird. (...) Und bei der Digitalisierung, es muss einen Nutzen bringen und nicht nur weil es Fancy ist eingeführt werden. Das ist auch ganz wichtig. #00:48:18-4#

206 I: Zum Abschluss vom Interview würde ich dich jetzt noch bitte, dass du diese kurze Selbsteinschätzung machst, von der ich dir schon erzählt habe, und danach ist das Interview beendet. Somit endet auch die Tonaufnahme. #00:48:30-6#

INTERVIEW #5

a) Agiles Prozessmanagement

1. I: Ja, Interview Nummer fünf, wir starten. Zu Beginn würde ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du schon mit agilem Prozessmanagement gemacht oder kennst du den Unterschied zwischen agilem und klassischem Prozessmanagement? #00:00:17-1#
2. B: Agilität habe ich bis jetzt eigentlich nur mit SCRUM in Verbindung gebracht. Den theoretischen Unterschied zwischen agilem und nicht agilem Prozessmanagement kenne ich jetzt nicht. #00:00:28-4#
3. I: Ok, nicht agile wäre jetzt zum Beispiel das Wasserfallmodell, also du arbeitest alles der Reihe nach ab. #00:00:33-9# //
4. B: Also eh wie in SCRUM. #00:00:34-2# //
5. I: ... und agil im SCRUM ist iterativ d.h. du hast immer wieder Zyklen wo du in Iterationen wieder weitergehst. Kannst du mir einmal von deinem Arbeitsalltag ein bisschen erzählen, wie du Prozesse so nutzt und wie die so ablaufen? So ganz kurz umreißen. #00:00:53-8#
6. B: Prozesse als Product Owner mit Scrum und Jira. Prozesse nutzen wir insofern, dass wir die ganzen Scrum Meetings halten, das ich die Stories definiere für die Teams. Das Refinement, wo wir dann über die Stories reden, die Stories definieren und im Planning wo wir es dann planen für den nächsten Sprint. Das ist eigentlich der strikteste Prozess, an den wir uns hier halten. #00:01:32-2#
7. I: Werden dir die Prozesse vorgegeben oder kannst du dir selbst aussuchen wie du arbeitest? #00:01:37-5#
8. B: Ja der Prozess ist natürlich vorgegeben, aber ich war auch dabei beim Definieren. #00:01:43-5#
9. I: Und verändern sich die Prozesse oder ist das jetzt einmal definiert worden und das bleibt starr? #00:01:49-6#
10. B: Es hat sich im Laufe der Zeit schon verändert aber von der ersten Definition jetzt nicht so grob. Es wird nur mehr nachgebessert. #00:01:58-5#
11. I: Welche Dinge stören dich bei deiner Arbeit mit Prozessen? Gibt es da Dinge die dich ärgern, nerven? #00:02:07-0#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

12. B: Teilweise ist es ein bisschen mühsam, wenn man die Tools; also den Prozess nur dafür hat das man die Tools bedienen muss oder befüllen muss. Da gebe es sicher einfachere Wege. Die Prozesse sind halt leider ziemlich starr bei uns. Also da haben wir eigentlich keinen Einfluss die zu verändern oft und das ist halt mühsam. Weil man halt immer wieder den Eindruck hat, dass man nur die Tools bedienen muss und da nicht wirklich die Sinnhaftigkeit sieht. #00:02:38-4#
13. I: In die Gegenrichtung gefragt. Gibt es Sachen, die dir gut gefallen, wenn du mit agilen Prozessen arbeiten kannst? #00:02:44-8#
14. B: Die Prozesse sind halt insofern gut, wenn die Prozesse selbst gut sind, dass eine Routine hineinkommt. Also es ist am Anfang so, dass man sich einmal daran gewöhnen muss. Wenn sich das eingespielt hat ist es schon eine Erleichterung, weil immer das gleiche Schema ist nachdem die Arbeitsabläufe ablaufen. #00:03:04-6#
15. I: Gibt es sonst noch einen Vorteil eventuell? #00:03:07-5#
16. B: Naja man kann es dadurch, dass es immer das Gleiche ist, leichter, wie soll ich sagen, parametrisieren. Man kann leichter sagen, wie lange das dauert, was das kostet und man weiß immer ganz genau was man tun muss. Das ist auch für die Forecasts leichter. #00:03:25-8#
17. I: Wenn du in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändern könntest, was wäre das? #00:03:31-3#
18. B: (lacht) Ich würde den Standort abspalten von den Amerikanern. (lacht) Aber was ich ändern könnte? Durch unsere große Organisation und unsere sehr in Stein gemeißelte Organisation ist es halt schwierig. Man sollte flexibler werden und Prozesse viel öfter ändern (...) und immer öfter anpassen. Das ist in so einem großen Konzern zwar schwierig, weil immer alle die gleichen Prozesse verfolgen wollen, aber ich würde es ein bisschen individueller gestalten für jedes Studio. Zwar das man gleiche Resultat erzielt am Ende aber die internen Prozesse gehören auf jeden Fall verbessert. #00:04:19-2#
19. I: Und gibt es Probleme im täglichen Arbeitsablauf, die rein von Prozessen verursacht werden oder die beim Arbeiten mit den Prozessen auftreten? #00:04:28-2#
20. B: Ja auf jeden Fall. Zeitverzögerung, massiv wenn man es nicht selbst in der Hand hat. Wenn der Prozess immer von irgendjemanden bedient wird bzw. bedient werden muss. Wenn dann Fehler passieren oder wenn dann irgendetwas nicht funktioniert ist es immer sehr mühsam zum Ziel zu kommen. #00:04:47-4#
21. I: Ja, könntest du dir vorstellen, wie man das irgendwie lösen könnte, ich meine, du hast eh schon gesagt, den Standort mit eigenen Prozessen ausstatten, aber ist das die einzige Möglichkeit, oder würde es anders auch noch gehen irgendwie? #00:05:02-8#
22. B: (...) Ich glaube ein Lösungsweg wäre, dass man mit diesen Leuten, die die Prozesse dann einfordern, öfter redet und die Probleme aufzeigt, die man damit hat. #00:05:17-8#
23. I: Kommen wir nochmal zurück auf eigene Prozesse für Standorte. Was würde sich dadurch verbessern oder welchen Einfluss hätte das auf dein tägliches Arbeiten. #00:05:29-4#
24. B: Naja auf jeden Fall, wenn man die Prozesse selbst gestalten kann, kann man sie anpassen auf die jeweilige, oder auf deine Arbeitsumgebung und auf deine Tätigkeiten einfach. Sei es jetzt, wann man was machen muss oder wie genau man etwas macht oder wie auch immer. #00:05:50-7#
25. I: Gibt es einzelne Phasen in deinem Prozess die du gerne verändern würdest, z. B. du kannst jetzt etwas weglassen oder ergänzen. Wo du sagt hier ist es vielleicht etwas zu wenig, es ist vielleicht ein bisschen zu viel. #00:06:02-1#
26. B: Meiner Meinung nach (...) ist bei uns das ganze Budgetthema viel zu genau, weil wir eben budgetieren auf Headcount und das dann immer versuchen herunterzubrechen auf die tatsächliche Arbeit, die zu tun ist. Das ist schwierig, weil, man muss sich an Kosten halten auf einer Seite, auf

- der anderen Seite muss man den Headcount beibehalten oder das zufriedenstellen. Also das ist ein bisschen (...) das ist ein Problem. Und das würde ich nicht (...) also ich würde budgetieren z. B. nicht nur über den Headcount. Ich würde sagen so viel Geld habe ich und dann schaue ich bzw. dann weiß ich ungefähr was ich machen kann. Aber ich würde das jetzt nicht so granular machen, dass ich wirklich jede Disziplin, jede Disziplin unterteile, sondern ich würde das über das ganze Projekt sehen. Würde uns viel ersparen und meiner Meinung nach mit dem gleichen Resultat. Weil ich kann nicht mehr machen als ich Ressourcen habe, also weiß ich ungefähr was, eigentlich weiß ich es relativ genau was man machen kann. #00:07:12-3#
27. I: Wenn jetzt vom Unternehmen her eine Prozessänderung angestrebt wird, findest du das diese Änderungen dann gut kommuniziert werden an die Leute, oder? #00:07:22-7#
28. B: Nicht wirklich. (lacht) Meistens macht man in der Früh die SharePoint Seite auf und das ist irgendwas anders. (lacht). #00:07:32-9#
29. I: Das heißt Einschulung auf neue Prozesse #00:07:37-1# //
30. B: Einschulung, zumindest eine Begründung, oder irgendwie warum, es muss immer irgendeine Idee dahinter geben. Irgendwer wird sich schon was gedacht haben dabei, man weiß es halt nicht. #00:07:44-7#
31. I: D. h., wenn ich dich jetzt frage, erfolgt die Kommunikation proaktiv oder erst auf Nachfrage? #00:07:49-3#
32. B: Eher auf Nachfrage. #00:07:51-8#
33. I: Kannst du dir vorstellen, warum das so ist? #00:07:56-2#
34. B: Naja sicher, in so einer globalen Organisation, dort wo die Prozesse gemacht werden, wird naturgemäß eher auf die Leute, die dort sind Rücksicht genommen, denn mit denen wird direkt kommuniziert. Ein Standort, der erstens einmal von der Zeit her daneben ist, mit dem redet man halt nicht so leicht, wenn man was definiert. Das sagt mir auch die eigene Erfahrung. Es ist immer leichter am selben Standort, als wenn man per Mail oder womit auch immer kommunizieren muss. Und das ist glaube ich schon ein Grund. #00:08:29-1#
35. I: Du hast jetzt eh direkt meine nächste Frage angesprochen. Wenn Prozesse an mehreren Standorten genutzt werden, zu welchen Problemen könnte es da deiner Meinung nach, bzw. zu welchen Problemen kommt es da deiner Meinung nach? #00:08:39-3#
36. B: Ja. Oft braucht man für ein leichtes Problem zwei, drei Iterationen bis das überhaupt verstanden wird oder (...) es birgt immer wieder Probleme. Ob man sich jetzt nicht versteht, es dauert länger, oft kann es auch sein, dass man die falsche Lösung bekommt, die man gar nicht wollte oder was auch immer. #00:09:02-5#
37. I: Glaubst du gibt es diese Probleme nur interkontinental oder ist das jetzt auch wenn du z. B. einen Standort in Graz hast und einen in, weiß ich nicht, Berlin? #00:09:12-0#
38. B: Ja auf jeden Fall, also ich habe das ja selbst gesehen, zwischen Graz und Belgrad, hat die gleiche Zeitzone, hat die gleiche Sprache, also Englisch, aber es ist ganz was anderes wenn man direkt dort ist oder wenn man wie gesagt eine Hürde hat, auch wenn es nur 100 Kilometer sind. #00:09:32-5#
39. I: Siehst du auch Vorteile, wenn Prozesse so standortübergreifend genutzt werden? #00:09:36-6#
40. B: (...) Ich glaube den großen Vorteil haben die, die die Daten sammeln, weil sie immer über den gleichen Kanal kommen. #00:09:47-5#
41. I: Welchen Nutzen hat das Unternehmen davon? #00:09:53-9#
42. B: (...) Alles was bei uns halt außen ist, zu einem Lab oder sonst halt irgendwas, das Unternehmen liefert die Daten immer gleich. Also man muss jetzt nicht unsere Prozesse nach außen tragen,

sondern **man hat immer die gleiche Schnittstelle**. Das ist sicher ein Vorteil, weil es einfach schneller geht und billiger wird. #00:10:16-8#

b) Agile Methoden

43. I: Ja jetzt sind wir schon mit dem ersten Themenbereich durch. Kommen wir zum nächsten, das ist der Einsatz von agilen Methoden. Hast du schon Erfahrung mit agilen Methoden gemacht, welche Methoden kennst du bereits? #00:10:30-5#
44. B: Ja, also eigentlich, die größte Berührung ist mit SCRUM. Scrum ist seit ein paar Jahren bei uns eingeführt und ja, wird hin und wieder verbessert, aber es läuft im Großen und Ganzen. #00:10:47-5#
45. I: Weil du ja schon gesagt hast, du arbeitest mit Scrum, würdest du sagen das diese Methode für dein Unternehmen funktioniert #00:10:55-8#
46. B: Teilweise. Ich **glaube das man den Prozess immer wieder überarbeiten muss und immer wieder individualisieren muss**. Und das muss aktiv betrieben werden. #00:11:08-1#
47. I: Wenn du jetzt das Unternehmen als Ganzes dir denkst, welche Faktoren im Unternehmen beeinflussen deiner Meinung nach das Arbeiten als Scrum-Team. Also du arbeitest jetzt als Scrum-Team; welche Faktoren von außen stören oder erleichtern das arbeiten. #00:11:28-6#
48. B: Also ich glaub, wenn (...) es ist zwar agil, aber wenn Änderungen passieren von außen, sei es Projektscope oder sonst irgendwas. **Alles was von außen kommt ist immer schwierig im Scrum Team**. Eigentlich sollte es im Team passieren. **Wenn von außen Scopeänderungen sind dann ist es halt, dauert es immer eine Zeit lang bis das intern, also im Team wieder bewusst gemacht wird und bis das wieder läuft**. Also die Faktoren von außen sind eigentlich, egal in welcher Form, Änderungen der Teams, Zerlegung der Teams, Umstrukturierungen sind immer ein Problem. #00:12:08-4#
49. I: Du hast vorher gesagt Scopeänderungen, wie könnte man das verhindern, dass das passiert von außen? #00:12:16-4#
50. B: (...) (lacht) Wie kann man verhindern, dass Scopeänderungen von außen passieren. Man kann es bis zu einem gewissen Grad ja blocken. Als Product Owner kannst du ja sagen, ok das und das funktioniert einfach nicht und das willst du nicht haben oder wie auch immer. Man muss es halt immer diskutieren, aber im Endeffekt, wenn es Entscheidungen sind die Projektlaufzeiten, Kosten beinhalten, dann ist es halt natürlich schwierig. Da kannst du fast nichts machen dagegen. #00:12:51-1#
51. I: Was würdest du sagen ist der wichtigste Aspekt, der für das Arbeiten mit Scrum spricht, aber auch der wichtigste Aspekt, der gegen das Arbeiten mit Scrum spricht? Aus deiner Erfahrung. #00:13:01-2#
52. B: **Aus meiner Erfahrung dagegenspricht, dass wir keine multifunktionellen Teams haben. Also damit Scrum glaube ich richtig funktioniert muss jeder im Team alles machen können**. Das ist halt nicht der Fall. Das ist immer ein bisschen schwierig. Wenn Zeiten sind wo weniger zu tun ist, das ist auch immer ein Problem. Da muss man entweder Leuten von anderen Scrum Teams etwas geben oder das sind eher die Probleme dabei. (...) was war der zweite Teil der Frage? #00:13:33-0#
53. I: Was dafürspricht. #00:13:34-2#
54. B: Was dafürspricht? **Ja auf jeden Fall spricht dafür, dass man weiß wie viel das Team machen kann**. Also **man bekommt mit der Zeit schon ein gutes Gefühl wie viel ein Team leisten kann in einer Zeit sage ich einmal**. **Irgendwann wenn man die Velocity herausgefunden hat kann man die Arbeitspakete recht gut planen**. #00:13:56-9#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

55. I: Du hast vorher gesagt, dass es eben schwierig ist mit diesen interdisziplinären Teams. Wie könnte man denn das vielleicht verbessern? #00:14:08-4#
56. B: (...) Naja (lacht). Radikal verbessern könnte man die Disziplinen in den Teams. Also das es wieder zu einer Struktur geht, die zwar Scrum macht aber vielleicht nur Entwickler und nicht auch noch Grafiker, so wie es bei uns halt ist. Ich würde Entwickler und Tester eher in Teams stecken und die Grafiker außen lassen, weil die doch viel Vorarbeit leisten. Also die Teams arbeiten nicht gleichzeitig an den gleichen Problemen, das ist oft ein Problem. Und das ist schwierig. Also ich würde auf jeden Fall einen Teil, den Grafikteil würde ich außerhalb sehen, außerhalb dieser Scrum Teams. #00:14:52-7#
57. I: Würdest du sagen, dass im Scrum Prozess die Rollen und Prozesse oder Prozeduren genau eingehalten werden von euch? #00:15:00-8#
58. B: (...) Teamabhängig (lacht) (...) Also im gewissen Rahmen ja. Es werden die Meetings sehr diszipliniert, also das wird ... die Sprints laufen immer nach dem gleichen Schema ab, also da halten wir uns auf jeden Fall schon. Wo wir uns nicht halten können dran unbedingt ist dann (...) im Endeffekt, wir arbeiten immer noch auf ein Enddatum hin und versuchen immer nicht den Scope, eigentlich müssten wir den Scope ändern oder in diese Richtung arbeiten aber das können wir halt eher nicht machen. Wir versuchen dann schon von anderen Teams z. B. Unterstützung zu holen. #00:15:51-8#
59. I: Würdest du sagen, dass sich Scrum auf einzelne Projekte adaptieren lässt? #00:15:54-5#
60. B: (...) Auf einzelne Projekte? (...) Also generell vielleicht schon, bei uns sehe ich das aber nicht, weil sich während der Projektlaufzeit einfach der Workload ändert. Wo man nicht immer für das ganze Team gleich viel zu tun hat in einem Projekt. Deswegen muss es projektübergreifend sein. #00:16:23-5#
61. I: Ok, ja neben Scrum gibt es in der Softwareentwicklung eine zweite Methode, die sehr häufig zum Einsatz kommt, das ist Kanban. Kennst du Kanban und hast du schon einmal damit gearbeitet? #00:16:35-8#
62. B: Ja wir arbeiten schon mit Kanban. Mit Kanban arbeitet man dann, wenn z. B. kein Team dahinter ist oder wenn noch nicht, für Sachen, die nur ein Teil vom Team oder eine Disziplin im Team machen kann, dann kann man mit Kanban leichter arbeiten. Man hat keine Sprints und man kann auch, man kann es nicht so gut planen, deswegen machen wir es nur mit Kleinigkeiten, also eher Kleinigkeiten mit jetzt nicht so großen Projektlaufzeiten. #00:17:11-5#
63. I: Würdest du sagen das das funktioniert in deinem Unternehmen, also wenn es zur Anwendung kommt? #00:17:15-7#
64. B: Bis jetzt habe ich die Erfahrung gemacht das im Kanban, dadurch das es meistens nur eine einzelne Person betrifft, die das Board bedient und das es keine Sprints gibt muss man viel öfter dahinter sein damit dort etwas passiert. Also man muss das viel genauer überwachen wie z. B. ein Scrumboard. #00:17:40-0#
65. I: Du sagst es eh schon, die Überwachung, also Messung der Zielerreichung ist ein wichtiger Faktor im Kanban. Wie könnte man deiner Meinung nach das Messen? #00:17:50-6#
66. B: Im Kanbanboard? #00:17:52-5#
67. I: Ja. Du sagst ja du hast keine Sprints und am Sprint ist im Prinzip immer dieses Shipable Product wo du sagst am Ende, das wäre eigentlich dieses Ziel, aber was hast du bzw. wie könntest du das im Kanban machen? #00:18:06-0#
68. B: Eigentlich kannst du es nur machen indem du es monitorst. Wenn das Kanbanboard oder wenn diese Aufgabe ein Ende hat, einen Termin, dann muss man es überwachen. Wenn es ein fortlaufendes Projekt ist, wo einer immer irgendwas macht für Andere oder wo andere Teams etwas

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- requesten können, dann monitort es eh das Team eigentlich, aber wenn es nur ein einzelnes Kanbanboard ist, dann muss man es ständig monitoren glaube ich. Das geht nicht anders. #00:18:44-2#
69. I: Welchen Vorteil hättest du jetzt persönlich daraus, wenn du das monitorst. Wenn du sagst du verteilst das Kanban, also du verteilst Aufgaben über Kanban an einzelne Personen und monitorst das dann. #00:18:56-0#
70. B: Naja ich weiß wann was fertig oder wann etwas passiert. Das ist mein (...) Also ich weiß ganz genau wenn und wenn etwas nicht funktioniert. #00:19:10-5#
71. I: Wieder die gleiche Frage wie bei Scrum, was würdest du sagen ist der wichtigste Aspekt, der für das Arbeiten mit Kanban spricht und dann auch wieder natürlich der Gegenaspekt. #00:19:17-9#
72. B: Fürs Kanban spricht (...) was spricht für Kanban (...) gute Frage (lacht) was spricht gegen Kanban? (...) Naja du kannst auf jeden Fall viel besser, wie ich früher gesagt habe, einzelne Leute bedienen oder Disziplinen, die außerhalb von den Scrum Teams sind, kann man gut bedienen mit Kanban. Es kann, es kommt die Tätigkeiten nicht nur aus einem Projekt oder einem Product Owner. Du kannst über mehrere Projekte leichter einen Backlog aufbauen. #00:20:11-9#
73. I: Kann das Unternehmen irgendwie noch dabei unterstützend einwirken, wenn du sagst, also kannst du dir vorstellen wie du da noch ein bisschen Unterstützung von der Organisation bekommen könntest? #00:20:25-7#
74. B: Für das Kanban? #00:20:26-7#
75. I: Ja #00:20:27-5#
76. B: (...) Unterstützung von der Organisation (...) für das Kanban (...) Gute Frage. Fällt mir jetzt nichts ein. #00:20:43-3#
77. I: Ja passt schon. Noch einmal eine andere Frage zum Kanban, verwendest du ein digitales oder ein analoges Kanbanboard? #00:20:51-2#
78. B: Kanban? Digital! #00:20:53-2#
79. I: Welchen Vorteil hat das für dich oder was sind für dich die Vorteile? #00:20:57-5#
80. B: Ja ein digitales Kanbanboard kann ich von überall her einsehen, das habe ich mit einem Whiteboard oder einer Pinnwand nicht. Also ich habe überall einen Überblick darüber #00:21:10-6#
81. I: Hast du analog auch schon einmal ausprobiert? #00:21:12-0#
82. B: Kanban nicht nein #00:21:13-5#
83. I: Würdest du sagen, dass Ergebnisse und Fortschritt richtig kommuniziert werden, wenn mit Kanban gearbeitet wird? #00:21:21-2#
84. B: Von selbst nicht, nur wenn man es aktiv monitort und immer schaut drauf #00:21:29-6#
85. I: Kannst du dir vorstellen, wie man die Kommunikation da noch ein bisschen verbessern könnte? #00:21:33-3#
86. B: Ja sicher, man könnte demjenigen oder dem, der das Kanbanboard betreut, der müsste halt in diesen Teams wo die Arbeit herkommt vielleicht einmal zum Standup oder zum Meeting gehen so damit die einfach reden miteinander. Also ohne dem geht es nicht. #00:21:59-4#
87. I: Ja ich zeige dir jetzt ein paar Vorteile von agilen Methoden, und ich hätte gerne, dass du mir die ordnest. Zu diesem Zweck werde ich aber die Tonaufnahme pausieren. #00:22:10-1#

--- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:22:10-1#

88. I: Passt, wir setzen fort, du hast da als wichtigsten Punkt für dich genannt "Die Teaminterne Kommunikation wird erhöht", kannst du mir kurz erläutern, warum das für dich so wichtig ist? #00:22:19-7#
89. B: Ja wenn es so wie bei uns mehrere Disziplinen hat in einem Team sind die natürlich von einander Abhängig und müssen reden miteinander, wenn sie nicht im gleichen Team sind, nicht im gleichen Büro, wenn sie sich nicht jeden Tag sehen oder reden miteinander, dann gibt es dort Reibungsverluste. #00:22:40-7#
90. I: Und als zweit wichtigsten Punkt hast du die "Vermeidung von Doppelarbeiten" genannt, warum ist das für dich so wichtig? #00:22:46-7#
91. B: Ja, ich meine es macht nicht viel Sinn, wenn zwei Leute am gleichen arbeiten und dadurch das die eh im gleichen Team sind, kann man das verhindern und es ist (...) ja das war es eigentlich. #00:23:09-0#
92. I: Ja gibt es neben Scrum und Kanban vielleicht noch eine andere agile Methode, die in der Firma zum Einsatz kommt, über die wir jetzt aber noch nicht gesprochen haben? #00:23:18-8#
93. B: Ist mir keine bewusst. #00:23:20-5#
- c) Digitalisierung**
94. I: Ok, jetzt haben wir über agiles Prozessmanagement und agile Methoden gesprochen jetzt kommen wir zum dritten Punkt schon, das ist Digitalisierung. Digitalisierung ist ja momentan ein Begriff der ein bisschen überstrapaziert wird, in Wirtschaft, Technik, Politik, einfach überall darübergestülpt wird praktisch. Was kommt dir als erstes in den Sinn, wenn du an Digitalisierung denkst? #00:23:47-2#
95. B: Als Erstes? #00:23:48-0#
96. I: Ja, also was verbindest du mit Digitalisierung? #00:23:50-6#
97. B: Medien (lacht) Jetzt für mich in der Firma mit Digitalisierung in der Firma #00:24:02-7#
98. I: Nein es muss nicht jetzt, es kann auch privat sein? #00:24:08-4#
99. B: Privat, Medien, Unterhaltungselektronik #00:24:14-2#
100. I: Hast du vielleicht selbst schon einmal einen Arbeitsschritt oder einen Prozess digitalisiert? #00:24:17-6#
101. B: Selbst digitalisiert (...) Naja, wenn man Excel Makros dazuzählt dann schon #00:24:32-5#
102. I: Ok, nehmen wir an du bist jetzt Prozessmanager in deinem Unternehmen und bist für die Digitalisierung von einem Prozess zuständig, auf welche Faktoren würdest du da besonders achten? #00:24:44-9#
103. B: Ja als erstes einmal auf das User Interface, das das irgendwer auch kapiert, was da gemeint ist. Es kommt halt meistens nichts Gescheites heraus, wenn ein Entwickler ein User Interface schreibt (lacht). Also das Design ist glaube ich ganz wichtig, weil es die Schnittstelle für jeden ist. #00:25:03-6#
104. I: Wie würdest du da vorgehen? #00:25:06-2#
105. B: Ich muss einmal schauen, welche Daten ich erfassen will mit dem und dann würde ich mir auf jeden Fall einen Profi holen, der weiß wie man ein User Interface designed. Und keinen Entwickler das machen lassen. #00:25:24-7#
106. I: Kannst du dir auch Faktoren denken, die dich da behindern könnten in deinem Prozess, also in der Digitalisierung? #00:25:32-0#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

107. B: Ja sicher, wenn die Leute etwas gewohnt sind, ist es sehr schwierig Änderungen einzuführen. Deswegen glaube ich auch dass das User Interface so wichtig ist. Veränderung ist immer ein Problem für die Leute. Also wenn einer zwanzig Jahre mit einem gleichen Tool gearbeitet hat und er muss sich dann umstellen, dann gibt es zwangsläufig Probleme. #00:25:56-7#
108. I: Warum glaubst du ist es wichtig, dass Unternehmen die Prozesse digitalisieren? #00:26:03-2#
109. B: (...) Administrativer Aufwand ist im Endeffekt viel geringer, Datensicherheit ist auch ein Thema glaube ich. Also es wird einfach weniger aufwendig. #00:26:23-9#
110. I: Aufwandsverringerung und Datensicherheit also. Sind diese Faktoren auch für dein Unternehmen wichtig? #00:26:30-7#
111. B: Ja auf jeden Fall, also wir haben sehr wenig analoge Prozesse glaube ich. #00:26:42-4#
112. I: Welche Vorteile zieht das Unternehmen deiner Meinung nach durch die Digitalisierung, also welche Vorteile erlangt es? #00:26:48-9#
113. B: Welche Vorteile der Digitalisierung? Man hat auf jeden Fall alles an Daten abgreifbar zu jeder Zeit. Man kann sehr gut messen und man braucht für die Verwaltung einfach weniger Leute, weniger Aufwand. #00:27:16-5#
114. I: Hast du schon einmal profitiert von einer Veränderung, die durch Digitalisierung passiert ist. #00:27:22-4#
115. B: Ja sicher, oft #00:27:24-7#
116. I: Kannst du mir ein Beispiel nennen? #00:27:26-5#
117. B: Ein Beispiel ist z. B. der Serienbrief (lacht) #00:27:29-9#
118. I: Der Serienbrief, ok. #00:27:31-4#
119. B: Wenn man einmal für über 100 Leute einen Brief verschicken muss, dann macht man das gerne digitalisiert und mit Excel und so, also. #00:27:47-5#
120. I: Glaubst du das sich Mitarbeiter... #00:27:49-3# //
121. B: Dokumentation natürlich, das ist immer so ein Thema #00:27:49-3# //
122. I: Glaubst du das sich Mitarbeiter auch gegen die Digitalisierung sträuben können? #00:27:57-7#
123. B: Ja auf jeden Fall, vor allem in unserer Generation gibt es immer noch Leute, die noch nicht so viel anfangen können mit dem Thema, ich muss mich zum Computer setzen. Ich meine in unserer Firma nicht, aber man hört das immer wieder. Also gibt es sicher #00:28:17-1#
124. I: Kann die Mitarbeiterzufriedenheit darunter leiden? #00:28:21-2#
125. B: Ja glaube ich schon, aber wenn man es gut macht, dann nur kurzfristig. #00:28:26-9#
126. I: Wie könnte man das gut machen? #00:28:30-4#
127. B: Die Tools müssen einfach leicht bedienbar sein. #00:28:36-3#
128. I: Hast du dich schon einmal geärgert über eine Digitalisierung? #00:28:39-1#
129. B: Jeden Tag (lacht). #00:28:44-9#
130. I: Auch eben durch Tools, oder wie? #00:28:44-9#
131. B: Und im Auto und am Handy und am Radio und überall #00:28:51-1#
132. I: Ok ist das jetzt nur der Faktor User Interface oder sind das andere Sachen auch noch? #00:28:54-6#
133. B: Hauptsächlich ja (lacht). #00:28:57-7#

134. I: Welche Nachteile hätte dein Unternehmen, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde? #00:29:03-5#

135. B: Wir hätten keinen Job (lacht). Ja es wäre schwer abzuschätzen was dann passieren würde. Wir müssten Briefe schicken nach Übersee. #00:29:16-7#

d) Wertangebot von Prozessen

136. I: Gut jetzt kommen wir schon zum letzten Themenblock des Interviews, das ist das Wertangebot. Ein Wertangebot eines Prozesses ist einfach der Nutzen, den der Prozess dem Anwender bietet. Hast du dich eigentlich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du durch die Nutzung von Prozessen eigentlich erhältst? #00:29:35-5#

137. B: Welchen Mehrwert? #00:29:37-2#

138. I: Ja, also was bringt es dir eigentlich einen Prozess zu nutzen? #00:29:40-8#

139. B: (...) Was bringt es mir einen Prozess zu nutzen (...) #00:29:49-1#

140. I: Oder was könnte dir ein Prozess bieten. Hast du dich schon einmal mit der Frage... #00:29:51-3#

141. B: Naja ein Prozess bietet auf jeden Fall, dass, das in jeder machen oder jeder gleich machen muss. Also man hat, man weiß immer was einen erwartet, man weiß immer was da drinnen passiert in einem Prozess. Das ist auf jeden Fall ein großer Vorteil. Ich weiß, wenn ich mich vorbereiten kann, dann weiß ich ganz genau, welche Daten ich brauche, wenn ich den Prozess bediene. Es sind immer die gleichen. (...) Ja. #00:30:25-4#

142. I: Ok jetzt stelle ich dir zwei Fragen, einerseits zu Wünschen die du an Prozesse hast und andererseits zu Anforderungen an Prozessen. Und ich würde das gerne ein bisschen differenzieren. Als Anforderung sehe ich etwas wo ich sage, wenn der Prozess das nicht erfüllt, dann kann ich damit nicht arbeiten und will damit auch nicht arbeiten. Ein Wunsch, den ich an einen Prozess stelle, das ist so ein Nice-to-have Feature von einem Prozess. Es wäre klasse, wenn er das hätte, es würde mir noch mehr erleichtern, aber wenn er das nicht hat ist es auch kein Problem. Fangen wir einmal mit den Anforderungen an, also welche Anforderungen, was muss ein Prozess für dich mindestens erfüllen, also was muss er mindestens machen #00:31:06-1#

143. B: Also, wenn ich mich schon an einen Prozess halte, dann muss er so sein, dass er keine Iterationen braucht. Der Prozess muss von vorne bis hinten durchgehen. Also ich muss mir sicher sein, dass ich die Daten, also das ich den Prozess nur einmal bedienen muss. Was muss ein Prozess haben? (...) Man muss nachvollziehen können, warum es diesen Prozess gibt und warum und wen dieser Prozess bedient. #00:31:49-4#

144. I: Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen? #00:31:56-4#

145. B: Teilweise. Also alle sicher nicht, es gibt immer Verbesserungen. #00:32:02-7#

146. I: Was ist z. B. so etwas wo man sagt das könnte man verbessern aktuell? #00:32:06-5#

147. B: (...) Was man verbessern kann, ist das man eventuell das zentralisierter macht. Also das, wenn man mehrere Prozesse bedienen muss das man nicht immer das halbe Intranet und das halbe SharePoint absuchen muss, damit man zu seinen Daten kommt und das es sie ein bisschen besser dokumentiert (...) sollten sie halt auch sein glaube ich. #00:32:39-1#

148. I: Und jetzt zu den Wünschen an einen Prozess. Also was würdest du dir wünschen, dass ein Prozess noch zusätzlich macht zu deinen Mindestanforderungen #00:32:49-1#

149. B: Was er zusätzlich macht? (...) Was macht ein Prozess zusätzlich (...) #00:33:02-2#

150. I: Ja ich meine automatisierte Schritte, irgendetwas ausführen, in diese Richtung oder #00:33:08-3#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

151. B: Ja ich meine Automatisierung ist sicher ein großes Thema. Wünsche an einen Prozess (...) Ein Wunsch an einen Prozess wäre vielleicht das diejenigen die einen Prozess machen, die sollten auch zugänglich sein für Veränderungen oder für Verbesserungen in den Prozessen. Das sie vielleicht nicht so starr sind. Ein Prozess sollte immer so ausgelegt sein, das wenn ich ihn brauche, dass nur ich ihn bedienen kann, dass ich nicht fünf andere dazu brauche, dass ich den Prozess bedienen kann. Sie sollten vielleicht nicht zu groß, nicht zu umfangreich sein, sondern eher kleiner. #00:34:00-6#
152. I: Wie könnte jetzt das Unternehmen, wenn du sagst du hättest gerne jemanden mit dem du kommunizieren kannst bezüglich der Wünsche. Wie könnte das Unternehmen diese Anforderungen, Wünsche sammeln und zur Prozessadaption nutzen? #00:34:14-5#
153. B: Naja, in einem globalen Unternehmen ist vielleicht ein System, das man Tickets einträgt, wahrscheinlich eh ein guter Weg. Nur muss halt auch vom Unternehmen darauf geschaut werden, dass dieses auch bedient wird. #00:34:34-8#
154. I: Würdest du sagen das das Unternehmen regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen sollte? #00:34:39-6#
155. B: Ja, also auf jeden Fall mit den Betroffenen, die die Prozesse bedienen müssen. #00:34:47-8#
156. I: Wie sollte das passieren? Also in welcher Form könnte das passieren? #00:34:53-3#
157. B: Naja es muss auf jeden Fall einen Verantwortlichen geben irgendwo am Standort, der als Schnittstelle fungieren kann zu diesen Teams die Prozesse machen und der muss das halt organisieren. #00:35:07-3#
158. I: Also jetzt nehmen wir an du hast deine Anforderungen und deine Wünsche kommuniziert, die sind aufgenommen worden. Würdest du sagen, dass dann derjenige, der diese Wünsche kommuniziert auch in die Adaption von diesem Prozess miteingebunden werden sollte? In den Prozess, also das er dann laufend dort dabei ist? #00:35:23-6#
159. B: Ja glaube ich schon, das ist sozusagen der Product Owner von dem Prozess oder von dem Einspeisen, mit den Änderungsvorschläge. Der muss auf jeden Fall wissen wie das umgesetzt wird. #00:35:44-5#
160. I: Also, wenn du jetzt, sagen wir du gibts ein paar Wünsche an zu einem globalen Prozess und da gibt es irgendwo anders eine Stelle, die diese Prozesse dann adaptiert. Da würdest du dir wünschen, dass du dabei bist, in diesem Prozess, also so in diese Richtung? #00:36:02-2#
161. B: Also nicht ich als Antragssteller, aber derjenige der die Schnittstelle zum. #00:36:05-7#
162. I: Nein, schon du als Antragsteller, dass du da auch ein bisschen eingebunden wirst in diesen Adaptionprozess. Das du praktisch mitbekommst, wie es umgesetzt wird und ob es nach deinen Vorstellungen hin umgesetzt wird. #00:36:17-9#
163. B: (...) Es kommt darauf an, wie groß das Ding ist, wenn es nur für mich ist, schon. Es werden halt, (...) ich glaube halt das dort nicht nur meine Wünsche einfließen werden, sondern auch anderen, also man kann informiert werden, aber ob man dann noch einen Einfluss darauf hat, ist glaube ich nur der Fall, wenn es komplett daneben geht. Man wird nie alles bekommen, ich sage es einmal so. Ich will auf jeden Fall informiert sein darüber, das würde mir schon reichen. #00:36:49-8#
164. I: Ja würdest du sagen, dass Berührungspunkte, die du im Prozess mit Programmen und anderen Schnittstellen hast, dass die gut durchdacht sind. #00:37:02-6#
165. B: (lacht) Das fällt unter Automatisierung. Nein, das ist nicht immer so, wenn man bei einem Prozess drei, vier verschiedene Tools bedienen muss, damit man den Prozess bedienen kann, dann ist das halt schwierig. #00:37:16-4#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

166. I: An welchen Punkten gibt es da häufig Probleme? Kannst du das ein bisschen genauer erläutern? #00:37:20-9#
167. B: Ein bisschen genauer erläutern? (lacht) Ja ein aktueller Fall, Budgetplanung, damit man bei Projekten zu Daten kommt, muss man drei, vier verschiedene Quellen nutzen damit man alles hat was man braucht und das ist ein bisschen mühsam. #00:37:49-6#
168. I: Ja somit sind wir auch mit dem letzten Themengebiet fertig. Ich hätte noch zwei, drei allgemeine Fragen an dich. Gibt es sonst noch Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, die wir aber im Zuge des Interviews nicht besprochen haben? #00:38:02-6#
169. B: (...) Naja Flexibilität, aber über das haben wir eh schon geredet. #00:38:12-0#
170. I: Hast du noch Anmerkungen vielleicht zum Thema agile Prozesse oder Digitalisierung, die du gerne noch Anbringen würdest? #00:38:20-6#
171. B: Habe ich schon gemacht, mein größter Punkt ist immer das User Interface, weil es immer eine Katastrophe ist (lacht). #00:38:31-3#
172. I: Letzte Frage, gibt es sonst noch irgendetwas, das du zu den Themen jetzt sagen willst? #00:38:42-2#
173. B: Im Moment fällt mir gerade nichts ein. #00:38:43-3#
174. I: Ja zum Abschluss des Interviews würde ich dich bitten das du eine kurze Selbsteinschätzung machst zu Statements und Methodenkompetenz. Danach ist das Interview beendet und die Audioaufnahme endet jetzt. #00:38:55-5#
-

INTERVIEW #6

a) Agiles Prozessmanagement

- 1 I: Interview Nummer 6. Audioaufnahme startet. Fangen wir gleich ein bisschen allgemein an zum Thema agiles Prozessmanagement. Ich würde gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du schon mit agilem Prozessmanagement gemacht? (...) Also ist dir der Unterschied bewusst, zwischen klassischen und agilen Prozessmanagement? #00:00:22-1#
- 2 B: Ja. #00:00:24-1#
- 3 I: Und in welcher Beziehung stehst du zum Prozessmanagement? Arbeitest du mit Prozessen, designest du Prozess? #00:00:32-8#
- 4 B: Nachdem wir jetzt gerade alles umstellen auf agile Arbeitsweisen, im Speziellen Scrum, sind halt das die Berührungspunkte. #00:00:43-0#
- 5 I: Verbindest du mit Prozessmanagement eher positive Sachen oder eher negative Sachen? #00:00:50-8#
- 6 B: Gibt positive und negative Aspekte, wobei die Negativen überwiegen. #00:00:56-4#
- 7 I: (lacht) Kannst du mir einen Negativen jetzt einmal auf die Schnelle sagen? #00:01:01-4#
- 8 B: Naja, es ist sehr situativ, aber wenn Prozesse einfach nur verändert werden um der Veränderung willen und eben nicht darauf geschaut wird, dass das Ergebnis dadurch besser wird oder die Arbeitsweise besser wird, dann ist das durchaus negativ. #00:01:20-1#
- 9 I: Kannst du mir kurz einen typischen Arbeitsalltag von dir beschreiben, wo du Berührungspunkte hast mit Prozessen? #00:01:31-0#
- 10 B: Ja grundsätzlich ist das alles in Prozessen gegliedert. Wir haben jetzt täglich Daily Meetings und schauen halt auch, dass wir ein Plannings machen, die Sprints einplanen, und Tasks herunterbrechen. #00:01:48-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 11 I: Werden dir die Prozesse von der Firma vorgegeben oder kannst du dir auswählen wie du das ganze erstellst. #00:01:55-2#
- 12 B: Die sind größtenteils vorgegeben. #00:01:57-5#
- 13 I: Und verändern sich die Prozesse bei euch laufend oder sind die statisch? #00:02:02-1#
- 14 B: Nachdem wir aktuell einen großen Umbruch haben ins agile hin, ja, die Prozesse verändern sich. Aber (...) langsam. (lacht) #00:02:16-2#
- 15 I: Ja gibt es da Dinge, die dich stören, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest? Ich meine du hast jetzt gerade erst angefangen damit, aber gibt es da schon Sachen, die du für dich identifiziert hast, wo du sagst, dass ist störend? #00:02:29-7#
- 16 B: Ja störend ist (...) ich meine bei uns wird agile Arbeitsweise oft so dargestellt als wäre es das wichtigste, dass man Zettel irgendwo aufklebt, auf irgendwelche Tafel wie auch immer. Und ich mir halt die Frage stelle, ob man so etwas nicht digital abbilden könnte mittlerweile. Und in weiterer Folge auch Anforderungen aufsplitten auf Use-Cases, die früher ganze IT Konzepte waren und jetzt nur mehr Dreizeiler sind mehr oder weniger. Also der Informationsgehalt, wie sich der in der Umsetzung dann widerspiegelt, also ich stelle es mir sehr interessant vor. #00:03:08-1#
- 17 I: Und jetzt einmal in die Gegenrichtung gefragt. Gibt es etwas, was dir gut gefällt an agilen Prozessen, jetzt wenn du es mit früher vergleichst? #00:03:16-7#
- 18 B: Naja der tägliche Austausch ist sicher positiv. Man hat direkten Zugriff auf alle Bereiche, kann sich schneller über kürzere Wege austauschen. #00:03:27-4#
- 19 I: Gibt es da noch Faktoren, die dir das Arbeiten erleichtern? #00:03:31-3#
- 20 B: Erleichtern (...) ich weiß nicht. (...) Ja, fällt mir jetzt spontan nichts ein, was mir das erleichtern würde. #00:03:43-9#
- 21 I: Ja, passt auch. Wenn du in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändern könntest, was wäre das? #00:03:54-1#
- 22 B: Wieder alles so machen, wie vor einem halben Jahr (lacht) Schwierig zu sagen? #00:04:08-6#
- 23 I: Kannst du jetzt auch an Meetings denken, an Task Aufsplittungen, wäre das vielleicht etwas? #00:04:15-5#
- 24 B: Ja die Teamzusammenstellung generell ist vielleicht etwas hinterfragenswert bei uns. #00:04:21-1#
- 25 I: Warum ist das so? #00:04:24-0#
- 26 B: Naja ich bin in unserem Team aktuell der einzige Entwickler, folglich schaut es mit Entwicklungstasks usw. (...) die muss alle ich machen. #00:04:42-0#
- 27 I: Ok also überlastet? #00:04:47-2#
- 28 B: Überlastet würde ich nicht sagen, aber man könnte Kompetenzen besser nutzen, wenn man die Teams so zusammenlegen würde, dass die Entwicklungsbereiche gekoppelt wären. #00:04:58-3#
- 29 I: Gibt es bei dir Probleme im täglichen Arbeitsablauf, die explizit von Prozessen verursacht werden oder die bei der Arbeit mit den Prozessen auftreten? #00:05:10-6#
- 30 B: Die Prozess an sich verursachen sicher keine Probleme, es ist halt einfach die Umstellung. #00:05:25-3#
- 31 I: Also die Umstellung jetzt von klassisch auf agil? #00:05:26-7#
- 32 B: Ja. #00:05:30-7#

33 I: Kannst du dir vorstellen, wie man das lösen könnte, jetzt dieses Problem der Umstellung. Oder wie man das besser managen könnte, dass es da keine Probleme gibt und es einfach ein flüssiger Übergang wäre? #00:05:50-2#

34 B: Ja, ich meine (...) man könnte sich einmal ansehen, wie man vorher gearbeitet hat, welche Punkte da negativ waren, welche Punkte in einer agilen Arbeitsweise positiv sind, die kurzfristig umsetzbar sind und die dann Stück für Stück mehr oder weniger implementieren. Und nicht von heute auf morgen sagen, so jetzt arbeiten wir agil. #00:06:16-5#

35 I: Wenn du das so machen würdest, wäre das jetzt nur eine Verbesserung für dich oder wäre das auch für andere Personen relevant? #00:06:23-4#

36 B: Ich würde sagen, es wäre auch für andere Personen eine Verbesserung. #00:06:27-4#

37 I: Wenn du jetzt an den aktuellen Prozess denkst, gibt es da vielleicht einzelne Phasen, die du gerne verändern würdest, aktuell oder ergänzen? Also du kannst jetzt sagen, das wäre dir zu viel z. B. die Vorphase ist dir ein bisschen zu viel, die Nachphase zu wenig. Gibt es da Sachen? #00:06:47-1#

38 B: (...) Ja nachdem wir jetzt in dem ganzen noch nicht so wirklich drinnen sind, ist es noch ein bisschen schwierig. #00:06:55-4#

39 I: Also aktuell nichts. (...) Eine sehr beliebte Frage in den Interviews (lacht) findest du das solche Änderungen an Prozessen in deinem Unternehmen gut kommuniziert werden? #00:07:10-9#

40 B: Die kurze Antwort ist nein. #00:07:15-2#

41 I: (lacht) und die lange? #00:07:17-4#

42 B: Kommuniziert, ich meine, es hat geheißen, wir machen jetzt Scrum. #00:07:23-6#

43 I: Wenn so eine Umstellung erfolgt, würdest du sagen das diese Kommunikation vom Unternehmen, ist die eher proaktiv oder ist die eher auf Nachfrage hin, was jetzt wirklich anders wird. #00:07:37-0#

44 B: Teils teils. Ich meine, es ist schon kommuniziert worden, dass es eine Umstellung gibt aber Details halt eher auf Nachfrage dann. #00:07:44-9#

45 I: Und eingeschult? Also seid ihr eingeschult worden auf den neuen Prozess, gleich mit Beginn des Prozesses, oder kommt das jetzt erst? #00:07:52-2#

46 B: Ja wir haben einen halbtägigen Scrumworkshop gehabt. #00:07:57-4#

47 I: Ok. Jetzt denk bitte ein bisschen größer. Prozesse, die an mehreren Standorten genutzt werden, zu welchen Problemen könnte es da kommen deiner Meinung nach? #00:08:10-1#

48 B: Wenn es an allen Standorten die gleichen Prozesse sind sehe ich das jetzt nicht nachteilig. #00:08:21-5#

49 I: Ok, welche Vorteile siehst du? #00:08:24-7#

50 B: Du hast die gleichen Arbeitsweisen in allen Zweigstellen, du könntest theoretisch Kapazitäten hin und her verschieben, wenn es erforderlich wäre. #00:08:40-1#

51 I: Sonst noch irgendetwas? #00:08:41-2#

52 B: Nein. #00:08:43-7#

b) Agile Methoden

53 I: Ok. Jetzt habe ich einen Einblick bekommen zu deiner Einstellung zum agilen Prozessmanagement. Jetzt kommen wir auch schon zum nächsten Themengebiet, das sind agile

Anhang D: Interviewtranskriptionen

Methoden. Kannst du mir kurz erzählen, welche Erfahrungen du schon mit agilen Methoden gemacht hast? #00:09:03-0#

54 B: Was verstehst du unter agilen Methoden? #00:09:04-4#

55 I: Ja du hast es eh schon angesprochen, Scrum ist z. B. eine agile Methode. #00:09:10-2#

56 B: Also im speziellen jetzt die einzelnen, ok. #00:09:14-1#

57 I: Ja einfach agile Arbeitsweisen, also Methoden mit denen du agil arbeiten kannst. Kennst du da mehr außer Scrum? #00:09:21-0#

58 B: Also wir haben da jetzt hauptsächlich Scrum gemacht. Kanban war auch einmal ein Thema wobei es dort eher geheißen hat es ist nichts. Ja jetzt weitere wüsste ich jetzt nicht. #00:09:38-4#

59 I: Zum Thema Scrum, das ist eh die erste Methode, über die ich mit dir sprechen möchte. Du arbeitest ja aktuell mit Scrum. #00:09:52-5#

60 B: Wir sind in der Umstellungsphase, ja. #00:09:53-5#

61 I: Würdest du sagen, dass das was bis jetzt gemacht wird funktioniert für dein Unternehmen und für deine Abteilung selbst auch? #00:10:03-8#

62 B: Mit Scrum meinst du? #00:10:06-2#

63 I: Mhm. #00:10:09-4#

64 B: Ja funktioniert. Sicher funktioniert es irgendwie. #00:10:15-6#

65 I: Also mehr schlecht als recht? #00:10:18-6#

66 B: Ja es ist halt (...) #00:10:27-2#

67 I: Wenn du dir das Unternehmen als Ganzes vorstellst, und darin hast du deine Scrumteams als Einheiten, welche Faktoren aus dem Unternehmen beeinflussen deiner Meinung nach das Arbeiten in den Scrumteams? Also wodurch wird es verbessert, gestört, behindert? Welche Faktoren könnten das sein? #00:10:57-0#

68 B: (...) #00:11:02-7#

69 I: Habt ihr viel mit Stakeholdern zu tun, also Kunden? #00:11:07-5#

70 B: Ja indirekt, direkt schon eigentlich schon ja. (...) Das ist natürlich ein Problemfaktor, dass der Kunde bei der Arbeitsweise nach Scrum sehr eingebunden sein sollte. Natürlich auch auf das hin das er in Sprints dann sein Pakete geliefert bekommt und das ist mit (...) ja unserer Softwarestabilität und Auslieferungszyklen (...) das stelle ich mir spannend vor. #00:11:44-3#

71 I: Kommen z. B. auch vom Unternehmen her Scope Änderungen? #00:11:52-3#

72 B: Wir machen alles auf den Kunden getrimmt. D. h. der Kunde wirft bei uns Anforderungen ein und die setzen wir um. Also wir haben jetzt keine klassische Produktentwicklung in dem Sinn, dass wir sagen wir hätten jetzt eine Roadmap vom nächsten Jahr oder so wie das Produkt aussehen soll, sondern es ist alles kundengetriggert. #00:12:11-1#

73 I: Was ist, würdest du sagen der wichtigste Aspekt, der für das Arbeiten mit Scrum spricht und was jener der gegen das Arbeiten mit Scrum? #00:12:22-3#

74 B: (...) Naja der wichtige Aspekt ist sicher, dass man den Kunden mehr einbinden kann in den ganzen Prozess und das kann natürlich Vorteil und Nachteil gleichermaßen sein. (...) Wenn man unsere Kunden kennt. (lacht) #00:12:48-7#

75 I: (lacht) Ok. Gibt es sonst noch einen Aspekt, wo du sagst, das ist wichtig für mich? Oder es wäre ein Vorteil gegenüber der alten Arbeitsweise? #00:13:04-4#

76 B: Ich weiß nicht. Wirkliche Vorteile sehe ich aktuell noch nicht, deswegen schwierig. #00:13:13-5#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 77 I: Würdest du sagen, dass bei euch die Scrumrollen und Prozeduren genau eingehalten werden oder adaptiert ihr das auf euer Unternehmen hin. #00:13:24-6#
- 78 B: Nein das wird eher nach Punkt und Beistrich so gemacht, wie es im Manifest vorgeschrieben ist. #00:13:33-1#
- 79 I: Dann erübrigen sich die Zwischenfragen ob das adaptiert wird. Gibt es einen Grund warum das so nach Punkt und Beistrich gemacht wird? Wird das gefordert vom Unternehmen oder ist das euer Ansatz? #00:13:47-3#
- 80 B: Naja das ergibt sich ein bisschen aus dem Ganzen. Einerseits, die Umstellung ist gefordert worden vom Unternehmen, dass wir jetzt nach Scrum arbeiten sollen und das andere ist ein bisschen jetzt so die Auflehnung der Mitarbeiter zu sagen: Scrum, na bitte, dann gib mir den Prozess vor, wie man das Einhalten soll. #00:14:05-8#
- 81 I: Ok. Glaubst du das sich Scrum auch auf einzelne Projekte adaptieren lässt? Oder auf einzelne Teams jetzt? #00:14:18-7#
- 82 B: Würde durchaus ja sagen, wenn man das von Anfang an so angeht das man sagt, man sieht sich an, was hat man jetzt, wie sind die Teams aufgestellt, wie kann man da so einen Prozess integrieren, also sehe ich das schon als machbar. #00:14:34-2#
- 83 I: Welchen Vorteil hätte das, wenn du das adaptierst? #00:14:38-0#
- 84 B: Ja das es halt viel mehr auf unsere Kunden abgestimmt wäre, auf unsere Arbeitsweise und auch auf die bestehenden Teams. #00:14:49-6#
- 85 I: Ok. Neben Scrum gibt es ja in der Softwareentwicklung eine zweite Methode, die sehr häufig zum Einsatz kommt und das ist die Kanban Methode. Hast du schon einmal mit der Kanban Methode gearbeitet? #00:15:03-2#
- 86 B: Nein. #00:15:03-7#
- 87 I: Kennst du die Kanban Methode? #00:15:05-0#
- 88 B: Ja vom Namen her. VW arbeitet nach Kanban. #00:15:10-8#
- 89 I: Gibt es einen Grund warum bis jetzt noch nicht mit Kanban gearbeitet worden ist bei euch? Ist es schon einmal zur Diskussion gestanden, habt ihr euch das schon einmal angesehen? #00:15:21-8#
- 90 B: Das Thema agile Arbeitsweise ist jetzt erst aufgekommen und ich weiß nicht ob man sich wirklich damit beschäftigt hat oder ob von vorne herein gesagt worden ist: Scrum, das ist super, das machen wir. #00:15:35-4#
- 91 I: Im Unterschied zu Scrum gibt es ja im Kanban das Kanbanboard, das sich dadurch unterscheidet von einem Sprintbacklog, dass die Stories keine Story Points haben, also keine Größe, sie sind nicht abgeschätzt und du hast keine fixe Sprintdauer vorgegeben im Kanban. D. h. jeder geht einfach her und arbeitet die Aufgaben Stück für Stück ab. #00:16:01-2#
- 92 B: Und fertig ist, wenn es fertig ist? #00:16:04-1#
- 93 I: Genau, aber jetzt meine Frage dazu. Die Zielerreichung im Scrum kann man ja messen. Da schaut man sich den Sprintbacklog an und schaut, ist er erledigt oder ist er nicht erledigt. Wie würdest du das im Kanban machen? Wie würdest du Zielerreichung im Kanban messen und wann vor allem? #00:16:22-9#
- 94 B: (...) Naja so wie du mir das jetzt erklärt hast, ist es ja de facto nicht messbar, wenn ich nicht sagen kann, welcher Aufwand hinter dem Paket steckt, weil es kann sein, ich ziehe mir einen Task, an dem arbeite ich drei Wochen und ich ziehe mir einen anderen Task den habe ich in einem halben Tag fertig. Also d. h. nach Quantität kann ich das einmal sicher nicht bewerten. Wie du es machen willst, ich weiß es nicht. #00:16:44-9#

95 I: Ok, eher in die Richtung qualitative Aspekte begutachten? #00:16:51-2#

96 B: Ja. #00:16:52-5#

97 I: Die nächste Frage erledigt sich, wenn ihr nicht damit arbeitet. Ich werde dir jetzt ein paar Vorteile zeigen, von agilen Methoden und ich hätte gerne, dass du mir die nach Priorität ordnest. Während du das machst werde ich die Tonbandaufnahme aber pausieren, denn das ist nicht relevant. #00:17:15-2#

--- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:17:15-2#

98 I: Gut, wir setzen fort. Du hast da für dich als wichtigsten Punkt genannt, dass der "Teamgedanke gefördert" wird. Warum ist das für dich der wichtigste Punkt? In dieser Vorteilliste? #00:17:33-1#

99 B: Weil es so, wie ich das bis jetzt erlebt habe in der Arbeit mit Scrum eigentlich jeder immer und zu jeder Zeit seine Meinung einbringen kann, sei das jetzt in den Plannings, Taskbreakdown wie auch immer. Jeder kann seine Punkte vorbringen, die ihm wichtig sind und seine Erfahrungen mit einbringen was das Produkt anbelangt und deswegen sehe ich das eigentlich als größten Vorteil. #00:17:56-2#

100 I: Also zweitwichtigsten Punkt hast du genannt "Teaminterne Kommunikation wird erhöht. Hängt wahrscheinlich direkt mit dem Teamgedanken zusammen, oder? #00:18:04-6#

101 B: Ja hängt direkt mit Punkt 1 zusammen. #00:18:09-8#

102 I: Kommuniziert ihr jetzt nach innen und nach außen mehr oder würdest du sagen es ist jetzt rein nach innen, was mehr kommuniziert wird in den Teams? #00:18:17-4#

103 B: Ja ich würde schon sagen, dass innerhalb des Teams jetzt mehr kommuniziert wird. #00:18:24-4#

104 I: Gibt es neben Scrum und Kanban vielleicht noch eine andere agile Methode, die in deiner Firma zum Einsatz kommt, die wir jetzt aber noch nicht besprochen haben? #00:18:34-5#

105 B: (...) wüsste ich jetzt nicht. #00:18:42-3#

c) Digitalisierung

106 I: Gut. Ja jetzt haben wir über agiles Prozessmanagement und agile Methoden gesprochen, jetzt kommen wir zum dritten Punkt. Nämlich der Digitalisierung von Prozessen. Die Digitalisierung allgemein ist ja momentan so ein bisschen ein Schlagwort, so ein Modewort, denn es ist überall in der Wirtschaft, in der Politik, eigentlich spricht jeder nur von Digitalisierung, was kommt dir als Erstes in den Sinn, wenn du an Digitalisierung denkst? Also ganz allgemein jetzt, muss jetzt nicht arbeitsspezifisch sein. #00:19:17-3#

107 B: Keine Ahnung (...). #00:19:25-1#

108 I: Im privaten vielleicht etwas? Im Haus etwas das sich verändert hat durch Digitalisierung? In deinem Umfeld etwas das sich verändert hat? #00:19:34-0#

109 B: Ich habe kein Internet (lacht). #00:19:37-9#

110 I: In deinem Beruf? Hat sich etwas verändert durch Digitalisierung? Hast du vielleicht einmal einen Arbeitsschritt digitalisiert der früher manuell war? #00:19:48-3#

111 B: Ja. Zeiterfassung! #00:19:51-8#

112 I: Wie habt ihr das digitalisiert? #00:19:54-6#

113 B: Ja das funktioniert richtig modern mit so einer Magnetstempeluhr. #00:20:00-1#

114 I: Ok und früher habt ihr das manuell (...) #00:20:02-5#

115 B: Ja da haben wir das ein Excelliste eingetragen, die zwar auch digital war. #00:20:07-7#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 116 I: Aber den Arbeitsschritt des Eintragens habt ihr digitalisiert. #00:20:11-1#
- 117 B: Ja genau #00:20:10-1#
- 118 I: Alles klar. #00:20:14-8#
- 119 B: Also so richtig 19. Jahrhundert. #00:20:13-5#
- 120 I: Ok. Nehmen wir an du bist im Unternehmen einerseits für die Prozesse verantwortlich und jemand sagt zu dir, du sollst einen Prozess digitalisieren. Worauf würdest du da besonders achten, also auf welche Faktoren? Als jemand der selbst mit Prozessen arbeitet, was ist dir besonders wichtig? #00:20:40-5#
- 121 B: Naja das das ganze gut umsetzbar ist. Sprich das das nicht aufwändiger ist als so wie ich es jetzt mache. Weil nur weil das ganze digital super abgebildet ist, heißt das oft nicht das der Aufwand dadurch weniger wird, wenn die Systeme eben nicht entsprechend funktionieren. #00:21:03-7#
- 122 I: Wie würdest du da vorgehen? (...) Du hast jetzt diesen alten Prozess und der soll neu und digital werden, wie würdest du das angehen? #00:21:19-6#
- 123 B: Als erstes müsste ich einmal verstehen, wie der Prozess jetzt abläuft, damit ich einmal sagen kann, wie kann ich den Prozess digitalisieren. Danach eventuell zusehen, den aktuellen Ablauf irgendwie zu digitalisieren und dann meine Verbesserungen dort einzuarbeiten. #00:21:38-2#
- 124 I: Gibt es da Faktoren, die dich behindern könnten bei der Umsetzung? (...) kannst du dir irgendwelche Hindernisse denken? #00:21:52-9#
- 125 B: Ja wie immer irgendwelche Systeme, irgendwelche internen Richtlinien oder Sonstiges. #00:21:59-9#
- 126 I: Warum glaubst du ist es eigentlich wichtig, dass Unternehmen ihre Prozesse digitalisieren? #00:22:07-9#
- 127 B: Warum es wichtig ist das Unternehmen ihre Prozesse digitalisieren? Naja, wenn so keiner mehr durchblickt. #00:22:18-9#
- 128 I: Ok, Komplexität? #00:22:22-8#
- 129 B: Komplexität ja. #00:22:23-7#
- 130 I: Hätten wir diesen Punkt, gibt es sonst noch einen? (...) Arbeitserleichterung vielleicht irgendwie in gewisser Weise? #00:22:36-5#
- 131 B: Ja, sicher. Hängt natürlich auch damit zusammen. #00:22:41-5#
- 132 I: Der Komplexitätsfaktor, wäre der für dein Unternehmen auch wichtig? #00:22:49-8#
- 133 B: Ja hängt natürlich immer davon ab, von welchen Prozessen wir reden, aber ja alles was man einfacher gestalten kann ist natürlich immer besser. #00:22:58-3#
- 134 I: Was würdest du sagen ist ein Prozess, der besonders unter Komplexität leidet? Kennst du so einen oder hast du selbst solche Prozesse, die zu komplex sind? #00:23:13-1#
- 135 B: (lacht) Entwicklerdokumentation. #00:23:15-9#
- 136 I: Ok, warum? Kannst du das ein bisschen ausführen? #00:23:19-3#
- 137 B: Ja, weil das Tool, das wir dazu verwenden etwas veraltet ist. #00:23:28-4#
- 138 I: Welche Vorteile könnte die Digitalisierung deiner Meinung nach deinem Unternehmen bieten? #00:23:40-1#
- 139 B: Verbesserung der Arbeitsleistung. Wenn einfach gewisse Prozesse weniger Zeit in Anspruch nehmen. #00:23:51-3#

140 I: Hast du selbst schon einmal von einer solchen Digitalisierung profitiert, wo du sagst da ist dir Arbeit abgenommen worden, da ging etwas leichter? Ich meine bis auf das Einstempeln und Ausstempeln jetzt. #00:24:03-1#

141 B: (lacht) Muss ich überlegen. (...) Ja ich würde sagen unsere aktuelle Projektzeiterfassung ist besser geworden als die Alte. #00:24:21-8#

142 I: Was hat sich da verändert? #00:24:23-2#

143 B: Wir sind einfach auf ein neues Tool umgestellt. Wir arbeiten jetzt mit EasyProject, so heißt das. #00:24:29-9#

144 I: Glaubst du das sich Mitarbeiter in einem Unternehmen auch gegen die Digitalisierung sträuben können? #00:24:35-0#

145 B: So wie man sich gegen alles sträuben kann das Veränderung ist, ja! #00:24:40-7#

146 I: Welche Probleme könnten da deiner Meinung nach auftreten, wenn da jetzt Mitarbeiter nicht mitziehen. #00:24:51-0#

147 B: Das Dinge doppelt geführt werden, der eine macht es so, der andere macht es so weil er es eben immer so gemacht hat, so dass Doppelgleisigkeiten (...) #00:25:02-5#

148 I: Glaubst du das da die Mitarbeiterzufriedenheit auch darunter leiden kann? Wenn jetzt auf Teufel komm raus digitalisiert wird? #00:25:13-5#

149 B: Ja auf jeden Fall. #00:25:14-5#

150 I: Hast du dich schon einmal geärgert wegen einer Digitalisierung? Oder wegen einer Veränderung durch Digitalisierung? #00:25:25-3#

151 B: Wegen Veränderungen ja, jetzt im speziellen durch Digitalisierung würde ich eher sagen nein. #00:25:36-7#

152 I: Hätte es einen Nachteil für dein Unternehmen, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde? #00:25:43-3#

153 B: Ja. #00:25:45-5#

154 I: Welche z. B. #00:25:52-7#

155 B: (...) Das ist die Frage, wie dann die Alternativen ausschauen würden. #00:26:00-7#

156 I: Also könnte dein Unternehmen ohne Digitalisierung funktionieren deiner Meinung nach? #00:26:07-6#

157 B: Nein. Ja, könnte funktionieren! Ja es könnte funktionieren aber nie so wie es das jetzt tut. #00:26:14-2#

d) Wertangebot von Prozessen

158 I: Ja gut, dann kommen wir zum letzten Themenblock des Interviews, das ist das Wertangebot. Weißt du was ein Wertangebot ist, also jetzt im speziellen von einem Prozess? #00:26:33-4#

159 B: Nein. #00:26:33-8#

160 I: Ok. Das Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen eines Prozesses ab für den Benutzer. Also was macht der Prozess für mich. #00:26:47-1#

161 B: Ok. #00:26:47-1#

162 I: Hast du dich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du durch die Nutzung von Prozessen eigentlich erhältst? #00:26:57-3#

163 B: Ja die Frage habe ich mir schon oft gestellt (lacht) #00:26:59-3#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- 164 I: Du bist der Erste, der diese Antwort gibt. (lacht) Alle anderen sagen immer "Nein, noch nie".
(lacht) Und hast du für dich eine Antwort gefunden, was dir der Prozess bringt? #00:27:15-1#
- 165 B: Nein. #00:27:16-7#
- 166 I: Ok. Was könnte dir ein Prozess bieten? #00:27:19-9#
- 167 B: Im Optimalfall bringt mir ein Prozess eine Erleichterung im Arbeitsalltag oder Vereinheitlichung, wie man das auch immer nennen will. #00:27:30-5#
- 168 I: Ich würde dir jetzt gerne zwei Fragen stellen zu Prozessen, einerseits was Wünsche an Prozesse angeht, die du hast und andererseits an Anforderungen an Prozesse, die du hast. Wobei ich das gerne unterscheiden würde. Anforderungen an Prozesse sind Minimalanforderungen, wo du sagst, wenn der Prozess nicht einmal das für dich macht dann willst du gar nicht damit arbeiten. Und Wünsche sind so etwas, wo du dir vorstellst, das ist mein idealer Prozess. Das sind so Faktoren, die würden den Prozess für mich ideal machen. Fangen wir gleich mit den Wünschen an, also wenn du dir deinen idealen Prozess vorstellst, mit Tools und allem drum herum. Wie wäre der? #00:28:18-7#
- 169 B: Der ideale Prozess (...) ja als erstes muss der einmal, wobei das eher in Richtung Anforderung geht, klar formuliert sein, sprich man muss wissen wie ist das definiert, was ist zu tun und wann. Ja (...) der ideale Prozess. #00:28:54-7#
- 170 I: Gibt es Schritte wo du sagst, die muss man unbedingt machen? Gibt es Tools wo du sagst, die muss man unbedingt verwenden im Prozessablauf deiner Meinung nach? Meetings, die man unbedingt halten muss bzw. die du dir wünschst, dass man sie hält. #00:29:12-1#
- 171 B: Ja gut, dass kommt ja immer auf den Prozess darauf an. #00:29:14-8#
- 172 I: Ja aber wir reden ja jetzt von deinem idealen Prozess. #00:29:17-7#
- 173 B: Ja ist die Frage, was bildet der Prozess dann ab. #00:29:21-6#
- 174 I: Ja nehmen wir deinen Arbeitsalltag, wie du den ideal gestalten könntest. Wenn du genau so arbeiten könntest, wie du dir das vorstellst. #00:29:31-6#
- 175 B: (lacht) Ja (...) ich weiß nicht, das ist schwierig. #00:29:42-2#
- 176 I: Ja fangen wir an mit: du bekommst diese Kundenanforderungen haben wir vorher gesagt und die gehören implementiert in dein Produkt. #00:29:48-9#
- 177 B: Ja. #00:29:50-5#
- 178 I: Wenn du jetzt allein entscheiden könntest, wie du das machst, wie würdest du das machen? Würdest du viele Meetings machen bevor du mit der Implementierung anfängst? #00:30:02-3#
- 179 B: Ich würde auf jeden Fall einmal ein Meeting machen, mit allen Personen, die Detailwissen haben in dem Bereich, den die Anforderung betrifft. In weiterer Folge wäre es aus meiner Sicht auch sehr sinnvoll, wenn das Ergebnis von diesem Meeting in einer schriftlichen Form festgehalten wird in einem Dokument. Ob das jetzt eine User Story ein IT Konzept oder ein Pflichtenheft ist dann eher egal. (...) Dann was auch wichtig ist meiner Meinung nach sind klare Termine, sprich wann muss was fertig sein damit der Prozess dann auch (...) damit auch andere dann aufsetzen können auf den Entwicklungsprozess sei es jetzt eine Qualitätssicherung oder ein Integrationstest, wie auch immer. Ja und wenn das Ganze dann natürlich noch gestützt wird von irgendwelchen super Tools, mit denen man dann noch Dokumentationen automatisiert abbilden kann und so weiter und sofort; Zeitbuchungen gleich so nebenbei gemacht werden können, dann ist das natürlich das Optimum. #00:31:19-8#
- 180 I: Würdest du sagen, solche Tools, praktisch, ihr bucht eure Stunden nach Projekten oder nach Tasks? #00:31:36-5#

- 181 B: Eine Kundenanforderung wird heruntergebrochen auf mehrere Tasks. Weil du hast ja einen gewissen Aufwand Projektmanagement, du hast einen Aufwand Entwicklung, du hast einen Aufwand für testen und im speziellen Fall buche ich das dann natürlich auf den Entwicklungsaufwand aber zusammengerechnet wird dann alles auf den kompletten, auf die gesamte Anforderung. #00:31:57-6#
- 182 I: Alles klar. Wie könntest du im Unternehmen solche Wünsche an Prozesse kommunizieren? Habt ihr da Systeme? dahinter? #00:32:13-7#
- 183 B: Nein eigentlich nicht. #00:32:17-0#
- 184 I: Habt ihr Anlaufstellen im Unternehmen wo ihr sagen könnt: hey, im Prozess läuft etwas falsch, das gehört geändert? Oder gibt es so etwas bei euch nicht? #00:32:31-9#
- 185 B: Nein, gibt es in dieser Form nicht. #00:32:34-6#
- 186 I: Könntest du dir vorstellen, wie man das machen könnte bei euch im Unternehmen jetzt speziell? #00:32:42-3#
- 187 B: Ja, ich meine zur Zeit ist es wie gesagt durch die Umstellung relativ schwierig da irgendwie etwas zu machen aber grundsätzlich könnte ich mir schon vorstellen, das wir da entweder durch monatliche Meetings oder quartalsmäßig, wie auch immer wo vielleicht jeder seine Anregungen und Erfahrungen mit der agilen Arbeitsweise oder auch im speziellen mit gewissen Prozessen mitbringt und sagt wo könnte man da ansetzen für Verbesserungen. #00:33:17-2#
- 188 I: Also würdest du praktisch diese Retrospektives, die es im Scrum ja für das Scrumteam gibt dann auch für den Prozess nutzen. #00:33:27-5#
- 189 B: Das wäre so ein Punkt, ja genau. #00:33:30-0#
- 190 I: Wir haben jetzt das eh teilweise schon vermischt, aber noch einmal kurz zusammengefasst, solche Anforderungen, die du an Prozesse stellst, wo du sagst, dass muss der Prozess haben, sonst brauchen wir gar nicht damit arbeiten. Was wäre das für dich? #00:33:43-2#
- 191 B: Ja wie gesagt er muss klar definiert sein. Es muss für jeden verständlich sein, wie der Ablauf ist. Und (...) sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen. #00:34:00-7#
- 192 I: Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen? #00:34:07-1#
- 193 B: Zum Teil. Also es gibt Aspekte, die sind halt nicht so schlecht und dann gibt es wieder welche da ist nicht einmal die Mindestanforderung da. #00:34:20-3#
- 194 I: Was wäre z. B. so etwas, wo die Mindestanforderung fehlt? #00:34:23-7#
- 195 B: (lacht) Ja derzeit generell unsere komplette Projektabwicklung. #00:34:30-0#
- 196 I: Ok, die Projektabwicklung. (...) Wir haben jetzt meine nächste Frage indirekt vorher beantwortet mit "Wie könnte das Unternehmen diese Anforderungen und Wünsche sammeln". Haben wir eh gesagt, diese Retrospektives. Würdest du als Unternehmen regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen? Also wenn du Unternehmer wärst? #00:34:53-6#
- 197 B: Ja. Ich würde zumindest die Möglichkeit bieten dann auch für die Mitarbeiter über diese Themen zu sprechen. Ich meine, wenn ich merke vom Unternehmen kommt nichts, also es kommt keiner hin oder es bringt niemand Ideen ein, dann vielleicht auch weniger oft das Ganze zu machen oder irgendwie anders auszulagern, dass man das eher auf Bedarf macht aber, dass es grundsätzlich die Möglichkeit dazu gibt, ja. #00:35:18-2#
- 198 I: Würdest du sagen; du kommunizierst jetzt deine Wünsche und deine Anforderungen oder eben Verbesserungsvorschläge; würdest du sagen das; Mitarbeiter A kommuniziert das; würdest du schauen, dass du dann Mitarbeiter A auch in die Adaption von diesem Prozess einbindest oder

Anhang D: Interviewtranskriptionen

sollte der dann außen vorgelassen werden. Er sagt dir dann praktisch einmal was er möchte und ist dann nicht mehr dabei, oder würdest du ihn mitnehmen in die Prozessadaption. #00:35:44-7#

199 B: Der sollte definitiv mitgenommen werden in den Prozess, weil wenn man einmal etwas so gesagt hat, es kann ja auch manchmal ein Verständnisproblem sein wie auch immer, von der Gegenseite falsch aufgenommen werden und dann hat der wirklich die Möglichkeit zu sagen: "Du nein, ich habe das eigentlich ganz anders gemeint" oder "Ich hätte mir das so und so vorgestellt, damit das eine Verbesserung darstellt". #00:36:11-3#

200 I: Jetzt nehmen wir einmal an. Spielen wir das ganze einmal durch. Du hast jetzt dieses Meeting und da kommen 30 Leute und sagen das und das würde geändert gehören an den Prozessen. Wie würdest du dann vorgehen bei der Adaption? Wenn du jetzt 30 Leute immer einbindest das wäre ja schwierig, oder? #00:36:32-1#

201 B: Ja ich würde einmal ganz klar sagen, von den 30 Vorschlägen, wie viel decken sich von denen, welche betreffen alle den gleichen Prozess. Dann einmal herauszufinden, vielleicht gibt es ja dort, ich meine es wird sicher Gemeinsamkeiten geben, und diese dann eventuell auch zu priorisieren und die anderen zu fragen: "Kann man das priorisieren bzw. ist vielleicht das Anliegen von jemand anderem wichtiger als das eigene?" weil man vielleicht auch gar nicht daran gedacht hat oder wie auch immer und im speziellen dann einfach Prozess für Prozess herauszunehmen. Einen Verantwortlichen aus den 30 dann zu nominieren für diesen Prozess und den dann auch in der Implementierung mitzunehmen. #00:37:18-1#

202 I: Jetzt denk bitte noch einmal an deine Prozesse und an die Programme die du da nutzt, so im täglichen Arbeiten. Würdest du sagen das diese Schnittstellen gut durchdacht sind? Also Programm und Prozess. (...) Oder gibt es oft Schwierigkeiten mit Programmen, mit einzelnen? Tools? #00:37:41-1#

203 B: Ja es gibt durchaus Schwierigkeiten. #00:37:43-4#

204 I: An welchen Punkten? Also wo gibt es oft Probleme? Wenn du es mir sagen kannst, wenn es jetzt nicht Confidential ist. #00:37:52-7#

205 B: Nein wir haben halt für diese Projektzeitbuchung ein eigenes System, dann Kundenaufträge kommen über ein anderes System herein, das wird dort dann wieder aufbereitet und in die Tasks heruntergebrochen und das wird auch dann wieder als Backlog für die Mitarbeiter verwendet, muss aber dann gleichzeitig auch wieder im Zeiterfassungstool gepflegt werden damit die entsprechenden Mitarbeiter dann auf die Tasks buchen können. Und so entsteht halt ein gewisser organisatorischer Aufwand. #00:38:21-0#

206 I: Ok, ich sehe es, es ist sehr gut durchdacht (lacht). #00:38:25-8#

207 B: (lacht) Richtig ja. Und da sind wir eben derzeit gerade, in der Findungsphase wie wir unsere Tools auch auf diese agile Arbeitsweise hin optimieren können, dass das Ganze dann vielleicht ein System ist, das alles abbildet. #00:38:37-9#

208 I: Sind das alles eure internen Tools oder sind das Externe? #00:38:44-1#

209 B: Das sind externe Tools #00:38:45-2#

210 I: Na gut, jetzt sind wir mit den eigentlichen Themengebieten fertig, jetzt noch ein paar abschließende, allgemeine Fragen zu dem Thema. Gibt es vielleicht sonst noch Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, die wir aber jetzt im Interview nicht behandelt haben? Wo du sagst, das würdest du gerne noch ansprechen. #00:39:05-8#

211 B: Nein, ich weiß nicht, ich denke es ist eigentlich relativ alles zur Sprache gekommen. Wichtiger Punkt vielleicht nur noch einen Prozess zu ändern, nur damit man ihn geändert hat ist nicht der richtige Ansatz. #00:39:24-0#

212 I: Hast du noch irgendwelche Anmerkungen zum Thema Digitalisierung, die du noch gern anbringen würdest? #00:39:35-9#

213 B: Nein. #00:39:37-0#

214 I: Gibts es grundsätzlich generell noch irgendetwas anderes noch? #00:39:42-7#

215 B: Nein, eigentlich nicht. #00:39:46-1#

216 I: Ja zum Abschluss des Interviews würde ich dich noch bitten, dass du eine kurze Selbsteinschätzung machst, danach ist das Interview beendet und die Tonaufnahme endet jetzt. #00:40:03-0#

INTERVIEW #7

a) Agiles Prozessmanagement

1. I: Interview Nummer 7. Wir starten. Zu Beginn würde ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du bis jetzt mit agilem Prozessmanagement gemacht? #00:00:14-2#

2. B: (...) Auf was bezogen? #00:00:19-2#

3. I: Hast du schon einmal mit agilen Prozessen gearbeitet? Kennst du den Unterschied zwischen klassischen Prozessmanagement und dem neuen, agilen Ansatz? #00:00:27-9#

4. B: Nicht genau, aber ich habe mit agilen Prozessen schon gearbeitet, ja. #00:00:33-3#

5. I: Ok, ja klassisch ist jetzt z. B. dieses Wasserfallmodell wo du vom Anfang weg immer eine Stufe weitergehst und dann bist du halt irgendwann fertig mit dem Projekt und der agile Ansatz ist einfach, dass du immer wieder in die Iteration hineingehst und schaust. Also ist das das was du gemacht hast. #00:00:50-1#

6. B: Genau, agil. #00:00:52-2#

7. I: Stehst du in einer Beziehung zum Prozessmanagement oder bist du ein reiner Prozessuser momentan? #00:00:59-5#

8. B: Ich bin eigentlich ein reiner Prozessuser. #00:01:03-1#

9. I: Ok, gibt es irgendwelche Aspekte wo du sagst im Zusammenhang mit Prozessmanagement ist das eher positiv oder eher negativ für dich? Also hast du schon positive Erfahrungen gemacht oder negative Erfahrungen? #00:01:14-6#

10. B: Sowohl als auch (lacht). #00:01:17-5#

11. I: Was wäre bei sowohl als auch z. B. ein positiver Faktor? #00:01:21-2#

12. B: (...) Positiver Faktor (...) #00:01:28-7#

13. I: Du kannst auch mit dem Negativen anfangen, wenn es dann leichter geht. #00:01:31-7#

14. B: Ja, ein spezifisches Beispiel hätte ich jetzt eigentlich nicht. #00:01:40-3#

15. I: Ein Allgemeines dann? (lacht) #00:01:44-1#

16. B: (...) #00:01:52-4#

17. I: Habt ihr ein Prozessmanagement in der Firma oder läuft das über eine Person mehr oder weniger? #00:01:54-5#

18. B: Ja es läuft über die Projektmanager in Verbindung mit den Scrum Mastern. #00:02:03-8#

19. I: Ja fangen wir einmal an, wenn du jetzt deinen Arbeitsalltag so vor dir hast, und die Prozesse, mit denen du regelmäßig arbeitest, wie sieht so ein typischer Arbeitstag aus? #00:02:17-2#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

20. B: Arbeitsalltag? Ja meistens fängt es eben mit einem Standup an, und ja dann wird gearbeitet. #00:02:31-5#
21. I: Also nach Arbeitspaketen? #00:02:33-3#
22. B: Genau ja, nach Arbeitspaketen. #00:02:35-7#
23. I: D. h. ihr arbeitet praktisch schon im Scrum? #00:02:38-3#
24. B: Mhm. #00:02:40-6#
25. I: Ist euch das vorgegeben worden oder habt ihr euch selbst dazu entschlossen das ihr im Scrum arbeitet? #00:02:46-7#
26. B: Wie ich angefangen habe bei der Firma da war das bereits festgelegt. #00:02:52-1#
27. I: Also ist es von oben gekommen? #00:02:54-9#
28. B: Ja. #00:02:54-6#
29. I: Verändern sich bei euch die täglichen Prozesse oder ist das mehr oder weniger immer der gleiche Ablauf? #00:03:02-7#
30. B: Wir haben schon eine große Entwicklung durchgemacht, seit ich bei der Firma bin und dabei haben wir größere Änderungen durchlaufen. #00:03:18-8#
31. I: Wie ist diese Entwicklung vorangegangen? Kannst du das kurz umreißen wie die Schritte waren? #00:03:24-1#
32. B: (...) Naja am Anfang wurde versucht, den, ich weiß nicht wie man dazu sagt, den idealen Scrum Prozess versucht umzusetzen. Das hat nicht so ganz funktioniert und dann ist man schrittweise mehr in die Richtung gegangen, die passend war für die Firma. #00:03:48-8#
33. I: Kannst du mir da ein paar Sachen sagen, die nicht gepasst haben an dem idealen Scrum Prozess für euch? #00:03:55-1#
34. B: (...) Naja so Sachen wie das Retrospectiv und diverse andere Sachen sind eher zuerst intern abgearbeitet worden und dann erst mehr Richtung Kunde gewandert. #00:04:16-6# #00:04:15-8#
35. I: Gibt es Dinge, die dich an der täglichen Arbeit mit agilen Prozessen stören? Wo du sagst, das brauchst du eigentlich nicht? Oder das ärgert dich, nervt dich? #00:04:25-1#
36. B: Jetzt nicht mehr. (lacht) #00:04:28-3#
37. I: Was war das früher? #00:04:29-5#
38. B: Naja es hat ein paar unnötige Meetings gegeben, die zu nichts geführt haben, aber Zeit gekostet haben. #00:04:40-9#
39. I: Waren das jetzt andere Meetings als das Retro? Was war da z. B. noch? #00:04:46-3#
40. B: (...) Was hat es alles gegeben, die Retrospektive und (...)? #00:04:59-1#
41. I: Review, gibt es, dann das Planning #00:05:03-5#
42. B: Sprintplanning machen wir immer noch alle zwei Wochen. #00:05:06-1#
43. I: Dann das Refinement #00:05:09-4#
44. B: Ja Refinement haben wir auch gemacht ja. (...) Aber es war eher weniger hilfreich würde ich sagen, so wie es umgesetzt wurde #00:05:23-5#
45. I: War da die Aufgabenstellung einfach ungenau definiert oder waren eure Tasks von vornherein schon so klar definiert das du sagst es reicht, wenn du sie im Planning durchgehst oder was war da das Problem? #00:05:33-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

46. B: **Nein es war zum Teil ungenau definiert und zum Teil ist versucht worden, dass jeder an jedem Projekt arbeitet.** #00:05:48-7#
47. I: Ok. (...) Jetzt in die Gegenrichtung gefragt, was gefällt dir besonders gut, wenn du mit agilen Prozessen arbeitest oder an der Arbeit mit agilen Prozessen? #00:05:58-5#
48. B: (...) Naja praktisch (...), **dass die Arbeit nicht wirklich ausgeht und, dass wenn es Probleme gibt gleich einmal Rücksprache gehalten werden kann und man auch mit dem Kunden abstimmen kann, wie Sachen oder Arbeitspakete richtig umgesetzt gehören.** #00:06:33-3#
49. I: Gibt es auch Faktoren, wo du sagst, dass erleichtert dir eigentlich deine Arbeit? Was vorher nicht war? Z. B. in einer alten Firma? #00:06:42-1#
50. B: Ja (...) **es ist einfacher direkt mit dem Projektmanager zu reden, wenn es irgendwelche Fragen gibt** und, ja. #00:07:05-3#
51. I: Ist euer Projektmanager gleichzeitig euer Product Owner? #00:07:11-6#
52. B: Ja. #00:07:12-5#
53. I: Ok. Wenn du in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändern könntest, was wäre das? Wenn du dir einfach aussuchen könntest wie du arbeitest. #00:07:24-2#
54. B: (lacht) An der Arbeitsweise? #00:07:28-3#
55. I: Ja, also das kann jetzt alles sein, Tools, Prozessabläufe, Meetings, ganz egal. #00:07:37-5#
56. B: Wie nennt man das, das äußerst gute Tool für das Tracken von Items und Arbeitspaketen. #00:07:50-3#
57. I: Jira? #00:07:51-3#
58. B: Bei uns heißt es Gemini. Jira wäre da um einiges besser. #00:07:56-1#
59. I: Ok also du würdest das Tool ändern? Was sind da die Gründe dafür? #00:08:02-7#
60. B: Es ist nicht gut. Es ist sehr unübersichtlich, es kann viele Sachen nicht und es ist schwer damit umzugehen. #00:08:17-6#
61. I: Ok, was ist dann der Grund, warum man es überhaupt verwendet? #00:08:21-9#
62. B: Das ist eine gute Frage. (lacht) #00:08:22-2#
63. I: (lacht) #00:08:23-3#
64. B: Die kann ich nicht beantworten. #00:08:25-5#
65. I: Also wird es wahrscheinlich auch vorgegeben, oder? #00:08:27-4#
66. B: Ja, aber es soll sich in nächster Zeit ändern. Hoffentlich. #00:08:33-4#
67. I: Denk noch einmal zurück an dein alltägliches Arbeiten. Gibt es da jetzt Probleme, die du nur hast, weil du den Prozess so ausführen muss, wie er ausgeführt werden muss? #00:08:45-0#
68. B: Probleme, die ich im Prozess habe (...) #00:08:47-5#
69. I: Also gibt es Probleme, die durch den Prozess verursacht werden? #00:08:54-6#
70. B: Ja. #00:08:58-1#
71. I: Und zwar? #00:09:00-5#
72. B: (lacht) Jetzt habe ich vorher gesagt, dass es eigentlich arbeitstechnisch kaum die Arbeit ausgeht, weil normalerweise, bis ich mit einem Arbeitspaket fertig bin ist das nächste vorhanden. **Allerdings, gegen Sprintende bzw. Anfang kommt es schon öfter vor, dass da dann Leerzeiten vorhanden sind.** #00:09:26-6#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

73. I: Ok. Weißt du warum das so ist? Also warum es Leerzeiten gibt? #00:09:33-9#
74. B: Das liegt daran, dass die Pakete dann mit dem Kunden durchbesprochen werden. Also gezeigt werden und Feedback. #00:09:44-3#
75. I: So eine Art Review? #00:09:44-8#
76. B: Genau. Und dann abhängig davon was vom Kunden alles kommt und was im nächsten Sprint umgesetzt wird. #00:09:57-2#
77. I: Das ist dann schwierig natürlich. #00:10:00-0#
78. B: D. h., wenn der Sprint endet, wird erst definiert, was im nächsten Sprint anfängt. #00:10:05-1#
79. I: Könntest du dir vorstellen, wie du das Problem lösen könntest? #00:10:08-7#
80. B: Ja, Übergangspakete. Die vorher schon definiert sind, die zwar noch nicht in dem Sprint zu liefern sind aber eben für den Folgesprint bereits da sind. #00:10:21-6#
81. I: Wäre das dann etwas, dass nur dich betrifft, oder betrifft das auch andere Personen? #00:10:26-7#
82. B: Es kann natürlich auch andere Personen betreffen. #00:10:30-4#
83. I: Gibt es einzelne Phase im Prozess die du gerne verändern würdest? Also verändern, ergänzen in dem Sinne, dass es dir vielleicht ein bisschen zu viel ist, ein bisschen zu wenig. Wenn du an alle Phasen denkst, also Vorphase, Nachphase, die Hauptprojektphase. #00:10:52-4#
84. B: Zurzeit eigentlich nicht. #00:10:58-2#
85. I: Ok. Eine andere Frage, findest du, dass Änderungen an Prozessen in deinem Unternehmen gut kommuniziert werden? #00:11:07-1#
86. B: Inwiefern? #00:11:09-6#
87. I: Also der Arbeitsablauf verändert sich und somit auch der Prozess und wird das dann jedem mitgeteilt wie es jetzt läuft oder wie der neue Prozess aussieht oder ist das eher nicht so? #00:11:26-0#
88. B: Das ist eher teamabhängig hätte ich gesagt. #00:11:32-5#
89. I: Wirst du dann, wenn ein neuer Prozess eingeführt wird, geschult auf den Prozess? #00:11:36-7#
90. B: Geschult? Nein. #00:11:39-5#
91. I: Also, dass einmal jemand kommt und mit euch den Prozess durchbespricht und sagt, so läuft es, so würde er sich das vorstellen. #00:11:44-5#
92. B: Ja ich meine, eine Prozessänderung wird schon durchbesprochen. Wie das dann aussieht. #00:11:53-6#
93. I: Aber wenn ein neuer Prozess eingeführt wird, dann müsst ihr euch das selbst aneignen? #00:11:59-2#
94. B: Ja es wird halt einfach einmal probiert. Learning bei doing. (lacht) #00:12:04-7#
95. I: Würdest du sagen, dass die Kommunikation in so einem Fall vom Unternehmen proaktiv ist, oder ist das eher etwas, wo die Mitarbeiter nachfragen müssen und sagen wie läuft das jetzt, wie geht das jetzt? #00:12:19-8#
96. B: (...) Ich glaube die Information, die du bekommst von der oberen Ebene ist eigentlich ausreichend. #00:12:36-8#
97. I: Denk bitte einmal, ich weiß jetzt nicht genau wie es in deiner Firma ist, aber wenn es halt Firmen gibt, die mehrere Standorte betreiben (...) #00:12:48-9# //

98. B: Wir haben nur einen Standort. #00:12:48-9# //

99. I: und die Prozesse werden standortübergreifend genutzt, zu welchen Problemen könnte es da kommen? Wenn du dir das jetzt einmal abstrakt vorstellst. #00:12:56-7#

100. B: Wenn es mehrere Standorte geben würde und die hätten alle die gleichen Prozesse? (...) #00:13:04-8#

101. I: Oder er wird übergreifend genutzt. Was könnte da ein Problem sein. #00:13:10-3#

102. B: **Wahrscheinlich die Kommunikation zwischen den Standorten.** #00:13:14-9#

103. I: Inwiefern? Bzw. warum glaubst du, dass die Kommunikation ein Problem sein könnte? #00:13:22-7#

104. B: **Weil solche Sachen meist recht agil abgearbeitet werden. Ja und ich glaube standortübergreifend würde das eher länger dauern.** #00:13:41-5#

105. I: Siehst du auch Vorteile, wenn ein Prozess standortübergreifend genutzt wird? Also glaubst du, gibt es da einen Vorteil? #00:13:50-3#

106. B: **Ich glaube, wenn es mehrere Standorte geben würde bei uns, wäre es schon von Vorteil, dass die Standorte abgeglichen sind.** #00:14:03-1#

107. I: Und warum? #00:14:04-7#

108. B: Damit jeder Standort auf dem gleichen Stand ist. #00:14:14-0#

109. I: Also Arbeitstechnisch? #00:14:17-2#

110. B: Ja. #00:14:18-2#

b) Agile Methoden

111. I: Jetzt sind wir mit dem Prozessmanagement auch schon durch. Das nächste Themengebiet sind die agilen Methoden. Kannst du mir kurz sagen, welche Erfahrungen du schon mit agilen Methoden gemacht hast? Welche kennst du bereits? #00:14:35-6#

112. B: Agile Methoden waren jetzt? (...) #00:14:41-8#

113. I: Du hast ja gesagt du arbeitest im Scrum, Scrum ist z. B. eine agile Methode, kennst du andere auch noch? #00:14:47-3#

114. B: (...) Nein. #00:14:52-4#

115. I: Wie ist deine Erfahrung bis jetzt mit Scrum? #00:14:55-2#

116. B: (...) (überlegt) #00:15:04-9#

117. I: Eher positiv oder eher negativ? #00:15:04-9#

118. B: Ja schon eher positiv (...) ja, positiv! #00:15:11-1#

119. I: Funktioniert das für dein Unternehmen würdest du sagen? War es die richtige Entscheidung, dass sie auf Scrum umgestiegen sind? #00:15:20-3#

120. B: So wie es jetzt umgesetzt ist, schon. #00:15:22-9#

121. I: Ok, weil es auf abgestimmt ist? #00:15:27-8#

122. B: Genau. #00:15:28-3#

123. I: Und welche Faktoren beeinflussen deiner Meinung nach das Arbeiten im Scrumteam? Also wenn du jetzt z. B. sagst, du arbeitest in deinem Team, was beeinflusst euer tägliches Arbeiten im Unternehmen? #00:15:45-7#

124. B: Was beeinflusst das tägliche Arbeiten (...) #00:15:59-4#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

125. I: Einen Punkt hast du glaube ich vorher schon genannt. Das mit diesen Review Meetings, oder? #00:16:07-8#
126. B: Wir machen keine Reviews. #00:16:10-4#
127. I: Aber mit dem Kunden schon, oder? #00:16:11-2#
128. B: Mit dem Kunden werden Reviews noch durchgeführt, ja. Aber das läuft jetzt über die Product Owner. #00:16:23-1#
129. I: Aber da bekommt ihr neue Requirements oder neue Anforderungen herein, oder? #00:16:26-7#
130. B: Genau. #00:16:28-4#
131. I: Also das ist z. B. ein Faktor wo ich sagen würde, es beeinflusst dein Arbeit, weil es dich eigentlich ein bisschen abhält. Fällt dir sonst noch etwas ein, was vielleicht firmenintern ist? #00:16:43-6#
132. B: Firmenintern (überlegt) #00:16:53-2#
133. I: Also werden vom Chef neue Requirements ins Team getragen? #00:16:55-5#
134. B: Eher selten, nein. #00:17:01-5#
135. I: Findest du, dass diese Einflussnahme jetzt, wenn du sagst, euer Product Owner macht ein Review mit dem Stakeholder oder mit Kunden, dass das dann eher positiv ist oder negativ, was ihr dann danach abarbeiten müsst, also diese Einflussnahme. #00:17:15-8#
136. B: Nein es ist schon positiv hätte ich gesagt. Da es eben Probleme gleich abfängt würde ich sagen. Besser jetzt als später. #00:17:30-4#
137. I: Was sind z. B. solche Probleme, die ihr abfängt, dadurch? #00:17:34-0#
138. B: Naja, wenn z. B. Teile nicht so umgesetzt sind, wie es der Kunde gerne hätte bzw. wenn der Kunde auch noch nicht so eine genaue Vorstellung davon hat, was er gerne möchte und wir ihnen dann Vorschläge bringen und dann auch Feedback dazu bekommen. #00:18:05-6#
139. I: Was würdest du sagen, ist der wichtigste Aspekt, der für das Arbeiten mit Scrum spricht? #00:18:13-9#
140. B: Der wichtigste Aspekt dafür (überlegt). #00:18:15-1#
141. I: Deiner Meinung nach ja #00:18:17-4#
142. B: Meiner Meinung nach die Absprache mit dem Kunden und (...) die Arbeitsverteilung mit Arbeitspaketen. #00:18:32-4#
143. I: Und die Gegenrichtung wieder, was ist der größte Aspekt, der gegen das Arbeiten mit Scrum spricht? #00:18:40-1#
144. B: Gegen Arbeiten mit Scrum sind (...) naja #00:18:57-0#
145. I: Ich glaube vorher hast du schon einmal etwas erwähnt mit dem fixen Prozess, also diesem Plan A folgen, du hast diesen Scrumprozess und so musst du das umsetzen, würdest du sagen, dass das ein Faktor ist, wenn man stur an diesem Ursrum festhält und nicht anpasst? #00:19:19-9#
146. B: Ja schon auch. Also eben dadurch das du die Sprints hast und dadurch eben immer auch Lieferzeiten hast und das Team gedrängt wird. #00:19:35-3#
147. I: Werden bei euch die Rollen im Scrumprozess genau eingehalten? #00:19:39-0#
148. B: Die Rollen? #00:19:42-9#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

149. I: Ja es gibt ja Product Owner, Scrum Master und Development Team. Wird das schon eingehalten? #00:19:49-5#
150. B: Das wird schon eingehalten ja. #00:19:50-2#
151. I: Ist bei euch z. B. der Scrum Master gleichzeitig auch im Development Team? #00:19:54-1#
152. B: Der Scrum Master ist ein reiner Scrum Master. #00:19:59-0#
153. I: Und bei den Meetings macht ihr ein paar nicht. Oder nicht mehr. #00:20:05-2#
154. B: Nicht mehr ja. Wir machen Standups und das Planning. Die machen wir innerhalb des Teams und Reviews werden mit dem Kunden gemacht über den Product Owner und den Scrum Master. #00:20:24-7#
155. I: Würdest du sagen, dass sich dieser Scrumprozess auf einzelne Projekte adaptieren lässt? #00:20:34-8#
156. B: Ja. Schon auch. #00:20:36-0#
157. I: Was würdest du sagen ist der Vorteil dabei? #00:20:39-8#
158. B: Der Vorteil, dass sich der Prozess eben anders sein kann von Projekt zu Projekt. Angepasst werden kann. Und auch für die Teams selbst, da diese dann unterschiedlich arbeiten können. #00:21:02-0#
159. I: Jetzt kommen wir zur nächsten agilen Methode. Das ist neben Scrum jene, die am zweithäufigsten zum Einsatz kommt in der Softwareentwicklung. Das ist Kanban. Hast du schon einmal mit Kanban gearbeitet? #00:21:18-4#
160. B: Nein. #00:21:21-1#
161. I: Weißt du was Kanban ist? #00:21:22-1#
162. B: Nein, sagt mir nichts. #00:21:24-1#
163. I: Kanban ist wie gesagt eine agile Methode, bei der du deine Tasks auf einem Kanbanboard anbringst, es ist so ähnlich wie ein Sprint Backlog oder ein Product Backlog und du hast eben die Phasen To Do, In Work und Done. Der große Unterschied zu Scrum ist eben, dass du keine Abschätzung hast wie groß die Arbeitspakete sind und keine zeitliche Einteilung in Sprints. Also du bekommst wirklich einmal deine Tasks auf das Kanbanboard und dann arbeitest du die Stück für Stück ab. Es gibt dann auch eine Begrenzung, die besagt das gleichzeitig nicht mehr als fünf Tasks offen sein sollten. Sonst ist es zu viel. (...) Warum würdest du sagen, ist bei euch Kanban bis jetzt noch nie zum Einsatz gekommen? #00:22:17-7#
164. B: Da unsere Produkte sehr in Abstimmung mit dem Kunden, wie sagt man, variieren sie im Laufe der Entwicklung. #00:22:40-5#
165. I: Und dann passt Kanban nicht? #00:22:42-2#
166. B: Dann passt es nicht, weil wenn sich Sachen ändern, die vorher nicht voraussehbar waren. #00:22:56-6#
167. I: Habt ihr schon einmal diskutiert, ob ihr die Methode verwendet, also generell für allgemeine Tasks vielleicht? #00:23:03-2#
168. B: Nein. #00:23:05-1#
169. I: Ich habe dir das ja jetzt kurz erklärt, wie Kanban funktioniert, wie würdest du mit der Kanban Methode messen, ob du deine Ziele erreicht hast? Kannst du dir vorstellen, wie das funktionieren könnte? #00:23:25-6#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

170. B: Wie das funktionieren könnte? Am Ende, also es wird ja ein definiertes Ende haben, (...) ob es am Ende fertig ist? #00:23:49-2#
171. I: Das wäre am Ende ja, da kann man natürlich sehen ob man ein fertiges Produkt hat oder nicht. Aber kannst du dir vorstellen wie man das laufend machen kann. #00:23:57-7#
172. B: Ja, man kann sehen in welchem Zustand die Pakete sind. Die Tasks. Wie viele dort noch offen sind, wie viele eben fertig sind. #00:24:08-7#
173. I: Würdest du auch die Qualität überprüfen der einzelnen Pakete? Wäre das für dich ein Zielerreichungsfaktor? #00:24:16-4#
174. B: Die Qualität der fertigen Pakete kann man natürlich testen. #00:24:26-4#
175. I: Gut, ich werde dir jetzt ein paar Vorteile zeigen von agilen Methoden und ich hätte gerne, dass du mir die nach Priorität ordnest. Während du das machst werde ich aber das Interview pausieren. #00:24:40-5#
- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:24:40-4#
176. I: Wir setzen fort. Du hast jetzt für dich als wichtigsten Punkt genommen "Änderungen können schnell umgesetzt werden". Kannst du mir kurz erklären, warum das für dich der wichtigste Punkt ist eigentlich? #00:24:58-6#
177. B: Naja, weil er verhindert, dass man überflüssige Arbeit hat, die im Endeffekt dann geändert werden muss. #00:25:19-9#
178. I: Und die "Vermeidung von Doppelarbeit" ist dann bezeichnenderweise der zweitwichtigste Punkt. #00:25:26-3#
179. B: (lacht) #00:25:26-3#
180. I: Habt ihr davor viel Doppelarbeit gehabt? Also habt ihr viele Sachen zweimal gemacht oder falsch gemacht bevor ihr mit Scrum angefangen habt? #00:25:39-6#
181. B: Ich war davor nicht in der Firma. #00:25:47-3#
182. I: Aber in der anderen Firma, in der du davor warst, habt ihr da viel Doppelarbeit gehabt, sind da oft Sachen passiert wo man dann Sachen zweimal machen musste? #00:25:57-0#
183. B: Ja. #00:26:01-2#
184. I: Ja und noch eine Abschlussfrage. Gibt es neben Scrum und Kanban noch eine andere Methode, die in der Firma zum Einsatz kommt, die aber im Interview nicht behandelt wurde? Also macht ihr noch etwas anderes agiles? #00:26:12-8#
185. B: Nein #00:26:13-9#
- c) Digitalisierung**
186. I: Ok. Jetzt haben wir über agiles Prozessmanagement und über agile Methoden gesprochen, jetzt kommen wir auch schon zum dritten Punkt und das ist die Digitalisierung. Digitalisierung ist ja momentan ein Modewort, also Schlagwort in der Wirtschaft, Technik und der Politik, also jeder redet von Digitalisierung. Aber woran denkst du, wenn du an Digitalisierung denkst? Also was kommt dir als Erstes in den Sinn? #00:26:45-0#
187. B: Mir als erstes in den Sinn? Festhalten von Prozessen und Abläufen. #00:26:52-5#
188. I: Ok und im Privaten? Woran denkst du da, wenn du an Digitalisierung denkst? #00:26:57-0#
189. B: Im Privaten? #00:27:00-9#
190. I: In deinem Alltag. (...) gibt es da Sachen, die von der Digitalisierung beeinflusst werden? #00:27:08-0#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

191. B: Alles eigentlich. (lacht) Es geht nichts mehr ohne. #00:27:18-1#
192. I: Hast du selbst schon einmal einen Arbeitsschritt digitalisiert oder einen Prozess? #00:27:22-5#
193. B: Einen Arbeitsschritt oder Prozess digitalisiert? (...) In welchem Ausmaß? #00:27:30-6#
194. I: Ja kann von ganz klein bis ganz groß sein. #00:27:34-3#
195. B: Festhalten von Arbeitspaketen. #00:27:38-6#
196. I: Habt ihr das vorher manuell gemacht? #00:27:40-3#
197. B: Nein, wir machen das immer manuell. Aber was wir vorher digitalisiert gemacht haben und jetzt schon (...) #00:27:54-8#
198. I: Habt ihr es vorher elektronisch in einer Liste gehabt und habt ihr es jetzt in einem Tool? #00:28:00-7#
199. B: Nein wir haben es eigentlich von Anfang an immer schon in einem Tool gehabt. Aber (...) ja passt schon. #00:28:05-7#
200. I: Nehmen wir an du bist jetzt für die Digitalisierung von einem Prozess zuständig. Auf welche Faktoren würdest du da besonders Acht geben, wenn du das machst? Einen Prozess digitalisieren. #00:28:21-4#
201. B: (...) Die richtigen Tools zu verwenden. (...) Alles festzuhalten. #00:28:38-7#
202. I: Wie würdest du da vorgehen z. B.? Ihr habt jetzt einen Prozess in der Firma und dein Chef kommt jetzt zu dir und sagt: "Digitalisiere mir den Prozess". Wie fängst du da an? #00:28:54-0#
203. B: Naja einmal planen welchen also in welchem Ablauf das bis jetzt gelaufen ist und wie man das überhaupt digitalisieren kann. Welche Tools da verwendbar sind. (...) Absprache mit denen, die das betrifft. #00:29:27-7#
204. I: Was wären Faktoren, wo du sagst, dass könnte dich behindern bei der Arbeit? Wo könnte es da Probleme geben? #00:29:37-9#
205. B: Wo könnte es da Probleme geben? (...) #00:29:51-4#
206. I: Könnte es bei den Tools Probleme geben? #00:29:55-3#
207. B: Natürlich. Wenn es schlechte Tools sind, sind sie sicher hinderlich. Die Einschulung der Leute auf den Tools, dass sie richtig verwendet werden. #00:30:13-0#
208. I: Warum glaubst du, ist es eigentlich wichtig, dass Unternehmen die Prozesse digitalisieren, also digital festhalten? #00:30:20-3#
209. B: Weil es übersichtlicher ist. Weil es leichter zugänglich ist, leichter zu finden. #00:30:35-1#
210. I: Sind das auch Faktoren, wo du sagst, dass wäre auch für dein Unternehmen wichtig? #00:30:39-1#
211. B: Ja schon. #00:30:41-4#
212. I: Welche Vorteile bietet die Digitalisierung deiner Meinung nach deinem Unternehmen? Welche Vorteile generiert das Unternehmen daraus? #00:30:52-0#
213. B: Welche Vorteile generiert es? (...) Naja schnellen Zugriff (...) erleichterte Bedienung, leichteres Festhalten. #00:31:17-4#
214. I: Sind das Sachen wo du sagen würdest, da profitieren jetzt nur die Mitarbeiter davon oder ist das auch für den Kunden von Vorteil? #00:31:24-1#
215. B: Wohl für den Kunden auch von Vorteil da er auch beispielsweise den Stand der Arbeitspakete einsehen kann und dadurch den aktuellen Stand des Projektes im Überblick hat. #00:31:44-9#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

216. I: Ok, das habe ich bis jetzt so nicht gekannt, dass der Kunde den Status auch gleich sieht. Aber das macht dann Sinn, weil er sieht gleich wie weit das Projekt ist und wie viele Arbeitspakete noch sind und hat immer eigentlich Überblick. Du sparst dir im Prinzip das Reporting, oder? #00:31:59-7#

217. B: Genau. #00:32:02-3#

218. I: Hast du schon einmal von einer Veränderung durch Digitalisierung profitiert? Ist dir ein Arbeitsschritt weggefallen oder erleichtert worden? #00:32:13-1#

219. B: (überlegt) Ich habe noch keine richtige Digitalisierung durchlebt. #00:32:22-0#

220. I: Ok. Glaubst du das sich Mitarbeiter auch gegen die Digitalisierung sträuben können, also dass sie sich auflehnen dagegen? #00:32:32-7#

221. B: Ja. Alteingesessene. (...) Es bedeutet ja auch neue Sachen zu lernen und sich daran zu gewöhnen und eben Sachen zu machen die man vorher nicht gemacht hat. #00:32:54-3#

222. I: Glaubst du sind die Leute dann unzufrieden? Also glaubst du, dass die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt, wenn du Digitalisierung vorantreibst? #00:33:06-2#

223. B: Kommt auf die Leute an. #00:33:11-6#

224. I: Wenn du sagst, die Alteingesessenen gibt es da sonst noch jemanden? Das ist ja meistens die Standardantwort, die Leute, die schon ewig da sind, die werden sich sicher auflehnen, kannst du dir vorstellen, dass sich noch jemand anderes darüber ärgern würde? #00:33:30-8#

225. B: Wer anderes? (...) (überlegt) Möglicherweise der Kunde. #00:33:49-7#

226. I: Warum das? Warum kommt der dir jetzt in den Sinn? #00:33:52-4#

227. B: Naja, weil ihn eben die Änderung auch betreffen könnte für die Digitalisierung und es auch für ihn mehr Arbeit werden könnte. #00:34:06-0#

228. I: Welchen Nachteil hätte dein Unternehmen, wenn es auf die Digitalisierung von Prozessen verzichten würde? #00:34:16-1#

229. B: Welchen Nachteil? (überlegt) Naja es gäbe schwerer Einsicht auf die Prozesse. #00:34:42-8#

230. I: Glaubst du hat es auch Nachteile für die Mitarbeiter? Also die die Prozesse dann nutzen sollten? #00:34:50-1#

231. B: Natürlich. #00:34:52-3#

232. I: Wenn die analog bleiben, also einfach an einer Wand festgehalten, so sollte es ablaufen. #00:34:58-6#

233. B: Ja schon auch. #00:35:06-3#

234. I: Inwiefern? #00:35:09-8#

235. B: Naja Änderungen sind natürlich nicht so schnell einsehbar, Da alles analog festgehalten werden muss. #00:35:26-3#

236. I: Also einerseits die Reaktionsgeschwindigkeit auf Änderungen? #00:35:27-2#

237. B: Genau. Und eben der Aufwand der dann dadurch entsteht. #00:35:35-8#

d) Wertangebot von Prozessen

238. I: Na gut. Kommen wir zum letzten Themenblock des Interviews. Das ist das Wertangebot. Im Speziellen das Wertangebot von Prozessen. Ich werde dir jetzt kurz erklären was ein Wertangebot ist. #00:35:48-7#

239. B: Danke (lacht). #00:35:51-6#

240. I: Ein Wertangebot eines Prozesses bildet den Nutzen des Prozesses für den Nutzer ab. Also was bringt dir eigentlich der Prozess - das ist das Wertangebot des Prozesses. Hast du dich eigentlich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du eigentlich durch die Nutzung deiner Prozesse erhältst in der Firma? #00:36:16-4#
241. B: Nein (lacht). #00:36:21-2#
242. I: Warum eigentlich nicht? Kannst du dir denken, warum das bis jetzt nicht der Fall ist, warum du einfach hingehst und das akzeptierst und sagst, ja eigentlich denke ich nicht viel darüber nach was mir der Prozess jetzt eigentlich bringt? #00:36:34-7#
243. B: Weil ich bis jetzt noch keine Prozessänderung durchlebt habe. Hätte ich gesagt. #00:36:41-6#
244. I: Ok, und standardmäßig jetzt nicht nur eine Prozessänderung, sondern der Prozess als Ganzes, so wie du ihn benutzt, hast du dir da schon einmal gedacht: "Hey, was bringt mir das eigentlich"? #00:36:50-2#
245. B: Nein. #00:36:55-1#
246. I: Was könnte dir ein Prozess bieten? Was wäre ein Wertangebot, das dir der Prozess geben könnte? #00:37:03-7#
247. B: (...) #00:37:12-2#
248. I: Welche Faktoren wären das z. B.? #00:37:19-2#
249. B: Naja Zeitersparnis und Aufwandverringern. (...) (überlegt) Klarere Abläufe. #00:37:44-7#
250. I: Jetzt würde ich dir gerne zwei Fragen zu Prozessen stellen, wo es einerseits einmal an Wünsche an Prozesse geht und andererseits an Anforderungen an Prozesse, wobei Wünsche das sind: Du stellst dir deinen idealen Prozess vor. Als Beispiel hast du dein ideales Auto, das musst du nie tanken, das fährt immer überall hin usw. Und jetzt einfach was wünschst du dir von einem Prozess. Und die zweite Frage sind eben diese Anforderungen an den Prozess wo du sagst, wenn der Prozess nicht einmal das hat, dann brauch ich ihn gar nicht. Eben auch wieder das Beispiel mit dem Auto, wenn du ein Auto kaufst und das hat keine Reifen, dann brauchst du es nicht oder es hat keinen Motor eingebaut, dann wirst du es nicht kaufen. Fangen wir mit den Wünschen an. Was wären solche Wünsche wo du sagst das wäre dein optimaler Prozess, wenn du es dir aussuchen könntest. #00:38:42-2#
251. B: Der optimale Prozess? (...) klar ersichtlich was der Start und das Ende ist und ohne Probleme umsetzbar. #00:39:04-5#
252. I: Wie könnte so etwas z. B. sein? #00:39:10-9#
253. B: Wie könnte es sein (...) #00:39:17-2#
254. I: Was sind Probleme wo du sagst die habt ihr jetzt in der Umsetzung, wenn du sagst ohne Probleme umsetzbar. #00:39:28-9#
255. B: (...) #00:39:30-4#
256. I: Gibt es solche Faktoren? #00:39:36-7#
257. B: Ja schon auch. Es ist eben, wenn sich die Leute erst gewöhnen müssen an die Prozesse selbst und auch die Abstimmung mit dem Kunden. #00:39:54-2#
258. I: D. h. diese ohne Probleme umsetzbar ist eigentlich eher ein intuitiv erlernbarer Prozess, also man müsste jetzt nicht großartig Aufwand investieren. #00:40:02-1#
259. B: Genau. #00:40:04-9#
260. I: Wie könntest du jetzt diese Wünsche im Unternehmen kommunizieren? Gibt es eine Stelle die Prozessverbesserungsvorschläge sammelt oder gibt es das bei euch nicht? #00:40:18-1#

261. B: Naja solche Vorschläge kann man eigentlich jederzeit an den Scrum Master richten und ja und zumindest einmal pro Jahr holt er sich auch so das Feedback. #00:40:31-9#
262. I: Ok. Auf das möchte ich dann später noch einmal zurückkommen. Zuerst noch zu den Anforderungen an die Prozesse. Wo du sagst, wenn das der Prozess nicht erfüllt, dann brauche ihn eigentlich gar nicht benutzen in der Arbeit. #00:40:48-4#
263. B: Naja also er sollte ein klares Ziel verfolgen der Prozess. (...) Er sollte Vorteile mit sich bringen #00:41:14-0#
264. I: Diese die du vorher schon gesagt hast? Zeitersparnis und das alles? #00:41:20-4#
265. B: Genau. #00:41:23-3#
266. I: Würdest du sagen das dein aktueller Prozess diese Anforderungen erfüllt? Also hast du ein Ziel und hast du klare Vorgaben? #00:41:30-8#
267. B: Ja, genau. #00:41:35-7#
268. I: Wir haben jetzt schon vorher darüber geredet, wie könnte das Unternehmen diese Anforderungen und Wünsche sammeln und zur Prozess Adaption nutzen? Also du hast ja gesagt, der Scrum Master sammelt die, aber wie geht es dann bei euch weiter? Hast du da einen Einblick in das? #00:41:52-4#
269. B: (...) Naja es kommt immer darauf an wie und welches Feedback und wie viel an den Scrum Master geht und natürlich auch seine Meinung dazukommt. Wenn er glaubt das das einen Vorteil hat, wird er natürlich auch sich darum kümmern, dass das auch umgesetzt wird. #00:42:33-3#
270. I: Glaubst du sollte das Unternehmen, jetzt nicht nur der Scrum Master, sondern auch die höheren Ebenen, sollten die regelmäßig mit den Mitarbeitern reden über die Prozesse? Würdest du da Vorteile sehen, wenn das passiert? #00:42:46-3#
271. B: Nein ich glaube eigentlich da die Mitarbeiter jederzeit ihr Feedback geben können (...) ist das eigentlich gegeben. #00:43:04-0#
272. I: Ja du gibst jetzt dein Feedback ab, an deinen Scrum Master. Der wird das ja auch wieder irgendwo hintragen und den Prozess dann adaptieren lassen oder selbst adaptieren. Würdest du sagen, deiner Meinung nach wäre es geschickt, wenn man Mitarbeiter, die das Feedback gegeben haben, dann in diesen Adaptionprozess einbindet? Das man sagt, komm ihr arbeitet jetzt dann mit an dieser Prozessverbesserung. #00:43:28-6#
273. B: Ja. #00:43:30-7#
274. I: Was wäre ein Vorteil dadurch den du sehen würdest, wenn man es so macht? #00:43:39-3#
275. B: Naja das die Änderungen auch das machen was die Mitarbeiter im Sinn gehabt haben mit ihrem Feedback #00:43:51-6#
276. I: Hast du schon einmal mitgearbeitet an so etwas? An so einer Adaption von einem Prozess oder hast du schon einmal Feedback gegeben? #00:43:59-4#
277. B: Ich habe Feedback gegeben aber bis jetzt ist noch nicht so viel daraus geworden. #00:44:06-3#
278. I: Wir haben ja ganz am Anfang schon einmal ein bisschen über Tools gesprochen, würdest du sagen das Berührungspunkte, die du im Laufe des Prozesses mit Tools und Programmen hast, dass die gut durchdacht sind bei euch im Unternehmen? #00:44:23-0#
279. B: Bitte noch einmal #00:44:28-8#
280. I: Würdest du sagen das die Berührungspunkte, die du im Prozess mit Tools und Programmen hast, gut durchdacht sind? (...) Oder kommt es da irgendwo zu Problemen? #00:44:39-1#

281. B: Zum Teil schon. #00:44:43-1#

282. I: Wo gibt es da z. B. Probleme? #00:44:44-7#

283. B: Das nicht die besten Tools in Verwendung sind. Sie sind veraltet teilweise. #00:44:56-5#

284. I: Und woran liegt das deiner Meinung nach? #00:44:57-6#

285. B: (...) Ich weiß nicht wer die Tools eingeführt hat aber für die Änderung von den Tools wäre der Scrum Master zuständig. #00:45:17-1#

286. I: Na gut, jetzt sind wir eigentlich mit den Themengebieten fertig. Jetzt kommen noch zwei, drei allgemeine Fragen. Gibt es sonst noch Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, über die wir bis jetzt aber noch nicht gesprochen haben? #00:45:32-5#

287. B: Punkte die mich gestört hätten? #00:45:40-9#

288. I: An Prozessen ja. Muss jetzt nicht in der neuen Firma sein, kann auch in der alten Firma gewesen sein. #00:45:46-3#

289. B: (überlegt) Nein. #00:46:04-5#

290. I: Hast du noch irgendwelche Anmerkungen zum Thema agile Prozesse oder Digitalisierung, die du gerne noch anbringen würdest? #00:46:13-3#

291. B: Nein, eigentlich nichts mehr. #00:46:20-7#

292. I: Und abschließend, Gibt es sonst noch irgendetwas was du gerne loswerden würdest im Zuge des Interviews? #00:46:24-1#

293. B: Super Interview war es (lacht). #00:46:28-2#

294. I: Ok zum Abschluss des Interviews würde ich dich noch bitten, dass du eine kurze Selbsteinschätzung zu ein paar Statements und zu Methodenkompetenzen machst. Danach ist das Interview beendet. Die Audioaufnahme endet an dieser Stelle. #00:46:42-5#

INTERVIEW #8

a) Agiles Prozessmanagement

1. I: Interview Nummer 8. Wir fangen an. Zu Beginn würde ich gerne von dir wissen, welche Erfahrungen hast du schon mit agilen Prozessmanagement oder agilen Projektmanagement gemacht? Welche Überschneidungen gibt es da bei dir? #00:00:17-5#

2. B: Gute Frage. (...) Ja also wir nutzen intern Methoden des Scrum. Aber nur kleinweise. Die Sprintmeetings. Wir haben intern alle zwei Wochen eine Teambesprechung mit den Entwicklern wo wir einfach einmal einen Status machen. Wir haben früher immer das Problem gehabt das wir relativ lange Zeiten, also wochenlang oder auch monatelang, Entwickler alleine arbeiten lassen an Projekten und die sich dann dabei wirklich verlaufen haben, weil sie vom Angebot bzw. vom Hauptprozess nicht wirklich Ahnung haben und da hat sich das eben als vernünftig herausgestellt, dass man sich in kurzen Zeiten einmal zusammensetzt. Sich vielleicht also alle zwei Wochen mit den Entwicklern zusammensetzt und schaut was hat er jetzt gemacht, wie gehen wir jetzt weiter. Das sind so die Punkte. #00:01:13-8#

3. I: Kannst du mir kurz deinen Arbeitsalltag schildern, wie so ein typischer Alltag bei dir aussieht? #00:01:21-5#

4. B: Mein typischer Arbeitsalltag sieht sie aus, ich habe zum einen die Teamleitung von unserer Projektentwicklungsabteilung, d. h. die Entwickler in meinem Team machen primär kurzfristige Entwicklungen, d. h. das sind Erweiterungen für unser Programm, für unsere Software PM Smart. Die jetzt nicht,

also sie greifen teilweise schon tief in das Produkt ein aber unser zweites Team, die machen eben Produktentwicklung, die machen längerfristige Projekte. Also wir machen so kurzfristige Aufträge über zwei- drei Monate. Das sind Schnittstellen zu SAP Fremdsystemen beispielsweise, Active Directory Schnittstellen usw. Zum einen bin ich eben zuständig dafür, dass bei diesen kurzfristigen Aufträgen etwas weitergeht und ein anderer großer Teil, der auch noch in unserer Abteilung angesiedelt ist, ist der Support. D. h. auch der allgemeine Produktsupport und nicht nur für diese Zusatzentwicklungen. Und der Arbeitsalltag, um wieder auf das Thema zurückzukommen sieht so aus, ich gehe in der Früh hinein, meistens sind in der Früh einmal zwei bis drei Stunden Supportanfragen abzuarbeiten je nachdem, aber ich nehme mir meistens zwei Stunden Zeit für Supportanfragen. Das was dann liegen bleibt, das verschiebe ich meistens auf den nächsten Tag. Dann mach ich eine kurze Runde bei den Entwicklern. Das ist jetzt aber nicht so, dass (...) hin und wieder setzen wir uns im Besprechungsraum zusammen, wenn größere Themen anstehen. Meistens gehst du halt einmal zu jedem hin und siehst dir an wie es geht, woran er gerade arbeitet, ob er irgendwo hängt. (...) Dann ist meistens bald schon einmal Mittag (lacht), am Nachmittag gehe ich dann meistens oft Angebote durch von Kunden. Ich schreibe auch Angebote für Kunden, mache Kalkulationen, mach eine Ressourcenplanung, Quartalsplanung oft. Das ist meistens nicht jeden Tag, sondern das ist etwas was ich wöchentlich korrigiere, adaptiere. Sonst, ja am Abend, wenn noch Zeit bleibt, sehe ich mir Themen an, wo dann mein Know-How noch ein bisschen gefragt ist entwicklungstechnisch. Das ist meistens am Abend, wenn es ruhiger wird. #00:03:33-6#

5. I: Werden dir Prozesse, Prozessabläufe von der Firma eigentlich vorgegeben oder könnt ihr euch das Großteils selbst einteilen. #00:03:39-4#
6. B: Das ist etwas, was wir uns derzeit noch Großteils selbst einteilen können, wo wir aber gerade dran sind. Wir haben ein internes QM Projekt am Laufen, das wir einmal generell dabei sind, unsere Prozesse, wir sind jetzt gerade einmal dabei, dass wir überhaupt identifizieren, was gibt es überhaupt bei uns für Prozesse. Weil **viele bei uns leben Prozesse, die teilweise sogar gut sind, aber die gar nicht bekannt sind**. Das ist oft in der Supportabteilung einer wie er einen Kunden abwickelt. D. h. er nimmt den Anruf an, leitet den weiter. **Das machen Leute teilweise schon unbewusst aber da reden wir ja eigentlich schon von einem Prozess und das macht halt jeder ein bisschen anders**. Da schauen wir gerade, dass wir die ganzen Prozesse einmal dokumentieren, standardisieren. Aber so richtig jetzt (...) ja wir haben schon Vorgaben, speziell im Support. Wie ist ein Supportantrag abzuwickeln. Also wir haben schon ein internes Ticketsystem. Die kommen einmal herein, meistens in Form von Anrufen oder E-Mails, werden dann einmal vorsortiert, was ist eine Supportanfrage, wo steht das System. Also das sind die ganz High Priority Servicefälle. Und die werden dann priorisiert und den entsprechenden Entwicklern zugewiesen oder eben auch den Projektleitern, wenn es ein Supportrequest ist, dann sind wir dafür zuständig. Ich glaube das passt schon. #00:04:58-4#
7. I: Wenn du sagst ihr identifiziert jetzt Prozesse, oder ihr teilt Prozesse jetzt gerade erst ein, was würde deiner Meinung nach dafürsprechen, dass du den Prozess gleich als agilen Prozess designest? Oder was würde dagegensprechen? #00:05:18-0#
8. B: Gute Frage, muss ich kurz darüber nachdenken. (...) Ich habe mir über das Thema agil oder klassisch, diese Trennung, darüber habe ich mir noch keine Gedanken gemacht. #00:05:28-2#
9. I: Klassisch ist ja ein Wasserfall, du arbeitest von Projektstart bis Projektende durch präsentierst am Ende dann dem Kunden das Endergebnis. Und agil ist ja mit Iterationen. Also du hast dann immer wieder Schleifen, in denen der Kunde dann kommt und sich das Zwischenergebnis ansieht und du dir dann Feedback einholst. Und du dann sagst ja das funktioniert so. #00:05:54-7#
10. B: Das kann ich nämlich nicht pauschalisieren bei uns, **das hängt stark davon ab, was das für eine Entwicklung ist**. Wenn ich jetzt sage, ich habe eine SAP Schnittstelle beispielsweise, dann ist das immer ein iterativer Prozess. Es kommt auch stark auf den Kunde an, wie sehr er weiß, was er will. **Weil oft hast du wirklich Schnittstellenprojekte, wo der Kunde selbst gar nicht weiß wo er jetzt hin**

will. Er hat zwar eine grobe Vorstellung wie soll es aussehen und wo willst du hin. Und da muss man sich ein bisschen beschnuppern am Anfang und auch einmal Zwischenergebnisse machen, so wie ich es jetzt gerade habe bei einem Kunden. Dann gibt es natürlich Sachen, da will der Kunde in den Masken ganz spezielle Anpassungen haben, da kommt das. Das ist ganz klar, dass aber meistens auch Kunden, die schon ein Schnittstellenpaket von uns erhalten haben, die schon länger mit dem Produkt arbeiten. Also die wissen ganz genau was gibt es her und was kann man da ändern und wo muss man es angreifen. Deswegen würde ich sagen, wir brauchen beides. Wir haben klassische Prozesse, wo es wirklich straightforward geht, wo wir schauen wollen, dass wir uns gar nicht zu lange in der Definition aufhalten, wo der Kunde auch nicht bereit ist, Geld für Beratungen massiv auszugeben, wo es das einfach nicht hergibt. Und dann gibt es aber wieder Themen wo es einfach viel Beratung braucht und mehrere Schleifen. #00:07:05-7#

11. I: Ja das ist eigentlich in der Literatur auch als der optimale Ansatz genannt. Das du sagst du mischt agil und klassisch. #00:07:11-5#

12. B: Das ist das was ich halt praktisch mitbekomme, was wir brauchen. #00:07:16-2#

13. I: Wenn du jetzt in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändern könntest, was wäre das? #00:07:22-9#

14. B: Meine eigene Arbeitsweise? Oder die vom Unternehmen? #00:07:25-7#

15. I: Nein, deine. #00:07:26-5#

16. B: Meine eigene. (...) Eine Sache, die mich extrem herausfordert, sage ich jetzt einmal höflich ausgedrückt, ist das hin und her springen von Support und dann eben wieder Teamleitung. Die Herausforderung ist wirklich, dass man sich die Woche so einteilt, ok ich mache einmal einen halben Tag das, da bleibe ich darauf, einen halben Tag das. Das hin und her springen. Das ist sehr ineffizient. Man muss sich dann wieder in das Thema einlesen und hin und wieder muss man einfach, auch wenn Sachen sehr hoch priorisiert sind sagen, ok, dass mache ich erst am nächsten Tag. Einfach klar abgrenzen und auch die Disziplin zu haben, da auch wirklich dran zu bleiben und jetzt zu sagen: "Nein jetzt lasse ich die anderen Sachen einmal". Jeder hat seinen Lieblingskunden, den er immer superfein bedienen will und dann bleibt halt oft die Produktentwicklung auch auf der Strecke. Das ist etwas, was bei mir ein bisschen eine Baustelle ist. #00:08:20-9#

17. I: Gibt es in deinem täglichen Arbeitsablauf Probleme die explizit von Prozessabläufen verursacht werden, weil du Sachen so machen musst wie es im Prozess vorgegeben ist? Probleme ist jetzt vielleicht zu hart, einfach Sachen, die nicht so gut funktionieren. #00:08:35-6#

18. B: Ja (...) gibt es sicher, ich muss nur nachdenken, was ein gutes Beispiel wäre dafür. Gibt es sicher (...) Ja beispielsweise, ich sage das ist eigentlich ein Fehler, weil der Prozess nicht klar definiert ist, das ist bei uns teilweise so, spezielle im Support merke ich das, wenn wir Bugs beheben dann ist immer die Frage, wer ist jetzt zuständig für das Testen? Klar, der Entwickler muss einmal seine eigenen Sachen testen und dann ist es oft das Thema, der Entwickler weiß nicht genau was der Kunde da jetzt wirklich macht damit, was macht er. Dann gibt er es weiter an denjenigen der es dann beim Kunden deployed und der spielt es ein mit dem Testprotokoll, unterschrieben und passt alles, und da ist es oft ratsam, nicht bei allen Sachen, aber oft ratsam, dass man auch den Projektleiter hinzuzieht der Ahnung hat vom Kunden und was er überhaupt macht. Der sich ein bisschen in den User hineinversetzen kann, das kannst du von einem Entwickler nicht erwarten teilweise. Es gibt Gute, die können das, die haben selbst schon Projektleiterfunktionen leicht gestreift haben, aber das kannst du von einem Standardentwickler nicht verlangen. Und das führt dann oft dazu, dass wir noch einmal eine Runde drehen und noch einmal nachbessern müssen. Und das ist dann ineffizient. #00:09:54-2#

19. I: Kannst du dir vorstellen, wie du das Problem lösen könntest? #00:09:59-0#

20. B: Ja, erstens einmal ist bei uns ein Thema, das dazu führt, der Personalmangel. Das wir einfach nicht genug Projektleiter haben, die sich damit beschäftigen können. Das ist einmal Thema Nummer 1. **Und zweitens ist es, weil von der Geschäftsführung nicht klar kommuniziert wird, wer jetzt dafür eigentlich zuständig ist.** Es wird zwar hin und wieder gesagt zu den Projektleitern, schaut, dass ihr das auch ein bisschen testet aber die haben dann auch wieder Sachen und jeder soll alles gleichzeitig machen. **Es muss einer kommen und sagen: "Ihr seid jetzt verantwortlich für die und die Sachen und das kommt zu euch zum Testen".** Es wird dann auch oft viel hin und her geschoben. #00:10:34-9#
21. I: Denk noch einmal an so einen typischen Prozess für ein Projekt, wie das so abläuft von vorne bis hinten. Gibt es da einzelne Phasen wo du sagst, die würdest du gerne verändern? Also verändern jetzt im Sinne von entweder ganz weglassen oder ergänzen, weil es einfach zu wenig detailliert ist? #00:10:54-3#
22. B: Ja also ein Standardprojekt, vielleicht nur kurz, ich hole einmal kurz aus, ist bei uns immer ein PM Smart Einführungsprojekt, also ein Softwareeinführungsprojekt bei einem Kunden. Läuft ebenso ab, der Verkauf erhält einen Auftrag vom Kunden, weil wir die Software dort eben präsentiert haben. Der Kunde will die Software haben. Dann wir intern ein Projektleiter nominiert, der das Kundenprojekt leitet. Der fährt dann hin, macht Erstgespräche und dann gibt es eine Abtastung eben, was braucht er an Erstkonfiguration, was braucht er an Zusatzentwicklungen und und und. Daraus entstehen dann alles kleine Teilpakete eigentlich aber wir lassen es laufen unter einem Gesamtprojekt. **Bis der einmal einen Status hat der Kunde, bis er einigermaßen zufrieden ist läuft es unter dem Projekt.** Da ist eben die Frage, was kann man da ändern (...) (überlegt). Es ist schwierig, **oft zeigen sich relativ viele Zusatzanforderungen, die wir einbauen müssen in das Produkt.** **Weil oft auch nicht jeder Projektleiter eben diese Beratungsfähigkeit hat.** Viele Kunden wollen von uns eine Projektmanagement Beratung haben und dann haben wir es auch schon gehabt, dass gewisse Projektleiter, die auch viel im Verkauf zu tun hatten, also dem Verkauf entspringen, dass die halt immer noch deren Verkaufsdenken haben. Quasi der will das Produkt haben, super. Verkaufen verkaufen verkaufen. **Und der Kunde dann eigentlich eine Menge an Zusatzfeatures bekommt, mit denen er nichts anfangen kann, wo es klüger gewesen wäre, man hätte in besser beraten und eben mit unserem Produktstandard sagen, dass könnt ihr so abbilden.** Ihr müsst zwar die Prozesse intern ein bisschen adaptieren. Eigentlich, wenn man es auf den Punkt bringt, das Problem ist, **das der Kunde einfach besteht auf seine internen Prozesse und sich nicht (...)** er ist beratungsresistent sage ich einmal. **Das Verhalten zeigen viele Kunden am Anfang, weil sie noch kein Vertrauen haben zu dir und bei vielen wird es mit der Zeit besser, bei vielen bringt es aber nichts.** Die sind so überzeugt, das ist verschieden. **Und meistens ist es so, es gehört einfach, es gehört mehr in die PM Beratung vorab investiert** und da gehört auch Notfalls dann eine Partnerfirma, die sich wirklich voll spezialisiert hat auf Projektmanagement Beratung mit an Bord geholt, was wir auch schon teilweise gemacht haben. Die dann quasi ein bisschen Vorarbeit leisten, bevor wir überhaupt loslegen. D. h. wir legen eigentlich zu früh los, bevor der Kunde sich überhaupt im Klaren ist was hat er eigentlich für eine Projektlandschaft, was will er. Das ist ein Thema was adaptiert gehört. #00:13:36-1#
23. I: Findest du, wenn so ein Prozess bei euch verändert wird im Unternehmen, dass das gut kommuniziert wird? #00:13:43-9#
24. B: Nein. (lacht) Ja hast du da eine Skalenbewertung oder ist das nur, ja oder nein? #00:13:50-4#
25. I: Nein, es kommen jetzt noch ein paar vertiefende Fragen, also würdest du sagen, dass wenn etwas kommuniziert wird vom Unternehmen, ist das eher proaktiv oder eher auf Nachfrage. #00:14:04-2#
26. B: **Wenn wirklich irgendetwas in die Gruppe kommuniziert wird, dann sind das meistens Arbeitsrichtlinien.** Zeiterfassung, wie schreibe ich jetzt meine Reisekostenabrechnung etc. **aber nichts was jetzt unsere Projekte betrifft,** das sind arbeitsrechtliche Vorschriften. Weil das irgendwo

gefordert wird. Aber so richtig (...) es fehlt dann oft einfach die Konsequenz. Es wird in einem Teammeeting verkündet, ab jetzt läuft der Prozess so und oft ist das natürlich auch am Anfang mit mehr Arbeit verbunden, das wirklich auch durchzudrücken. Es ist bei uns auch, was mich stört, es ist immer der Ausblick auf den kurzfristigen Gewinn. Jeder will immer alles schnell fertig machen, umgeht deshalb einen Prozess, dokumentiert nicht sauber, damit er schnell fertig ist. Dann weiß derjenige zwar was er gemacht hat, in einem halben Jahr muss es dann aber vielleicht ein anderer übernehmen und dann kannst du wieder von vorne anfangen. Dann kannst du wieder die Schleife intern drehen, um den einen auf Stand zu bringen. Ich würde einmal sagen, mangelnde Dokumentation ist ein bisschen ein Thema. #00:14:58-5#

27. I: Also eingeschult werdet ihr dann im Prinzip auch nicht auf die neuen Prozesse, oder? Müsst ihr euch das selbst aneignen? #00:15:04-4#

28. B: Das ist etwas, das ist learning by doing. Was auch der Unternehmensgröße ein bisschen geschuldet ist. Ich meine, es ist jetzt bei uns auch nicht so schwer Änderungen mitzubekommen, wenn sich jetzt irgendwo etwas verändert. Wir sind 15 Leute derzeit. Aber es ist trotzdem an der Kippe, wo du sagst, du musst jetzt einen Formalismus einführen und das sauber kommunizieren. #00:15:25-7#

29. I: Gut, jetzt muss ich dich bitten, dass du ein bisschen abstrakter denkst. Wenn man einen Prozess hat, der auf mehreren Standorten gleich ausgeführt werden. Das können jetzt zwei Standorte in einem Land sein oder ein Standort in Europa und einer in Amerika. Zu welchen Problemen glaubst du könnte es dort kommen? #00:15:52-9#

30. B: Da müsste ich jetzt sehr abstrakt denken, weil es bei uns ja nicht mehrere Standorte gibt. (...) kannst du die Frage noch einmal wiederholen? #00:16:01-6#

31. I: Zu welchen Problemen kann es bei Prozessen kommen, die an mehreren Standorten genutzt werden? #00:16:11-2#

32. B: Das ist einmal das Qualitätsbewusstsein, das an unterschiedlichen Standorten unterschiedlich ist. Wenn ich jetzt denke an Standorte von verschiedenen Ländern dann sind das kulturelle Unterschiede, Disziplin, Arbeitsmoral. Das sind einmal solche Themen, die mir ad hoc einfallen würden. #00:16:31-6#

33. I: Und jetzt in die andere Richtung, glaubst du gibt es auch Vorteile, wenn du Prozesse standortübergreifend nutzt? #00:16:38-7#

34. B: Klar. Wenn du international beschäftigt bist, dann wirst du logischerweise auch auf einem anderen Standort Personal aus dem Land oder dem Kulturkreis rekrutiert haben, die dich da entsprechend briefen können. Wenn du einmal international unterwegs bist und einmal einen Projektleiter von dort bei dir hast und umgekehrt. Also das du generell ein bisschen lernst wie es in anderen Ländern abläuft. Und was ich mir auch denke, andere Standorte, länderübergreifend, rechtliche Dinge. Gar nicht so die kulturellen, sondern rechtliche Themen. Andere Ländern, andere Rechtsvorschriften. Wie muss ich da vorgehen, wenn ich das und das mache. Das wären so Themen. #00:17:18-1#

b) Agiles Prozessmanagement

35. I: Ja gut, jetzt sind wir schon mit dem ersten Themenblock durch, agiles Prozessmanagement. Jetzt kommen wir zum Themenblock agile Methoden. Hast du bereits Erfahrungen gemacht mit agilen Methoden also in der Softwareentwicklung z. B. mit Scrum oder kennst du auch noch andere agile Methoden außer Scrum? #00:17:37-2#

36. B: Nein. Sage ich jetzt ehrlich, nein. #00:17:38-7#

37. I: Ok, also bis jetzt noch keine Erfahrungen gemacht? #00:17:40-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

38. B: Nein, nicht wirklich. vielleicht kannst du mir ein paar Beispiele geben aber (...) unbewusst vielleicht aber so wirklich bewusst, dass ich gesagt habe, ich suche mir jetzt agile Methoden, das nein. #00:17:50-0#
39. I: Ja du hast nämlich vorher schon gesagt, ihr macht Plannings? #00:17:56-9#
40. B: Teambesprechungen, Jour fixes. #00:18:01-1#
41. I: Aber ja in diese Richtung geht es. #00:18:02-6#
42. B: Aber die laufen jetzt auch nicht nach einem strikten Schema ab, sondern das ist meistens immer verschieden. #00:18:08-2#
43. I: Mit Scrum hast du schon einmal gearbeitet oder wird nur in deiner Firma damit gearbeitet? #00:18:16-3#
44. B: Ich habe mit Scrum selbst wenig Berührungspunkte. #00:18:20-9#
45. I: Aber wird es in deinem Unternehmen angewendet? #00:18:23-1#
46. B: Teilweise, teilweise. Aber das kommt eher von der Geschäftsführung. Es werden kleine Methodiken eben herausgepickt und dann eingeführt aber ohne das jetzt bewusst kommuniziert wird, das was ihr da macht ist Scrum. #00:18:38-5#
47. I: Aber würdest du sagen, dass es so wie du es machst funktioniert für eure Firma? #00:18:42-1#
48. B: Derzeit noch ja, derzeit noch. #00:18:44-9#
49. I: Warum derzeit noch? #00:18:46-6#
50. B: Weil es einfach eine Frage der Größe ist. Weil die Prozesse, womit wir wieder bei dem einen Thema sind, Prozesse müssen einmal sauber dokumentiert sein und diese Hausaufgaben muss man machen, damit wir wachsen können. Das ist momentan ein Punkt bei uns, wir würden gerne wachsen, wir müssen aber gesund wachsen, und d. h. wir müssen einmal die Prozesse auf Stand bringen. Es gibt ein paar alteingesessene Leute bei uns, und da zähle ich mich vielleicht auch ein bisschen dazu, die denken, ja es ist früher auch so gegangen. Aber es müssen sich gewisse Sachen eben ändern. #00:19:20-2#
51. I: Wenn du in einem Scrum Team arbeitest, dann hast du diesen Product Owner der die Schnittstelle ist zum Kunden, dann hast du den Scrum Master, der dafür zuständig ist, dass das Team mit den Aufgaben vom Product Owner gut arbeiten kann und dass er Hindernisse aus dem Weg räumt. Und dann hast du das Team, das sich selbständig der Aufgaben annehmen sollte und abarbeiten sollte in Sprints bzw. Iterationen. Wenn du dir das jetzt in deinem Unternehmen vorstellst, welche Faktoren glaubst du könnten das Arbeiten in solchen Scrum Teams beeinflussen? Jetzt von außen oder von innen. #00:20:00-9#
52. B: Außen und innen (...) also die den Prozess stören? #00:20:20-0#
53. I: Genau. #00:20:20-2#
54. B: Kann es das jetzt negativ beeinflussen oder positiv? #00:20:22-0#
55. I: Beides, also es ist beides möglich. #00:20:27-0#
56. B: Ja speziell in meinem Team sind es immer Supportfälle. Oft willst du irgendwo weitermachen, willst jetzt termingerecht ausliefern, bekommst aber von einem Kunden wieder relativ viele Supportfälle herein. Und natürlich musst du die dann mehr oder weniger fixen. Du kannst gewisse Sachen aufschieben und sagen, nein das ist nicht so wichtig, die Fixes mache ich im nächsten Monat. Aber du schleppst die dann mit durch und das macht das Ganze schwer planbar. Das ist das Thema. Wobei das ist wieder ein Thema, da wirst du dir jetzt denken, warum siedeln die die Supportabteilung und die Zusatzkundenaufträge in einer Abteilung an, warum tun die das. Das ist eigentlich das größte Problem, das wir derzeit haben, dass das überhaupt so aufgebaut ist. Und

das wird jetzt im Interview immer wieder kommen. Also das Problem ist, die Milestones, die wir intern haben sind dann nicht haltbar wegen irgendwelcher Supportfälle, man muss es wieder verschieben. Es kommt dann auch teilweise zu Überstunden, weil das bei uns eine goldene Regel ist, einen Kundentermin verschiebst du nicht oder wirklich nur wenn einer kurz davor ist zu sterben, sage ich jetzt einmal ganz ehrlich. Und das ist halt etwas, das Kundenbedürfnis wird bei uns wirklich über sehr viel gestellt und darunter leiden unsere internen Prozesse auch. Der Kunde ist König und der will irgendetwas haben zu einem Termin und es wird auf Biegen und Brechen geschaut, dass der Termin hält. Halt dann mit dem Problem, dass dann intern andere Sachen auf der Strecke bleiben. Weil es zählt, der Auftrag muss ausgeliefert werden, egal wie viel Schaden, das dann intern teilweise anrichtet oder was dann noch anderes über Board geht und auch was es kostet an Personalressourcen, das ist auch ein Thema das bei uns (...) Ja es muss fertig werden, es muss funktionieren. #00:22:21-1#

57. I: Warum glaubst du arbeiten so viele Softwarefirmen mit Scrum, also was glaubst du ist der wichtigste Aspekt, der für Scrum spricht? #00:22:30-1#

58. B: Ich glaube das Gute daran ist eben dieses stetige zusammensitzen und hinterfragen, immer auf den gleichen Stand bringen, miteinander reden, das ist etwas was du brauchst in der Softwareentwicklung, weil sonst versinkt dir das Ganze im Chaos. Deswegen gibt es auch so viel Literatur dazu, deswegen wird das auch so gut angenommen. Wobei ich auch glaube das es auch einiges an Administration und Personal erfordert, um den Prozess wirklich sauber durchzuführen. Ich sage auch nicht, dass man das jetzt wirklich auf Beinbruch zu 100 Prozent durchziehen muss. Ich glaube das man Teile davon nehmen kann und in seine Prozesse eingliedern kann. Aber der Grund warum der Prozess erfolgreich ist, ist eben das kurzfristige, das Zusammensitzen und das miteinander reden und nicht aneinander vorbei arbeiten. Und auch das Teamfördernde dann. #00:23:24-3#

59. I: Wir haben vorher schon einmal darüber geredet, warum ihr Scrum aktuell nicht verwendet, das ist einerseits, weil ihr die Größe nicht habt (...) #00:23:33-6#

60. B: Und die Kapazität. #00:23:34-6#

61. I: Und die Prozesse gerade erst am Dokumentieren sind. #00:23:36-7#

62. B: Wir haben auch nicht die Kapazitäten und das Know-How fehlt uns. #00:23:39-5#

63. I: Habt ihr schon einmal diskutiert in deinem Team, ob ihr mit Scrum arbeiten sollt? #00:23:44-1#

64. B: Ja haben wir hin und wieder diskutiert. Auch schon von der Geschäftsführung. Aber es ist wie gesagt schwierig. Es sind andere Sachen wichtiger. #00:23:57-5#

65. I: Neben Scrum gibt es in der Softwareentwicklung ja eine zweite Methode, die sehr häufig zum Einsatz kommt, das ist Kanban. Sagt dir Kanban etwas? #00:24:05-7#

66. B: Ja haben wir einmal in BET gehört, oder? (lacht) Aber bring mich noch einmal auf Stand. #00:24:12-5#

67. I: Ok, im Unterschied zu Scrum ist es bei Kanban so, du hast auch dieses Kanban-Board wo die Tasks hinaufkommen, die erledigt werden müssen. Das ist halt Backlog, In Work und Done. Diese drei Phasen gibt es eben standardmäßig. Und der große Unterschied zu Scrum ist, dass du keine fixe Sprintdauer hast, sondern dass du einfach das Projekt, das am Kanban-Board abgebildet ist, hast und was auch noch ist, im Unterschied zu Scrum schätzt du diese Arbeitspakete nicht ab, wie viel Aufwand sie wären. Das machst du ja im Scrum, da schätzt du ab, das wäre so viel Aufwand, das ist so viel Aufwand, dann weißt du ungefähr was bekommst du in einen Sprint hinein. #00:24:54-5#

68. B: Also das ist schon etwas was wir machen, also die Arbeitspakete schätzen. Das wir die Kundenaufträge meistens, wir arbeiten ja selbst auch mit unserem Tool, ist ja eigentlich auch

Anhang D: Interviewtranskriptionen

wieder klassisches Projektmanagement, **lass wir die Aufträge anhand von Arbeitspaketen abschätzen, eine Ressourcenplanung machen, wer ist dafür zuständig, welcher Entwickler.** Und auf Basis von dem kalkulieren wir auch für unsere Kunden das Angebot. #00:25:14-9#

69. I: Aber im Kanban ist es eben nicht so, du bekommst die Arbeitspakete. Das sind meistens dann eben Projekte die geschlossen in sich ablaufen und dann erst nach außen gehen. #00:25:29-2#

70. B: D. h. du planst gar nicht die Personalressourcen dafür? #00:25:32-7#

71. I: Nein, du hast ein fixes Team, und das arbeitet an dem Projekt. Und das Projekt wird nur angenommen, wenn es auf das Team passt. D. h. du teilst praktisch das Projekt dem Team zu und nicht das Team dem Projekt. Das ist ein agiler Ansatz. Du schaust, dass das Projekt immer für das Team passt und nicht das Team für das Projekt. #00:25:49-9#

72. B: Ok. #00:25:52-0#

73. I: Jetzt haben wir kurz über Kanban gesprochen, diese Methode, wie sie so funktioniert, ich meine im Scrum kannst du Zielerreichung messen, da kannst du am Ende von jedem Sprint sehen, sind die Arbeitspakete erreicht und läuft die Software. Im Kanban ist das ein bisschen schwieriger. Aber könntest du dir vorstellen, wie man da die Zielerreichung messen könnte? #00:26:19-8#

74. B: Im Kanban? (...) #00:26:28-9#

75. I: Oder welche Faktoren könnte man da messen zur Zielerreichung? #00:26:31-0#

76. B: Ja du sagst, du hast einen Backlog, du hast ein In Work, und deine abgeschlossenen Sachen. Ich meine also ich gehe einmal davon aus, dass es nicht so sein muss wie du das gesagt hast, das man den auch anpassen kann, den Prozess. #00:26:48-4#

77. I: Ja du kannst das Board anpassen. #00:26:51-4#

78. B: **Auf alle Fälle würde ich es trotzdem so machen, auch wenn du jetzt einen Task hast mit einer Leistungsfortschrittsrückmeldung sagst du, ok du musst trotzdem am Tagesende deinen Leistungsfortschritt anpassen** und wenn dann gar nichts weiter gegangen ist, dann hackst du ihn halt nicht ab. Aber trotzdem, dass du einen Prozent- oder Leistungsfortschritt einführst dem die Entwickler oder die Zuständigen, etwas allgemeiner ausgedrückt, eben zurückmelden. #00:27:14-1#

79. I: Jetzt habe ich das dir ja alles ein bisschen erklärt, was würdest du jetzt deiner Meinung nach sagen ist ein Aspekt, der für Kanban spricht? Oder für das Kanban sprechen würde? Warum könnte man es einführen? #00:27:30-5#

80. B: Weil gewisse Sachen schwer planbar (...) **bei schwer planbaren Sachen** vielleicht? Wo man einfach sagt ok du setzt dich jetzt einmal bis zum Ende des Quartals dazu und vielleicht ist es auch super für Projekte wo man sagt, man macht eine Produktweiterentwicklung. Wo man sagt, ich muss jetzt eine Technologie erforschen oder so etwas. Wo ich nicht sagen kann du hast jetzt 160 Stunden, um diese Technologie zu erforschen. Wo einfach das Ganze dann ein bisschen dynamischer ist, wo man zwar schon einen groben Zeithorizont hat. **ich glaube für Kundenprojekte, für Kundenaufträge eignet es sich schlecht, wo alles klar definiert ist oder für Schnittstellen.** **Aber ich glaube für interne Produktweiterentwicklungsprojekte wo man sich jetzt zwar Grobziele setzt aber jetzt nicht wirklich sagt, dass muss bis Freitag nächste Woche fertig sein, wäre das praktikabel.** #00:28:27-2#

81. I: Habt ihr schon einmal diskutiert ob ihr Kanban anwenden sollt in der Firma? Ist es schon einmal zur Diskussion gestanden? #00:28:34-9#

82. B: Ja ich bin mir gar nicht sicher, ob wir es nicht sogar schon teilweise unbewusst tun in der Produktentwicklungabteilung die mein Kollege leitet. Da ist es eigentlich so. Aber, als klassisches Beispiel kann ich jetzt einmal bringen, wir haben ein neues Startmenü entwickelt, wo wir uns auch zum Ziel gesetzt haben eigentlich, dass wir bis Ende Jänner fertig sind. Geworden ist jetzt dann

Ende April. Und wir haben uns da innerhalb dieses Projektes schon auch mit Tasks organisiert wo wir (...) wo jetzt zwar nicht diese Sprint Meetings nicht immer stattgefunden haben aber wo schon, also von der Geschäftsführung auch, immer der Status eingefordert worden ist, wie weit ist das jetzt. Ich glaube wir haben es dort, zwar jetzt nicht nach strenger Methodenrichtlinie durchgezogen, aber wir haben es teilweise auch dort genutzt teilweise schon. #00:29:27-1#

83. I: Passt, ich werde dir jetzt ein paar Vorteile zeigen von agilen Methoden und hätte gerne, dass du mir die sortierst, nach Wichtigkeit für dich. Während du das machst, werde ich das Interview pausieren. #00:29:37-6#

--- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:29:37-9#

84. I: Wir setzen fort, du hast da jetzt für dich als wichtigsten Punkt die "Vermeidung von Doppelarbeit" genannt. Warum ist das für dich der wichtigste Punkt jetzt bei diesen Vorteilen? #00:29:49-6#

85. B: Weil eben gewisse Themen, das sind speziell, das betrifft eigentlich fast alle unsere Prozesse oder Sachen, die es bei uns gibt. Das sind zum einen Sachen, die der Kunden irgendwo deponiert hat bei uns was er irgendwie haben will oder was bei ihnen immer sein muss, was einfach nicht weitergegeben wird, was intern nicht dokumentiert wird, wo der Nächste das wieder (...) oder besser gesagt, wie verwendet der Kunde die Software, d. h. Informationswissen ist bei uns immer gebündelt bei einem Projektleiter der das Projekt leitet. Und dadurch entsteht eben viel Doppelarbeit, weil der andere muss sich das Wissen wieder aneignen, fängt dann wieder an. Der andere hat dann schon teilweise gewisse Konfigurationen begonnen mit einem Hintergedanken, mit einer Idee und das wird einfach nicht weiterkommuniziert, sodass das dann wieder verworfen wird und dann wieder komplett neu angefangen wird. #00:30:45-4#

86. I: Und als zweiten Punkt hast du den "Verringerten Ressourceneinsatz" genannt. Kannst du mir da auch kurz sagen warum? #00:30:54-3#

87. B: Warum mir das wichtig ist? Ja weil es relativ viel Arbeit zu erledigen gibt und wenn ich für die kleinsten Programmänderungen wieder viele Personalressourcen benötige komme ich zwangswise nicht mehr zurecht mit meiner Arbeit. #00:31:09-7#

88. I: Gibt es vielleicht neben Scrum und Kanban noch eine andere Methode, die in der Firma zum Einsatz kommt, aber die wir jetzt nicht näher behandelt haben, also eine agile Methode? #00:31:19-8#

89. B: Agile? Mir fällt jetzt keine mehr ein. Nur interessehalber, was gäbe es noch für eine andere? #00:31:28-2#

90. I: Es gibt z. B. Firmen, die verwenden das SAFe Framework, es gibt Firmen, die verwenden Continuous Integration, Story Telling, Customer Journey Maps. #00:31:41-3#

91. B: Sagt mir nichts, da bin ich echt nicht up to date #00:31:43-4# #00:31:47-7#

c) Digitalisierung

92. I: Jetzt haben wir den zweiten Punkt auch schon erledigt. Jetzt kommen wir zum dritten Punkt, dass ist die Digitalisierung. Vor allem auch Digitalisierung in der Softwarebranche. Digitalisierung ist ja momentan ein Schlagwort, dass so übernutzt wird. #00:32:01-4#

93. B: Das musst du sagen sonst (...) das läuft überall. #00:32:05-7#

94. I: Aber woran denkst du, wenn du an Digitalisierung denkst jetzt sowohl privat wie auch in der Arbeit. Was kommt dir da als Erstes in den Sinn? #00:32:14-3#

95. B: Wenn ich an privat denke, dann denke ich immer an den öffentlichen Bereich, Gesundheitsbereich. Das ist etwas wo ich jetzt privat viel zu tun hatte. Ich war viel Arztpraxen, viel in Krankenhäusern und denke mir eigentlich, wie ineffizient funktionieren eigentlich diese Apparate.

Anhang D: Interviewtranskriptionen

Dadurch das alles auf Zetteln drei Mal ausgedruckt und dann wieder eingescannt wird und ja.
#00:32:35-2#

96. I: Hast du selbst schon einmal einen Arbeitsschritt oder einen Prozess digitalisiert? #00:32:39-2#

97. B: (...) Ich selbst, ja sicher schon. (...) Ja wir haben eigentlich schon von Anfang an (...) ich müsste jetzt überlegen was habe ich gehabt früher, was ich auf einem Zettel gemacht habe. Nein, fällt mir jetzt nichts ein. #00:33:09-1#

98. I: Ok, nehmen wir an, du bist jetzt im Unternehmen zuständig dafür, dass du diesen Prozess aufschreibst und digitalisierst. Wie würdest du da vorgehen? Welche Schritte würdest du da einhalten? #00:33:22-6#

99. B: Ja (...) in erster Linie ist einmal, das was ich sagen kann, ich war schon Beobachter von Digitalisierungsprojekten in unserm Kundenumfeld und da ist eigentlich ein Hauptthema was man vorab schauen muss bei diesen Themen, speziell ältere Mitarbeiter reagieren immer sehr allergisch darauf, wenn du sagst das wird jetzt digitalisiert. #00:33:53-3#

Unterbrechung #00:33:50-0#

100. B: Wir waren stehengeblieben bei, wie geht man ein Digitalisierungsprojekt an oder was sollte man dabei beachten beim Umsetzen. Ich bin stehengeblieben dabei, dass man eben aufpassen muss bei Mitarbeitern älterer Semester, weil die eben oft eine sehr ablehnende Haltung gegenüber sämtlichen Computer- oder Softwarethemen haben. Und was natürlich sehr wichtig ist damit so ein Projekt nicht in die Hose geht, du musst eigentlich, egal was es für ein Unternehmen ist, du musst die Geschäftsführung hinter dir haben. Die Geschäftsführung muss es einfordern. Das gilt gar nicht nur für Digitalisierungsprojekte. Die muss das einmal treiben, so dass du einmal sagen kannst, du bist damit beauftragt das zu machen. Weil generell was ich gesehen habe bei Digitalisierungsprojekten, es gibt Leute, oft Abteilungsleiter, die sind sehr IT affin und die dann sagen sie wollen selbst jetzt eine IT Lösung machen und sich selbstständig digitalisieren. Das geht oft, wenn du das Team hinter dir hast, dann funktioniert so etwas. Wenn du aber Querulanten hast, die sowieso schon negativ gepolt sind, dann geht so etwas massiv in die Hose. Die werden sich da dagegenstemmen und sagen, der will sich mit dem Thema nur profilieren und dem will ich eines auswischen. Das ist einfach unterbewusst in den Leuten. D. h. die Geschäftsführung muss ich einmal hinter mir haben, dann muss ich sehen, was will ich eigentlich digitalisieren und nicht alles auf einmal digitalisieren, sondern Prozess für Prozess. Und ich muss auch sehen, was hängt da noch alles dran. Also nicht sagen, ja das Digitalisieren wir jetzt, ohne zu bedenken was da noch für andere Rattenschwänze daran hängen. Also das einmal in seiner Gesamtheit erfassen und dann einmal sagen ok das ist jetzt ein Prozess, das ist jetzt ein Prozess. Und welche Wechselwirkungen gibt es zu Prozessen, die noch nicht digitalisiert sind und wie kann ich das in der Übergangsphase trotzdem dual fahren. D. h. das ich den einen digitalisiert habe und im anderen noch immer über Schriftverkehr fahre. Das ich nicht gezwungen bin, bis zu einer Deadline muss ich alles digital haben, denn sonst geht nichts mehr. Und dass es mich dann aufstellt.
#00:35:47-8#

101. I: Warum glaubst du ist es wichtig, dass Unternehmen Prozesse überhaupt digitalisieren?
#00:35:55-2#

102. B: Weil es wird immer mehr Arbeit. Die Arbeit ist nicht mehr bewältigbar. Wenn man sich ansieht was früher vor 30 Jahren in einem Unternehmen an Arbeit mit der gleichen Manpower bewältigt worden ist, das ist einfach nicht mehr zeitgemäß. Man könnte es ein bisschen kommunistisch sagen, wir arbeiten immer gleich dahin, aber es ist einfach nicht mehr bewältigbar. #00:36:24-2#

103. I: Ist dieser Faktor, mit der Arbeitslast, der Workload Bewältigung auch für dich wichtig?
#00:36:31-2#

104. B: Ja schon, weil Digitalisierung ist echt ein Thema, da sehe ich jetzt nicht akuten Handlungsbedarf. Ich wüsste jetzt wirklich nichts, wo ich sage, wir haben jetzt eine Zettelwirtschaft.

Anhang D: Interviewtranskriptionen

Ich glaube, wenn du als IT Unternehmen eine Zettelwirtschaft hast (...) ich hoffe das gibt es nicht allzu oft. Ich weiß nicht was du in deinen Interviews schon für Erfahrungen gemacht hast. Aber dann muss ich mich selbst auch ein bisschen hinterfragen.
#00:36:57-9#

105. I: Was glaubst du hat es für Vorteile für das Unternehmen, wenn die Prozesse alle digitalisiert sind? #00:37:03-6#

106. B: Ja generell, wenn ich irgendwo eine Änderung habe, ich muss nicht alle, sei es jetzt, ich kann nur (...) ich kenne Leute, die in anderen Unternehmen arbeiten, die noch Stundenlisten auf einem ausgedruckten Excel schreiben. Also die musst du dann wieder übertragen. Die wird dann erst wieder zentral an einer Stelle digitalisiert. Wenn ich irgendwo eine Korrektur mache, dann ist das ja irrsinnig schwierig. Wenn ich irgendwo eine digitale Stundeliste habe, die schon gebucht ist, ich kann da einen Workflow anhängen, dass da eine Information hinausgeht, das ist jetzt so. Da könnten wir stundenlang diskutieren über die Vorteile. #00:37:39-9#

107. I: (lacht) Hast du schon einmal profitiert von einer Veränderung durch Digitalisierung? #00:37:45-2#

108. B: Ich selbst (...) #00:37:48-2#

109. I: Es kann auch im privaten Umfeld sein. #00:37:52-3#

110. B: Ja ich finde z. B. wenn ich den öffentlichen Gesundheitsbereich ansprechen darf, das ELGA Portal gefällt mir sehr gut. Ich kann meine Befunde abrufen, ich bekomme einmal alle meine Befunde, weil teilweise, wenn du einmal im Krankenhaus warst, bekommst du nicht alle und die anzufordern ist eine Riesenarbeit. Und das funktioniert erst mit 10 Prozent und ich glaube, dass das irrsinnig Potential hat im öffentlichen Bereich. Und auch das digitale Amt das es jetzt da gibt.
#00:38:20-9#

111. I: Du hast es ja vorher schon angesprochen, dass sich Mitarbeiter gegen die Digitalisierung sträuben bzw. wehren. Glaubst du hat das Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit? #00:38:35-4#

112. B: Ich glaube das hat immer Einfluss, wenn sich jemand querstellt. Egal ob das jetzt ein Digitalisierungsprozess ist oder ein anderer. Wenn sich jemand gegen einen Hauptprozess, der vorgegeben ist, sträubt dann fällt es den anderen auch zur Last, weil die wollen dann mit dem Mitarbeiter arbeiten und der hält sich nicht an die Prozessrichtlinien und macht was er will. Das schlägt dann zwangsweise bei den anderen auf. #00:38:58-9#

113. I: Was glaubst du, welche Probleme könnten da auftreten? Ich meine du hast es schon gesagt, die Mitarbeiter wollen dann nicht mehr mit dem arbeiten. Gibt es sonst noch etwas? #00:39:10-3#

114. B: Wenn ein Mitarbeiter nicht arbeiten will oder es nicht so handhaben will, (...) dann kann alles passieren eigentlich (lacht) Alles was in die Hose geht. Schwierig zu sagen. Hast du eine Reservefrage dazu? #00:39:30-5#

115. I: (lacht) #00:39:34-0#

116. B: Eine Steuerungsfrage? #00:39:33-0#

117. I: Nein aber, hast du dich schon einmal geärgert wegen einer Prozessänderung? #00:39:40-8#

118. B: Ja, wegen einer Digitalisierung? Naja, es war eigentlich eine Änderung von einem bestehenden, naja ich sage es einmal so, wir hatten früher Excellisten zur Stundenerfassung und haben das dann in ein Zeiterfassungssystem überführt. Das hat mich dann geärgert, weil ich gedacht habe, ich muss wieder ein neues Tool nutzen, jetzt schreibe ich meine Excellisten, da kann ich alles hineinschreiben was ich will. Ich habe mich da ein bisschen meiner Freiheit beraubt gefühlt, was sich aber im Endeffekt dann als nicht zutreffend bewiesen hat, weil unser Zeiterfassungstool doch so aufgesetzt ist, also es ist unsere eigene Entwicklung, also das was wir

auch bei den Kunden vertreiben, doch so gestaltet ist, so konfiguriert ist, dass wir eigentlich trotzdem noch unsere Zeiten so schreiben können, wie wir gearbeitet haben. Also wir müssen noch immer nicht stempeln oder so irgendetwas. #00:40:24-1#

119. I: Jetzt natürlich meine Abschlussfrage zu diesem Thema. Welche Nachteile hätte dein Unternehmen, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde? #00:40:37-3#

120. B: (lacht) Ich glaube das kannst du dir selbst beantworten. Ja alles was irgendwie ein Nachteil ist. Ich kann es mir gar nicht vorstellen wie (...) ich tue mir schwer, ich kann mir gar nicht vorstellen, wie der Prozess nicht digital ablaufen kann, weil er schon immer digital war. #00:40:59-9#

d) Wertangebot von Prozessen

121. I: Das passt schon. Ja gut, jetzt kommen wir zum letzten Themenblock des Interviews, das ist das Wertangebot für interne Prozesse. Was ist ein Wertangebot? Ein Wertangebot eines Prozesses ist der Nutzen, den der Prozess dem Prozessnutzer bietet. Also was bekommst du eigentlich durch die Nutzung, was erlangst du durch die Nutzung von Prozessen. Hast du dich schon mal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du erhältst, weil du deine Prozesse so nutzt, wie du sie nutzt? #00:41:31-1#

122. B: Ja, Übersichtlichkeit, wie ist der Status von den einzelnen Tasks z. B. Wo man wieder dabei sind, dass es gewisse Mitarbeiter gibt, die sich nicht dem Tasksystem bedienen sondern irgendwelche E-Mail Anfragen entgegen nehmen, irgendwelche Bugs fixen und sagen, das ist eh schon gefixt. Das man wirklich konsequent sagt, ja die Tasks werden im Tasksystem verwaltet und da wird auch der Leistungsfortschrittsgrad gemeldet oder von mir aus gar nicht der Leistungsfortschritt. Einfach fertig oder nicht fertig genügt auch schon. Übersichtlichkeit über den Prozess einfach. #00:42:05-5#

123. I: Ich werde dir jetzt zwei Fragen stellen, die in eine ähnliche Richtung gehen. Einerseits, was wünschst du dir von einem Prozess, da geht es in Richtung was ist für dich der ideale Prozess. Das wäre, wenn du an ein Auto denkst z. B. ein Auto, das du nie auftanken musst, dass immer fahrbereit ist und keinen Service braucht. So in diese Richtung, das wäre dein idealer Prozess. Und die andere Frage ist, welche Anforderungen hast du an einen Prozess, und Anforderungen sind in dem Sinn, wenn du ein Auto kaufst, willst du das es einmal Reifen hat, einen Motor, Karosserie wäre auch nicht schlecht. Also wo du sagst, wenn er das nicht aufweist, dann brauchst du ihn nicht, dann arbeitest du gar nicht damit. Fangen wir mit den Wünschen an. #00:42:50-1#

124. B: Was ich von einem Prozess haben will, in erster Linie, er soll mir die Arbeit erleichtern. Er soll nicht bürokratisch sein, so eine überbordende Bürokratie gibt es auch oft, wenn Prozesse eingeführt werden. Das ist auch der Grund warum Mitarbeiter dann dem gegenüber negativ eingestellt sind. Er soll mir die Arbeit erleichtern, er soll mir Übersichtlichkeit bieten. Er soll mich dabei unterstützen die Durchlaufzeiten zu verringern. (...) Er soll eine eierlegende Wollmilchsau sein, salopp ausgedrückt. Was gäbe es noch (...) es gäbe sicher noch ein Beispiel, aber mir fällt gerade nichts ein. #00:43:34-1#

125. I: Aber wie könntest du in deinem Unternehmen diese Wünsche kommunizieren? Habt ihr da einen Ablauf wie man so etwas machen kann, wenn ein Prozess nicht so läuft? #00:43:45-2#

126. B: Dadurch das wir ein kleines Unternehmen sind, wir sind keine Diktatur, es kann jederzeit jeder zur Geschäftsführung gehen und sagen er hat eine Idee für den Prozess. Also es muss jetzt nicht irgendwo über kompliziert viele Zwischeninstanzen laufen bis das irgendwie einmal kommuniziert wird an die Geschäftsführung. Also die ist da sehr wohlwollend beim Aufnehmen von Ideen nach dem Motto, ja machen wir, ist gut, aber dann bei der Konsequenz der Umsetzung scheitert es dann meistens. Wenn du als Mitarbeiter, dass du dann nicht massiv einforderst und teilweise auch

Drohungen ausspricht, dass du sagst du machst das und das nicht mehr, wenn Prozess nicht so läuft, geht es leider nicht. #00:44:26-5#

127. I: Und welche Anforderungen stellst du an Prozesse? Was sind deine Mindestanforderungen? #00:44:34-5#

128. B: Er muss einmal digital sein. Nur mit digitalem Schriftverkehr. Er muss übersichtlich sein, er muss verständlich sein. Ich muss jederzeit jedem Mitarbeiter erklären können, so dass er ihn nach einer gewissen Zeit versteht. Es muss auch für andere Leute erkennbar sein was ziehe ich für Vorteile daraus und das muss ohne das man es jetzt kompliziert erklären muss oder dass man wirklich ins Detail gehen muss, es soll eigentlich so sein, dass du den Prozess siehst und sagst, das ist super, das machen wir so, deswegen brauchen wir das. #00:45:17-0#

129. I: Würdest (...) #00:45:17-4#

130. B: Er soll einfach erklärt sein, einfach definiert sein. #00:45:20-1#

131. I: Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen? #00:45:24-9#

132. B: Bedingt, also auf einer Skala von 1 bis 5 würde ich 3 sagen. #00:45:31-4#

133. I: Was wird z. B. nicht erfüllt? Nur ein Beispiel jetzt von den Sachen die du gesagt hast? #00:45:36-6#

134. B: Ja (...) verständlich, ja teilweise sind sie schwer verständlich, weil sie nicht dokumentiert sind. (...) (überlegt). Ja das Hauptproblem ist, sie werden einfach nicht gelebt. #00:45:59-7#

135. I: Du hast es jetzt schon vorhergesagt, wie das Unternehmen bei euch Wünsche und Anforderungsänderungen sammelt. Also da wird einfach darüber gesprochen bei euch. Glaubst du das das Unternehmen generell regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse reden sollte? #00:46:19-0#

136. B: Ja. Zwar nicht mit allen Mitarbeitern aber zumindest, ich will nicht sagen, dass man da gewisse Mitarbeiter ausschließen sollte von solchen Prozessdefinitionen, aber zumindest mit gewissen Mitarbeitern erst ab einem gewissen Stadium, weil ein Juniorentwickler oder ein Lehrling, kann teilweise auch zu einem Prozess beitragen, sieht aber oft nicht das große Ganze. D. h. man sollte es einmal mit dem Führungsteam absprechen, was die davon halten und dann sollte das Führungsteam eben mit den Mitarbeitern Rücksprache halten und auch einmal abklappern, welche Inputs es da noch geben könnte. Also ein bisschen als Schnittstelle wirken. Also schon reden aber mit den richtigen Leuten reden. #00:46:59-5#

137. I: Wenn du jetzt da geredet hast und sagen wir dein Cheentwickler hat einen guten Input gebracht und ihr werden den Prozess dahingehend ändern. Findest du das dieser Mitarbeiter dann in den Änderungsprozess eingebunden werden sollte? #00:47:14-4#

138. B: Ja. Ja auf alle Fälle, weil der Mitarbeiter soll nicht das Gefühl haben er liefert die Ideen und jemand anderer heimst dann die Lorbeeren oder die Erfolge ein. Das ist auch oft immer ein Thema, warum Mitarbeiter sich dann verweigern und sagen, nein sie machen Dienst nach Vorschrift und haben dann keine Ideen mehr. Man muss ihnen schon dann auch die Anerkennung dafür geben und man muss jetzt nicht eine Bronzestatue für den Mitarbeiter errichten, aber man muss es ihn schon spüren lassen, dass es sein Idee war. Eben spüren lassen das es den anderen etwas bringt. #00:47:50-0#

139. I: Würdest du sagen das die Berührungspunkte, die du selbst im Prozess mit Programmen und Tools hast, dass die bei euch gut durchdacht sind? Also ist da ein Plan dahinter oder kommt es da häufig zu Problemen? #00:48:03-4#

140. B: Die Prozesse in unserem Produkt die unser Produkt hergibt? #00:48:07-6#

141. I: Nein, einfach im Laufe des Prozesses wirst du ja verschiedene Tools anwenden und das einfach die Schnittstellen, die du hast mit diesen Tools, das die gut durchdacht sind? #00:48:18-0#
142. B: Ok. Ok. (...) Teils teils. Viele Sachen werden einfach so gemacht auch gewisse Software, weil es nie etwas anderes gegeben hat. Wenn ich jetzt denke z. B. wäre so ein Thema die automatisierte Build Source Code Verwaltung. Das ist ein Thema wo wir oft manuelle Builds gemacht haben oder das nicht durchgezogen haben, sauber mit Jenkinsbuilds. Und wo ein echter Bedarf schon gekommen ist vom Entwicklerteam. Das wäre eigentlich ein Prozess, der von einem Mitarbeiter gekommen ist, der gesagt hat, machen wir das jetzt so. Und am Anfang war eben die Skepsis da, wird das funktionieren? Es hat dann am Anfang zwar auch Probleme gegeben, aber das ist etwas wo wir sagen, ohne dem geht es eigentlich nicht mehr. #00:49:06-7#
143. I: Super, damit sind wir jetzt eigentlich mit den Themengebieten durch. Ich hätte jetzt noch ein paar Abschlussfragen für dich. Gibt es noch irgendwelche Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, die wir aber jetzt noch nicht besprochen haben? Jetzt hast du die Chance dich zu äußern. #00:49:22-0#
144. B: Was mich an Prozessen stört (...) generell allgemein meinst du? #00:49:28-4#
145. I: Ja einfach generell, ganz allgemein etwas wo du sagst, das ärgert mich richtig, wenn ich mit dem konfrontiert werde. Oder es nervt mich. #00:49:36-4#
146. B: Ich habe da immer etwas die Beobachterrolle, weil ich oft der Seelsorger meiner Kunden bin. Weil sie mir halt erzählen von Prozessen, die ich sehe, einfach überbordende Bürokratie teilweise, weil überall muss eine Unterschrift darauf sein. Es muss immer irgendwo nachvollziehbar sein, bei jedem Prozessschritt, wer war da der Verantwortliche, wer hat den Fehler gemacht. Also einfach diese Fehlerkultur, dass einfach oft Prozesse dazu missbraucht werden, um irgendwen verantwortlich zu machen warum etwas nicht funktioniert. Das ist etwas was ich zum Glück nicht erlebe aber wo ich mir denke das ist etwas, das will ich überhaupt nicht von einem Prozess. Das er als Kontrollinstrument dann oft auch eingesetzt wird. Teilweise musst du kontrollieren aber teilweise wirklich nur darauf aufgelegt, dass man schaut, ok der hat den Fehler gemacht, ohne dass man eigentlich denkt, wie kann man den Prozess nutzen, damit er uns auch etwas bringt und das er Fehler verhindert. Manche glauben nämlich, dass ich Fehler dadurch verhindern kann indem ich einfach dem Fehler ein Gesicht und einen Namen geben kann. Das ist aber nicht der richtige Weg. #00:50:45-6#
147. I: Hast du noch Anmerkungen zum Thema agile Prozesse oder Digitalisierung, die du gerne noch anbringen würdest? #00:50:51-4#
148. B: Nein. #00:50:51-8#
149. I: Generell noch irgendetwas was du zu den Themen sagen willst als abschließenden Punkt? #00:50:59-0#
150. B: Vielleicht eine Frage zum Fragebogen, ich rede immer viel und du machst dann einen Haken? #00:51:05-4#
151. I: Ja das ist nur für mich, dass ich weiß, welche Fragen ich gestellt habe. #00:51:10-0#
152. B: Achso ok. (lacht) #00:51:17-0#
153. I: Zum Abschluss des Interviews würde ich dich jetzt noch bitten, dass du eine kurze Selbsteinschätzung machst und danach ist das Interview beendet aber die Audioaufnahme endet jetzt. #00:51:29-4#
-

INTERVIEW #9

a) Agiles Prozessmanagement

1. I: Interview Nummer 9, wir beginnen. Ich würde von dir zu Beginn gerne wissen, welche Erfahrungen hast du bis jetzt mit Prozessmanagement gemacht und mit agilen Prozessen im Allgemeinen? #00:00:12-6#
2. B: Praktisch eigentlich keine, würde ich sagen. Also durch die FH habe ich das natürlich alles ein bisschen kennengelernt, wie das abläuft mit Scrum und Kanban. Also ich weiß was es ist, aber praktisch nie damit gearbeitet noch bisher. #00:00:33-8#
3. I: Ok, weißt du was der Unterschied ist zwischen klassischen Prozessmanagement und agilen Prozessmanagement? #00:00:39-6#
4. B: Nein. #00:00:41-4#
5. I: Klassisches Prozessmanagement ist jetzt z. B. du arbeitest deine Pakete von A nach B ab und hast nie eine Kundeninteraktion. Das ganze Projekt wird einfach abgewickelt und dann wird es dem Kunden präsentiert. Und im Agilen hast du diese Iterationen wo du dann eben mit dem Kunden auch Abstimmungen machst, ob das Produkt so ist, wie er sich das vorstellt. #00:01:02-2#
6. B: Alles klar. #00:01:02-2# //
7. I: Kannst du mir kurz deinen Arbeitsalltag beschreiben? Den einfach ein bisschen umreißen. #00:01:11-7#
8. B: Ja, hauptsächlich IT Projektmanagement, sprich wenn man es auf Agil umlegt sogar ein bisschen Product Owner mäßig, also mit dem Kunden, was bei uns interne Fachbereiche sind, abstimmen. Anforderungen abstimmen. Gemeinsam mit den Leuten in der IT bei uns Konzepte entwickeln, ausarbeiten, die dem Fachbereich präsentieren und ein Angebot legen und dann die Umsetzung koordinieren. #00:01:45-2#
9. I: Du hast ja auch sicher Prozesse hinterlegt, auch wenn es jetzt nicht unbedingt agile sind, aber werden die dir vorgegeben? Oder kannst du dir selbst das gestalten wie du einen Auftrag abwickelst? #00:01:58-1#
10. B: (...) strikte Vorgaben haben wir nicht, es ist vielleicht auch ein bisschen im Aufbau derzeit. Aber derzeit eigentlich nicht, und ich habe da ziemlich viel Handlungsspielraum, ja. Natürlich grundsätzlich wie es abläuft, dass man ein Angebot legen muss, dass das zuerst beauftragt werden muss, dass die Kosten irgendwie gedeckt sein müssen bevor man anfängt, dass ist klar. Das ist schon geregelt, aber wie ich das jetzt wirklich durchführe, das ist eigentlich in meiner Hand. #00:02:31-6#
11. I: Du hast ja vorher schon gesagt, du arbeitest mit dem agilen Ansatz, dass du dich mit dem Kunden abstimmt. Gibt es da Dinge die dich stören, wenn du den Prozess so auslegst, dass du halt permanent in Abstimmung bist mit dem Kunden? Damit du den agilen Ansatz ein bisschen einbringst? #00:02:51-9#
12. B: Ja, gibt es natürlich. Weil beim klassischen definiert man es wahrscheinlich von Anfang an einmal herunter und hat dann quasi sein Pflichtenheft, das man dann quasi durchführt und zum Schluss gibt man es ab und im besten Fall hat man das erfüllt. Und wenn der Kunde dann bemerkt, es passt etwas nicht oder er hätte gerne noch etwas, dann ist das sein Problem blöd gesagt. Und beim agilen hast du natürlich die Kundenwünsche immer wieder, dass es einmal in diese Richtung geht und einmal in die andere. (...) Im Endeffekt der Kunde ist König (lacht) man muss es dann sowieso so machen und da ist das agile dann auch wahrscheinlich besser, weil man einfach frühzeitig darauf reagieren kann. #00:03:43-3#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

13. I: Das wäre meine nächste Frage: Was sind Faktoren wo du sagst, dass wäre vielleicht ein Vorteil, wenn du agil arbeitest? #00:03:49-7#
14. B: Genau, eigentlich genau das. #00:03:51-2#
15. I: Ok, also diese Reaktionsfähigkeit. #00:03:54-2# //
16. B: Genau. #00:03:54-2# //
17. I: Wenn du jetzt in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändern könntest, was wäre das? Generell, jetzt einfach wo du sagst, das sind einfach Arbeitsschritte, die nicht so ablaufen, wie du dir das vorstellst. Gibt es so etwas überhaupt? #00:04:14-9#
18. B: Naja wie gesagt, ich habe ja recht viel Handlungsspielraum. Wenn ich etwas ändern wollen würde, würde ich es wahrscheinlich tun aber (...) ja **wahrscheinlich gehört einfach vielmehr das, was man mit dem Kunden festlegt, jetzt mündlich, niedergeschrieben**. Vor allem weil es einmal in diese Richtung geht und einmal in die andere. Also ja wahrscheinlich würde ich mehr dokumentieren. Und das allen Beteiligten dann irgendwie zukommen lassen, diese Infos, ja. #00:04:40-0#
19. I: Gibt es Probleme in deinem täglichen Arbeitsablauf, wo du sagst, das Problem tritt nur auf, weil du den Prozess so befolgen musst, wie du ihn befolgst, also wie er vorgegeben ist? Oder gibt es einfach im täglichen Arbeiten Probleme, die durch Prozesse verursacht werden bei dir? Es müssen jetzt auch nicht diese projektbezogenen Prozesse sein, sondern allgemeine Prozesse bei euch in der Firma, wo du sagst, das hindert dich. #00:05:11-3#
20. B: Was mir auf die Schnelle einfällt, ja es gibt sicher Prozesse, die man befolgen muss und wo man dann abhängig ist von gewissen Personen, dass die irgendetwas tun. (...) konkretes Beispiel (...) weiß ich jetzt gar nicht, aber wahrscheinlich **sind es auch teilweise Genehmigungsprozesse was einfach nur der förmliche Akt noch ist und wo man dann quasi nur warten muss**. Was dann auch ein Projekt noch verzögern kann, wenn man auf gewisse Personen warten muss. #00:05:44-7#
21. I: Kannst du dir vorstellen, wie man das lösen könnte? Also du sagst jetzt der Genehmigungsprozess ist ein Problem. #00:05:50-9#
22. B: Genehmigungsprozess. **Ja, ganz klar durch Stellvertreterregelungen, was bei uns, sage ich einmal, ganz gut abgedeckt ist aber ja, manchmal hängt es leider an einer Person, das ist oft leider so**. #00:06:03-6#
23. I: Und wenn du das jetzt dann einführst, was würde sich dadurch dann verbessern? Ich nehme einmal an eure Time-to-Market in gewisser Weise oder? #00:06:11-2#
24. B: Genau. Es kann dann einfach schneller durchgeführt werden. #00:06:16-9#
25. I: Gibt es einzelne Phasen in deinen Prozessen, die du gerne verändern würdest? Jetzt nicht nur, weil sie negativ sind, sondern weil du sagst es ist ein bisschen zu wenig detailliert beschrieben oder du machst da zu wenig oder zu viel? Gibt es bei dir so etwas? #00:06:34-1#
26. B: Ja ich glaube da kommen wir wieder zur Dokumentation. **Also ich glaube obwohl wir da ein bisschen agil unterwegs sind, gehört es trotzdem festgehalten**. **Ich meine im Angebot haben wir es natürlich, aber wir nageln den Kunden jetzt auch nicht darauf fest, dass das jetzt so sein muss und dass wir das so ausgedredet haben sondern, wenn er das dann anders will, dann machen wir das so**. (...) Wie war die Frage? #00:07:03-2#
27. I: Ob es einzelne Phasen in deinen Prozessen gibt, die du gerne verändern würdest? #00:07:07-2#
28. B: Genau, **wahrscheinlich gehört dann einfach noch eine Phase dazu, wo dann trotzdem irgendwo festgelegt wird, so ist es jetzt und morgen ist es nicht anders**. #00:07:19-7#

29. I: Du arbeitest ja jetzt in einer relativ großen Firma und ich nehme einmal an, dass sich bei euch Prozesse ständig verändern, zumindest auch weiterentwickeln. Werden deiner Meinung nach diese Veränderungen gut kommuniziert bei euch im Unternehmen? #00:07:37-6#
30. B: (...) Ja, ja. Teilweise sogar in eigens dafür angeordneten Terminen, wo das noch einmal allen kommuniziert wird. Dann wird die Info noch einmal ausgeschickt. Man hat Ansprechpartner, wenn man fragen dazu hat, also (...) #00:07:55-7#
31. I: Und das ist schon auch proaktiv diese Kommunikation? Kommt die vom Unternehmen? #00:08:00-4#
32. B: Ja. #00:08:01-4#
33. I: Und nicht durch die Mitarbeiter? #00:08:02-7#
34. B: Ja #00:08:02-9#
35. I: Wenn du jetzt an Prozesse denkst, die an mehreren Standorten genutzt werden, also der gleiche Prozess an mehreren Standorten. Zu welchen Problemen könnte es da deiner Meinung nach kommen? #00:08:17-2#
36. B: Das ein anderer Standort den vielleicht ein bisschen abwandeln will aber was wir eigentlich schauen, dass wir das nicht zulassen. Denn man verliert die Übersicht und das driftet dann irgendwie auseinander und dann irgendwann ist der Prozess komplett ein anderer. Also ich glaube, dass ist die größte Gefahr. #00:08:45-4#
37. I: Gibt es, jetzt in die andere Richtung gefragt, auch Vorteile, wenn ich den gleichen Prozess an mehreren Standorten verwende? #00:08:53-1#
38. B: Wenn man den gleichen an mehreren Standorten verwendet? (...) Ja sicher, also man hat einen Prozess. Wenn ich jetzt von den IT Prozessen rede, man hat einen Prozess zu warten. Da muss ich einmal schauen, dass ich den abbilde, das der am Laufen bleibt und muss mich da nicht um individuelle Eigenheiten kümmern. #00:09:17-1#

b) Agile Methoden

39. I: Ja super. Damit sind wir auch mit dem ersten Themengebiet schon fertig. Kommen wir zum zweiten. Das ist der Einsatz von agilen Methoden. Hast du schon Erfahrungen mit agilen Methoden gemacht und welche kennst du bereits? #00:09:34-3#
40. B: Meinst du Scrum und Kanban? #00:09:34-9#
41. I: Ja, genau das sind z. B. agile Methoden. #00:09:38-3#
42. B: Diese zwei kenne ich auf jeden Fall. Wie gesagt praktisch keine Erfahrung, nie damit gearbeitet im Unternehmen. Ja gut, nein nicht wirklich. Also Kanban im Ansatz mit so einem Kanbanboard, dass man in einem Team quasi sieht welche Aufgaben sind in Bearbeitung und man sieht, wie weit ist jemand usw. und dass man Übersicht über die Tickets hat. Aber jetzt so wirklich Kanban und Scrum, nein, habe ich keine praktische Erfahrung. Ich habe das nur über die FH eben kennengelernt. #00:10:06-7#
43. I: Wird bei euch im Unternehmen generell mit Scrum gearbeitet? #00:10:12-2#
44. B: Scrum hätte ich noch nie gehört, dass es jemand einsetzt. Vereinzelt Gruppen haben Kanban probiert. #00:10:21-2#
45. I: Auf Kanban kommen wir später noch zu sprechen, wir fangen jetzt einmal mit Scrum an. Auch wenn du noch nie damit gearbeitet hast, kannst du dir sicher unter den Fragen trotzdem etwas vorstellen. (...) Die nächste Frage ist nämlich, wenn du dir das Scrum Team denkst, also mit dem Development Team, dem Scrum Master und Product Owner. Was glaubst du sind Faktoren, die

Anhang D: Interviewtranskriptionen

- vom Unternehmen einwirken auf das Team, die die Arbeit entweder behindern oder verbessern können. #00:10:53-0#
46. B: (...) Ja, gewisse Unternehmensrichtlinien, Compliance Geschichten. (...) Vom Unternehmen (...) der Kunde, ist der Kunde auch im Unternehmen kann man sagen? #00:11:10-2#
47. I: Ja ist ein Stakeholder, der wirkt auch von außen ein. #00:11:12-9#
48. B: Dann sind es auf jeden Fall Anforderungen vom Kunden. Die Anforderungen an Software etc. (...) Scrum ist komplett losgelöst von der Linienorganisation oder? #00:11:30-4#
49. I: Im besten Fall ja. #00:11:34-3#
50. B: Weil sonst könnte ich mir noch denken, dass es **Differenzen was die Linie betrifft gibt. Wie man es bei einer Matrixorganisation hat, bei Scrum sollte das ja eher die Ausnahme sein.** Das waren jetzt eher negative Sachen. Was positiv einwirken kann von außen (...) ja **vielleicht das gleiche, die Losgelöstheit von der Linienorganisation also das der Scrum Master jetzt wirklich die Hoheit hat, über die Developer und das da jetzt nicht irgendwie von außen jemand anderes kommt und sagt er braucht die Ressourcen.** #00:12:13-0#
51. I: Was würdest du sagen, ist der wichtigste Aspekt, der für das agile Arbeiten spricht mit Scrum? #00:12:23-6#
52. B: **Ja eigentlich genau das, dass die Kunden schon früher etwas sehen von der Software.** Dass sie die einzelnen, wie nennt man es (...) **Artefakte einmal bekommen und dass sie dann einfach sagen können, wenn ihnen etwas nicht passt, was sie gerne geändert hätten.** Weil es ist klar, am Anfang von einem Projekt, da weiß man es halt noch nicht hundertprozentig, wie es aussehen soll. Ich glaube das ist der Riesenvorteil bei dem Ganzen. #00:12:53-8#
53. I: Und wieder in die andere Richtung gefragt, was glaubst du ist der größte Aspekt, der gegen das Arbeiten mit Scrum spricht? #00:13:00-6#
54. B: Wahrscheinlich genau das gleiche (lacht). **Dass der Kunde sehr einfach seine Anforderungen ändern kann. Zusatzwünsche und, wir kennen das alle bei einer Software, irgendwann muss man wahrscheinlich auch einmal sagen: "Aus, es gibt keine zusätzlichen Anforderungen mehr", weil eine Software ist wahrscheinlich nie fertig.** #00:13:29-0#
55. I: Kannst du dir vorstellen, wie man das vielleicht verhindern könnte? Oder wer das verhindern könnte im Scrumteam? #00:13:37-7#
56. B: Ja nur der Product Owner wahrscheinlich. #00:13:40-7#
57. I: Habt ihr im Unternehmen schon einmal über Scrum diskutiert? Vor allem jetzt bei dir in der Abteilung, ob ihr mit dem arbeiten solltet? #00:13:51-9#
58. B: Nein eigentlich nicht, das ist noch nie zur Debatte gestanden. #00:13:55-9#
59. I: Hat da das Unternehmen generelle eine Richtlinie, dass es sagt wir arbeiten nicht mit Scrum? #00:14:01-7#
60. B: Wäre mir nicht bekannt. #00:14:03-5#
61. I: Die Teams könnten es sich selbst aussuchen? #00:14:07-2#
62. B: Davon gehe ich aus ja, dass die Teams das selbst entscheiden können. #00:14:11-6#
63. I: Du hast es vorher schon angesprochen, neben Scrum ist die zweite Methode, die in der Softwareentwicklung am häufigsten zum Einsatz kommt, die Kanban Methode. Mit Kanban hast du schon einmal gearbeitet oder? Zumindest in Ansätzen. #00:14:27-8#
64. B: In Ansätzen genau. Also was das Kanbanboard betrifft, das haben wir verwendet, ja. Nur jetzt nicht mit der maximalen Ressourcenanzahl, die es da gibt pro Spalte. #00:14:40-5#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

65. I: Hat es für dich gut funktioniert oder eher nicht? #00:14:45-7#
66. B: **Es hat für uns deswegen gut funktioniert, weil es für uns einmal eine Übersicht war über die ganzen Tätigkeiten, damit du es auf einer Wand hast.** Nämlich personenübergreifend, über das ganze Team Quasi. Und ja **das man nicht doppelte Arbeiten macht, das man nicht irgendwelche Anforderungen per E-Mail vom Kunden hereinbekommt, sondern er das direkt in diesem Kanbanboard, z. B. mit Jira, einpflegt.** **Und derjenige das dann eben auch priorisieren kann, vorpriorisieren, und der Entwickler dann trotzdem noch entscheidet was macht er.** #00:15:24-5#
67. I: Messung von Zielerreichung ist ein wichtiger Faktor im Kanban, wie kann man deiner Meinung nach das messen? Also wie kann man Zielerreichung messen mit Kanban? Weil im Scrum hast du ja immer eine Iteration, also einen Sprint, und am Ende von dem hast du ein Review, wo du sagst, das war geplant, das ist erreicht worden und das ist der Fortschritt. Weil du ja auch die Arbeitspakete abschätzt. Wie könnte man das, oder wie habt ihr das im Kanban gemacht? #00:15:56-6#
68. B: Wirklich gemessen oder eine Kennzahl haben wir gar nicht gemacht. Aber wie könnte man es messen (...) ja wahrscheinlich (...) Zielerreichung (...) ja **die Aufgaben, die Tasks, wie viele da zur Zufriedenheit des Kunden abgeschlossen worden sind würde ich sagen.** #00:16:28-5#
69. I: Was hätte das für einen Vorteil, wenn du, wie du sagst die Kundenzufriedenheit, als Faktor nimmst (...) zur Messung von Zielerreichung? #00:16:44-2#
70. B: Was für einen Vorteil (...) ja ich meine Kundenzufriedenheit ist recht hoch gegriffen wahrscheinlich, weil dadurch kann man auch sagen, ist die Umsetzungsqualität in Ordnung. Kundenzufriedenheit hängt ja von mehreren Faktoren ab. Umsetzungsqualität, war die Kommunikation eindeutig zwischen dem Kunden und dem Entwickler. Das sind alles Faktoren, die da mitspielen bei der Kundenzufriedenheit. #00:17:13-3#
71. I: Was ist deiner Meinung nach der wichtigste Aspekt, der für Kanban spricht. Aus deiner Erfahrung auch? #00:17:23-1#
72. B: **Aus meiner Erfahrung war es auf jeden Fall die Übersichtlichkeit, dass parallel mehrere Leute quasi an den Aufgaben arbeiten können, ohne dass sie jetzt das Gleiche bearbeiten** oder (...) oder irgendetwas liegen bleibt. **Und die Priorisierung ist ganz wichtig, dass der Kunde das praktisch schon vorpriorisieren kann, was ist ihm wichtiger.** Auch wenn es erst jetzt eine neue Aufgabe ist und er sagt, die ist im wichtiger als eine die schon vor einer Woche hingestellt wurde, dann kann er das nach oben schieben und es ist klar dadurch. #00:18:01-3#
73. I: Und wieder in die Gegenrichtung. Was ist der größte Aspekt, der gegen Kanban spricht, deiner Meinung nach? #00:18:08-5#
74. B: (...) #00:18:17-1#
75. I: Gibt es etwas? #00:18:19-5#
76. B: **Ja, wenn ich etwas suchen müsste, dann wäre es wahrscheinlich, wenn der Entwickler etwas macht und dann kommt etwas herein, dann ist er irgendwie gerade dort drinnen und wenn man dann ausschließt das da jetzt jemand mit etwas mega Wichtigem kommt, mit einer E-Mail oder einem Incident, dann das.** Aber so etwas muss man dann sehen, dass man das dann trotzdem irgendwie dazwischenschieben kann. #00:18:39-3#
77. I: Habt ihr eigentlich ein digitales oder ein analoges Kanbanboard verwendet? #00:18:44-3#
78. B: Wir bei uns in der Gruppe digital, mit Jira. Aber es gibt andere Gruppen, die machen das analog. #00:18:52-5#
79. I: Wo sind da für dich die Vorteile, beim digitalen Board gegenüber dem analogen, wenn ihr das verwendet? #00:18:58-8#

80. B: (...) Digital sehe ich den Vorteil, dass es einfacher zu handeln ist, der Kunde ist auch nicht immer bei uns im Büro. Der kann von wo auch immer aus den anderen Standorten neue Aufgaben hinzufügen. Analog hat vielleicht in der Teamarbeit ein bisschen mehr den Vorteil, dass man vielleicht zwischendurch eher darüber sprechen kann, wenn man sich einmal vor das Board hinstellt oder hinsetzt. (...) Und ja das es omnipräsent im Büro ist, wenn es da hängt. #00:19:36-5#
81. I: Würdest du sagen, dass bei euch im Laufe des Arbeitens mit dem Kanbanboard Ergebnisse und Fortschritt gut kommuniziert worden sind? Also hat immer jeder gewusst, wie der Stand der Dinge ist. #00:19:48-1#
82. B: Hinsichtlich dem Prozess oder den Aufgaben? #00:19:50-7#
83. I: Nein, hinsichtlich dem Fortschritt im Projekt. Also wenn ihr die ganzen Aufgaben oben hattet am Board, ist das dann, wenn eine abgeschlossen wurde, wurde das auch richtig kommuniziert oder ist der Task dann liegen geblieben in dem Step? #00:20:04-4#
84. B: Selten ist er liegen geblieben ja, aber in der Regel ist er abgeschlossen worden und dadurch war es für alle klar, wenn sie auf das Board geschaut haben. #00:20:12-1#
85. I: Gibt es einen Grund warum ihr jetzt nicht mehr mit Kanban arbeitet? Oder arbeitet ihr noch mit Kanban? #00:20:18-4#
86. B: (...) Das Kanban haben wir bei der Wartung und Weiterentwicklung von einem gewissen Service im Einsatz gehabt. Bei dem Service ist unsere Aktivität ziemlich zurückgefahren worden und ein anderer Mitarbeiter ist auch ausgeschieden aus dem Unternehmen, deswegen, ja es ist im Einsatz, also wenn da noch Aufgaben für den Service hereinkommen, kommt es über das Kanbanboard. Aber das passiert derzeit nicht mehr so häufig. #00:20:55-5#
87. I: Jetzt sind wir mit dem zweiten Punkt auch schon fertig. Ich werde dir jetzt ein paar Vorteile von agilen Methoden zeigen und hätte gerne, dass du mir die nach Priorität ordnest, aber während wir das machen, werde ich die Tonaufnahme pausieren. #00:21:09-1#
88. --- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:21:10-3#
89. I: Gut, wir setzen wieder fort. Du hast da für dich als wichtigsten Punkt "Die Änderungen können schnell umgesetzt werden". Kannst du mir sagen, warum das für dich der wichtigste Vorteil ist? #00:21:21-3#
90. B: Ja, weil das für mich agile Methoden hauptsächlich ausmacht, dass man eben auf Kundenwünsche schnell reagieren kann und nicht erst, wenn das Projekt aus Entwicklersicht abgeschlossen ist. Das man es dem Kunden übergibt und dann kommt er erst damit, was alles nicht passt. #00:21:43-6#
91. I: Als zweitwichtigsten Punkt hast du dann "Resultate können schnell getestet werden". Was ist für dich daran so wichtig? #00:21:54-1#
92. B: Sehe ich quasi als Erweiterung zu dem wichtigsten Punkt. Das man einfach für den Kunden jetzt, für die neuesten Anforderungen und Zusatzwünsche die dem Kunden da wichtig sind, dass man ihm das schnell bereitstellen kann und dann eben auch wieder gleich eine Response bekommt, ob ihm das so passt oder nicht. #00:22:15-6#
93. I: Gibt es neben Scrum und Kanban vielleicht noch eine andere Methode die regelmäßig zum Einsatz kommt, über die wir noch nicht gesprochen haben? #00:22:23-8#
94. B: (...) Agile Methode? Nein, ich kenne auch glaube ich keine mehr. #00:22:32-6#
- c) Digitalisierung**
95. I: Ja gut, jetzt haben wir über agiles Prozessmanagement und über agile Methoden gesprochen. Jetzt kommen wir schon zur Digitalisierung. Vor allem auch Digitalisierung in der Softwarebranche.

Anhang D: Interviewtranskriptionen

Digitalisierung ist ja momentan ein Schlagwort, dass in der Politik und in der Wirtschaft ein bisschen überstrapaziert wird. Woran denkst du als erstes, wenn du Digitalisierung hörst? #00:22:56-0#

96. B: Ja eigentlich an meine tägliche Arbeit. Meine Projekte haben hauptsächlich mit Digitalisierung zu tun. Sei es das irgendwelche Papierrechnungen die da hin und hergeschickt werden, dass die digitalisiert werden oder dass Dokumente ausgedruckt werden, damit man es unterschreiben und wieder einscannen kann, wo man bei einer digitalen Signatur heutzutage das eben auch nicht mehr benötigt. Also an meine Arbeit eigentlich. #00:23:30-0#
97. I: Auf welche Faktoren legst du da besonderen Wert, wenn du Prozesse digitalisierst? #00:23:35-3#
98. B: Das er wirklich digitalisiert wird und dass es dann trotzdem einen Vorteil bringt und nicht irgendwie umständlich ist, nur damit man digitalisiert, dass er deswegen umständlich ist. Keine Ahnung, wenn wirklich an einen Papierzettel denke, wenn es wirklich notwendig ist das Leute Notizen mit der Hand mitschreiben in Meetings dann macht es wahrscheinlich keinen Sinn das jetzt zwingend zu digitalisieren, sondern man braucht dann ein gesundes Mittelmaß. #00:24:12-0#
99. I: Wie gehst du dann üblicherweise vor, wenn du etwas digitalisierst, oder einen Prozess oder einen Prozessschritt? #00:24:18-3#
100. B: Ja das Problem muss einmal klar werden. Dann überlegt man sich, welche technischen Möglichkeiten hat man das man dem Kunden quasi da eine Applikation oder sei es eine Hardware oder sonst etwas, das man ihm das komfortabel digitalisierbar macht. #00:24:42-3#
101. I: Was sind da Faktoren, wo du sagst, das kann dich behindern, wenn du etwas digitalisieren musst? #00:24:48-0#
102. B: (...) Ja, die Personen selbst, die damit arbeiten müssen. Die müssen sich damit anfreunden und auch anfreunden können. (...) Ja und eigentlich die Leute, die Menschen. #00:25:20-7#
103. I: Warum glaubst du ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Prozesse überhaupt digitalisieren? #00:25:27-5#
104. B: (...) einerseits sicher Kosteneinsparungen. Seien es Druckkosten oder auch von Leuten, wenn irgendjemand etwas manuell machen muss. Wenn das digitalisiert und automatisiert wird. (...) was habe ich gesagt, Kosteneinsparungen. Es ist leichter zu dokumentieren (...) leichter zu automatisieren, wenn es einmal digitalisiert ist. #00:26:07-2#
105. I: Sind das alles Faktoren, die auch für dein Unternehmen wichtig sind? #00:26:10-8#
106. B: Ja, auf jeden Fall. #00:26:13-3#
107. I: Welche Vorteile, du hast es jetzt eh schon gesagt, dass sind auch solche Faktoren, ich glaube, dass kann man gleich parallel übernehmen. Weil Vorteile der Digitalisierung sind dann ja, wie du schon gesagt hast Kosteneinsparungen, Zeiteinsparungen, deswegen lassen wir die Frage jetzt aus, weil sie bereits mitbeantwortet worden ist. Aber glaubst du, dass sich Mitarbeiter auch gegen die Digitalisierung sträuben können? #00:26:42-3#
108. B: Ja, auf jeden Fall. Also die Leute brauchst du. Gewissen Mitarbeitern kann man es wahrscheinlich aufs Auge drücken und die gewöhnen sich daran aber wenn sie sich sträuben wird es halt oft schwierig. Vor allem wenn die Digitalisierung dann auch von diesen Mitarbeitern abhängt, ob das jetzt digitalisiert durchgeführt wird oder der Prozess digitalisiert werden kann. #00:27:11-7#
109. I: Zu welchen Problemen könnte es da kommen, wenn sich Mitarbeiter sträuben gegen Digitalisierung? #00:27:20-4#

110. B: Ja wenn der alte Prozess noch immer lebbar ist, dann werden sie wahrscheinlich den alten Prozess einfach weiterleben. Was natürlich zu Problemen dann führen kann, vor allem wenn es auch gar nicht mehr bekannt ist, dass der Prozess noch so gelebt wird. (...) #00:27:45-7#
111. I: Glaubst du leidet da die Mitarbeiterzufriedenheit, wenn du sagst, du hast jetzt im Team einen, der sich gegen Digitalisierung sträubt. Glaubst du leidet da das ganze Team darunter? #00:27:55-2#
112. B: Ist wahrscheinlich sehr prozessabhängig, vor allem wenn Folgeprozesse darauf aufbauen. Dann könnte ich mir das vorstellen. Wenn Folgeprozesse nur digitalisierbar sind, und dem Mitarbeiter eine Erleichterung bieten und vorgelagerte Prozesse da nicht mitspielen dann kommt es natürlich zu Problemen und dann kann das auf jeden Fall auf die Mitarbeiterzufriedenheit Einfluss haben. #00:28:20-7#
113. I: Hast du dich schon einmal geärgert wegen einer Digitalisierung? Generell jetzt, weil irgendetwas digital geworden ist, was früher analog war. #00:28:32-6#
114. B: Ich überlege gerade, nein eigentlich nicht. Fällt mir jetzt zumindest nichts ein. #00:28:36-3#
115. I: Welche Nachteile hätte dein Unternehmen, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde? #00:28:41-8#
116. B: Ja ich glaube, dass da die Wettbewerbsfähigkeit darunter leidet auf lang oder kurz. #00:28:54-9#
117. I: Weil? #00:28:56-1#
118. B: Ja, weil es halt teilweise wahrscheinlich einfach Kosten sind, die man da zusätzlich hat und wenn der Wettbewerb dann diese Kosten einspart, dann hat er dadurch schon einen Vorteil. Wahrscheinlich auch was eine Time to Market von gewissen Sachen betrifft, sind digitalisierte Prozesse wahrscheinlich teilweise schon schneller von der Durchlaufzeit her. Ja, das ist es glaube ich. #00:29:26-2#
- d) Wertangebot von Prozessen**
119. I: Na gut, jetzt kommen wir auch schon zum letzten Themenblock des Interviews und das ist das Wertangebot für interne Prozesse. Ich erkläre immer vorher kurz, was ein Wertangebot eigentlich ist. Das Wertangebot eines Prozesses ist der Nutzen eines Prozesses für den Nutzer. Also was bietet der Prozess, was bringt mir der Prozess. Hast du dich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du eigentlich durch die Nutzung von euren Prozessen in der Firma erhältst? #00:29:59-3#
120. B: Nein eher nicht. #00:30:03-7#
121. I: Warum war das bis jetzt nicht der Fall? Weil es sind ja im Prinzip Sachen, mit denen man täglich arbeitet also eigentlich sollte man ja wissen, was der Mehrwert ist dahinter? #00:30:12-7#
122. B: Das stimmt. vielleicht hinterfragt man es eher, wenn man keinen Mehrwert entdeckt. Ich überlege gerade, ob mir jetzt Beispiele einfallen überhaupt, aber ich tue mir gerade schwer. #00:30:27-4#
123. I: Aber sind die Prozesse bei euch so abgestimmt, dass ihr sagt, mit denen kann man gut arbeiten? Also die funktionieren Großteils reibungslos. #00:30:39-7#
124. B: Würde ich sagen ja, weil sonst würde ich mich glaube ich mehr ärgern. Also ich hoffe einmal stark, dass ich da jetzt keine Prozesse lebe oder mitbekomme wo ich einfach keinen Nutzen daraus ziehe und mir das nicht auffallen würde. #00:30:52-4#
125. I: Ich werde dir jetzt zwei Fragen zum Thema Prozesse stellen. Einerseits geht es um die Wünsche, die du an einen Prozess hast und andererseits über Anforderungen, die du an einen

Prozess stellst. Unter Wünschen verstehe ich das so, dass ist wirklich dein Idealprozess. Also jetzt z. B. Wünsche an ein Auto sind: du musst es nie tanken, es fährt immer, du musst es nie warten. Und auf der anderen Seite Anforderungen sind wirklich Minimalanforderungen. Wo du wirklich sagst, wenn der Prozess diese Anforderungen nicht erfüllt, dann will ich damit auch gar nicht arbeiten. Fangen wir zuerst mit den Wünschen an. Was sind so Allgemeinwünsche, die du an einen Prozess hast oder hättest. Was wäre für dich der ideale Prozess. #00:31:42-4#

126. B: (...) Ja, wenn er sofort durchgelaufen wäre, also man bekommt sofort den Output, den man braucht. Der nicht von irgendetwas abhängig ist und nicht irgendwo hängt der Prozess. (...) (überlegt) ja mit dem kleinstmöglichen Input vielleicht, ohne dass man viel Vorarbeit für den Prozess leistet damit man das Idealergebnis herausbekommt wieder. Also das Idealergebnis damit erreicht. Ja, wüsste ich jetzt gar nicht mehr. #00:32:40-3#

127. I: Also keine Abhängigkeiten und wenig Input, das wäre für dich ideal? #00:32:44-4#

128. B: Genau. #00:32:46-0#

129. I: Und jetzt im Gegenzug, was sind Anforderungen an Prozesse, die du hast, wo du sagst, wenn er das nicht erfüllt der Prozess, dann brauche ich ihn eigentlich gar nicht, dann brauche ich auch nicht damit arbeiten. #00:33:00-6#

130. B: (...) Das schlimmste was bei einem Prozess sein kann ist, wenn er so stockt oder so viele Informationen benötigt, dass man sich denkt, am liebsten würde ich es selbst machen. Wenn der Prozess einfach, um wieder auf die zwei Punkte von vorher zurückzukommen, wenn man so viel Informationen hineingeben muss, dass man den Output quasi dann eh schon selbst irgendwie weiß oder definieren kann. Und ja, wenn er einfach stockt, wenn der Prozess einfach keine kurze Durchlaufzeit hat und dann quasi andere Prozesse davon abhängig sind und darauf warten müssen. #00:33:52-1#

131. I: Würdest du sagen das die aktuellen Prozesse, die du in der Firma hast, diese Anforderungen erfüllen? #00:33:58-5#

132. B: Nicht alle. Und was vielleicht auch noch wichtig ist, ist die Qualität von einem Prozess. Die ist ganz wichtig, also wenn man dann darauf kommt, dass die Prozessqualität einfach nicht passt und man noch eine Runde drehen muss und noch eine Runde drehen muss, dass ist das Schlimmste. Also Wunsch und eigentlich auch Anforderung ist, dass der Prozess mit einem Durchlauf das erfüllt, was man haben will. #00:34:26-1#

133. I: Gibt es bei euch im Unternehmen eine Stelle wo du diese Prozesswünsche und Anforderungen deponieren kannst, so dass sie dann verarbeitet werden zur Verbesserung des Prozesses? #00:34:44-6#

134. B: Wahrscheinlich. (...) Also eine zentrale Stelle nicht, würde ich nicht sagen. D. h. der Prozesseigner wäre wahrscheinlich einmal die erste Anlaufstelle und sonst das man es über die Linie irgendwie informiert, eskaliert, wie auch immer. #00:35:06-7#

135. I: Würdest du sagen, dass ein Unternehmen regelmäßig mit seinen Mitarbeitern über Prozesse sprechen sollte? Also über jene in Verwendung? #00:35:20-8#

136. B: (...) Ja ich meine (...) ja, sprechen ist nie schlecht. Ich weiß nicht was regelmäßig heißt, wenn es ein Prozess ist, der gut läuft. #00:35:36-5#

137. I: Ja ich meine die Regelmäßigkeit kann dann natürlich die Firma definieren, ich hätte es jetzt vielleicht einmal im Quartal, das man sich kurz zusammensetzt und sagt; läuft alles wie es sein soll? Gibt es irgendwo Probleme? Also so in diese Richtung kann es z. B. gehen. #00:35:51-7#

138. B: Für jeden Prozess extra finde ich das schwierig, aber ich finde es sollte generell immer eine Anlaufstelle wo man quasi Prozessprobleme aufzeigen kann. Dass es für das gar keine Regelmäßigkeit braucht, sondern dass das ad hoc passieren kann jederzeit von jedem. Das man

da Verbesserungen einbringen kann. Also bei uns ist es der kontinuierliche Verbesserungsprozess wo man jederzeit Verbesserungsvorschläge einbringen kann. #00:36:22-8#

139. I: Wenn du jetzt z. B. so einen Verbesserungsvorschlag einbringst, findest du dann, dass wenn der Prozess auf deinen Vorschlag hin adaptiert wird, dass du dann eingebunden werden solltest in den Adaptionprozess. Also praktisch dabei sein solltest bei der Veränderung oder sollte das von einer unabhängigen Stelle dann adaptiert werden? #00:36:46-1#

140. B: Meinst du wirklich bei der Umsetzung? #00:36:50-0#

141. I: Ja bei der Adaption des Prozesses. #00:36:54-0#

142. B: Also eingebunden finde ich schon gut, weil wenn mir das auffällt, dann bietet es sich schon an, dass ich bei der Lösungsfindung oder bei der Umsetzung, der Adaption eingebunden werde. Heißt aber nicht, dass ich das dann umsetzen muss aber das mein Input da noch einmal abgefragt wird, ja finde ich schon. #00:37:19-9#

143. I: Würdest du sagen, dass die Berührungspunkte, die du im Laufe des Prozesses mit Tools hast bei euch gut durchdacht sind? (...) Also, wenn du jetzt z. B. den Prozess ausführst, musst du Programm A bedienen, dann Programm B. Würdest du sagen, dass das bei euch gut durchdacht ist und funktioniert? #00:37:40-3#

144. B: (...) Ja und nein. Ich meine bei gewissen Prozessen haben wir schon viele Tools, wo wir schon schauen, dass wir die Anzahl der Tools ein bisschen reduzieren. Also ja, es sind sehr viele Tools für (...) nicht für gleiche Sachen aber für zusammenhängende Sachen. (...) Was sich wahrscheinlich so entwickelt hat, also durchdacht (...) die Tools selbst ja, weil es jetzt deswegen keine Redundanzen sind aber es gehört ein bisschen reduziert von der Anzahl der Tools her, damit das ein bisschen zentraler ist was gemeinsame Sachen betrifft. #00:38:22-1#

145. I: Gibt es vielleicht auch Tools die Probleme machen, wo du sagst das Tool funktioniert einfach nicht oder sind die Tools bei euch so, dass wenn sie da sind, funktionieren sie? #00:38:32-7#

146. B: (...) (überlegt) Wenn sie da sind funktionieren sie auf jeden Fall. Es gibt halt gewisse Sachen, wie ältere Tools die einmal abgelöst gehören, weil sie halt noch auf einer alten Technologie sind. Dann gibt es halt neuere Browser oder, also was jetzt wirklich die Technologie betrifft. Und vielleicht neuere Tools, dass die einfach noch nicht so vollständig im Einsatz sind, wofür sie eigentlich gedacht sind. Auch weil es von den Leuten noch so gelebt gehört, wie es vorgesehen ist. Aber ich glaube, dass bringt die Zeit dann. #00:39:16-0#

147. I: Na gut, jetzt sind wir mit den eigentlichen Themengebieten fertig, jetzt kommen noch zwei, drei allgemeine Fragen. Gibt es noch Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, die wir aber jetzt im Zuge des Interviews nicht behandelt haben? Wo du sagst, das brennt mir jetzt noch unter den Nägeln. #00:39:33-5#

148. B: (...) fällt mir jetzt nichts ein. #00:39:44-6#

149. I: Ok. Hast du noch Anmerkungen zum Thema agile Methoden oder Digitalisierung, die du gerne noch anbringen würdest? #00:39:54-1#

150. B: Nein. #00:39:55-9#

151. I: Und jetzt generell, gibt es sonst noch irgendetwas zum Interview, das du gerne sagen würdest? #00:40:01-6#

152. B: Nein, das Interview hat mir auch etwas gebracht, man fängt dann an über gewisse Dinge nachzudenken. #00:40:10-0#

153. I: Passt. Zum Abschluss des Interviews bitte ich dich noch, dass du eine kurze Selbsteinschätzung durchführst, danach ist das Interview beendet und die Audioaufnahme endet jetzt. #00:40:23-7#

INTERVIEW #10

e) Agiles Prozessmanagement

1. I: Interview Nummer 10. Wir starten. Zu Beginn würde ich gerne von dir Wissen, welche Erfahrungen hast du bis jetzt mit agilen Prozessmanagement oder agilen Projektmanagement gemacht. #00:00:10-7#
2. B: In der Praxis ehrlich gesagt relativ wenig, ich habe aber selbst meine Diplomarbeit über das Thema geschrieben, wo es eben um die Anwendung von agilen Projektmanagementmethoden außerhalb der Softwareentwicklung gegangen ist. Habe dazu damals ein paar IT-Manager interviewt. Von dem her, ich sage jetzt einmal, dass ist die theoretische Erfahrung, praktisch wie gesagt eher weniger. Das ganze Thema agiles Projektmanagement kommt ja verstärkt aus der Softwareentwicklung mit dem habe ich relativ wenig zu tun. Wir haben aber mittlerweile auch bei uns im Unternehmen kleinere Teams, die eben verstärkt Software entwickeln und die agilen Methoden mehr oder weniger leben. #00:01:08-9#
3. I: Kannst du mir kurz einen typischen Arbeitsalltag von dir ein bisschen umreißen? Also wie so etwas aussieht bei dir. #00:01:17-9#
4. B: Ja, in die Firma kommen, Mails checken und beantworten, die meistens am Tag davor oder nach der Arbeitszeit noch hereingekommen sind von Amerika oder so. Was ist sonst mein Arbeitsalltag (...) in das Ticketsystem schauen, in unser internes Ticketsystem, was dazu gekommen ist, was man übernehmen kann. Ein bisschen Priorisierung in der Früh noch, welche Dinge wichtiger sind, an welchen Projekten man aktuell vielleicht gerade arbeitet und auch Tätigkeiten priorisieren und schauen, dass man das Ganze in eine Reihenfolge für den Tag bringt. Ansonsten sind es reine Schreibtischtätigkeiten vor dem Computer eigentlich. #00:02:17-0#
5. I: Wenn du sagst, du beantwortest Tickets, da wird ja ein Prozess dahinterstehen. Wird der dir vorgegeben wie du das abarbeiten musst oder wie du das weiterverteilen musst oder kannst du das selbst dir ausmachen? #00:02:32-9#
6. B: Nein im Prinzip ist das fix vorgegeben. Also der Prozess schaut im Prinzip so aus, dass die Ticket bzw. die Störfälle oder Anfragen oder was auch immer bei uns am Servicedesk einlangen in telefonischer oder schriftlicher Form. Die leiten das dann weiter, du bekommst das Ticket und musst es dementsprechend bearbeiten, oder wenn du nicht die richtige Stelle dafür bist oder deine Abteilung, dann leitest du es dementsprechend weiter. #00:03:03-0#
7. I: Würdest du sagen das ist ein fixer Prozess oder verändert der sich mit der Zeit? Wird der adaptiert? #00:03:11-6#
8. B: Verändern tut sich der eigentlich kaum. Er wird insofern verbessert, ich sage einmal so, die Schwachstelle dabei ist eigentlich der Servicedesk am Anfang, der natürlich sehr viel Arbeit wegnimmt, auf der anderen Seite aber natürlich in keinem Thema tief drinnen ist und dementsprechend oft schwer einschätzen kann, wo ein Ticket hin- oder weitergeleitet wird. Das verbessert sich natürlich laufen, weil jeder dazulernt, aber sonst ist das eigentlich ein sehr starrer Prozess. #00:03:45-2#
9. I: Gibt es Faktoren, die dich an deinen Prozesses stören oder an der Arbeit mit deinen Prozessen? #00:03:53-2#
10. B: Nein, eigentlich nicht. (...) ich sage einmal so, dass macht es vielleicht sogar ein bisschen einfacher und strukturierter. #00:04:06-9#
11. I: Das ist meine Gegenfrage, was gefällt dir gut an deinen Prozessen? #00:04:11-3#
12. B: Also es bringt halt Struktur rein. Es umgehen zwar einige den Ticketprozess, du kommst mit immer mehr Menschen in Kontakt. Sobald dich Menschen besser kennenlernen, versuchen sie

- natürlich den Prozess zu umgehen, dich direkt zu kontaktieren. Das bringt dich im Prinzip wieder aus dem Konzept. Aber wenn jeder die Tickets nutzen würde, wäre das wahrscheinlich das angenehmste Arbeiten. Also von der Struktur her. #00:04:43-5#
13. I: Wenn du in Bezug auf deine aktuelle Arbeitsweise etwas verändern könntest, was wäre das? Kannst du dir da etwas denken? #00:04:51-4#
14. B: (...) Zeitmanagement vielleicht. #00:04:56-9#
15. I: In wie fern? #00:04:58-9#
16. B: Naja ich habe am Anfang kurz angesprochen, dass ich dazu sehe, dass ich gewisse Tätigkeiten priorisiere und in eine Reihenfolge bringe. Es lässt sich aber trotzdem nicht vermeiden, dass man ständig abgelenkt wird und dann gleichzeitig an drei Dingen arbeitet und sich selbst unnötig stresst. #00:05:23-7#
17. I: Könnte man das vielleicht irgendwie mit einer agilen Arbeitsweise abfangen? (...), dass du sagst, du fängst diese Störfaktoren von außen ab und nur das was wirklich geplant ist, wird abgearbeitet. Oder ist das eher schwierig bei dir? #00:05:42-5#
18. B: Ist eher schwierig. #00:05:43-7#
19. I: Ich meine außer natürlich, wenn ein Ticket hereinkommt, dass High Priority hat. #00:05:47-1#
20. B: Naja, es kommt halt zusätzlich dazu, Tickets sind ja nicht das Einzige. Man arbeitet zusätzlich noch an diversen Projekten, die halt in keinem Ticket aufscheinen, an denen man aber trotzdem arbeitet. So wie es aktuell jetzt ist, in der Urlaubszeit ist man die Vertretung von Kollegen. Es lässt sich in meinem Bereich glaube ich nicht vermeiden das man das so macht. #00:06:18-9#
21. I: Gibt es Probleme in deinem täglichen Arbeitsablauf, die jetzt explizit von einem Prozess verursacht werden? Probleme, Hindernisse oder Verzögerungen? #00:06:32-3#
22. B: (...) Nein, also für mich persönlich nicht. Ich sage einmal ich bin jetzt eigentlich der Dienstleister in diesem Fall, für unsere Kunden. Für die Mitarbeiter verursacht der Prozesse glaube ich zwischendurch schon Probleme, weil es einfach durch den ganzen Ticketfluss länger dauert. #00:07:01-2#
23. I: Kannst du dir vorstellen, wie das für deine Kunden gelöst werden könnte? Damit es für sie noch einfacher geht? #00:07:08-8#
24. B: Naja das Ziel geht bei uns in der IT eigentlich immer mehr in Richtung Self Management, dass man Standardanfragen, die wirklich in der gleichen Form regelmäßig hereinkommen, in naher Zukunft über Onlineportale anbietet, sie das dann im Prinzip selbst machen können und wir das nur mehr freigeben müssen. Über das wird sehr viel gesprochen bei uns, da werden auch mehr oder weniger gerade Leute aufgebaut, die sich dem widmen sollen und das wird auf jeden Fall in vielen Fällen für den Kunden das ganze sicher verbessern. Weil er nicht mehr z. B. drei Tage warten muss, bis er ein Projektlaufwerk oder so etwas hat. #00:07:55-6#
25. I: Gibt es bei dir im Prozess einzelne Phasen, die du gerne verändern oder ergänzen würdest? Wo du sagst, da machen wir ein bisschen zu viel, da machen wir vielleicht ein bisschen zu wenig, da ist zu wenig Dokumentation vorhanden, da ist zu viel Dokumentation vorhanden. #00:08:15-0#
26. B: (...) Keine Ahnung (...) wir haben ein anderes Beispiel, wir haben einen sogenannten Affiliate Package Prozess, der kommt bei uns immer zum Einsatz, wenn wir einen neuen Standort komplett eingliedern. Es gibt da im Prinzip eine standardisierte Hardware vor Ort und dann gibt es eben den Affiliate Package Prozess, der wird dann durchlaufen. Das ist im Prinzip nichts anderes als eine Menge Tickets hintereinander die an die richtigen Abteilungen immer geschickt werden. Der wird auch regelmäßig verbessert, wenn irgendetwas auffällt, weil sich irgendetwas verändert hat. Da reden wir auch darüber, da gibt es zweiwöchige Meetings, wo man darüber redet was jetzt geplant ist. Wenn man dann irgendwann bemerkt im Prozess passt etwas nicht, dann passt man das an.

Oder wenn irgendjemand meint, dass könnten wir so besser machen. In diesem Fall kommt es schon vor, für den normalen Ticketprozess in Hinsicht auf Störfälle würde mir jetzt nichts einfallen. #00:09:34-9#

27. I: Findest du das Änderungen in Prozessen in deinem Unternehmen gut kommuniziert werden? Also wenn einmal eine Änderung stattfindet. #00:09:44-4#
28. B: (...) Ja, grundsätzlich schon. Die mich betreffen, ja, werden gut kommuniziert. Intern schon in Richtung Kunden gibt es da eher wahrscheinlich eher verbesserungsbedarf. #00:10:08-0#
29. I: Wirst du eigentlich eingeschult, wenn ein neuer Prozess eingeführt wird oder ist das learning by doing? #00:10:14-2#
30. B: Nein, also speziell das Ganze, ich beziehe mich immer auf das Ticketsystem, wie das eingeführt wurde, da haben wir natürlich Schulungen erhalten. #00:10:26-6#
31. I: Die letzte Frage zu diesem Thema noch. Würdest du sagen, dass die Kommunikation zu diesem Thema proaktiv ist, wenn eine Veränderung stattfindet, oder ist das eher auf Nachfrage von den Mitarbeitern? Praktisch eine Änderung passiert und dann bekommst du das mit und fragst dich, was ist jetzt da die Änderung, wie sollen wir damit umgehen. #00:10:45-6#
32. B: Nein, also das passiert schon in den meisten Fällen, in sehr vielen Fällen, proaktiv. Das Problem ist halt eher, dass man als Kommunikationsmedium meistens nur die E-Mail hat, Und sehr viele E-Mails einfach nicht gelesen werden oder ignoriert werden und dementsprechend dann Personen halt nicht informiert sind, obwohl viel mehr kann man eigentlich nicht machen, außer, ja, eine Mail ausschicken und die verständigen. Also das passiert aber es wird nicht wirklich, oder zu wenig wahrscheinlich, beachtet. #00:11:28-9#
33. I: Du arbeitest ja auch in einem Unternehmen, dass mehrere Standorte besitzt. Zu welchen Problemen könnte es kommen, wenn ein Prozess an mehreren Standorten genutzt wird, also der gleiche Prozess? #00:11:43-4#
34. B: (...) (überlegt) das funktioniert bei uns eigentlich ganz gut, ob es da wirklich zu Problemen kommen kann. Bei uns, jetzt wieder dieses Ticketsystem, das wird weltweit verwendet und da hat einfach jeder Standort oder jede IT Abteilung vom Standort ihre eigene Queue und dort kann man dann dementsprechend die Sachen weiterleiten. #00:12:16-8#
35. I: Was sind für dich Vorteile, wenn der Prozess einheitlich ist an allen Standorten? #00:12:24-3#
36. B: Naja (...) der größte Vorteil ist auf jeden Fall (...) die Einfachheit. Auch für den Kunden, den User, der egal wo er ist in diesem Fall auf einen standardisierten Prozess zurückgreifen kann. In dem Fall ist es so, man geht auf ein Onlineportal, macht einen Störfall auf und der wird richtig dann zu der Location hin weitergereicht. Man braucht keine Umstellung, wenn überall der gleiche Prozess gelebt wird, dann funktioniert das eigentlich ganz gut. #00:13:17-3#

f) Agile Methoden

37. I: Ok. Somit sind wir mit dem ersten Thema durch, agiles Prozessmanagement. Kommen wir jetzt zu agilen Methoden in der Softwareentwicklung. Hast du schon Erfahrung mit agilen Methoden gemacht? Ich meine du hast gesagt, dass du die Diplomarbeit darübergeschrieben, was waren die Methoden, mit denen du dich da befasst hast? #00:13:38-8#
38. B: Ja, Scrum, Extrem Programming (...) ist schon etwas länger her (lacht) #00:13:53-7#
39. I: Kennst du außer Scrum und Extrem Programming noch etwas? #00:13:57-3#
40. B: Ja, also ich habe zumindest einmal etwas gekannt. (lacht) #00:14:00-7#
41. I: (lacht) Hast du schon einmal mit Scrum gearbeitet? #00:14:05-3#

42. B: (...) Ja, mehr oder weniger. Wir haben auf der FH im Masterstudiengang, da haben wir ein kleineres Programmierprojekt gehabt, das hätte ich am Anfang auch erwähnen können. Da waren wir nur zu zweit aber da haben wir Scrum zumindest ein bisschen gelebt. Mit Daily Scrums in der Früh und Einteilung von Arbeitspaketen. #00:14:40-5#
43. I: Im Unternehmen wird es bei euch nicht verwendet momentan? #00:14:46-1#
44. B: Es wird auf jeden Fall verwendet im Unternehmen, jetzt nicht direkt von unserer Abteilung aber das Unternehmen generell hat sehr viele Softwareentwickler angestellt und da geht der Trend auf jeden Fall schon seit Jahren in Richtung agile Softwareentwicklung. #00:15:11-3#
45. I: Würdest du sagen das funktioniert für euch im Unternehmen? Also an den Stellen wo es eingesetzt wird? #00:15:15-8#
46. B: Ja, aber oft, so bekomme ich es mit, oft nur in einem kleinen Bereich. **Es gibt da jetzt kein abteilungsübergreifendes Konzept dahinter, sondern jede Abteilung für sich lebt halt Scrum oder gewisse Punkte von agilen Methoden**, die aber dann nicht weitergetragen werden, über Abteilungsgrenzen hinaus. #00:15:49-2#
47. I: Wenn du dir das Unternehmen als Ganzes vorstellst und dann das Scrumteam als abgeschlossene Einheit, welche Unternehmensfaktoren glaubst du könnten das Arbeiten im Scrum beeinflussen, positiv wie negativ? #00:16:05-8#
48. B: (...) Gute Frage. #00:16:14-6#
49. I: Ich meine es können unternehmensinterne und natürlich externe Faktoren auch sein von außen. #00:16:20-9#
50. B: (...) Ich meine (...) ich bin ehrlich gesagt so ein Typ (...) **damit generell etwas funktioniert muss in erster Linie immer die Chemie zwischen den beteiligten Personen stimmen. Wenn man für eine gute generelle Atmosphäre sorgt und das Team so zusammengestellt ist, dass es auch gut harmoniert**, weil sich die Leute gut verstehen. #00:16:56-5#
- Unterbrechung --- #00:16:59-7#
51. I: Also wir waren beim Thema Arbeitsklima und Chemie im Team. #00:17:01-4#
52. B: Schwierig zu sagen, wie man so etwas schaffen kann, aber ich glaube, dass ist aus meiner Sicht eigentlich der wichtigste Punkt. #00:17:09-6#
53. I: Was würdest du sagen ist der wichtigste Aspekt, der für das Arbeiten mit Scrum spricht? #00:17:17-6#
54. B: (...) **die Aufteilung, also eigentlich die Struktur hätte ich gesagt. Das man das Ganze herab bricht, sich regelmäßig darüber austauscht und sich dann anhand von kleinere Arbeitspaketen dann eben etwas Großes strukturiert schafft.** #00:17:49-7#
55. I: Wieder die Gegenfrage, was ist der wichtigste Aspekt aus deiner Sicht, der gegen das Arbeiten mit Scrum spricht? #00:17:57-0#
56. B: Naja in meinem Bereich ist es halt nur schwer möglich. Man kann gewisse Sachen herausbrechen aus agilen Methoden. Sehr viele lässt sich aber, das habe ich auch in meiner Diplomarbeit festgestellt, außerhalb der Softwareentwicklung fasst nicht anwenden. **Also vielleicht spricht gegen Scrum und andere agile Methoden, dass es einfach nicht überall anwendbar ist.** #00:18:35-5#
57. I: Ist es bei euch in der Abteilung schon einmal diskutiert worden, ob ihr damit arbeiten sollt? #00:18:46-8#
58. B: Also es gibt kleinere Gruppen, die es schon teilweise leben, es ist bei uns auch im Projektmanagement ein Thema. Die Leute sind schon auf Schulungen gegangen und haben sich

mit dem Thema beschäftigt und versuchen jetzt eben auch größere Projekte auf der Basis von agilen Methoden zu managen und zu leiten. Es ist generell bei uns schon ein Thema. #00:19:21-4#

59. I: Vom Unternehmen her wäre es auch möglich? Also das Unternehmen sagt auch nicht, dass ihr nicht mit Scrum arbeiten dürft? #00:19:27-9#
60. B: Nein, das wird auf keinen Fall gesagt. Im Prinzip ist es Sache des Teamleiters, des Abteilungsleiters bzw. man kann ja Scrum auch innerhalb einer Abteilung in einer ganz kleinen Gruppe auch leben und von dem her gibt es jetzt keine Vorgaben. Solange das Resultat stimmt und die Leistung da ist. #00:19:54-6#
61. I: Neben Scrum gibt es in der Softwareentwicklung eine zweite Methode die häufig zum Einsatz kommt und das ist Kanban. Hast du schon einmal mit Kanban gearbeitet? Die Methode selbst, kennst du Kanban? #00:20:06-8#
62. B: Ich kenne Kanban, kannst du mir trotzdem kurz nochmal sagen was es genau ist. #00:20:10-1#
63. I: Ja, im Unterschied zu Scrum werden bei Kanban Arbeitspakete nicht abgeschätzt und du hast auch keine fix vorgegeben Sprintdauer. Du hast aber ein Kanbanboard das praktisch dem Product Backlog entspricht und du hast drei verschiedene Phasen in den meisten Fällen, also in der Regel. Das ist einmal Backlog, In Work und Done. Wo du einfach deine Arbeitspakete hin und her schiebst, im besten Fall natürlich nur in eine Richtung. Und das ist limitiert, also die Kapazität pro Person ist limitiert. Eine Person sollte nicht mehr als eine gewisse Anzahl an Paketen gleichzeitig abarbeiten, damit das halt abläuft. Der Unterschied zu Scrum ist, dass es keine Sprintdauer gibt und keine Abschätzungen von Arbeitspaketen. Wird das bei euch im Unternehmen verwendet, zumindest wo du es weißt? #00:21:12-3#
64. B: Naja, ich verwende es ehrlich gesagt selbst. Ich habe hinter mir eine Pinnwand, da habe ich noch eine vierte Phase im Prinzip. Also es gibt nicht nur Planned, In Work und Done, es gibt davor noch eine Phase Ideas, das sind die Sachen, die es nicht einmal in das Planned schaffen, das sind einfach Sachen, die könnte man sich ansehen, wenn man Zeit dafür hätte. Das machen andere auch bei uns in der Abteilung. Die paar Kollegen, die generell schauen, dass sie ein bisschen agiler arbeiten, die setzen sich da auch in der Früh zusammen und gehen das gemeinsam durch und sehen sich das an. **In meinem Fall habe ich es wirklich nur für mich gemacht, weil ich ein bisschen Struktur brauche.** Und sehr viele Dinge oft gleichzeitig hereinkommen und bevor man etwas vergisst, schreibt man sich das auf und hängt es hinter sich an die Wand. Also mir hilft es extrem. #00:22:13-5#
65. I: Im Kanban ist die Messung der Zielerreichung ein wichtiger Faktor. Wie glaubst du könnte man die Zielerreichung messen? Du kannst auch gleich deinen Fall nehmen, wie misst du, ob ein Ziel erreicht worden ist, mit diesem Board? #00:22:33-1#
66. B: Naja, wenn ich den Zettel ganz rechts in das Done hänge. #00:22:47-6#
67. I: Ist er, wenn du ihn auf Done hängst implementiert und schon beim Kunden und in Verwendung oder ist der dann einfach nur von deiner Seite aus auf Done? #00:22:58-2#
68. B: Dann ist er von meiner Seite aus Done. Oft sind das auch nur kleinere Arbeitspakete, weil mich nur ein Teil von dem Ganzen betrifft. Und wenn das jetzt bei mir auf Done ist, bedeutet das nicht, dass es jetzt generell für den Kunden fertig ist. #00:23:22-3#
69. I: Was würdest du sagen ist der wichtigste Aspekt für das Arbeiten mit Kanban oder mit so einem Planungsboard? #00:23:32-1#
70. B: Ja, es hilft dir einerseits sich auf das Wesentliche zu konzentrieren im Idealfall. **Man hat immer einen Fokus, weil man die Arbeitspakete, an denen man gerade arbeitet immer im Auge hat.** Man vergisst dadurch natürlich nichts, was für andere Methoden natürlich auch gilt **aber in meinem Fall ist es Großteils wirklich einfach dieses nicht vergessen.** Es steht dahinter und man sieht es wirklich

jeden Tag. Und ich meine, das Wort habe ich jetzt schon ein paar Mal gesagt, Struktur. #00:24:15-4#

71. I: Gibt es einen Grund, warum du ein analoges Board verwendest und kein digitales? #00:24:20-6#

72. B: Ja, wir haben ein digitales, sagen wir, wir haben das eine Zeit lang in der Abteilung im kleinen Kreis digital probiert, da hat es das eben für die ganze Abteilung gegeben. Es hat für mich jetzt nicht die gleiche Wirkung gehabt, was die Gesamtübersicht betrifft. Ich schaue da in der Früh oder die ganze Zeit auf die Wand und habe auf einen Blick meine wichtigen Arbeitspakete da und die Übersicht hat mir das Tool, dass wir eben verwendet haben nicht in der Form geboten. Und es war dann ehrlich gesagt ein bisschen umständlicher da jetzt Dinge zu notieren als wenn ich jetzt einfach einen Zettel herunternehme und das da hinaufschreibe. #00:25:13-3#

73. I: Habt ihr, wenn ihr das im kleinen Kreis verwendet habt, Fortschritte aktiv kommuniziert? Habt ihr da Meetings gehabt, wo darüber gesprochen wurde? Oder ist das einfach einmal auf das Board gekommen und dann hat jeder gearbeitet? #00:25:25-3#

74. B: Nein, das war eigentlich der Hintergedanke dabei, dass wir uns eben wöchentlich in unserem Teammeeting mit den offenen Punkten beschäftigen und ja, da eben auch kurz darüber gesprochen wird. Im Endeffekt ist bei uns dann der Team Lead getauscht worden, oder sagen wir so, er hat andere Aufgaben übernommen, es ist dann nicht mehr weitergelebt worden, aber es war generell bei uns jetzt nicht sonderlich populär. #00:26:00-0#

75. I: Ich werde dir jetzt ein paar Vorteile von agilen Methoden zeigen und hätte gerne, dass du mir die reihst nach Wichtigkeit. Während du das machst, werde ich die Audioaufnahme aber pausieren. #00:26:09-3#

--- Pause zum Ausfüllen des Bogens --- #00:26:09-3#

76. I: Gut, wir setzen fort. Du hast für dich als wichtigsten Punkt markiert, dass "Die teaminterne Kommunikation erhöht wird" mit agilen Methoden. Warum ist das für dich der wichtigste Punkt? #00:26:21-1#

77. B: Weil dadurch auch die anderen ständig oder regelmäßig erfahren woran derjenige gerade arbeitet und man, wenn man sich darüber austauscht vielleicht auch dem oder derjenigen helfen kann und unterstützen kann bzw. ist es natürlich ein enormer Vorteil weil es kommt bei uns gar nicht so selten vor, dass zwei oder mehrere Leute am gleichen Thema arbeiten, einfach weil es an mehrere Personen herangetragen wurde, das Problem. Und das kann dadurch definitiv vermieden werden. #00:26:58-5#

78. I: Als zweitwichtigsten Punkt hast du "Visuelle Darstellung des Prozesses" genannt. Warum ist das für dich so wichtig? #00:27:05-6#

79. B: Weil ich generell immer irgendetwas benötige wo ich nachsehen kann. Das ist eine persönliche Vorliebe sage ich jetzt einmal. #00:27:19-9#

80. I: Gibt es neben Scrum und Kanban vielleicht noch eine andere Methode, die in deiner Firma zum Einsatz kommt, die wir jetzt aber noch nicht näher besprochen haben? #00:27:27-2#

81. B: Ich glaube nicht. Also Scrum ist halt generell zum Thema geworden. Es kann natürlich sein, von den ganzen Softwareentwicklungsabteilungen weiß ich es nicht. Aber bei uns nicht. #00:27:43-7#

g) Digitalisierung

82. I: Ok, somit sind wir schon im dritten Themenbereich jetzt, der Digitalisierung in der Softwarebranche. Digitalisierung ist ja momentan eines der Schlagworte in Wirtschaft, Technik und Politik, was kommt dir eigentlich beim Begriff Digitalisierung als Erstes in den Sinn, jetzt nicht nur arbeitsbezogen, sondern auch generell? #00:28:05-5#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

83. B: Kein Papier. (lacht) Keine Ahnung (...) Ich sage einmal Vernetzung. #00:28:46-0#
84. I: Hast du selbst schon einmal einen Arbeitsschritt oder einen Prozess digitalisiert? #00:28:51-1#
85. B: Ich selbst nicht aber das ist eben im Zuge dieses Affiliate Package Prozesses, den ich vorher genannt habe, genau das passiert. Man hat eben bemerkt, dass man immer die gleichen Schritte macht, dass immer die gleichen Personen die gleichen Schritte machen, und hat das Ganze dann einfach in einen digitalen Prozess gebracht. Der Prozess selbst, was man halt davon Digitalisieren kann. #00:29:20-1#
86. I: Nehmen wir an, du wärst im Unternehmen für die Digitalisierung von einem Prozess zuständig, auf welche Faktoren würdest du da einen besonderen Fokus legen? Also was ist wichtig im Zuge der Digitalisierung? #00:29:34-8#
87. B: Das wichtigste ist, glaube ich, dass man zuerst mit den betroffenen Personen spricht. Das ist natürlich, wenn es um einen unternehmensweiten Prozess geht, nicht so einfach. Aber dass man wirklich in Erfahrung bringt, wie das aktuell gelebt wird und das dann dementsprechend in Absprache mit den beteiligten oder betroffenen Personen entwickelt. #00:30:04-7#
88. I: Was könnten da typische Hindernisse sein, die im Zuge der Digitalisierung auftreten. Wo könnten Probleme auftreten? #00:30:13-7#
89. B: (...) (überlegt) naja die Probleme treten dann eigentlich auf, wenn am Prozess vorbeigearbeitet wird, weil er nicht optimal ist und die Leute den Prozess einfach nicht so in der Form leben wollen. #00:30:37-8#
90. I: Warum glaubst du ist es wichtig, dass Unternehmen die Prozesse digitalisieren? #00:30:45-1#
91. B: (...) keine Ahnung. #00:30:52-8#
92. I: Ziehen Unternehmen Vorteile daraus, dass es z. B. kein Papier mehr, keine Zettelwirtschaft mehr gibt? #00:31:01-8#
93. B: Naja, bei uns ist das schon auch ein Thema Richtung Zertifizierung. Für große Unternehmen glaube ich generell die eine Umweltzertifizierung auch haben, dass man eben dementsprechend alles oder sehr vieles unternimmt um die Umwelt zu schonen obwohl man ein großes Unternehmen ist und dann dementsprechend schon viel Schadstoffe erzeugt. #00:31:30-5#
94. I: Hast du schon einmal von einer Veränderung profitiert, die durch Digitalisierung ausgelöst worden ist? Also wie wir schon gesagt hat vielleicht ein Zettel, der nicht mehr auszufüllen ist und das jetzt digital funktioniert. #00:31:43-3#
95. B: Für mich persönlich fällt mir jetzt zwar nichts ein, aber mir fällt ein anderes gutes Beispiel ein. Wir haben seit kurzem in der Firma ein digitales Signatursystem im Einsatz was vor allem den Durchlaufprozess für Unterschriften massiv verbessert hat. Weil man einfach nicht mehr darauf warten muss und der das jetzt nicht mehr persönlich unterschreiben muss und ihm das vorgelegt werden muss sondern der wird per Mail benachrichtigt und kann das dann digital signieren. Das fällt mir jetzt auf die schnelle ein. Ob ich selbst schon einmal profitiert habe (...) #00:32:29-7#
96. I: Gehen wir weiter. Glaubst du, dass sich Mitarbeiter gegen die Digitalisierung generell sträuben können? #00:32:38-6#
97. B: Glaube ich schon ja. Kommt aber seltener vor. Je mehr affin man da ist, je mehr man damit aufgewachsen ist, da ist schon ein deutlicher Wechsel zu spüren glaube ich. Also bei älteren Kollegen kommt das durchaus häufiger vor, dass man sich gegen Veränderung generell jetzt, ob die jetzt die Digitalisierung betrifft oder nicht, ein bisschen sträubt. Ich glaube aber alle Generationen nach mir haben da eher generell weniger Probleme damit. #00:33:19-1#
98. I: Glaubst du leidet die Mitarbeiterzufriedenheit, wenn du ein Team hast, wo einer nicht mitzieht, wenn eine Veränderung passiert. #00:33:29-5#

99. B: Das leidet definitiv darunter. #00:33:36-9#

100. I: Welche Problem könnten dann auftreten im Team? #00:33:40-4#

101. B: Naja, Unstimmigkeiten. Wenn der oder diejenige gezielt gegen das arbeitet, du aber angehalten bist, dass du es so, in der Form machst und kein Problem damit hast, und sich darüber ständig beschwert wird bzw. das darum herum arbeiten um den digitalen Prozess noch mehr Aufwand für Andere bedeutet. #00:34:12-8#

102. I: Würde es in deinem Unternehmen Probleme geben, wenn es auf Digitalisierung verzichten würde? Würde euer Unternehmen funktionieren ohne Digitalisierung? #00:34:22-3#

103. B: Nein. (lacht) das definitiv nicht. #00:34:28-5#

h) Wertangebot von Prozessen

104. I: Gut, dann kommen wir auch schon zum letzten Themenblock des Interviews. Das ist das Wertangebot. Und zwar das Wertangebot für interne Prozesse. Eine kurze Erklärung was ein Wertangebot eines Prozesses ist. Das ist der Nutzen, den der Prozess dem Nutzer liefert. Hast du dich schon einmal mit der Frage beschäftigt, welchen Mehrwert du eigentlich durch die Nutzung von einem Prozess erhältst, also im speziellen natürlich von deinen Arbeitsprozessen? #00:34:53-6#

105. B: Ehrlich gesagt nicht, nein. #00:34:58-0#

106. I: Warum war das bis jetzt nicht der Fall? Weil eigentlich sollte man ja wissen, was der Prozess einem bringt oder #00:35:07-5#

107. B: Ja, also vielleicht unbewusst schon. Aber so richtig Gedanken gemacht habe ich mir nicht. Das entscheidende für mich ist immer, erleichtert es deine tägliche Arbeit oder nicht. #00:35:22-1#

108. I: Ich werde dir jetzt zwei Fragen stellen, die in eine ähnliche Richtung gehen, sich aber doch unterscheiden. Und zwar werde ich dich jetzt nach deinen Wünschen an einen Prozess fragen. Wie sieht dein idealer Prozess aus. Wenn man das Beispiel Auto nimmt, wartungsfrei, musst du nie tanken und läuft immer, in diese Richtung geht es. Und das andere sind Anforderungen, die du an Prozesse stellst. Das sind praktisch die Minimalanforderungen. Auch wieder beim Autokauf, vier Räder, ein Motor und vier Türen. Fangen wir mit dem Idealzustand an, also was wünschst du dir von einem Prozess. Wie sieht der ideale Prozess für dich aus? #00:36:05-9#

109. B: Idealer Prozess ist wahrscheinlich so designed oder modelliert, dass ihn jeder versteht und es dementsprechend keine Probleme beim Prozessdurchlauf gibt. Also wenn die Notwendigkeit nicht gegeben ist, dass man nachfragt, weil man nicht ganz versteht wie etwas funktioniert und wie man den Prozess überhaupt leben bzw benutzen kann. Das ist wahrscheinlich der ideale Prozess und wenn einfach alle Zahnrädchen funktionieren. #00:36:55-3#

110. I: Und jetzt zu den Anforderungen. Welche Anforderungen stellst du an einen Prozess, was erwartest du dir, dass ein Prozess macht, damit du ihn überhaupt verwendest? Oder wo sagst du, wenn er das nicht kann, dann benötige ich ihn eigentlich gar nicht. #00:37:11-9#

111. B: Naja er muss auf jeden Fall irgendeinen Mehrwert bringen. In meinem Fall entweder die tägliche Arbeit erleichtert oder was eben bei dem ganzen Ticketprozess der Fall ist, Struktur hineinbringen in das Ganze, dass das einfach koordinierter ist. Das sind glaube ich die Mindestanforderungen in meinem Fall. #00:37:39-0#

112. I: Würdest du sagen, dass deine aktuellen Prozesse diese Anforderungen erfüllen? #00:37:45-9#

113. B: Ja, also zu einem relativ hohen Prozentsatz hätte ich ja gesagt. #00:37:54-1#

114. I: Denk jetzt wieder ein bisschen größer. Wie könnte ein Unternehmen diese Wünsche und Anforderungen sammeln von Mitarbeitern? Und dann in weiterer Folge auch nutzen. #00:38:10-1#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

115. B: Naja, bei uns gibt es im Prinzip allgemeine Verbesserungsvorschläge, die ständig, da gibt es eine eigene Abteilung, die sich damit beschäftigt, da kann jeder Mitarbeiter immer Ideen einbringen, die eben auch in Richtung Prozessverbesserung gehen in sehr vielen Fällen. Die werden dann von den verantwortlichen Personen, die das Thema betrifft, überprüft und sofern sich das Umsetzen lässt und Sinn macht, d. h. es wird auch bewertet und beurteilt, dann werden diese Sachen auch übernommen. So etwas gibt es eigentlich schon im Unternehmen. #00:38:54-2#
116. I: Werden die Mitarbeiter, die den Vorschlag eingebracht haben in weiterer Folge in die Prozessadaption mit eingebunden oder läuft, dass dann unabhängig von den Mitarbeitern ab. #00:39:05-5#
117. B: Nein die werden schon eingebunden #00:39:08-4#
118. I: In wie fern? Werden sie da nur für Nachfragen beibehalten oder werden sie aktiv eingebunden in diese Adaption. #00:39:13-9#
119. B: Das weiß ich ehrlich gesagt nicht. In sehr vielen Fällen, in unserem Fall in der IT, dass sich das Resultat, das sich der Kunde erwartet relativ eindeutig ist, dass da kaum mehr Absprache benötigt wird. Wie das in anderen Bereichen ist, ist schwer abzuschätzen. #00:39:38-3#
120. I: Findest du generell, jetzt unabhängig vom Vorschlagswesen, dass Unternehmen sich regelmäßig mit Mitarbeitern über die Prozesse austauschen sollten? #00:39:47-6#
121. B: Auf jeden Fall ja. Weil glaube ich gerade, dass ein Punkt ist, der Unruhe hineinbringen kann. Wenn man jahrelang Prozesse leben muss, aber nicht will oder die einfach nicht sinnvoll sind. Ein regelmäßiger Austausch ist da auf jeden Fall sinnvoll. #00:40:10-1#
122. I: Und jetzt als abschließende Frage zu diesem Themengebiet, gehts ein bisschen um Prozesse und Tools. Würdest du sagen, dass die Schnittstellen, die du im Prozess hast, mit verschiedenen Tools, bei euch gut durchdacht sind. #00:40:25-4#
123. B: (...) gut durchdacht vielleicht schon. Aber oft weniger gut umgesetzt. #00:40:38-5#
124. I: Was ist da z. B. so ein Umsetzungsproblem? #00:40:42-6#
125. B: Naja in unserem Fall ist z. B., geht jetzt wieder in Richtung Tickets, es gibt eine Schnittstelle zu unserem Lieferanten im Prinzip auch. Und die verwenden natürlich wieder ein eigenes Ticketsystem. Das man diese zwei Systeme zusammenbringt, da gibt es auf jeden Fall Verbesserungspotential bei uns. #00:41:07-5#
126. I: Ok. Damit sind wir mit den eigentlichen Themenbereichen fertig. Ich werde dir jetzt noch ein paar abschließende allgemeine Fragen stellen. Gibt es noch Punkte, die dich schon immer an Prozessen gestört haben, die wir aber jetzt im Zuge des Interviews nicht besprochen haben? #00:41:24-8#
127. B: Glaube nicht nein (lacht) #00:41:29-3#
128. I: Hast du noch Anmerkungen zum Thema agile Prozesse oder Digitalisierung, die du noch gerne anbringen würdest? #00:41:36-2#
129. B: Nein. #00:41:41-1#
130. I: Ok. Gibt es sonst noch irgendetwas, dass du zu den genannten Themen sagen willst? #00:41:45-9#
131. B: Ich meine im Prinzip kann ich nur sagen, dass man vor allem in Hinsicht auf agile Methoden da auch für die tägliche Arbeit, auch wenn man es nur alleine macht, sehr viel herausnehmen kann und verwenden kann und sehr viele Sachen davon auch sicherlich sinnvoll sind und das tägliche Arbeiten wahrscheinlich erleichtern können. #00:42:12-8#

Anhang D: Interviewtranskriptionen

132. I: Na gut. Zum Abschluss des Interviews würde ich dich noch bitten, dass du eine kurze Selbsteinschätzung zu ein paar Statements und Methodenkompetenzen machst. Danach ist das Interview beendet und die Tonaufnahme endet hier. #00:42:29-8#

ANHANG E: AUSWERTUNG „AGILES PROZESSMANAGEMENT“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung 1	Job/ Pain/ Gain Einteilung 2	Job/ Pain/ Gain Einteilung final
2	18	Naja, schon die Freiheit und, dass man nicht immer alles eingrenzen muss und dass man nicht immer alles vorgeben muss.	+	G	G	G
2	46	Deswegen ist es schon nicht schlecht, dass wenn die Firma mehrere Standorte hat, dass es jeder gleich macht. Das für jeden die gleichen Regeln gelten, das alles gleich abgelegt wird.	+	J	G	G
3	16	Ja die Kommunikation verbessert sich natürlich sehr finde ich. Also es werden auch viel weniger Sachen vergessen. Der Kommunikationsweg ist ein viel kürzerer	+	G	G	G
3	50	generell einmal würde ich sagen wesentlich bessere Übersicht über die Dinge, eine Struktur und (...) es vereinfacht die Sache wesentlich und Zeitersparnis ist definitiv auch ein großer Faktor	+	G	G	G
4	22	Das ist beim Agilen viel besser, weil da hat man ja kurze Zyklen, viel mehr Feedback	+	G	G	G
5	16	Man kann leichter sagen, wie lange das dauert, was das kostet und man weiß immer ganz genau was man tun muss	+	G	G	G
5	40	Ich glaube den großen Vorteil haben die, die die Daten sammeln, weil sie immer über den gleichen Kanal kommen	+	G	G	G
5	42	man hat immer die gleiche Schnittstelle	+	G	G	G
6	50	Du hast die gleichen Arbeitsweisen in allen Zweigstellen, du könntest theoretisch Kapazitäten hin und her verschieben, wenn es erforderlich wäre	+	G	G	G
7	48	dass die Arbeit nicht wirklich ausgeht und, dass wenn es Probleme gibt gleich einmal Rücksprache gehalten werden kann und man auch mit dem Kunden abstimmen kann, wie Sachen oder Arbeitspakete richtig umgesetzt gehören	+	G	G	G
9	12	Da ist das Agile dann auch wahrscheinlich besser, weil man einfach frühzeitig darauf reagieren kann	+	G	G	G
10	36	Auch für den Kunden, den User, der egal wo er ist in diesem Fall auf einen standardisierten Prozess zurückgreifen kann	+	G	G	G
10	36	Man braucht keine Umstellung, wenn überall der gleiche Prozess gelebt wird	+	G	G	G
1	26	Ja ich finde eigentlich das Planning relativ gut, wenn alle halt am gleichen Projekt arbeiten	*	G	G	G
2	22	Naja, vereinfachen ist immer, das einfachste.	*	G	J	G
2	48	Und wenn man nur einen hat, so wie es halt jetzt ist, dann hat man halt einen Mitarbeiter, der das wartet und da braucht sich nur der das überlegen oder man muss es mit demjenigen klären, wenn man etwas Neues haben will.	*	J	G	G
2	48	Ich denke einmal für das Unternehmen selbst ist es einfach die Vergleichbarkeit	*	G	G	G

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

4	20	Wenn ich die aus dem Backlog rauswerfen darf, die keinen Sinn machen und dass ich ein bisschen eine Abwägung habe zwischen was ist wichtig und was ist nicht wichtig	*	G	G	G
4	70	Ich meine es kann wahrscheinlich sein, ein Vorteil ist sicher, wenn die Compliance in Reno mit dem Lab redet, dass die den Erstkontakt hat. D. h. die sind daneben, die können direkt reden	*	G	G	G
4	70	Aber der hat sicher einen besseren Bezug als einer von uns da. D. h. mit Behörden im anderen Land ist es sicher besser, wenn im eigenen Land die Sachen gemacht werden	*	G	G	G
5	14	Die Prozesse sind halt insofern gut, dass eine Routine hineinkommt	*	G	G	G
5	14	Wenn sich das eingespielt hat ist es schon eine Erleichterung, weil immer das gleiche Schema ist nachdem die Arbeitsabläufe ablaufen	*	G	G	G
5	24	Wenn man die Prozesse selbst gestalten kann, kann man sie einfach anpassen auf die Arbeitsumgebung und auf die Tätigkeiten.	*	J	G	G
5	42	Alles was bei uns halt außen ist, zu einem Lab oder sonst halt irgendwas, das Unternehmen liefert die Daten immer gleich	*	G	G	G
6	18	der tägliche Austausch ist sicher positiv	*	G	G	G
6	28	man könnte Kompetenzen besser nutzen, wenn man die Teams so zusammenlegen würde, dass die Entwicklungsbereiche gekoppelt wären	*	J	G	G
7	50	es ist einfacher direkt mit dem Projektmanager zu reden, wenn es irgendwelche Fragen gibt	*	G	G	G
7	102	Wahrscheinlich die Kommunikation zwischen den Standorten	*	G	G	G
7	106	Ich glaube, wenn es mehrere Standorte geben würde bei uns, wäre es schon von Vorteil, dass die Standorte abgeglichen sind	*	J	G	G
8	32	Das ist einmal das Qualitätsbewusstsein, das an unterschiedlichen Standorten unterschiedlich ist. Wenn ich jetzt denke an Standorte von verschiedenen Ländern dann sind das kulturelle Unterschiede, Disziplin, Arbeitsmoral	*	G	G	G
9	30	Teilweise sogar in eigens dafür angeordneten Terminen, wo das noch einmal allen kommuniziert wird. Dann wird die Info noch einmal ausgeschickt. Man hat Ansprechpartner, wenn man fragen dazu hat	*	G	G	G
9	38	Wenn ich jetzt von den IT Prozessen rede, man hat einen Prozess zu warten	*	G	G	G
10	10	ich sage einmal so, dass macht es vielleicht sogar ein bisschen einfacher und strukturierter	*	G	G	G
10	36	der größte Vorteil ist auf jeden Fall (...) die Einfachheit	*	G	G	G
10	12	Also es bringt halt Struktur rein	-	G	G	G
1	46	Sie müssten halt auch Konsequenzen bekommen, wenn einmal etwas nicht läuft, wenn es ihre Schuld ist	+	J	J	J
2	44	Ja oder wie gesagt ich fixe das Problem so, dass ich halt einen Ansprechpartner habe, der in meiner Zeitzone oder in der Nähe ist, den ich zu einer Zeit erreiche wo ich arbeite.	+	J	J	J
3	10	Ja also das ist meiner Meinung nach auch wichtig, dass man nicht an etwas Sinnlosem festhält, nur weil es das Tool oder der Prozess das vorschreibt	+	J	J	J
3	34	wenn wirklich ein neuer Projektstart ist würde ich mir oft schon wünschen, dass alle die im Laufe des Projektes involviert sind sich am Anfang auch wirklich zusammensetzen und einmal darüber diskutieren wie das Projekt zu laufen hat	+	J	J	J
3	36	Haben wir eigentlich gar nicht so und das ist eigentlich ganz etwas Wichtiges, weil aus den Fehlern könntest du dann Verbesserungen machen	+	J	J	J

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

4	26	Ich hätte gerne mehr einen Ansprechpartner. Entweder Product Owner oder Game Designer	+	J	J	J
4	42	wenn ich irgendetwas verändern könnte dann würde ich glaube ich das erste Game Konzept weiter ausarbeiten bevor ich in ein wirkliches Game Development Team kommen würde	+	J	J	J
4	42	ich würde in der Prototypenzeit mehr Geld investieren	+	J	J	J
8	10	Deswegen würde ich sagen, wir brauchen beides	+	J	J	J
8	22	Und der Kunde dann eigentlich eine Menge an Zusatzfeatures bekommt, mit denen er nichts anfangen kann, wo es klüger gewesen wäre, man hätte in besser beraten und eben mit unserem Produktstandard sagen, dass könnt ihr so abbilden	+	J	J	J
1	78	Ja das die Zusammenarbeit schneller funktioniert, weil es eben einen Prozess gibt wie man das abfahren muss, aber der Prozess müsste halt schnell genug sein	*	J	J	J
2	14	Zuvor beim klassischen hat man zumindest einen Projektplan gemacht und gedacht man weiß wann das fertig ist und beim agilen steht der Zeitpunkt wann es fertig ist aber was dann jetzt drinnen ist weißt du zu Beginn noch nicht sage ich einmal so	*	P	J	J
2	18	Das schon jeder dafür verantwortlich ist was er macht, wie er es macht und dass jeder eigentlich wissen sollte, dass er dazu beiträgt zu dem ganzen Ziel	*	J	J	J
2	32	Kürzen (...) wie gesagt man könnte nur probieren irgendwelche Sachen zu vereinheitlichen, dass man, wenn die Daten schon da sind verschiedene Prozesse von dem Stand weg starten zu können	*	J	J	J
3	46	wenn man jetzt einen neuen Prozess hat, den die Firma für die Allgemeinheit machen will, also für alle Standorte, dann muss das natürlich in jedem Standort ordentlich implementiert werden, gut kommuniziert werden und gut die Mitarbeiter geschult werden.	*	J	J	J
4	6	weil für die Entwicklung siehst du gut, dass die Grafiker einfach eine Vorlaufzeit brauchen	*	J	J	J
4	16	ich kann nicht sagen, dass ich einen Prozess abarbeite, sondern es werden die Leute so eingeteilt, oder die Leute nehmen sich selbst die Arbeit	*	J	J	J
4	66	Zeitzone wirst du nie lösen können, außer dass du den Prozess komplett auf unsere Seite herziehst. Auf den Standort	*	J	P	J
5	18	Man sollte flexibler werden und Prozesse viel öfter ändern (...) und immer öfter anpassen	*	J	J	J
5	18	Das ist in so einem großen Konzern zwar schwierig, weil immer alle die gleichen Prozesse verfolgen wollen, aber ich würde es ein bisschen individueller gestalten für jedes Studio	*	J	J	J
5	22	Ich glaube ein Lösungsweg wäre, dass man mit diesen Leuten, die die Prozesse dann einfordern, öfter redet und die Probleme aufzeigt	*	J	J	J
5	30	Einschulung, zumindest eine Begründung, oder irgendwie warum, es muss immer irgendeine Idee dahinter geben	*	J	J	J
6	34	man könnte sich einmal ansehen, wie man vorher gearbeitet hat, welche Punkte da negativ waren, welche Punkte in einer agilen Arbeitsweise positiv sind, die kurzfristig umsetzbar sind und die dann Stück für Stück mehr oder weniger implementieren	*	J	J	J
6	211	Wichtiger Punkt vielleicht nur noch einen Prozess zu ändern, nur damit man ihn geändert hat ist nicht der richtige Ansatz	*	P	J	J
7	32	Am Anfang wurde versucht, den, ich weiß nicht wie man dazu sagt, den idealen Scrum Prozess versucht umzusetzen. Das hat nicht so ganz funktioniert und dann ist man schrittweise mehr in die Richtung gegangen, die passend war für die Firma	*	G	J	J
7	76	Und dann abhängig davon was vom Kunden alles kommt und was im nächsten Sprint umgesetzt wird	*	J	J	J
8	10	Und da muss man sich ein bisschen beschnuppern am Anfang und auch einmal Zwischenergebnisse machen, so wie ich es jetzt gerade habe bei einem Kunden	*	J	J	J

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

8	10	Und dann gibt es aber wieder Themen wo es einfach viel Beratung braucht und mehrere Schleifen	*	J	J	J
8	16	Die Herausforderung ist wirklich, dass man sich die Woche so einteilt, ok ich mache einmal einen halben Tag das, da bleibe ich darauf, einen halben Tag das. Das hin und her springen	*	J	J	J
8	20	Es muss einer kommen und sagen: "Ihr seid jetzt verantwortlich für die und die Sachen und das kommt zu euch zum Testen"	*	J	J	J
8	22	Und meistens ist es so, es gehört einfach, es gehört mehr in die PM Beratung vorab investiert	*	J	J	J
8	28	es ist jetzt bei uns auch nicht so schwer Änderungen mitzubekommen, aber es ist trotzdem an der Kippe, wo du sagst, du musst jetzt einen Formalismus einführen und das sauber kommunizieren	*	P	J	J
9	18	Wahrscheinlich gehört einfach vielmehr das, was man mit dem Kunden festlegt, jetzt mündlich, niedergeschrieben	*	J	J	J
9	22	Ja, ganz klar durch Stellvertreterregelungen, was bei uns, sage ich einmal, ganz gut abgedeckt ist aber ja, manchmal hängt es leider an einer Person, das ist oft leider so	*	J	J	J
9	28	Wahrscheinlich gehört dann einfach noch eine Phase dazu, wo dann trotzdem irgendwo festgelegt wird, so ist es jetzt und morgen ist es nicht anders	*	J	J	J
9	36	Das ein anderer Standort den vielleicht ein bisschen abwandeln will aber was wir eigentlich schauen, dass wir das nicht zulassen	*	P	J	J
9	38	Da muss ich einmal schauen, dass ich den abbilde, das der am Laufen bleibt und muss mich da nicht um individuelle Eigenheiten kümmern	*	J	J	J
10	24	bei uns in der IT eigentlich immer mehr in Richtung Self Management	*	J	J	J
10	26	Wenn man dann irgendwann bemerkt im Prozess passt etwas nicht, dann passt man das an. Oder wenn irgendjemand meint, dass könnten wir so besser machen	*	J	J	J
2	40	Naja, die Sprache ist einmal auch eines. Ich versteh es, wenn es in Deutsch ist der Prozess wahrscheinlich besser, als wenn es in Englisch beschrieben wird	-	J	J	J
3	30	Meetings benötige ich, wenn meiner Meinung nach die Kommunikation und die Arbeit nicht funktioniert im Team	-	J	J	J
3	30	wenn etwas in die falsche Richtung läuft, dann sollte man intervenieren und nicht die Leute vom Arbeiten abhalten, wenn eh alles passt	-	J	J	J
4	28	Oder du kannst es anders sehen, der Game Designer macht ein Rough Game Concept und kein detailliertes mehr und gibt das in die Hand des Teams	-	J	J	J
5	10	Es hat sich im Laufe der Zeit schon verändert aber von der ersten Definition jetzt nicht so grob. Es wird nur mehr nachgebessert	-	J	J	J
8	10	Wir haben klassische Prozesse, wo es wirklich straightforward geht, wo wir schauen wollen, dass wir uns gar nicht zu lange in der Definition aufhalten	-	J	J	J
8	18	Der sich ein bisschen in den User hineinversetzen kann, das kannst du von einem Entwickler nicht erwarten teilweise	-	J	J	J
9	26	Also ich glaube obwohl wir da ein bisschen agil unterwegs sind, gehört es trotzdem festgehalten	-	J	J	J
1	20	Acceptance Kriterien, wenn ich das eintragen müsste, dann würde mich das ziemlich ärgern	+	P	P	P
1	52	Die Schlussphase ist eben auch schlecht, weil die Änderungen zum Ende hin immer mehr werden anstatt weniger	+	P	P	P
1	72	Wir haben keinen direkten Kontakt zum Prozessende	+	P	J	P
1	78	Wenn es jetzt der Prozess langwieriger macht, als wenn man es einfach informell macht ist es natürlich ein Blödsinn finde ich	+	P	J	P

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

2	14	Unstrukturiertheit ist ein Teil des Problems von agilem Prozessmanagement.	+	P	P	P
2	22	Wir haben jetzt auf der einen Seite verschiedene Dokumente, die wir parallel warten, also wir haben verschiedene Datenstände, Datensätze die immer wieder für unterschiedliche Bereiche, weil es immer wer anders braucht immer anders aufbereiten muss	+	P	P	P
2	26	Ja, also da gibt es die Sachen die bei uns glaube ich am tragendsten kommen sind die wo Prozesse auf Input oder auf Eingabe warten von Leuten, die jetzt in Amerika sind.	+	P	P	P
2	34	Ich sage einmal so, ich tue mir sehr schwer, wenn es jetzt irgendwer nur schriftlich kommuniziert, per Mail oder in dem Dokument selbst	+	P	P	P
4	18	Ja wenn außerhalb die Leute nicht darauf bedacht sind, dass wir richtige Informationen bekommen. Die meinen immer die Softwareentwicklung, wenn das allein agil ist, dann ist das super und außen herum muss ich nichts ändern	+	P	P	P
5	12	Teilweise ist es ein bisschen mühsam, wenn man die Tools; also den Prozess nur dafür hat das man die Tools bedienen muss oder befüllen muss	+	P	P	P
5	36	Oft braucht man für ein leichtes Problem zwei, drei Iterationen bis das überhaupt verstanden wird	+	P	P	P
6	8	aber wenn Prozesse einfach nur verändert werden um der Veränderung willen und eben nicht darauf geschaut wird, dass das Ergebnis dadurch besser wird oder die Arbeitsweise besser wird, dann ist das durchaus negativ	+	P	P	P
7	72	Allerdings, gegen Sprintende bzw. Anfang kommt es schon öfter vor, dass da dann Leerzeiten vorhanden sind	+	P	P	P
8	6	viele bei uns leben Prozesse, die teilweise sogar gut sind, aber die gar nicht bekannt sind	+	P	P	P
8	18	Und das führt dann oft dazu, dass wir noch einmal eine Runde drehen und noch einmal nachbessern müssen. Und das ist dann ineffizient	+	P	P	P
8	22	Das Verhalten zeigen viele Kunden am Anfang, weil sie noch kein Vertrauen haben zu dir und bei vielen wird es mit der Zeit besser, bei vielen bringt es aber nichts	+	P	P	P
8	26	Jeder will immer alles schnell fertig machen, umgeht deshalb einen Prozess, dokumentiert nicht sauber, damit er schnell fertig ist	+	P	P	P
8	146	Das er als Kontrollinstrument dann oft auch eingesetzt wird, ohne dass man eigentlich denkt, wie kann man den Prozess nutzen, damit er uns auch etwas bringt und das er Fehler verhindert	+	P	J	P
8	146	Also einfach diese Fehlerkultur, dass einfach oft Prozesse dazu missbraucht werden, um irgendwen verantwortlich zu machen warum etwas nicht funktioniert	+	P	P	P
9	36	Man verliert die Übersicht und das driftet dann irgendwie auseinander und dann irgendwann ist der Prozess komplett ein anderer	+	P	P	P
10	32	Das Problem ist halt eher, dass man als Kommunikationsmedium meistens nur die E-Mail hat	+	P	P	P
1	22	Der Detailgrad der Ausformulierungen ist mir zu hoch	*	P	P	P
1	24	Und eben wenn die Meetings ausarten	*	P	P	P
1	24	Wobei das auch daran liegt, dass die Leute immer ausschweifen beim Standup	*	P	P	P
1	40	Was bei uns eben schwierig ist, weil wir dem Game Designer immer nachrennen müssen, d.h. bis man da einmal eine Texte hat, vergeht die Zeit	*	P	P	P
1	60	Zum Beispiel, wenn wie wir unseren Textprozess geändert haben ist das auch nur über eine kleine E-Mail gekommen wo es zuerst geheißen hat, es ist nur temporär	*	P	P	P

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

1	68	Ich würde einmal sagen das nicht immer die richtigen Leute da sind, das ist einmal schlecht wenn's soweit standortübergreifen ist	*	P	P	P
2	14	Das Agile ist halt wenig greifbar.	*	P	P	P
2	26	Zeitverschiebung ist da ein großes Problem, also es vergeht immer mindestens ein Tag bis da irgendwas passiert	*	P	P	P
2	36	Naja, oft ist es so, dass es einfach eine Präsentation gibt oder etwas Geschriebenes und das war es dann	*	P	P	P
3	18	Vorher waren wir räumlich getrennt, das war z. B. ein großes Problem, man hat im Prinzip nicht einmal wirklich die Leute gekannt, mit denen man da arbeitet.	*	P	P	P
3	34	am Ende vom Projekt wird eigentlich gar nicht darüber gesprochen was gut war und was nicht gut gelaufen ist	*	J	P	P
3	38	Aber vom kompletten Gesamtprozess, da hat es viel zu wenig Kommunikation gegeben wie das eigentlich genau abläuft. Das hat die Arbeit extrem erschwert, weil man hat immer Teilinformationen zusammensuchen müssen für viele Leute fragen	*	P	P	P
3	44	Also die Zusammenarbeit mit Amerika ist natürlich nicht so einfach, wenn du einen großen Zeitunterschied hast	*	P	P	P
4	32	Das Problem ist, man muss eine Software abliefern dahinter und da wird verlangt, dass es eine gewisse Naming Convention hat	*	P	P	P
4	44	Also wenn irgendein Feature Richtung A geht, ist er überhaupt nicht überzeugt das das Richtung A richtig ist. Er lässt es einfach nur einbauen, weil er es noch nie gesehen hat	*	P	P	P
4	44	Und das ist das Riesenproblem, das man will, es möglichst gut machen, d. h. man ist ein bisschen in eine Richtung gegangen, d. h. es ist das Design von der Software so und dann die ganzen Sachen so oft umzubiegen wie es der Game Designer will, finde ich ist ganz schlecht	*	P	P	P
4	68	Das Problem war nur, eigentlich haben wir immer gewartet bis der andere etwas getan hat. D. h. du hast immer einen Tag verloren	*	P	P	P
4	199	Nein, eigentlich das schlimmste Ding bei uns war eigentlich das der Scrum Prozess zwar eingeführt wurde, aber es war keine richtige Rollenbeschreibung lange da	*	P	P	P
5	12	Die Prozesse sind halt leider ziemlich starr bei uns. Also da haben wir eigentlich keinen Einfluss die zu verändern oft und das ist halt mühsam	*	P	P	P
5	20	Ja auf jeden Fall. Zeitverzögerung, massiv wenn man es nicht selbst in der Hand hat. Wenn der Prozess immer von irgendjemanden bedient wird bzw. bedient werden muss	*	P	P	P
5	34	in so einer globalen Organisation, dort wo die Prozesse gemacht werden, wird naturgemäß eher auf die Leute, die dort sind Rücksicht genommen, denn mit denen wird direkt kommuniziert	*	P	P	P
5	36	Ob man sich jetzt nicht versteht, es dauert länger, oft kann es auch sein, dass man die falsche Lösung bekommt	*	P	P	P
5	38	Ja auf jeden Fall, also ich habe das ja selbst gesehen, zwischen Graz und Belgrad, hat die gleiche Zeitzone, hat die gleiche Sprache, also Englisch, aber es ist ganz was anderes, wenn man direkt dort ist	*	P	P	P
7	38	Es hat ein paar unnötige Meetings gegeben, die zu nichts geführt haben, aber Zeit gekostet haben	*	P	P	P
7	46	Nein es war zum Teil ungenau definiert und zum Teil ist versucht worden, dass jeder an jedem Projekt arbeitet	*	P	P	P
8	2	Wir haben früher immer das Problem gehabt das wir relativ lange Zeiten, also wochenlang oder auch monatelang, Entwickler alleine arbeiten lassen an Projekten und die sich dann dabei wirklich verlaufen haben, weil sie vom Angebot bzw. vom Hauptprozess nicht wirklich Ahnung haben	*	P	P	P
8	6	Das machen Leute teilweise schon unbewusst aber da reden wir ja eigentlich schon von einem Prozess und das macht halt jeder ein bisschen anders	*	P	P	P

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

8	10	Weil oft hast du wirklich Schnittstellenprojekte, wo der Kunde selbst gar nicht weiß wo er jetzt hin will	*	P	P	P
8	18	beispielsweise, ich sage das ist eigentlich ein Fehler, weil der Prozess nicht klar definiert ist, das ist bei uns teilweise so, speziell im Support merke ich das, wenn wir Bugs beheben dann ist immer die Frage, wer ist jetzt zuständig für das Testen	*	P	P	P
8	20	Und zweitens ist es, weil von der Geschäftsführung nicht klar kommuniziert wird, wer jetzt dafür eigentlich zuständig ist	*	P	P	P
8	22	oft zeigen sich relativ viele Zusatzanforderungen, die wir einbauen müssen in das Produkt	*	P	P	P
8	22	Weil oft auch nicht jeder Projektleiter eben diese Beratungsfähigkeit hat	*	P	P	P
8	22	das der Kunde einfach besteht auf seine internen Prozesse und sich nicht	*	P	P	P
8	26	Es wird in einem Teammeeting verkündet, ab jetzt läuft der Prozess so und oft ist das natürlich auch am Anfang mit mehr Arbeit verbunden	*	P	P	P
8	26	Dann weiß derjenige zwar was er gemacht hat, in einem halben Jahr muss es dann aber vielleicht ein anderer übernehmen und dann kannst du wieder von vorne anfangen	*	P	P	P
8	34	Und was ich mir auch denke, andere Standorte, länderübergreifend, rechtliche Dinge	*	P	G	P
8	146	Es muss immer irgendwo nachvollziehbar sein, bei jedem Prozessschritt, wer war da der Verantwortliche, wer hat den Fehler gemacht	*	P	P	P
9	12	Beim Agilen hast du natürlich die Kundenwünsche immer wieder, dass es einmal in diese Richtung geht und einmal in die andere	*	P	P	P
9	20	Sind es auch teilweise Genehmigungsprozesse was einfach nur der förmliche Akt noch ist und wo man dann quasi nur warten muss	*	P	P	P
10	12	Sobald dich Menschen besser kennenlernen, versuchen sie natürlich den Prozess zu umgehen, dich direkt zu kontaktieren	*	P	P	P
10	22	Für die Mitarbeiter verursacht der Prozesse glaube ich zwischendurch schon Probleme, weil es einfach durch den ganzen Ticketfluss länger dauert	*	P	P	P
10	32	Und sehr viele E-Mails einfach nicht gelesen werden oder ignoriert werden und dementsprechend dann Personen halt nicht informiert sind	*	P	P	P
1	32	Ja ich meine, dass ich zu allen anderen Viewings immer ein- zwei hingehen aber irgendwie interessiert mich das meistens nicht.	-	P	P	P
1	52	Ja ich meine beim letzten Projekt war es ebenso, dass die Pre-Production Phase zu kurz war	-	P	J	P
1	74	Kommt darauf an, vielleicht ist es gar nicht wirklich ein Zeitproblem, sondern einfach ein Problem wie schnell die Leute antworten	-	P	P	P
2	24	Da haben wir einen wunderschönen Prozess, der dann auch eingehalten wird, aber im Endeffekt weiß niemand was die Konsequenz ist, wenn man es nicht macht.	-	P	J	P
3	26	also wenn ein Tag voller Meetings ist, dann wird man eigentlich von der eigentlichen Arbeit schon ein bisschen ferngehalten	-	P	P	P
3	40	es kommt halt schon oft vor das man als Mitarbeiter eher erst bei Nachfrage auf eine Antwort stößt	-	P	P	P
4	32	Ich habe kein Softwareprodukt gesehen bis jetzt, dass nicht eine beliebige Buildnummer dahinter hat	-	P	P	P
4	64	Ich kann mir nur vorstellen, wenn es einen Prozess gibt, der über Länder oder Zeitzonen hinweg geht, dann das die Zeit eine Rolle spielt	-	P	P	P
5	28	Meistens macht man in der Früh die SharePoint Seite auf und das ist irgendwas anders	-	P	P	P
5	34	Ein Standort, der erstens einmal von der Zeit her daneben ist, mit dem redet man halt nicht so leicht, wenn man was definiert	-	P	P	P

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

6	16	bei uns wird agile Arbeitsweise oft so dargestellt als wäre es das wichtigste, dass man Zettel irgendwo aufklebt, auf irgendwelche Tafel wie auch immer	-	P	P	P
6	16	Und in weiterer Folge auch Anforderungen aufsplitten auf Use-Cases, die früher ganze IT Konzepte waren und jetzt nur mehr Dreizeiler sind mehr oder weniger	-	P	P	P
7	104	Weil solche Sachen meist recht agil abgearbeitet werden. Ja und ich glaube standortübergreifend würde das eher länger dauern	-	P	P	P
8	26	Wenn wirklich irgendetwas in die Gruppe kommuniziert wird, dann sind das meistens Arbeitsrichtlinien aber nichts was jetzt unsere Projekte betrifft	-	P	J	P
8	26	Ich würde einmal sagen, mangelnde Dokumentation ist ein bisschen ein Thema	-	P	P	P
8	146	Weil sie mir halt erzählen von Prozessen, die ich sehe, einfach überbordende Bürokratie teilweise, weil überall muss eine Unterschrift darauf sein	-	P	P	P
9	26	Ich meine im Angebot haben wir es natürlich, aber wir nageln den Kunden jetzt auch nicht darauf fest, dass das jetzt so sein muss und dass wir das so ausgedet haben sondern, wenn er das dann anders will, dann machen wir das so	-	P	P	P
10	16	Es lässt sich aber trotzdem nicht vermeiden, dass man ständig abgelenkt wird und dann gleichzeitig an drei Dingen arbeitet und sich selbst unnötig stresst	-	P	P	P
10	20	Man arbeitet zusätzlich noch an diversen Projekten, die halt in keinem Ticket aufscheinen, an denen man, aber trotzdem arbeitet	-	P	P	P

IDENTIFIZIERTE GAINS

Gain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Kommunikation	8	6	2	6	0	*	1,33	2
Übersichtlichkeit	7	6	2	4	1	*	1,17	2
Einheitlichkeit	12	5	6	6	0	+	2,40	2
Zeitersparnis	6	4	3	3	0	+	1,50	2
Feedback von Kunden	5	4	2	3	0	*	1,25	2
Feedback von Kollegen	4	4	2	2	0	+	1,00	2
Simplizität	4	3	0	4	0	*	1,33	2
Freiheit	3	3	1	2	0	*	1,00	2
Reaktions-schnelligkeit	2	2	1	2	0	+	1,00	3
Gleichmäßige Arbeitslast	1	2	1	1	0	+	0,50	3

IDENTIFIZIERTE JOBS

Job	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Veränderbare Prozesse	11	8	1	9	1	+	1,38	1
Geregelte Verantwortlichkeiten	16	7	3	12	1	*	2,29	1
KVP	10	6	1	7	2	*	1,67	2
Eigeninitiative	10	6	0	7	3	*	1,67	2
Klar definierte Aufträge	10	6	2	7	1	*	1,67	2
Erkennbarer Veränderungsgrund	10	5	2	7	1	*	2,00	2
Lokaler Ansprechpartner	8	4	2	4	2	*	2,00	2
Dokumentation von Besprechungen	7	4	1	5	1	*	1,75	2
Erweiterte Vorphase	6	3	3	2	1	+	2,00	2
Beratung von Stakeholdern	7	3	1	5	1	*	2,33	3
Mischung aus Agil und Klassisch verwenden	5	3	1	2	2	*	1,67	3
Prozessabbildung	4	3	0	4	0	*	1,33	3

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Veränderbare Prozesse
3	10	Ja also das ist meiner Meinung nach auch wichtig, dass man nicht an etwas Sinnlosem festhält, nur weil es das Tool oder der Prozess das vorschreibt	+	J	1
2	32	Kürzen (...) wie gesagt man könnte nur probieren irgendwelche Sachen zu vereinheitlichen, dass man, wenn die Daten schon da sind verschiedene Prozesse von dem Stand weg starten zu können	*	J	1
5	18	Man sollte flexibler werden und Prozesse viel öfter ändern (...) und immer öfter anpassen	*	J	1
5	18	Das ist in so einem großen Konzern zwar schwierig, weil immer alle die gleichen Prozesse verfolgen wollen, aber ich würde es ein bisschen individueller gestalten für jedes Studio	*	J	1
6	34	Man könnte sich einmal ansehen, wie man vorher gearbeitet hat, welche Punkte da negativ waren, welche Punkte in einer agilen Arbeitsweise positiv sind, die kurzfristig umsetzbar sind und die dann Stück für Stück mehr oder weniger implementieren	*	J	1
7	32	Am Anfang wurde versucht, den, ich weiß nicht wie man dazu sagt, den idealen Scrum Prozess versucht umzusetzen. Das hat nicht so ganz funktioniert und dann ist man schrittweise mehr in die Richtung gegangen, die passend war für die Firma	*	J	1
8	28	Es ist jetzt bei uns auch nicht so schwer Änderungen mitzubekommen, aber es ist trotzdem an der Kippe, wo du sagst, du musst jetzt einen Formalismus einführen und das sauber kommunizieren	*	J	1
9	36	Das ein anderer Standort den vielleicht ein bisschen abwandeln will aber was wir eigentlich schauen, dass wir das nicht zulassen	*	J	1
9	38	Da muss ich einmal schauen, dass ich den abbilde, das der am Laufen bleibt und muss mich da nicht um individuelle Eigenheiten kümmern	*	J	1
10	26	Wenn man dann irgendwann bemerkt im Prozess passt etwas nicht, dann passt man das an. Oder wenn irgendjemand meint, dass könnten wir so besser machen	*	J	1
5	10	Es hat sich im Laufe der Zeit schon verändert aber von der ersten Definition jetzt nicht so grob. Es wird nur mehr nachgebessert	-	J	1
Summe der Statements					11
Anzahl der Interviews					8
+					1
*					9
-					1
S/I					1,38
Priorität					1

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Geregelte Verantwortlichkeiten
2	44	Ja oder wie gesagt ich fixe das Problem so, dass ich halt einen Ansprechpartner habe, der in meiner Zeitzone oder in der Nähe ist, den ich zu einer Zeit erreiche wo ich arbeite.	+	J	1
3	34	Wenn wirklich ein neuer Projektstart ist würde ich mir oft schon wünschen, dass alle die im Laufe des Projektes involviert sind sich am Anfang auch wirklich zusammensetzen und einmal darüber diskutieren wie das Projekt zu laufen hat	+	J	1
4	26	Ich hätte gerne mehr einen Ansprechpartner. Entweder Product Owner oder Game Designer	+	J	1
1	78	Ja das die Zusammenarbeit schneller funktioniert, weil es eben einen Prozess gibt wie man das abfahren muss, aber der Prozess müsste halt schnell genug sein	*	J	1
3	46	Wenn man jetzt einen neuen Prozess hat den die Firma für die Allgemeinheit machen will, also für alle Standorte, dann muss das natürlich in jedem Standort ordentlich implementiert werden, gut kommuniziert werden und gut die Mitarbeiter geschult werden.	*	J	1
4	16	Ich kann nicht sagen, dass ich einen Prozess abarbeite, sondern es werden die Leute so eingeteilt, oder die Leute nehmen sich selbst die Arbeit	*	J	1
5	30	Einschulung, zumindest eine Begründung, oder irgendwie warum, es muss immer irgendeine Idee dahinter geben	*	J	1
8	10	Und da muss man sich ein bisschen beschnuppern am Anfang und auch einmal Zwischenergebnisse machen, so wie ich es jetzt gerade habe bei einem Kunden	*	J	1
8	10	Und dann gibt es aber wieder Themen wo es einfach viel Beratung braucht und mehrere Schleifen	*	J	1
8	20	Es muss einer kommen und sagen: "Ihr seid jetzt verantwortlich für die und die Sachen und das kommt zu euch zum Testen"	*	J	1
8	28	Es ist jetzt bei uns auch nicht so schwer Änderungen mitzubekommen, aber es ist trotzdem an der Kippe, wo du sagst, du musst jetzt einen Formalismus einführen und das sauber kommunizieren	*	J	1
9	18	Wahrscheinlich gehört einfach vielmehr das, was man mit dem Kunden festlegt, jetzt mündlich, niedergeschrieben	*	J	1
9	22	Ja, ganz klar durch Stellvertreterregelungen, was bei uns, sage ich einmal, ganz gut abgedeckt ist aber ja, manchmal hängt es leider an einer Person, das ist oft leider so	*	J	1
9	28	Wahrscheinlich gehört dann einfach noch eine Phase dazu, wo dann trotzdem irgendwo festgelegt wird, so ist es jetzt und morgen ist es nicht anders	*	J	1
9	36	Das ein anderer Standort den vielleicht ein bisschen abwandeln will aber was wir eigentlich schauen, dass wir das nicht zulassen	*	J	1
3	30	Wenn etwas in die falsche Richtung läuft, dann sollte man intervenieren und nicht die Leute vom Arbeiten abhalten, wenn eh alles passt	-	J	1
Summe der Statements					16
Anzahl der Interviews					7
+					3
*					12
-					1
S/I					2,29
Priorität					1

IDENTIFIZIERTE PAINS

Gain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Unstrukturierter Ablauf	29	10	8	17	4	*	2,90	1
Fehlende Informationen im Prozess	16	9	2	9	5	*	1,78	1
Komplizierter Prozessaufbau	21	8	9	6	6	+	2,63	1
Warten auf Input / Aktionen	16	8	3	9	4	*	2,00	1
Missverständnisse im Ablauf	12	7	3	6	3	*	1,71	1
Leerlaufzeiten im Sprint	8	7	1	5	2	*	1,14	1
Prozessverantwortlicher fehlt	12	6	2	9	1	*	2,00	2
Arbeitslast steigt am Prozessende	8	6	1	3	4	-	1,33	2
Mangelndes Vertrauen der Kunden	9	4	2	6	1	*	2,25	2
Fehler werden nicht besprochen	9	4	0	7	2	*	2,25	2
Prozess wird nicht adaptiert	7	4	0	4	3	*	1,75	2
Aufgaben werden zu detailliert beschrieben	5	4	1	3	1	*	1,25	2
Releasedruck im Sprint	5	4	0	2	3	-	1,25	2
Arbeit wird nicht dokumentiert	7	3	2	4	2	*	2,33	3
Prozess wird zur Schuldzuweisung genutzt	3	1	2	1	0	+	3,00	3

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Unstrukturierter Ablauf
2	14	Unstrukturiertheit ist ein Teil des Problems von agilem Prozessmanagement.	+	P	1
2	34	Ich sage einmal so, ich tue mir sehr schwer, wenn es jetzt irgendwer nur schriftlich kommuniziert, per Mail oder in dem Dokument selbst	+	P	1
5	12	Teilweise ist es ein bisschen mühsam, wenn man die Tools; also den Prozess nur dafür hat das man die Tools bedienen muss oder befüllen muss	+	P	1
6	8	Aber wenn Prozesse einfach nur verändert werden um die Veränderung willen und eben nicht darauf geschaut wird, dass das Ergebnis dadurch besser wird oder die Arbeitsweise besser wird, dann ist das durchaus negativ	+	P	1
8	6	Viele bei uns leben Prozesse, die teilweise sogar gut sind, aber die gar nicht bekannt sind	+	P	1
8	18	Und das führt dann oft dazu, dass wir noch einmal eine Runde drehen und noch einmal nachbessern müssen. Und das ist dann ineffizient	+	P	1
8	26	Jeder will immer alles schnell fertig machen, umgeht deshalb einen Prozess, dokumentiert nicht sauber, damit er schnell fertig ist	+	P	1
9	36	Man verliert die Übersicht und das driftet dann irgendwie auseinander und dann irgendwann ist der Prozess komplett ein anderer	+	P	1
1	24	Und eben wenn die Meetings ausarten	*	P	1
1	24	Wobei das auch daran liegt, dass die Leute immer ausschweifen beim Standup	*	P	1
2	14	Das Agile ist halt wenig greifbar.	*	P	1
2	26	Zeitverschiebung ist da ein großes Problem, also es vergeht immer mindestens ein Tag bis da irgendwas passiert	*	P	1
2	36	Naja oft ist es so, dass es einfach eine Präsentation gibt oder etwas Geschriebenes und das war es dann	*	P	1
3	18	Vorher waren wir räumlich getrennt, das war z. B. ein großes Problem, man hat im Prinzip nicht einmal wirklich die Leute gekannt, mit denen man da arbeitet	*	P	1
3	38	Aber vom kompletten Gesamtprozess, da hat es viel zu wenig Kommunikation gegeben wie das eigentlich genau abläuft. Das hat die Arbeit extrem erschwert, weil man hat immer Teilinformationen zusammensuchen müssen für viele Leute fragen	*	P	1
4	44	Und das ist das Riesenproblem, das man will, es möglichst gut machen, d. h. man ist ein bisschen in eine Richtung gegangen, d. h. es ist das Design von der Software so und dann die ganzen Sachen so oft umzubiegen wie es der Game Designer will, finde ich ist ganz schlecht	*	P	1
4	199	Nein, eigentlich das schlimmste Ding bei uns war eigentlich das der Scrum Prozess zwar eingeführt wurde, aber es war keine richtige Rollenbeschreibung lange da	*	P	1
7	38	Es hat ein paar unnötige Meetings gegeben, die zu nichts geführt haben, aber Zeit gekostet haben	*	P	1
8	2	Wir haben früher immer das Problem gehabt das wir relativ lange Zeiten, also wochenlang oder auch monatelang, Entwickler alleine arbeiten lassen an Projekten und die sich dann dabei wirklich verlaufen haben, weil sie vom Angebot bzw. vom Hauptprozess nicht wirklich Ahnung haben	*	P	1
8	6	Das machen Leute teilweise schon unbewusst aber da reden wir ja eigentlich schon von einem Prozess und das macht halt jeder ein bisschen anders	*	P	1
8	18	beispielsweise, ich sage das ist eigentlich ein Fehler, weil der Prozess nicht klar definiert ist, das ist bei uns teilweise so, speziell im Support merke ich das, wenn wir Bugs beheben dann ist immer die Frage, wer ist jetzt zuständig für das Testen	*	P	1
8	22	Das der Kunde einfach besteht auf seine internen Prozesse und sich nicht beeinflussen lässt.	*	P	1
8	26	Es wird in einem Teammeeting verkündet, ab jetzt läuft der Prozess so und oft ist das natürlich auch am Anfang mit mehr Arbeit verbunden	*	P	1
8	26	Dann weiß derjenige zwar was er gemacht hat, in einem halben Jahr muss es dann aber vielleicht ein anderer übernehmen und dann kannst du wieder von vorne anfangen	*	P	1
9	12	Beim Agilen hast du natürlich die Kundenwünsche immer wieder, dass es einmal in diese Richtung geht und einmal in die andere	*	P	1
10	12	Sobald dich Menschen besser kennenlernen, versuchen sie natürlich den Prozess zu umgehen, dich direkt zu kontaktieren	*	P	1
6	16	Bei uns wird agile Arbeitsweise oft so dargestellt als wäre es das wichtigste, dass man Zettel irgendwo aufklebt, auf irgendwelche Tafel wie auch immer	-	P	1
6	16	Und in weiterer Folge auch Anforderungen aufsplitten auf Use-Cases, die früher ganze IT Konzepte waren und jetzt nur mehr Dreizeiler sind mehr oder weniger. Das stelle ich mir auch spannend vor.	-	P	1
7	104	Weil solche Sachen meist recht agil abgearbeitet werden. Ja und ich glaube standortübergreifend würde das eher länger dauern	-	P	1
10	16	Es lässt sich aber trotzdem nicht vermeiden, dass man ständig abgelenkt wird und dann gleichzeitig an drei Dingen arbeitet und sich selbst unnötig stresst	-	P	1
Summe der Statements					29
Anzahl der Interviews					10
+					8
*					17
-					4
S/I					2,90
Priorität					1

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Fehlende Informationen im Prozess
8	6	Viele bei uns leben Prozesse, die teilweise sogar gut sind, aber die gar nicht bekannt sind	+	P	1
10	32	Das Problem ist halt eher, dass man als Kommunikationsmedium meistens nur die E-Mail hat	+	P	1
1	60	Zum Beispiel, wenn wie wir unseren Textprozess geändert haben ist das auch nur über eine kleine E-Mail gekommen wo es zuerst geheißen hat, es ist nur temporär	*	P	1
2	36	Naja oft ist es so, dass es einfach eine Präsentation gibt oder etwas Geschriebenes und das war es dann	*	P	1
3	18	Vorher waren wir räumlich getrennt, das war z. B. ein großes Problem, man hat im Prinzip nicht einmal wirklich die Leute gekannt, mit denen man da arbeitet	*	P	1
4	199	Nein, eigentlich das schlimmste Ding bei uns war eigentlich das der Scrum Prozess zwar eingeführt wurde, aber es war keine richtige Rollenbeschreibung lange da	*	P	1
7	46	Nein es war zum Teil ungenau definiert und zum Teil ist versucht worden, dass jeder an jedem Projekt arbeitet	*	P	1
8	2	Wir haben früher immer das Problem gehabt das wir relativ lange Zeiten, also wochenlang oder auch monatelang, Entwickler alleine arbeiten lassen an Projekten und die sich dann dabei wirklich verlaufen haben, weil sie vom Angebot bzw. vom Hauptprozess nicht wirklich Ahnung haben	*	P	1
8	10	Weil oft hast du wirklich Schnittstellenprojekte, wo der Kunde selbst gar nicht weiß wo er jetzt hin will	*	P	1
10	32	Und sehr viele E-Mails einfach nicht gelesen werden oder ignoriert werden und dementsprechend dann Personen halt nicht informiert sind	*	P	1
3	40	Es kommt halt schon oft vor das man als Mitarbeiter eher erst bei Nachfrage auf eine Antwort stößt	-	P	1
5	28	Meistens macht man in der Früh die SharePoint Seite auf und das ist irgendwas anders	-	P	1
5	34	Ein Standort, der erstens einmal von der Zeit her daneben ist, mit dem redet man halt nicht so leicht, wenn man was definiert	-	P	1
6	16	Und in weiterer Folge auch Anforderungen aufsplitten auf Use-Cases, die früher ganze IT Konzepte waren und jetzt nur mehr Dreizeiler sind mehr oder weniger. Das stelle ich mir auch spannend vor.	-	P	1
8	26	Wenn wirklich irgendetwas in die Gruppe kommuniziert wird, dann sind das meistens Arbeitsrichtlinien aber nichts was jetzt unsere Projekte betrifft	-	P	1
Summe der Statements					16
Anzahl der Interviews					9
+					2
*					9
-					5
S/I					1,78
Priorität					1

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Komplizierter Prozessaufbau
1	78	Wenn es jetzt der Prozess langwieriger macht, als wenn man es einfach informell macht ist es natürlich ein Blödsinn finde ich	+	P	1
2	22	Wir haben jetzt auf der einen Seite verschiedene Dokumente, die wir parallel warten, also wir haben verschiedene Datenstände, Datensätze die immer wieder für unterschiedliche Bereiche, weil es immer wer anders braucht immer anders aufbereiten muss	+	P	1
2	34	Ich sage einmal so, ich tue mir sehr schwer, wenn es jetzt irgendwer nur schriftlich kommuniziert, per Mail oder in dem Dokument selbst	+	P	1
5	12	Teilweise ist es ein bisschen mühsam, wenn man die Tools; also den Prozess nur dafür hat das man die Tools bedienen muss oder befüllen muss	+	P	1
5	36	Oft braucht man für ein leichtes Problem zwei, drei Iterationen bis das überhaupt verstanden wird	+	P	1
6	8	Aber wenn Prozesse einfach nur verändert werden um der Veränderung willen und eben nicht darauf geschaut wird, dass das Ergebnis dadurch besser wird oder die Arbeitsweise besser wird, dann ist das durchaus negativ	+	P	1
8	18	Und das führt dann oft dazu, dass wir noch einmal eine Runde drehen und noch einmal nachbessern müssen. Und das ist dann ineffizient	+	P	1
8	146	Das er als Kontrollinstrument dann oft auch eingesetzt wird, ohne dass man eigentlich denkt, wie kann man den Prozess nutzen, damit er uns auch etwas bringt und das er Fehler verhindert	+	P	1
9	36	Man verliert die Übersicht und das driftet dann irgendwie auseinander und dann irgendwann ist der Prozess komplett ein anderer	+	P	1
1	40	Was bei uns eben schwierig ist, weil wir dem Game Designer immer nachrennen müssen, d.h. bis man da einmal eine Texte hat, vergeht die Zeit	*	P	1
1	68	Ich würde einmal sagen das nicht immer die richtigen Leute da sind, das ist einmal schlecht wenn's soweit standortübergreifend ist	*	P	1
3	38	Aber vom kompletten Gesamtprozess, da hat es viel zu wenig Kommunikation gegeben wie das eigentlich genau abläuft. Das hat die Arbeit extrem erschwert, weil man hat immer Teilinformationen zusammensuchen müssen für viele Leute fragen	*	P	1
4	199	Nein, eigentlich das schlimmste Ding bei uns war eigentlich das der Scrum Prozess zwar eingeführt wurde, aber es war keine richtige Rollenbeschreibung lange da	*	P	1
5	34	In so einer globalen Organisation, dort wo die Prozesse gemacht werden, wird naturgemäß eher auf die Leute, die dort sind Rücksicht genommen, denn mit denen wird direkt kommuniziert	*	P	1
8	34	Und was ich mir auch denke, andere Standorte, länderübergreifend, rechtliche Dinge	*	P	1
1	32	Ja ich meine, dass ich zu allen anderen Viewings immer ein- zwei hingehen aber irgendwie interessiert mich das meistens nicht.	-	P	1
2	24	Da haben wir einen wunderschönen Prozess, der dann auch eingehalten wird, aber im Endeffekt weiß niemand was die Konsequenz ist, wenn man es nicht macht.	-	P	1
3	26	Also wenn ein Tag voller Meetings ist, dann wird man eigentlich von der eigentlichen Arbeit schon ein bisschen ferngehalten	-	P	1
4	32	Ich habe kein Softwareprodukt gesehen bis jetzt, dass nicht eine beliebiges Buildnumber dahinter hat	-	P	1
5	34	Ein Standort, der erstens einmal von der Zeit her daneben ist, mit dem redet man halt nicht so leicht, wenn man was definiert	-	P	1
8	146	Weil sie mir halt erzählen von Prozessen, die ich sehe, einfach überbordende Bürokratie teilweise, weil überall muss eine Unterschrift darauf sein	-	P	1
Summe der Statements					21
Anzahl der Interviews					8
+					9
*					6
-					6
S/I					2,63
Priorität					1

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Warten auf Input / Aktionen
2	26	Ja, also da gibt es die Sachen die bei uns glaube ich am tragendsten kommen sind die wo Prozesse auf Input oder auf Eingabe warten von Leuten, die jetzt in Amerika sind	+	P	1
4	18	Ja wenn außerhalb die Leute nicht darauf bedacht sind, dass wir richtige Informationen bekommen. Die meinen immer die Softwareentwicklung, wenn das allein agil ist, dann ist das super und außen herum muss ich nichts ändern	+	P	1
10	32	Das Problem ist halt eher, dass man als Kommunikationsmedium meistens nur die E-Mail hat	+	P	1
1	40	Was bei uns eben schwierig ist, weil wir dem Game Designer immer nachrennen müssen, d.h. bis man da einmaleine Texte hat, vergeht die Zeit	*	P	1
2	26	Zeitverschiebung ist da ein großes Problem, also es vergeht immer mindestens ein Tag bis da irgendwas passiert	*	P	1
3	44	Also die Zusammenarbeit mit Amerika ist natürlich nicht so einfach, wenn du einen großen Zeitunterschied hast	*	P	1
4	68	Das Problem war nur, eigentlich haben wir immer gewartet bis der andere etwas getan hat. D. h. du hast immer einen Tag verloren	*	P	1
5	20	Ja auf jeden Fall. Zeitverzögerung, massiv wenn man es nicht selbst in der Hand hat. Wenn der Prozess immer von irgendjemanden bedient wird bzw. bedient werden muss	*	P	1
5	36	Ob man sich jetzt nicht versteht, es dauert länger, oft kann es auch sein, dass man die falsche Lösung bekommt	*	P	1
5	38	Ja auf jeden Fall, also ich habe das ja selbst gesehen, zwischen Graz und Belgrad, hat die gleiche Zeitzone, hat die gleiche Sprache, also Englisch, aber es ist ganz was anderes wenn man direkt dort ist	*	P	1
9	20	Sind es auch teilweise Genehmigungsprozesse was einfach nur der förmliche Akt noch ist und wo man dann quasi nur warten muss	*	P	1
10	12	Sobald dich Menschen besser kennenlernen, versuchen sie natürlich den Prozess zu umgehen, dich direkt zu kontaktieren	*	P	
10	22	Für die Mitarbeiter verursacht der Prozesse glaube ich zwischendurch schon Probleme, weil es einfach durch den ganzen Ticketfluss länger dauert	*	P	1
1	74	Kommt darauf an, vielleicht ist es gar nicht wirklich ein Zeitproblem, sondern einfach ein Problem wie schnell die Leute antworten	-	P	1
3	40	Es kommt halt schon oft vor das man als Mitarbeiter eher erst bei Nachfrage auf eine Antwort stößt	-	P	1
4	64	Ich kann mir nur vorstellen, wenn es einen Prozess gibt, der über Länder oder Zeitzonen hinweg geht, dann das die Zeit eine Rolle spielt	-	P	1
8	146	Weil sie mir halt erzählen von Prozessen, die ich sehe, einfach überbordende Bürokratie teilweise, weil überall muss eine Unterschrift darauf sein	-	P	1
Summe der Statements					16
Anzahl der Interviews					8
+					3
*					9
-					4
S/I					2,00
Priorität					1

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Missverständnisse im Ablauf
5	36	Oft braucht man für ein leichtes Problem zwei, drei Iterationen bis das überhaupt verstanden wird	+	P	1
8	146	Das er als Kontrollinstrument dann oft auch eingesetzt wird, ohne dass man eigentlich denkt, wie kann man den Prozess nutzen, damit er uns auch etwas bringt und das er Fehler verhindert	+	P	1
9	36	Man verliert die Übersicht und das driftet dann irgendwie auseinander und dann irgendwann ist der Prozess komplett ein anderer	+	P	1
3	38	Aber vom kompletten Gesamtprozess, da hat es viel zu wenig Kommunikation gegeben wie das eigentlich genau abläuft. Das hat die Arbeit extrem erschwert, weil man hat immer Teilinformationen zusammensuchen müssen für viele Leute fragen	*	P	1
4	44	Also wenn irgendein Feature Richtung A geht, ist er überhaupt nicht überzeugt das das Richtung A richtig ist. Er lässt es einfach nur einbauen, weil er es noch nie gesehen hat	*	P	1
5	36	Ob man sich jetzt nicht versteht, es dauert länger, oft kann es auch sein, dass man die falsche Lösung bekommt	*	P	1
5	38	Ja auf jeden Fall, also ich habe das ja selbst gesehen, zwischen Graz und Belgrad, hat die gleiche Zeitzone, hat die gleiche Sprache, also Englisch, aber es ist ganz was anderes wenn man direkt dort ist	*	P	1
8	26	Es wird in einem Teammeeting verkündet, ab jetzt läuft der Prozess so und oft ist das natürlich auch am Anfang mit mehr Arbeit verbunden	*	P	1
10	32	Und sehr viele E-Mails einfach nicht gelesen werden oder ignoriert werden und dementsprechend dann Personen halt nicht informiert sind	*	P	1
5	34	Ein Standort, der erstens einmal von der Zeit her daneben ist, mit dem redet man halt nicht so leicht, wenn man was definiert	-	P	1
6	16	Bei uns wird agile Arbeitsweise oft so dargestellt als wäre es das wichtigste, dass man Zettel irgendwo aufklebt, auf irgendwelche Tafel wie auch immer	-	P	1
6	16	Und in weiterer Folge auch Anforderungen aufsplitten auf Use-Cases, die früher ganze IT Konzepte waren und jetzt nur mehr Dreizeiler sind mehr oder weniger. Das stelle ich mir auch spannend vor.	-	P	1
Summe der Statements					12
Anzahl der Interviews					7
+					3
*					6
-					3
S/I					1,71
Priorität					1

Anhang E: Auswertung „Agiles Prozessmanagement“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Leerlaufzeiten im Sprint
7	72	Allerdings, gegen Sprintende bzw. Anfang kommt es schon öfter vor, dass da dann Leerzeiten vorhanden sind	+	P	1
2	26	Zeitverschiebung ist da ein großes Problem, also es vergeht immer mindestens ein Tag bis da irgendwas passiert	*	P	1
3	44	Also die Zusammenarbeit mit Amerika ist natürlich nicht so einfach, wenn du einen großen Zeitunterschied hast	*	P	1
4	68	Das Problem war nur, eigentlich haben wir immer gewartet bis der andere etwas getan hat. D. h. du hast immer einen Tag verloren	*	P	1
5	20	Ja auf jeden Fall. Zeitverzögerung, massiv wenn man es nicht selbst in der Hand hat. Wenn der Prozess immer von irgendjemanden bedient wird bzw. bedient werden muss	*	P	1
9	20	Sind es auch teilweise Genehmigungsprozesse was einfach nur der förmliche Akt noch ist und wo man dann quasi nur warten muss	*	P	1
1	74	Kommt darauf an, vielleicht ist es gar nicht wirklich ein Zeitproblem, sondern einfach ein Problem wie schnell die Leute antworten	-	P	1
4	64	Ich kann mir nur vorstellen, wenn es einen Prozess gibt, der über Länder oder Zeitzonen hinweg geht, dann das die Zeit eine Rolle spielt	-	P	1
Summe der Statements					8
Anzahl der Interviews					7
+					1
*					5
-					2
S/I					1,14
Priorität					1

ANHANG F: AUSWERTUNG „EINSATZ VON AGILEN METHODEN“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung 1	Job/ Pain/ Gain Einteilung 2	Job/ Pain/ Gain Einteilung final
1	100	Der wichtigste Aspekt ist das man halt immer (...), wenn man es eben richtig macht das man theoretisch dann Features wegstreichen kann, wenn die Zeit ausgeht.	+	J	G	G
1	151	Für mich hat es einen hohen Stellenwert, weil wir vorher eben nicht in Teams so richtig gearbeitet haben, also wir sind getrennt gesessen	+	G	G	G
1	151	Da sehe ich den meisten Nutzen jetzt das wir eben alle zusammensitzen, miteinander reden können was als Nächstes gemacht wird und sich genau abgestimmt werden kann	+	G	G	G
2	68	Der Vorteil ist, nachdem jedes Team irgendwie anders ist und eine eigene Eigendynamik hat, und die Leute einmal besser, einmal schlechter zusammenpassen ist es schon nicht schlecht, wenn ich den Prozess ein bisschen anpassen kann und auf die Bedürfnisse von dem Team ein bisschen besser eingehe	+	G	G	G
3	58	Der größte positive Nutzen ist für mich ganz klar der räumliche Komponente, dass wir jetzt alle in einem Büro sitzen, weil die Probleme werden viel direkter angesprochen	+	G	G	G
3	68	Aber positiv ist natürlich die Zeitersparnis, die gute Kommunikation	+	G	G	G
3	87	Also man hat richtig gemerkt, es geht um einiges mehr weiter durch Agile, weil einfach die ganzen Kommunikationswege und solche Sachen, die haben sich verkürzt und es ist auch Probleme direkter adressiert worden und einfach weniger verloren gegangen an Information	+	G	G	G
4	116	Ich finde für das analoge spricht jedes Mal, ich habe das gern, im Standup vor dem Board ob Scrum oder Kanban ist egal, das Team steht davor und bespricht dort etwas, weil dann ist es leichter	+	G	G	G
4	116	Jeder sieht was ich gemacht habe und was wieder hineinkommt und dann kann ich gleich reden ob ich ein Problem habe. Ich ziehe den herüber, dann kann jeder seinen Input geben ob es ein Problem vielleicht gibt, ob er ein Problem sieht. Das finde ich beim analogen super, beim digitalen, wenn du ein Standup hast, dann redet jeder und dann es schwer zu folgen was gerade gemacht wird, finde ich	+	G	G	G
5	54	Man bekommt mit der Zeit schon ein gutes Gefühl wie viel ein Team leisten kann in einer Zeit sage ich einmal. Irgendwann wenn man die Velocity herausgefunden hat kann man die Arbeitspakete recht gut planen	+	G	G	G
5	80	ein digitales Kanban-Board kann ich von überall her einsehen	+	G	G	G
6	99	Weil es so, wie ich das bis jetzt erlebt habe in der Arbeit mit Scrum eigentlich jeder immer und zu jeder Zeit seine Meinung einbringen kann, sei das jetzt in den Plannings, Taskbreakdown wie auch immer. Jeder kann seine Punkte vorbringen, die ihm wichtig sind und seine Erfahrungen mit einbringen was das Produkt anbelangt	+	G	G	G

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

7	158	Der Vorteil, dass sich der Prozess eben anders sein kann von Projekt zu Projekt, auch für die Teams selbst, da diese dann unterschiedlich arbeiten können	+	G	G	G
7	177	Naja, weil er verhindert das man überflüssige Arbeit hat, die im Endeffekt dann geändert werden muss.	+	G	G	G
8	80	Aber ich glaube für interne Produktweiterentwicklungsprojekte wo man sich jetzt zwar Grobziele setzt, wäre das praktikabel	+	G	G	G
9	66	Es hat für uns deswegen gut funktioniert, weil es für uns einmal eine Übersicht war über die ganzen Tätigkeiten, damit du es auf einer Wand hast	+	G	G	G
9	66	Das man nicht doppelte Arbeiten macht, das man nicht irgendwelche Anforderungen per E-Mail vom Kunden hereinbekommt, sondern er das direkt in diesem Kanban-Board, z. B. mit Jira, einpflegt	+	G	G	G
9	90	Ja, weil das für mich agile Methoden hauptsächlich ausmacht, dass man eben auf Kundenwünsche schnell reagieren kann und nicht erst, wenn das Projekt aus Entwicklersicht abgeschlossen ist	+	G	G	G
10	77	Weil dadurch auch die anderen ständig oder regelmäßig erfahren woran derjenige gerade arbeitet und man, wenn man sich darüber austauscht vielleicht auch dem oder derjenigen helfen kann und unterstützen kann	+	G	G	G
10	77	Ist es natürlich ein enormer Vorteil, weil, es kommt bei uns gar nicht so selten vor, dass zwei oder mehrere Leute am gleichen Thema arbeiten, einfach weil es an mehrere Personen herangetragen wurde, das Problem	+	G	G	G
1	96	Ich sehe schon einige Vorteile was die anderen machen, was ich jetzt noch nicht mache aber auch ein paar Sachen was ich jetzt sehe das das überflüssig ist.	*	G	G	G
2	52	Ich glaube das Scrum gerade in unserem Bereich das einzige ist, was funktionieren kann, weil wir so viele Änderungen machen oder so viele Änderungen haben	*	G	G	G
2	52	Scrum ist halt eine gute Methode, um die Arbeit für das Team stabil zu halten, wenn ich es strikt durchziehe	*	G	G	G
2	58	Wo mehrere Disziplinen mitarbeiten, eignet es sich dafür, um das alles ein bisschen zusammenzuhalten und ein bisschen in gelenkte Bahnen	*	G	G	G
2	62	Die Mitarbeiter fühlen sich schon mehr dazu verpflichtet jetzt zu dem Termin auch fertig zu werden	*	G	G	G
2	87	Das ist, früher haben wir es ja gekannt eigentlich, wie wir die Disziplinen getrennt hatten, hat eigentlich immer jeder auf den anderen geschimpft und seitdem das aber mehr zusammengelebt wird und man auch sieht was der andere so macht gibt es das innerhalb des Entwicklungsteams so eigentlich nicht mehr.	*	G	G	G
3	89	Also es ist viel besser geworden, ich habe auch mehr Freude dabei als so wie es früher war	*	G	G	G
4	102	Eine gute Messung ist bei unserem Kanban-Board, wie lange die Tasks offen sind	*	J	G	G
4	127	Ich bin der Meinung, wenn das Team gut zusammenarbeitet, dann kann es auch schneller arbeiten und dann werden Reibungspunkte minimiert, jeder hat mehr Spaß am Arbeiten, weil er sich eher seine Stärken herauspicken kann	*	G	G	G
5	54	Ja auf jeden Fall spricht dafür, dass man weiß wie viel das Team machen kann	*	G	G	G
5	72	Du kannst auf jeden Fall viel besser einzelne Leute bedienen oder Disziplinen, die außerhalb von den Scrum Teams sind.	*	G	G	G
5	91	Ich meine es macht nicht viel Sinn, wenn zwei Leute am Gleichen arbeiten und dadurch das die eh im gleichen Team sind, kann man das verhindern.	*	G	J	G
6	84	Ja das es halt viel mehr auf unsere Kunden abgestimmt wäre, auf unsere Arbeitsweise und auch auf die bestehenden Teams	*	G	G	G
6	103	Ich würde schon sagen, dass innerhalb des Teams jetzt mehr kommuniziert wird	*	G	G	G
7	136	Nein es ist schon positiv hätte ich gesagt. Da es eben Probleme gleich abfängt würde ich sagen. Besser jetzt als später	*	G	G	G

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

7	138	Wenn z. B. Teile nicht so umgesetzt sind, wie es der Kunde gerne hätte bzw. wenn der Kunde auch noch nicht so eine genaue Vorstellung davon hat, was er gerne möchte und wir ihnen dann Vorschläge bringen und dann auch Feedback dazu bekommen	*	G	G	G
7	142	Meiner Meinung nach die Absprache mit dem Kunden und (...) die Arbeitsverteilung mit Arbeitspaketen	*	G	G	G
8	58	Ich glaube das Gute daran ist eben dieses stetige zusammensitzen und hinterfragen, immer auf den gleichen Stand bringen, miteinander reden	*	G	G	G
8	58	Ich glaube das man Teile davon nehmen kann und in seine Prozesse eingliedern kann. Aber der Grund warum der Prozess erfolgreich ist, ist eben das kurzfristige, das Zusammensitzen und das miteinander reden und nicht aneinander vorbei arbeiten	*	G	G	G
9	50	Vielleicht das gleiche, die Losgelöstheit von der Linienorganisation also das der Scrum Master jetzt wirklich die Hoheit hat, über die Developer und das da jetzt nicht irgendwie von außen jemand anderes kommt und sagt er braucht die Ressourcen	*	G	G	G
9	52	Artefakte einmal bekommen und dass sie dann einfach sagen können, wenn ihnen etwas nicht passt, was sie gerne geändert hätten. Weil es ist klar, am Anfang von einem Projekt, da weiß man es halt noch nicht hundertprozentig, wie es aussehen soll. Ich glaube das ist der Riesenvorteil bei dem Ganzen	*	J	G	G
9	52	Ja eigentlich genau das, dass die Kunden schon früher etwas sehen von der Software	*	G	G	G
9	66	Und derjenige das dann eben auch priorisieren kann, vorpriorisieren, und der Entwickler dann trotzdem noch entscheidet was macht er	*	G	G	G
9	72	Aus meiner Erfahrung war es auf jeden Fall die Übersichtlichkeit, dass parallel mehrere Leute quasi an den Aufgaben arbeiten können, ohne dass sie jetzt das Gleiche bearbeiten	*	G	G	G
9	72	Und die Priorisierung ist ganz wichtig, dass der Kunde das praktisch schon vorpriorisieren kann, was ist ihm wichtiger	*	G	G	G
9	80	Digital sehe ich den Vorteil, dass es einfacher zu handeln ist, der Kunde ist auch nicht immer bei uns im Büro	*	G	G	G
9	80	Analog hat vielleicht in der Teamarbeit ein bisschen mehr den Vorteil, dass man vielleicht zwischendurch eher darüber sprechen kann, wenn man sich einmal vor das Board hinstellt oder hinsetzt. (...) Und ja das es omnipräsent im Büro ist, wenn es da hängt	*	G	G	G
9	92	Das man einfach für den Kunden jetzt, das schnell bereitstellen kann und dann eben auch wieder gleich eine Response bekommt	*	G	G	G
10	50	Wenn man für eine gute generelle Atmosphäre sorgt und das Team so zusammengestellt ist, dass es auch gut harmoniert	*	G	J	G
10	54	Die Aufteilung, also eigentlich die Struktur hätte ich gesagt. Das man das Ganze herab bricht, sich regelmäßig darüber austauscht und sich dann anhand von kleinere Arbeitspaketen dann eben etwas Großes strukturiert schafft	*	G	G	G
10	70	Man hat immer einen Fokus, weil man die Arbeitspakete, an denen man gerade arbeitet, immer im Auge hat	*	G	G	G
10	70	Aber in meinem Fall ist es Großteils wirklich einfach dieses nicht vergessen	*	G	G	G
10	131	Ich meine im Prinzip kann ich nur sagen, dass man vor allem in Hinsicht auf agile Methoden da auch für die tägliche Arbeit, auch wenn man es nur alleine macht, sehr viel herausnehmen kann und verwenden kann und sehr viele Sachen davon auch sicherlich sinnvoll sind und das tägliche Arbeiten wahrscheinlich erleichtern können	*	G	G	G
4	114	Das keiner dastehen muss und die Zettel umhängen muss	-	G	G	G
6	74	Naja, der wichtige Aspekt ist sicher, dass man den Kunden mehr einbinden kann in den ganzen Prozess und das kann natürlich Vorteil und Nachteil gleichermaßen sein	-	G	G	G
3	56	Ich finde wichtig, dass man den Prozess an das Unternehmen anpasst und nicht das Unternehmen an den Scrumprozess anpasst	+	J	J	J
4	84	D. h. das Workpackage muss fertig sein, sonst macht es keinen Sinn, es funktioniert nur dann, wenn ich das Workpackage komplett fertig mache mit Test und der Product Owner es auch gesehen hat. Wenn das nicht in einem Zyklus drinnen ist, dann brauche ich das auch nicht machen	+	J	J	J

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

4	88	Genau, weil meiner Meinung nach muss der Product Owner immer einen Gesamtüberblick über das Spiel haben wie es aussieht	+	J	J	J
5	52	Aus meiner Erfahrung dagegenspricht, dass wir keine multifunktionellen Teams haben. Also damit Scrum glaube ich richtig funktioniert muss jeder im Team alles machen können	+	J	J	J
8	50	Prozesse müssen einmal sauber dokumentiert sein	+	J	J	J
1	92	Ja ich mein jetzt ist schon das Bestreben da, dass die Teams eher gleich die Prozesse abfahren	*	J	J	J
1	116	Ja, weil wie gesagt, es ist nicht alles anwendbar in jedem Projekt anwendbar, deswegen muss man es ändern	*	J	J	J
1	134	Ich meine jetzt messen wir den Fortschritt nur anhand welche Tasks zu sind würde ich einmal sagen; wie viele noch offen sind	*	J	J	J
2	56	Also das Team hätte gerne von Anfang an einen Plan wie das aussehen soll, wo sie darauf hinarbeiten können	*	J	J	J
4	74	Die Methode muss immer angepasst werden, je nachdem was gerade gemacht wird	*	J	J	J
4	84	Dafür muss einmal sein, dass der Backlog einmal mindestens so groß ist das man einen Sprint abfahren kann	*	J	J	J
4	84	Und ich finde auch wenn man den Scrum Prozess hat, dann muss man die Definition of Done [DoD] einhalten	*	J	J	J
4	86	Also es ist auch verstärkt, in meinem Team habe ich jetzt gesagt, auf den Product Owner zu achten, dass der immer alles mitbekommt	*	J	J	J
4	94	Wichtig ist das eingehalten wird, dass nicht zu viele open Tasks bleiben in der Mitte	*	J	J	J
4	94	Meiner Meinung nach sollten die Tasks im Open beschränkt sein	*	J	J	J
5	46	Ich glaube das man den Prozess immer wieder überarbeiten muss und immer wieder individualisieren muss.	*	J	J	J
5	58	Wo wir uns nicht halten können dran unbedingt ist dann (...) im Endeffekt, wir arbeiten immer noch auf ein Enddatum hin und versuchen immer nicht den Scope, eigentlich müssten wir den Scope ändern oder in diese Richtung arbeiten aber das können wir halt eher nicht machen	*	J	J	J
5	86	Ja sicher, man könnte demjenigen oder dem, der das Kanban-Board betreut, der müsste halt in diesen Teams wo die Arbeit herkommt vielleicht einmal zum Standup oder zum Meeting gehen so damit die einfach reden miteinander	*	J	J	J
5	89	Ja wenn es so wie bei uns mehrere Disziplinen hat in einem Team sind die natürlich voneinander Abhängig und müssen reden miteinander, wenn sie nicht im gleichen Team sind, nicht im gleichen Büro, wenn sie sich nicht jeden Tag sehen oder reden miteinander, dann gibt es dort Reibungsverluste	*	J	J	J
6	82	Würde durchaus ja sagen, wenn man das von Anfang an so angeht das man sagt, man sieht sich an, was hat man jetzt, wie sind die Teams aufgestellt, wie kann man da so einen Prozess integrieren, also sehe ich das schon als machbar	*	J	J	J
7	174	Die Qualität der fertigen Pakte kann man natürlich testen	*	J	J	J
8	58	Wobei ich auch glaube das es auch einiges an Administration und Personal erfordert, um den Prozess wirklich sauber durchzuführen	*	J	J	J
8	68	Dass wir die Aufträge anhand von Arbeitspaketen abschätzen, eine Ressourcenplanung machen, wer ist dafür zuständig, welcher Entwickler	*	J	J	J
8	78	Auf alle Fälle würde ich es trotzdem so machen, auch wenn du jetzt einen Task hast mit einer Leistungsfortschrittsrückmeldung sagst du, ok du musst trotzdem am Tagesende deinen Leistungsfortschritt anpassen	*	J	J	J
9	68	Die Aufgaben, die Tasks, wie viele da zur Zufriedenheit des Kunden abgeschlossen worden sind würde ich sagen	*	G	J	J
10	50	Damit generell etwas funktioniert muss in erster Linie immer die Chemie zwischen den beteiligten Personen stimmen	*	J	J	J

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

10	64	In meinem Fall habe ich es wirklich nur für mich gemacht, weil ich ein bisschen Struktur brauche	*	J	J	J
10	79	Weil ich generell immer irgendetwas benötige wo ich nachsehen kann	*	J	J	J
1	146	Ich habe einfach gedacht, dass ist für so kleine Sachen wo man einfach ohne Zeit; ich meine ist es eh so in der Art, aber ich habe nicht gewusst das das etwas statt Scrum wäre	-	J	J	J
4	104	Wenn ein Sprint, also die Stories für einen Sprint nicht da sind, dann würde ich eher auf ein Kanban umschwenken	-	J	J	J
5	68	Wenn es nur ein einzelnes Kanban-Board ist, dann muss man es ständig monitoren glaube ich	-	P	J	J
6	70	Natürlich auch auf das hin das er in Sprints dann sein Pakete geliefert bekommt	-	J	J	J
8	50	Wir würden gerne wachsen, d. h. wir müssen einmal die Prozesse auf Stand bringen	-	J	J	J
8	80	[Einsatz von Kanban bei] bei schwer planbaren Sachen	-	J	J	J
10	72	Wir haben ein digitales [Kanban-Board]	-	J	J	J
1	90	100% Scrum geht ja davon aus, dass jeder alles kann und das funktioniert bei uns nicht, denn ich kann keine Grafiken machen und der Grafiker kann eher schwierig programmieren und der Tester kann weiß ich nicht auch keine Grafiken machen wahrscheinlich	+	P	P	P
3	68	Was ich an Scrum nicht so gut finde ist dieses zu überstrukturieren der Dinge, zu überplanen, Überstrukturen schaffen, also so wirklich die Steuerung richtig übertreiben	+	P	P	P
4	80	Wenn der Game Designer kommt dann will er meistens gleich etwas haben und gleich anders haben. Dem ist es eigentlich egal ob die jetzt gerade mitten im Sprint drinnen sind	+	P	P	P
5	56	Also die Teams arbeiten nicht gleichzeitig an den gleichen Problemen, das ist oft ein Problem	+	P	P	P
6	70	Das ist natürlich ein Problemfaktor, dass der Kunde bei der Arbeitsweise nach Scrum sehr eingebunden sein sollte	+	P	P	P
8	56	Es kommt dann auch teilweise zu Überstunden, weil das bei uns eine goldene Regel ist, einen Kundentermin verschiebst du nicht oder wirklich nur wenn einer kurz davor ist zu sterben, sage ich jetzt einmal ganz ehrlich	+	P	P	P
8	56	Und das ist halt etwas, das Kundenbedürfnis wird bei uns wirklich über sehr viel gestellt und darunter leiden unsere internen Prozesse auch	+	P	P	P
8	56	Weil es zählt, der Auftrag muss ausgeliefert werden, egal wie viel Schaden, das dann intern teilweise anrichtet oder was dann noch anderes über Board geht und auch was es kostet an Personalressourcen	+	P	P	P
10	46	Es gibt da jetzt kein abteilungsübergreifendes Konzept dahinter, sondern jede Abteilung für sich lebt halt Scrum oder gewisse Punkte von agilen Methoden	+	J	P	P
10	56	Also vielleicht spricht gegen Scrum und andere agile Methoden, dass es einfach nicht überall anwendbar ist	+	P	P	P
1	106	Es ist für mich immer schwierig den Unterschied zwischen Scrum Master Aufgaben und Product Owner zu wissen	*	P	P	P
1	114	In unserem Fall jetzt, es kann nicht jeder alles machen.	*	P	P	P
1	136	Unschärfe ja, weil man ja nicht weiß ob dann noch kompliziertere Tasks dahinter sind	*	P	P	P
2	80	Was mir bei Kanban eben abgeht ist, ich kann eben nur schauen wie viele Tasks noch da sind, um ein Gefühl zu bekommen, ist das jetzt eben viel oder nicht viel	*	P	P	P
2	80	Ich habe jetzt im Vergleich zu Scrum keine Abschätzungen	*	P	P	P

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

3	66	Es kann natürlich auch störend sein, wenn du aus deiner Arbeit und von deinem Projekt herausgerissen wirst	*	P	P	P
3	78	Ohne Gewichtung von Sachen stelle ich mir das schwierig vor oft weil Priorisierung ist meiner Meinung nach kein unwichtiger Faktor	*	P	P	P
3	85	Wenn die Kommunikation nicht passt, dann wird es auch beim Projekt nicht passen	*	P	P	P
4	74	Meiner Meinung nach die Methoden sind alle schön und gut, aber ich glaube, dass die Methode nicht auf Dauer funktioniert	*	P	P	P
4	74	Das [Teamname] jetzt, weil es eben keinen Sinn macht, weil noch nichts feststeht, was sie 14-tägewise arbeiten können, ohne dass sie irgendetwas ändern	*	P	P	P
4	98	Mir gefällt das ja im Sprint eigentlich auch nicht mit den Punkten dahinter, weil meiner Meinung nach ist das ja sehr relativ zu sehen	*	P	P	P
5	48	Alles was von außen kommt ist immer schwierig im Scrum Team	*	P	P	P
5	48	Wenn von außen Scopeänderungen sind dann ist es halt, dauert es immer eine Zeit lang bis das intern, also im Team wieder bewusst gemacht wird und bis das wieder läuft	*	P	P	P
5	60	Also generell vielleicht schon, bei uns sehe ich das aber nicht, weil sich während der Projektlaufzeit einfach der Workload ändert	*	P	P	P
5	62	Man hat keine Sprints und man kann auch, man kann es nicht so gut planen, deswegen machen wir es nur mit Kleinigkeiten	*	P	P	P
6	80	Einerseits, die Umstellung ist gefordert worden vom Unternehmen, dass wir jetzt nach Scrum arbeiten sollen und das andere ist ein bisschen jetzt so die Auflehnung der Mitarbeiter zu sagen	*	P	P	P
7	146	Also eben dadurch das du die Sprints hast und dadurch eben immer auch Lieferzeiten hast und das Team gedrängt wird	*	P	P	P
8	46	Es werden kleine Methodiken eben herausgepickt und dann eingeführt aber ohne, dass jetzt bewusst kommuniziert wird	*	P	J	P
8	56	Oft willst du irgendwo weitermachen, willst jetzt termingerecht ausliefern, bekommst aber von einem Kunden wieder relativ viele Supportfälle herein	*	P	P	P
8	56	Aber du schleppst die dann mit durch und das macht das Ganze schwer planbar	*	P	P	P
8	80	Ich glaube für Kundenprojekte, für Kundenaufträge eignet es sich schlecht, wo alles klar definiert ist oder für Schnittstellen	*	P	P	P
8	85	D. h. Informationswissen ist bei uns immer gebündelt bei einem Projektleiter, der das Projekt leitet. Und dadurch entsteht eben viel Doppelarbeit, weil der andere muss sich das Wissen wieder aneignen	*	P	P	P
8	87	Ja weil es relativ viel Arbeit zu erledigen gibt und wenn ich für die kleinsten Programmänderungen wieder viele Personalressourcen benötige komme ich zwangsweise nicht mehr zurecht mit meiner Arbeit	*	P	P	P
9	50	Differenzen was die Linie betrifft gibt. Wie man es bei einer Matrixorganisation hat, bei Scrum sollte das ja eher die Ausnahme sein	*	J	P	P
9	54	Dass der Kunde sehr einfach seine Anforderungen ändern kann. Zusatzwünsche und, wir kennen das alle bei einer Software, irgendwann muss man wahrscheinlich auch einmal sagen: "Aus, es gibt keine zusätzlichen Anforderungen mehr", weil eine Software ist wahrscheinlich nie fertig	*	G	P	P
9	76	Ja, wenn ich etwas suchen müsste, dann wäre es wahrscheinlich, wenn der Entwickler etwas macht und dann kommt etwas herein, dann ist er irgendwie gerade dort drinnen und wenn man dann ausschließt das da jetzt jemand mit etwas mega Wichtigem kommt, mit einer E-Mail oder einem Incident, dann das	*	P	P	P
10	72	Es hat für mich jetzt nicht die gleiche Wirkung gehabt, was die Gesamtübersicht betrifft	*	P	P	P
10	72	Und es war dann ehrlich gesagt ein bisschen umständlicher da jetzt Dinge zu notieren, als wenn ich jetzt einfach einen Zettel herunternehme und das da hinaufschreibe	*	P	P	P

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

1	138	Also ich glaube einfach, dass Scrum ein bisschen eine Mode auch ist	-	P	P	P
5	64	Bis jetzt habe ich die Erfahrung gemacht das im Kanban, dadurch das es meistens nur eine einzelne Person betrifft, die das Board bedient und das es keine Sprints gibt muss man viel öfter dahinter sein damit dort etwas passiert	-	P	J	P

IDENTIFIZIERTE GAINS

Gain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Kommunikation wird aktiv gefordert	27	10	12	15	0	*	2,70	1
Probleme werden direkt angesprochen	13	8	7	6	0	+	1,63	1
Erfahrungsaustausch wird gefördert	10	8	5	5	0	+	1,25	1
Projektumfang wird sichtbar	22	8	9	13	0	*	2,75	1
Eigenverantwortung wird gestärkt	8	7	0	8	0	*	1,14	1
Räumliche Nähe der Teammitglieder	10	6	5	5	0	+	1,67	2
Verkürzte Durchlaufzeit	10	6	2	8	0	*	1,67	2
Doppelarbeit wird vermieden	10	6	1	8	1	*	1,67	2
Flexibler Ablauf der Methode	8	5	2	6	0	*	1,60	2
Reaktionsgeschwindigkeit wird erhöht	10	4	2	8	0	*	2,50	2
Laufendes Feedback vom Kunden	8	4	0	7	1	*	2,00	2
Umfang des Produktes kann gekürzt werden	4	3	1	3	0	*	1,33	3
Leistungsfähigkeit wird einschätzbar	3	2	1	2	0	*	1,50	3

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Gains
					Kommunikation wird aktiv gefordert
1	151	Da sehe ich den meisten Nutzen jetzt das wir eben alle zusammensitzen, miteinander reden können was als Nächstes gemacht wird und sich genau abgestimmt werden kann	+	G	1
2	68	Der Vorteil ist, nachdem jedes Team irgendwie anders ist und eine eigene Eigendynamik hat, und die Leute einmal besser, einmal schlechter zusammenpassen ist es schon nicht schlecht, wenn ich den Prozess ein bisschen anpassen kann und auf die Bedürfnisse von dem Team ein bisschen besser eingehe	+	G	1
3	58	Der größte positive Nutzen ist für mich ganz klar der räumliche Komponente, dass wir jetzt alle in einem Büro sitzen weil die Probleme werden viel direkter angesprochen	+	G	1
3	68	Aber positiv ist natürlich die Zeitersparnis, die gute Kommunikation	+	G	1
3	87	Also man hat richtig gemerkt, es geht um einiges mehr weiter durch Agile, weil einfach die ganzen Kommunikationswege und solche Sachen, die haben sich verkürzt und es ist auch Probleme direkter adressiert worden und einfach weniger verloren gegangen an Information	+	G	1
4	116	Ich finde für das analoge spricht jedes Mal, ich habe das gern, im Standup vor dem Board ob Scrum oder Kanban ist egal, das Team steht davor und bespricht dort etwas, weil dann ist es leichter	+	G	1
4	116	Jeder sieht was ich gemacht habe und was wieder hineinkommt und dann kann ich gleich reden ob ich ein Problem habe. Ich ziehe den herüber, dann kann jeder seinen Input geben ob es ein Problem vielleicht gibt, ob er ein Problem sieht. Das finde ich beim analogen super, beim digitalen, wenn du ein Standup hast, dann redet jeder und dann es schwer zu folgen was gerade gemacht wird, finde ich	+	G	1
5	80	ein digitales Kanbanboard kann ich von überall her einsehen	+	G	1
6	99	Weil es so, wie ich das bis jetzt erlebt habe in der Arbeit mit Scrum eigentlich jeder immer und zu jeder Zeit seine Meinung einbringen kann, sei das jetzt in den Plannings, Taskbreakdown wie auch immer. Jeder kann seine Punkte vorbringen, die ihm wichtig sind und seine Erfahrungen mit einbringen was das Produkt anbelangt	+	G	1
9	66	Das man nicht doppelte Arbeiten macht, das man nicht irgendwelche Anforderungen per E-Mail vom Kunden hereinbekommt, sondern er das direkt in diesem Kanbanboard, z. B. mit Jira, einpflegt	+	G	1
10	77	Weil dadurch auch die anderen ständig oder regelmäßig erfahren woran derjenige gerade arbeitet und man, wenn man sich darüber austauscht vielleicht auch dem oder derjenigen helfen kann und unterstützen kann	+	G	1
10	77	Ist es natürlich ein enormer Vorteil weil, es kommt bei uns gar nicht so selten vor, dass zwei oder mehrere Leute am gleichen Thema arbeiten, einfach weil es an mehrere Personen herangetragen wurde, das Problem	+	G	1
1	96	Ich sehe schon einige Vorteile was die anderen machen, was ich jetzt noch nicht mache aber auch ein paar Sachen was ich jetzt sehe das das überflüssig ist.	*	G	1
2	58	Wo mehrere Disziplinen mitarbeiten, eignet es sich dafür, um das alles ein bisschen zusammenzuhalten und ein bisschen in gelenkte Bahnen	*	G	1
2	87	Das ist, früher haben wir es ja gekannt eigentlich, wie wir die Disziplinen getrennt hatten, hat eigentlich immer jeder auf den anderen geschimpft und seitdem das aber mehr zusammengelegt wird und man auch sieht was der andere so macht gibt es das innerhalb des Entwicklungsteams so eigentlich nicht mehr.	*	G	1
3	89	Also es ist viel besser geworden, ich habe auch mehr Freude dabei als so wie es früher war	*	G	1
4	127	Ich bin der Meinung, wenn das Team gut zusammenarbeitet, dann kann es auch schneller arbeiten und dann werden Reibungspunkte minimiert, jeder hat mehr Spaß am Arbeiten, weil er sich eher seine Stärken herauspicken kann	*	G	1
5	91	Ich meine es macht nicht viel Sinn, wenn zwei Leute am gleichen arbeiten und dadurch das die eh im gleichen Team sind, kann man das verhindern	*	G	1
6	84	Ja das es halt viel mehr auf unsere Kunden abgestimmt wäre, auf unsere Arbeitsweise und auch auf die bestehenden Teams	*	G	1
6	103	Ich würde schon sagen, dass innerhalb des Teams jetzt mehr kommuniziert wird	*	G	1
7	138	Wenn z. B. Teile nicht so umgesetzt sind, wie es der Kunde gerne hätte bzw. wenn der Kunde auch noch nicht so eine genaue Vorstellung davon hat, was er gerne möchte und wir ihnen dann Vorschläge bringen und dann auch Feedback dazu bekommen	*	G	1
7	142	Meiner Meinung nach die Absprache mit dem Kunden und (...) die Arbeitsverteilung mit Arbeitspaketen	*	G	1
8	58	Ich glaube das Gute daran ist eben dieses stetige zusammensitzen und hinterfragen, immer auf den gleichen Stand bringen, miteinander reden	*	G	1
8	58	Ich glaube das man Teile davon nehmen kann und in seine Prozesse eingliedern kann. Aber der Grund warum der Prozess erfolgreich ist, ist eben das kurzfristige, das Zusammensitzen und das miteinander reden und nicht aneinander vorbei arbeiten	*	G	1
9	80	Analog hat vielleicht in der Teamarbeit ein bisschen mehr den Vorteil, dass man vielleicht zwischendurch eher darüber sprechen kann, wenn man sich einmal vor das Board hinstellt oder hinsetzt. (...) Und ja das es omnipräsent im Büro ist, wenn es da hängt	*	G	1
10	54	Die Aufteilung, also eigentlich die Struktur hätte ich gesagt. Das man das Ganze herab bricht, sich regelmäßig darüber austauscht und sich dann anhand von kleinere Arbeitspaketen dann eben etwas Großes strukturiert schafft	*	G	1
10	131	Ich meine im Prinzip kann ich nur sagen, dass man vor allem in Hinsicht auf agile Methoden da auch für die tägliche Arbeit, auch wenn man es nur alleine macht, sehr viel herausnehmen kann und verwenden kann und sehr viele Sachen davon auch sicherlich sinnvoll sind und das tägliche Arbeiten wahrscheinlich erleichtern können	*	G	1
Summe der Statements					27
Anzahl der Interviews					10
+					12
*					15
-					0
S/I					2,70
Priorität					1

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Gains
					Erfahrungsaustausch wird gefördert
3	58	Der größte positive Nutzen ist für mich ganz klar der räumliche Komponente, dass wir jetzt alle in einem Büro sitzen weil die Probleme werden viel direkter angesprochen	+	G	1
3	87	Also man hat richtig gemerkt, es geht um einiges mehr weiter durch Agile, weil einfach die ganzen Kommunikationswege und solche Sachen, die haben sich verkürzt und es ist auch Probleme direkter adressiert worden und einfach weniger verloren gegangen an Information	+	G	1
6	99	Weil es so, wie ich das bis jetzt erlebt habe in der Arbeit mit Scrum eigentlich jeder immer und zu jeder Zeit seine Meinung einbringen kann, sei das jetzt in den Plannings, Taskbreakdown wie auch immer. Jeder kann seine Punkte vorbringen, die ihm wichtig sind und seine Erfahrungen mit einbringen was das Produkt anbelangt	+	G	1
8	80	Aber ich glaube für interne Produktweiterentwicklungsprojekte wo man sich jetzt zwar Grobziele setzt, wäre das praktikabel	+	G	1
10	77	Weil dadurch auch die anderen ständig oder regelmäßig erfahren woran derjenige gerade arbeitet und man, wenn man sich darüber austauscht vielleicht auch dem oder derjenigen helfen kann und unterstützen kann	+	G	1
1	96	Ich sehe schon einige Vorteile was die anderen machen, was ich jetzt noch nicht mache aber auch ein paar Sachen was ich jetzt sehe das das überflüssig ist.	*	G	1
2	87	Das ist, früher haben wir es ja gekannt eigentlich, wie wir die Disziplinen getrennt hatten, hat eigentlich immer jeder auf den anderen geschimpft und seitdem das aber mehr zusammengelebt wird und man auch sieht was der andere so macht gibt es das innerhalb des Entwicklungsteams so eigentlich nicht mehr.	*	G	1
7	136	Nein es ist schon positiv hätte ich gesagt. Da es eben Probleme gleich abfängt würde ich sagen. Besser jetzt als später	*	G	1
9	80	Analog hat vielleicht in der Teamarbeit ein bisschen mehr den Vorteil, dass man vielleicht zwischendurch eher darüber sprechen kann, wenn man sich einmal vor das Board hinstellt oder hinsetzt. (...) Und ja das es omnipräsent im Büro ist, wenn es da hängt	*	G	1
10	54	Die Aufteilung, also eigentlich die Struktur hätte ich gesagt. Das man das Ganze herab bricht, sich regelmäßig darüber austauscht und sich dann anhand von kleinere Arbeitspaketen dann eben etwas Großes strukturiert schafft	*	G	1
Summe der Statements					10
Anzahl der Interviews					8
+					5
*					5
-					0
S/I					1,25
Priorität					1

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Gains
					Probleme werden direkt angesprochen
3	58	Der größte positive Nutzen ist für mich ganz klar der räumlichen Komponente, dass wir jetzt alle in einem Büro sitzen weil die Probleme werden viel direkter angesprochen	+	G	1
3	87	Also man hat richtig gemerkt, es geht um einiges mehr weiter durch Agile, weil einfach die ganzen Kommunikationswege und solche Sachen, die haben sich verkürzt und es ist auch Probleme direkter adressiert worden und einfach weniger verloren gegangen an Information	+	G	1
4	116	Ich finde für das analoge spricht jedes Mal, ich habe das gern, im Standup vor dem Board ob Scrum oder Kanban ist egal, das Team steht davor und bespricht dort etwas, weil dann ist es leichter	+	G	1
4	116	Jeder sieht was ich gemacht habe und was wieder hineinkommt und dann kann ich gleich reden ob ich ein Problem habe. Ich ziehe den herüber, dann kann jeder seinen Input geben ob es ein Problem vielleicht gibt, ob er ein Problem sieht. Das finde ich beim analogen super, beim digitalen, wenn du ein Standup hast, dann redet jeder und dann es schwer zu folgen was gerade gemacht wird, finde ich	+	G	1
6	99	Weil es so, wie ich das bis jetzt erlebt habe in der Arbeit mit Scrum eigentlich jeder immer und zu jeder Zeit seine Meinung einbringen kann, sei das jetzt in den Plannings, Taskbreakdown wie auch immer. Jeder kann seine Punkte vorbringen, die ihm wichtig sind und seine Erfahrungen mit einbringen was das Produkt anbelangt	+	G	1
10	77	Weil dadurch auch die anderen ständig oder regelmäßig erfahren woran derjenige gerade arbeitet und man, wenn man sich darüber austauscht vielleicht auch dem oder derjenigen helfen kann und unterstützen kann	+	G	1
10	77	Ist es natürlich ein enormer Vorteil weil, es kommt bei uns gar nicht so selten vor, dass zwei oder mehrere Leute am gleichen Thema arbeiten, einfach weil es an mehrere Personen herangetragen wurde, das Problem	+	G	1
2	87	Das ist, früher haben wir es ja gekannt eigentlich, wie wir die Disziplinen getrennt hatten, hat eigentlich immer jeder auf den anderen geschimpft und seitdem das aber mehr zusammengelebt wird und man auch sieht was der andere so macht gibt es das innerhalb des Entwicklungsteams so eigentlich nicht mehr.	*	G	1
3	89	Also es ist viel besser geworden, ich habe auch mehr Freude dabei als so wie es früher war	*	G	1
7	136	Nein es ist schon positiv hätte ich gesagt. Da es eben Probleme gleich abfängt würde ich sagen. Besser jetzt als später	*	G	1
7	138	Wenn z. B. Teile nicht so umgesetzt sind, wie es der Kunde gerne hätte bzw. wenn der Kunde auch noch nicht so eine genaue Vorstellung davon hat, was er gerne möchte und wir ihnen dann Vorschläge bringen und dann auch Feedback dazu bekommen	*	G	1
8	58	Ich glaube das man Teile davon nehmen kann und in seine Prozesse eingliedern kann. Aber der Grund warum der Prozess erfolgreich ist, ist eben das kurzfristige, das Zusammensitzen und das miteinander reden und nicht aneinander vorbei arbeiten	*	G	1
9	80	Analog hat vielleicht in der Teamarbeit ein bisschen mehr den Vorteil, dass man vielleicht zwischendurch eher darüber sprechen kann, wenn man sich einmal vor das Board hinstellt oder hinsetzt. (...) Und ja das es omnipräsent im Büro ist, wenn es da hängt	*	G	1
Summe der Statements					13
Anzahl der Interviews					8
+					7
*					6
-					0
S/I					1,63
Priorität					1

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Gains
					Projektumfang wird sichtbar
1	100	Der wichtigste Aspekt ist das man halt immer (...), wenn man es eben richtig macht das man theoretisch dann Features wegstreichen kann, wenn die Zeit ausgeht.	+	G	1
4	116	Ich finde für das analoge spricht jedes Mal, ich habe das gern, im Standup vor dem Board ob Scrum oder Kanban ist egal, das Team steht davor und bespricht dort etwas, weil dann ist es leichter	+	G	1
5	80	ein digitales Kanbanboard kann ich von überall her einsehen	+	G	1
7	177	Naja, weil er verhindert das man überflüssige Arbeit hat, die im Endeffekt dann geändert werden muss	+	G	1
8	80	Aber ich glaube für interne Produktweiterentwicklungsprojekte wo man sich jetzt zwar Grobziele setzt, wäre das praktikabel	+	G	1
9	66	Es hat für uns deswegen gut funktioniert, weil es für uns einmal eine Übersicht war über die ganzen Tätigkeiten, damit du es auf einer Wand hast	+	G	1
9	66	Das man nicht doppelte Arbeiten macht, das man nicht irgendwelche Anforderungen per E-Mail vom Kunden hereinbekommt, sondern er das direkt in diesem Kanbanboard, z. B. mit Jira, einpflegt	+	G	1
9	90	Ja, weil das für mich agile Methoden hauptsächlich ausmacht, dass man eben auf Kundenwünsche schnell reagieren kann und nicht erst, wenn das Projekt aus Entwicklersicht abgeschlossen ist	+	G	1
10	77	Ist es natürlich ein enormer Vorteil weil, es kommt bei uns gar nicht so selten vor, dass zwei oder mehrere Leute am gleichen Thema arbeiten, einfach weil es an mehrere Personen herangetragen wurde, das Problem	+	G	1
2	52	Ich glaube das Scrum gerade in unserem Bereich das einzige ist, was funktionieren kann, weil wir so viele Änderungen machen oder so viele Änderungen haben	*	G	1
2	52	Scrum ist halt eine gute Methode, um die Arbeit für das Team stabil zu halten, wenn ich es strikt durchziehe	*	G	1
4	102	Eine gute Messung ist bei unserem Kanbanboard, wie lange die Tasks offen sind	*	G	1
5	54	Ja auf jeden Fall spricht dafür, dass man weiß wie viel das Team machen kann	*	G	1
7	138	Wenn z. B. Teile nicht so umgesetzt sind, wie es der Kunde gerne hätte bzw. wenn der Kunde auch noch nicht so eine genaue Vorstellung davon hat, was er gerne möchte und wir ihnen dann Vorschläge bringen und dann auch Feedback dazu bekommen	*	G	1
7	142	Meiner Meinung nach die Absprache mit dem Kunden und (...) die Arbeitsverteilung mit Arbeitspaketen	*	G	1
9	52	Ja eigentlich genau das, dass die Kunden schon früher etwas sehen von der Software	*	G	1
9	66	Und derjenige das dann eben auch priorisieren kann, vorpriorisieren, und der Entwickler dann trotzdem noch entscheidet was macht er	*	G	1
9	72	Aus meiner Erfahrung war es auf jeden Fall die Übersichtlichkeit, dass parallel mehrere Leute quasi an den Aufgaben arbeiten können, ohne dass sie jetzt das Gleiche bearbeiten	*	G	1
9	80	Digital sehe ich den Vorteil, dass es einfacher zu handeln ist, der Kunde ist auch nicht immer bei uns im Büro	*	G	1
10	54	Die Aufteilung, also eigentlich die Struktur hätte ich gesagt. Das man das Ganze herab bricht, sich regelmäßig darüber austauscht und sich dann anhand von kleinere Arbeitspaketen dann eben etwas Großes strukturiert schafft	*	G	1
10	70	Man hat immer einen Fokus, weil man die Arbeitspakete, an denen man gerade arbeitet immer im Auge hat	*	G	1
10	70	Aber in meinem Fall ist es Großteils wirklich einfach dieses nicht vergessen	*	G	1
Summe der Statements					22
Anzahl der Interviews					8
+					9
*					13
-					0
S/I					2,75
Priorität					1

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Gains
					Eigenverantwortung wird gestärkt
2	62	Die Mitarbeiter fühlen sich schon mehr dazu verpflichtet jetzt zu dem Termin auch fertig zu werden	*	G	1
3	89	Also es ist viel besser geworden, ich habe auch mehr Freude dabei als so wie es früher war	*	G	1
4	127	Ich bin der Meinung, wenn das Team gut zusammenarbeitet, dann kann es auch schneller arbeiten und dann werden Reibungspunkte minimiert, jeder hat mehr Spaß am Arbeiten, weil er sich eher seine Stärken herauspicken kann	*	G	1
5	72	Du kannst auf jeden Fall viel besser einzelne Leute bedienen oder Disziplinen, die außerhalb von den Scrum Teams sind	*	G	1
6	84	Ja das es halt viel mehr auf unsere Kunden abgestimmt wäre, auf unsere Arbeitsweise und auch auf die bestehenden Teams	*	G	1
9	50	Vielleicht das gleiche, die Losgelöstheit von der Linienorganisation also das der Scrum Master jetzt wirklich die Hoheit hat, über die Developer und das da jetzt nicht irgendwie von außen jemand anderes kommt und sagt er braucht die Ressourcen	*	G	1
9	80	Analog hat vielleicht in der Teamarbeit ein bisschen mehr den Vorteil, dass man vielleicht zwischendurch eher darüber sprechen kann, wenn man sich einmal vor das Board hinstellt oder hinsetzt. (...) Und ja das es omnipräsent im Büro ist, wenn es da hängt	*	G	1
10	50	Wenn man für eine gute generelle Atmosphäre sorgt und das Team so zusammengestellt ist, dass es auch gut harmoniert	*	G	1
Summe der Statements					8
Anzahl der Interviews					7
+					0
*					8
-					0
S/I					1,14
Priorität					1

IDENTIFIZIERTE JOBS

Job	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Austausch von Informationen	11	6	1	8	2	*	1,83	2
Ansprechpartner mit Gesamtübersicht	7	6	1	5	1	*	1,17	2
Ergebnismessung muss möglich sein	7	6	0	6	1	*	1,17	2
Arbeitspakete in einem Zyklus abschließen	11	5	1	8	2	*	2,20	2
Methode an Arbeitsweise anpassen	8	5	1	4	3	*	1,60	2
Methodenablauf ersichtlich machen	8	5	1	6	1	*	1,60	2
Teamzusammenstellung optimieren	5	4	1	4	0	*	1,25	2
Einheitliche Methode für gesamtes Unternehmen	5	4	0	3	2	*	1,25	2

IDENTIFIZIERTE PAINS

Pain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Methode wird nicht konsequent angewandt	13	7	4	8	1	*	1,86	1
Einflussnahme von Außen	14	6	4	10	0	*	2,33	2
Workload wird erhöht	10	6	4	6	0	*	1,67	2
Methode passt nicht zu Prozessen	8	5	1	6	1	*	1,60	2
Fehlende Gewichtung der Arbeitspakete	8	5	0	7	1	*	1,60	2
Fehlende Kommunikation	7	6	0	7	0	*	1,17	2
Planungen werden ignoriert	7	4	3	3	1	+	1,75	2
Methodenwissen fehlt	7	4	1	5	1	*	1,75	2
Unterschiedlicher Fokus	6	4	2	3	1	*	1,50	2
Fähigkeiten fehlen	5	3	1	4	0	*	1,67	3
Planung zu detailliert	2	2	1	1	0	+	1,00	3

Anhang F: Auswertung „Einsatz von agilen Methoden“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Methode wird nicht konsequent angewandt
1	90	100% Scrum geht ja davon aus, dass jeder alles kann und das funktioniert bei uns nicht, denn ich kann keine Grafiken machen und der Grafiker kann eher schwierig programmieren und der Tester kann weiß ich nicht auch keine Grafiken machen wahrscheinlich	+	P	1
4	80	Wenn der Game Designer kommt dann will er meistens gleich etwas haben und gleich anders haben. Dem ist es eigentlich egal ob die jetzt gerade mitten im Sprint drinnen sind	+	P	1
10	46	Es gibt da jetzt kein abteilungsübergreifendes Konzept dahinter, sondern jede Abteilung für sich lebt halt Scrum oder gewisse Punkte von agilen Methoden	+	P	1
10	56	Also vielleicht spricht gegen Scrum und andere agile Methoden, dass es einfach nicht überall anwendbar ist	+	P	1
1	136	Unschärfe ja, weil man ja nicht weiß ob dann noch kompliziertere Tasks dahinter sind	*	P	1
2	80	Ich habe jetzt im Vergleich zu Scrum keine Abschätzungen	*	P	1
4	74	Das [Teamname] jetzt, weil es eben keinen Sinn macht, weil noch nichts feststeht, was sie 14-tägewise arbeiten können, ohne dass sie irgendetwas ändern	*	P	1
6	80	Einerseits, die Umstellung ist gefordert worden vom Unternehmen, dass wir jetzt nach Scrum arbeiten sollen und das andere ist ein bisschen jetzt so die Auflehnung der Mitarbeiter zu sagen	*	P	1
8	46	Es werden kleine Methodiken eben herausgepickt und dann eingeführt aber ohne das jetzt bewusst kommuniziert wird	*	P	1
8	87	Ja weil es relativ viel Arbeit zu erledigen gibt und wenn ich für die kleinsten Programmänderungen wieder viele Personalressourcen benötige komme ich zwangsweise nicht mehr zurecht mit meiner Arbeit	*	P	1
9	76	Ja, wenn ich etwas suchen müsste, dann wäre es wahrscheinlich, wenn der Entwickler etwas macht und dann kommt etwas herein, dann ist er irgendwie gerade dort drinnen und wenn man dann ausschließt das da jetzt jemand mit etwas mega Wichtigem kommt, mit einer E-Mail oder einem Incident, dann das	*	P	1
10	72	Und es war dann ehrlich gesagt ein bisschen umständlicher da jetzt Dinge zu notieren als wenn ich jetzt einfach einen Zettel herunternehme und das da hinaufschreibe	*	P	1
1	138	Also ich glaube einfach, dass Scrum ein bisschen eine Mode auch ist	-	P	1
Summe der Statements					13
Anzahl der Interviews					7
+					4
*					8
-					1
S/I					1,86
Priorität					1

ANHANG G: AUSWERTUNG „DIGITALISIERUNG IN DER SOFTWAREBRANCHE“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung 1	Job/ Pain/ Gain Einteilung 2	Job/ Pain/ Gain Einteilung final
1	175	Dann eben, dass man von überall zugreifen kann und eben auch für Backups. Wenn es jetzt abbrennt ist es wohl hoffentlich noch irgendwo auf einem Server gespeichert die meisten Sachen, wenn sie dann digital sind.	+	G	G	G
1	179	Wenn du es halt wirklich auslagerst (...) oder der Server halt geschützt ist, was auch immer. Es ist eben auch für Backups klasse.	+	G	G	G
2	107	In der heutigen Zeit, wenn man jetzt einen Standort oder mehrere Standorte über die ganze Welt verteilt hat oder was ganz normal ist, das die Leute auch von Zuhause aus arbeiten, ist es natürlich von Vorteil wenn alle irgendwie per Computer auf das gleiche zugreifen können und den gleichen Prozess anstarten, einhalten können	+	G	G	G
5	113	Man hat auf jeden Fall alles an Daten abgreifbar zu jeder Zeit. Man kann sehr gut messen und man braucht für die Verwaltung einfach weniger Leute, weniger Aufwand	+	G	G	G
7	209	Weil es übersichtlicher ist. Weil es leichter zugänglich ist, leichter zu finden	+	G	G	G
7	215	Wohl für den Kunden auch von Vorteil da er auch beispielsweise den Stand der Arbeitspakete einsehen kann und dadurch den aktuellen Stand des Projektes im Überblick hat	+	G	G	G
9	104	Es ist leichter zu dokumentieren (...) leichter zu automatisieren, wenn es einmal digitalisiert ist	+	G	G	G
10	95	Weil man einfach nicht mehr darauf warten muss und der das jetzt nicht mehr persönlich unterschreiben muss und ihm das vorgelegt werden muss sondern der wird per Mail benachrichtigt und kann das dann digital signieren	+	G	G	G
1	161	Naja, dass man arbeiten kann von wo man will würde ich einmal sagen. Digitalisierung, weil man eben in einer Cloud kollaboriert	*	G	G	G
1	175	Ressourcensparen möglicherweise. Wenn wir jetzt bei unserem Beispiel vom Whiteboard bleiben, ich meine wir brauchen noch immer Strom aber halt keine Papiere, Stifte, was auch immer mehr	*	G	G	G
1	185	Möglicherweise Kosten sparen auf lange Sicht	*	G	J	G
1	185	Und eben der Vorteil der Backups, wie schon gesagt, wenn jetzt irgendwas ist, kann halt weniger verloren gehen oder man kann es halt wiederbeschaffen	*	G	J	G
1	189	Ja der Kunde, wenn der Prozess durch die Digitalisierung schneller wird dann wird es eben möglicherweise billiger oder wenn es ein Prozess ist, der den Kunden interessiert und dem man dem Kunden auch präsentieren kann, kann er theoretisch auch einsehen, ohne dass er wirklich zur Firma hinfährt, zum Standort hinfährt	*	G	G	G

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

2	111	Das man quasi von überall auf der ganzen Welt, egal ob von Zuhause oder im Büro oder von einem anderen Standort darauf zugreifen kann und auch quasi den ausführen kann.	*	G	G	G
3	93	Wo ich meiner Meinung nach ganz eine andere Verfügbarkeit von den Daten habe, als wenn ich das jetzt analog zur Verfügung hätte	*	G	G	G
3	109	wenn natürlich die Daten digitalisiert sind dann haben da natürlich andere Standorte auf der ganzen Welt Zugriff zu den Daten	*	G	G	G
5	109	Administrativer Aufwand ist im Endeffekt viel geringer	*	G	G	G
6	133	alles was man einfacher gestalten kann ist natürlich immer besser	*	G	G	G
6	139	Verbesserung der Arbeitsleistung. Wenn einfach gewisse Prozesse weniger Zeit in Anspruch nehmen	*	G	G	G
7	213	Schnellen Zugriff (...) erleichterte Bedienung, leichteres Festhalten	*	G	G	G
8	106	Wenn ich irgendwo eine digitale Stundeliste habe, die schon gebucht ist, ich kann da einen Workflow anhängen, dass da eine Information hinausgeht, das ist jetzt so	*	J	G	G
9	104	einerseits sicher Kosteneinsparungen	*	G	G	G
10	95	Wir haben seit kurzem in der Firma ein digitales Signatursystem im Einsatz was vor allem den Durchlaufprozess für Unterschriften massiv verbessert hat	*	G	G	G
10	97	Je mehr affin man da ist, je mehr man damit aufgewachsen ist, da ist schon ein deutlicher Wechsel zu spüren glaube ich	*	G	G	G
1	187	Ja ich meine, wie ich in der Schule noch war, da habe ich die Scrum Sachen eben mit einem mit einem analogen Scrumboard gemacht. Alles aufgeschrieben und aufgeklebt. Da ist die Digitalisierung schon klasse mit Jira in diesem Fall, dass ich das nur so eintippen kann.	-	G	G	G
4	157	Sie wären nicht so demotiviert, wenn sie Matrix nicht hätten	-	P	G	G
6	143	Wir sind einfach auf ein neues Tool umgestiegen	-	G	G	G
1	171	Das wichtigste ist einmal das es durch die Digitalisierung nicht schlechter handhabbar wird und nicht langsamer wird. Es muss mindestens gleich schnell sein, denn sonst hat es null Vorteil	+	J	J	J
5	103	Ja als erstes einmal auf das User Interface, das das irgendwer auch kapiert, was da gemeint ist	+	J	J	J
6	123	Als erstes müsste ich einmal verstehen, wie der Prozess jetzt abläuft, damit ich einmal sagen kann, wie kann ich den Prozess digitalisieren	+	J	J	J
7	201	Die richtigen Tools zu verwenden	+	J	J	J
8	100	Und welche Wechselwirkungen gibt es zu Prozessen, die noch nicht digitalisiert sind und wie kann ich das in der Übergangsphase trotzdem dual fahren	+	J	J	J
10	87	Das wichtigste ist, glaube ich, dass man zuerst mit den betroffenen Personen spricht	+	J	J	J
1	171	Und wenn man es dann schon digitalisiert, dann wäre es auch klasse, wenn man es eben von überall zugreifen kann	*	J	J	J
2	101	Wenn ein Prozess einfach ist, dann wird er auch besser angenommen	*	J	J	J
2	101	Das es einfach ist, dass es immer funktioniert und dass es schnell funktioniert	*	J	J	J
2	103	Beziehungsweise der erste Schritt wäre, denjenigen der den Prozess gerne hätte zu fragen, was er eigentlich erreichen will damit	*	J	J	J

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

2	125	Ja, weil ich glaube es geht heutzutage und auch mit der Vielzahl an Prozessen, die es gibt, geht das auch gar nicht mehr anders, außer dass es digitalisiert ist	*	J	J	J
3	97	Also das Leute, die das nutzen genau wissen, wo ist das verfügbar wie kann ich das aufrufen	*	J	J	J
3	97	Also es darf nur weil ich jetzt auf Teufel komm raus das Analoge ins digitale Umwandeln will darf das jetzt mir nicht zusätzliche Probleme schaffen, sondern es ist mir wichtig, dass es wirklich den Prozess vereinfacht	*	J	J	J
4	139	Leicht zu bedienen sollte er sein	*	J	J	J
4	141	Und, dass ich nicht viel Zeit damit verbringe	*	J	J	J
4	155	In dem wir vielleicht andere Tools benutzen und nicht Matrix	*	J	J	J
4	159	Weil das finde ich auch, die Digitalisierung kann auch hier, wir sind ja ein Techkonzern, d. h. die Digitalisierung ist ja schon länger fortgeschritten aber es kommen immer wieder neue Tools, d. h. man muss sich die auch wieder ansehen, dass man auf neue Tools auch setzt	*	J	J	J
4	169	man kann nicht einfach nur Fileserver haben oder irgendeinen Festplattenspeicher haben wo die Pakete herumliegen, man muss auch wissen wo man es findet	*	J	J	J
5	105	welche Daten ich erfassen will mit dem und dann würde ich mir auf jeden Fall einen Profi holen, der weiß wie man ein User Interface designed	*	J	J	J
5	127	Die Tools müssen einfach leicht bedienbar sein	*	J	J	J
6	121	Das das ganze gut umsetzbar ist. Sprich das das nicht aufwändiger ist als so wie ich es jetzt mache	*	J	J	J
6	123	Danach eventuell zusehen, den aktuellen Ablauf irgendwie zu digitalisieren und dann meine Verbesserungen dort einzuarbeiten	*	J	J	J
7	187	Festhalten von Prozessen und Abläufen	*	J	J	J
7	195	Festhalten von Arbeitspaketen	*	J	J	J
7	203	Einmal planen welchen also in welchem Ablauf das bis jetzt gelaufen ist und wie man das überhaupt digitalisieren kann. Welche Tools da verwendbar sind	*	J	J	J
7	207	Wenn es schlechte Tools sind, sind sie sicher hinderlich. Die Einschulung der Leute auf den Tools, dass sie richtig verwendet werden	*	J	J	J
8	100	dann muss ich sehen, was will ich eigentlich digitalisieren und nicht alles auf einmal digitalisieren, sondern Prozess für Prozess	*	J	J	J
8	100	Also das einmal in seiner Gesamtheit erfassen und dann einmal sagen ok das ist jetzt ein Prozess, das ist jetzt ein Prozess	*	J	J	J
8	120	ich kann mir gar nicht vorstellen, wie der Prozess nicht digital ablaufen kann, weil er schon immer digital war	*	G	J	J
9	98	Das er wirklich digitalisiert wird und dass es dann trotzdem einen Vorteil bringt und nicht irgendwie umständlich ist, nur damit man digitalisiert, dass er deswegen umständlich ist	*	J	J	J
9	100	Dann überlegt man sich, welche technischen Möglichkeiten hat man das man dem Kunden quasi da eine Applikation oder sei es eine Hardware oder sonst etwas, das man ihm das komfortabel digitalisierbar macht	*	J	J	J
10	85	Man hat eben bemerkt, dass man immer die gleichen Schritte macht, dass immer die gleichen Personen die gleichen Schritte machen, und hat das Ganze dann einfach in einen digitalen Prozess gebracht	*	J	J	J
10	87	Aber dass man wirklich in Erfahrung bringt, wie das aktuell gelebt wird und das dann dementsprechend in Absprache mit den beteiligten oder betroffenen Personen entwickelt	*	J	J	J

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

10	93	bei uns ist das schon auch ein Thema Richtung Zertifizierung	*	J	J	J
3	121	Man kann jetzt nicht das Firmenglück oder die Firmenzukunft abhängig machen von Mitarbeitern, die sich nicht mitverändern wollen	-	J	P	J
4	141	dass das zu Befüllende in dem Prozess das das kurz und prägnant erklärt ist, was ich da hineinschreiben soll	-	J	J	J
7	221	Es bedeutet ja auch neue Sachen zu lernen und sich daran zu gewöhnen und eben Sachen zu machen die man vorher nicht gemacht hat	-	J	J	J
1	199	Weniger Motivation. Weniger Kommunikation, weil er nicht mehr sich beteiligen will so richtig. An dem Prozess, an den Meetings.	+	P	P	P
1	205	Was noch ein Problem sein könnte, wenn man nicht so digitalisiert ist wie andere, dass man eben neue Bewerber nicht so richtig attracten kann, weil die auch auf neue Sachen stehen und neue Sachen sehen wollen und wie gesagt ich glaube das man durch die Digitalisierung schon einige Sachen schneller machen kann	+	P	P	P
1	207	Wenn du dann theoretisch Firma wechselst kommst du wieder in eine komplett neue Welt. D. h. du verlierst irgendwie den Anschluss	+	P	P	P
6	147	Das Dinge doppelt geführt werden, der eine macht es so, der andere macht es so weil er es eben immer so gemacht hat, so dass Doppelgleisigkeiten	+	P	P	P
7	229	Es gäbe schwerer Einsicht auf die Prozesse	+	P	P	P
8	100	Weil generell was ich gesehen habe bei Digitalisierungsprojekten, es gibt Leute, oft Abteilungsleiter, die sind sehr IT affin und die dann sagen sie wollen selbst jetzt eine IT Lösung machen und sich selbstständig digitalisieren	+	G	P	P
8	102	Die Arbeit ist nicht mehr bewältigbar	+	P	P	P
9	110	Ja wenn der alte Prozess noch immer lebbar ist, dann werden sie wahrscheinlich den alten Prozess einfach weiterleben	+	P	P	P
9	112	Wenn Folgeprozesse nur digitalisierbar sind, und dem Mitarbeiter eine Erleichterung bieten und vorgelagerte Prozesse da nicht mitspielen dann kommt es natürlich zu Problemen und dann kann das auf jeden Fall auf die Mitarbeiterzufriedenheit Einfluss haben	+	P	P	P
1	173	Die Gefahr ist eben, dass es komplizierter wird, dass es einfach verwendet wird, weil es heißt: "Hey, es ist jetzt digitalisiert, wir verwenden jetzt dann das statt etwas Analogem."	*	P	P	P
1	197	Wenn sie nicht damit arbeiten wollen dann haben sie auch weniger Motivation zu arbeiten generell.	*	P	P	P
1	207	Wenn dein, vorher haben wir geredet vom Backup, wenn deine Arbeit weg ist, dass du sie noch einmal machen musst. Und dass du eben nicht am Puls der Zeit bist	*	P	P	P
2	117	Wenn der dann etwas machen muss was er eigentlich nicht versteht, warum wir das machen sollen und das ist meistens der Auslöser, dann wird er das sicher nicht gerne machen	*	P	P	P
2	119	Was uns frustet ist einfach Geschwindigkeit und wenn etwas nicht verfügbar ist, wenn es so ein digitalisierter Prozess ist	*	P	P	P
4	135	Mit der Digitalisierung kann man einen leicht überwachen	*	P	P	P
4	153	Aber dann finde ich natürlich ein Problem; man digitalisiert das, man bekommt jede Information heraus und muss trotzdem Reports schreiben in einem Word Dokument	*	P	P	P
4	161	Ja, wenn sie denken das sie überwacht werden, dann sicher	*	P	P	P
4	163	Oder, dass es mehr Aufwand bedeutet und sie den Nutzen daraus nicht sehen	*	P	P	P
5	123	Ja auf jeden Fall, vor allem in unserer Generation gibt es immer noch Leute, die noch nicht so viel anfangen können mit dem Thema	*	P	P	P

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

6	121	nur weil das ganze digital super abgebildet ist, heißt das oft nicht das der Aufwand dadurch weniger wird, wenn die Systeme eben nicht entsprechend funktionieren	*	P	P	P
7	227	Naja, weil ihn eben die Änderung auch betreffen könnte für die Digitalisierung und es auch für ihn mehr Arbeit werden könnte	*	P	P	P
7	235	Naja Änderungen sind natürlich nicht so schnell einsehbar	*	P	P	P
8	99	kann, ich war schon Beobachter von Digitalisierungsprojekten in unserm Kundenumfeld und da ist eigentlich ein Hauptthema was man vorab schauen muss bei diesen Themen, speziell ältere Mitarbeiter reagieren immer sehr allergisch darauf, wenn du sagst das wird jetzt digitalisiert	*	P	P	P
8	100	weil die eben oft eine sehr ablehnende Haltung gegenüber sämtlichen Computer- oder Softwarethemen haben. Und was natürlich sehr wichtig ist damit so ein Projekt nicht in die Hose geht, du musst eigentlich, egal was es für ein Unternehmen ist, du musst die Geschäftsführung hinter dir haben	*	P	P	P
8	100	Wenn du aber Querulanten hast, die sowieso schon negativ gepolt sind, dann geht so etwas massiv in die Hose. Die werden sich da dagegenstemmen und sagen, der will sich mit dem Thema nur profilieren und dem will ich eines auswischen	*	P	P	P
8	112	Wenn sich jemand gegen einen Hauptprozess, der vorgegeben ist, sträubt dann fällt es den anderen auch zur Last, weil die wollen dann mit dem Mitarbeiter arbeiten und der hält sich nicht an die Prozessrichtlinien und macht was er will	*	P	P	P
8	118	Das hat mich dann geärgert, weil ich gedacht habe, ich muss wieder ein neues Tool nutzen	*	P	P	P
8	118	Ich habe mich da ein bisschen meiner Freiheit beraubt gefühlt, was sich aber im Endeffekt dann als nicht zutreffend bewiesen hat	*	P	P	P
9	108	Vor allem wenn die Digitalisierung dann auch von diesen Mitarbeitern abhängt, ob das jetzt digitalisiert durchgeführt wird oder der Prozess digitalisiert werden kann	*	P	P	P
9	116	Ja ich glaube, dass da die Wettbewerbsfähigkeit darunter leidet auf lang oder kurz	*	P	P	P
10	89	Die Probleme treten dann eigentlich auf, wenn am Prozess vorbeigearbeitet wird, weil er nicht optimal ist	*	P	P	P
10	101	Wenn der oder diejenige gezielt gegen das arbeitet, du aber angehalten bist, dass du es so, in der Form machst und kein Problem damit hast, und sich darüber ständig beschwert wird bzw. das darum herum arbeiten um den digitalen Prozess noch mehr Aufwand für Andere bedeutet	*	P	P	P
3	103	Du kannst gar nicht (...) konkurrenzfähig bleiben, wenn du das jetzt nicht wirklich die ersten Punkte setzt wo du in die Digitalisierung mit einsteigst, weil da hast du keine Chance mehr	-	P	P	P
4	149	eine Behinderung kann sein das ein Tool, das ich für wichtig empfinde, nicht bezahlt bekomme	-	P	P	P
4	163	Nur weil es modern ist oder einer Firma passt muss es bei der zweiten Firma nicht passen	-	P	J	P
5	107	wenn die Leute etwas gewohnt sind, ist es sehr schwierig Änderungen einzuführen	-	P	P	P

IDENTIFIZIERTE GAINS

Gain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Permanente Verfügbarkeit von Daten	12	6	4	8	0	*	2,00	2
Übersichtlichkeit	7	5	2	4	1	*	1,40	2
Einheitliche Prozesse für das globale Unternehmen	5	5	1	4	0	*	1,00	2
Automatisierung möglich	4	4	2	2	0	+	1,00	2
Automatische oder vereinfachte Dokumentation	4	4	1	3	0	*	1,00	2
Geringer Verwaltungs-aufwand	4	3	1	2	1	*	1,33	3
Reduktion von Ressourcen	4	3	0	3	1	*	1,33	3
Verringerung der Durchlaufzeit	3	3	0	1	2	-	1,00	3
Einfache Messbarkeit	2	2	1	1	0	+	1,00	3
Arbeit von Überall möglich	3	2	1	2	0	*	1,50	3
Reduktion von Kosten	3	2	0	3	0	*	1,50	3
Einsatz von neuen Tools	2	2	0	0	2	-	1,00	3
Backupfunktion	3	1	2	0	0	+	3,00	3

IDENTIFIZIERTE JOBS

Job	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Verfügbarkeit des Prozesses sicherstellen	10	9	0	7	0	*	1,11	1
Am Prozess beteiligte Personen einbinden	12	7	1	9	2	*	1,71	1
Aktuelle Prozesse untersuchen	11	6	1	10	0	*	1,83	2
Klar verständliches User Interface	10	6	1	8	1	*	1,67	2
Wechselwirkungen mit anderen Prozessen beachten	9	6	1	8	0	*	1,50	2
Daten verfügbar machen und Integrität sicherstellen	6	6	0	6	0	*	1,00	2
Sorgfältige Auswahl der Tools	10	5	1	9	0	*	2,00	2
Ziel des Prozesses festlegen	5	4	0	5	0	*	1,25	2
Durchlaufzeit verringern	4	4	1	3	0	*	1,00	2
Simple Anwendung garantieren	5	3	0	4	1	*	1,67	3

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Verfügbarkeit des Prozesses sicherstellen
1	171	Und wenn man es dann schon digitalisiert, dann wäre es auch klasse, wenn man es eben von überall zugreifen kann	*	J	1
3	97	Also das Leute, die das nutzen genau wissen, wo ist das verfügbar wie kann ich das aufrufen	*	J	1
3	97	Also es darf nur weil ich jetzt auf Teufel komm raus das Analoge ins digitale Umwandeln will darf das jetzt mir nicht zusätzliche Probleme schaffen, sondern es ist mir wichtig, dass es wirklich den Prozess vereinfacht	*	J	1
4	169	man kann nicht einfach nur Fileserver haben oder irgendeinen Festplattenspeicher haben wo die Pakete herumliegen, man muss auch wissen wo man es findet	*	J	1
5	105	welche Daten ich erfassen will mit dem und dann würde ich mir auf jeden Fall einen Profi holen, der weiß wie man ein User Interface designed	*	J	1
6	121	Naja das das ganze gut umsetzbar ist. Sprich das das nicht aufwändiger ist als so wie ich es jetzt mache	*	J	1
7	187	Festhalten von Prozessen und Abläufen	*	J	1
8	120	ich kann mir gar nicht vorstellen, wie der Prozess nicht digital ablaufen kann, weil er schon immer digital war	*	J	1
9	98	Das er wirklich digitalisiert wird und dass es dann trotzdem einen Vorteil bringt und nicht irgendwie umständlich ist, nur damit man digitalisiert, dass er deswegen umständlich ist	*	J	1
10	93	bei uns ist das schon auch ein Thema Richtung Zertifizierung	*	J	1
Summe der Statements					10
Anzahl der Interviews					9
+					0
*					10
-					0
S/I					1,11
Priorität					1

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Am Prozess beteiligte Personen einbinden
10	87	Das wichtigste ist, glaube ich, dass man zuerst mit den betroffenen Personen spricht	+	J	1
2	103	Beziehungsweise der erste Schritt wäre, denjenigen der den Prozess gerne hätte zu fragen, was er eigentlich erreichen will damit	*	J	1
6	121	Naja das das ganze gut umsetzbar ist. Sprich das das nicht aufwändiger ist als so wie ich es jetzt mache	*	J	1
6	123	Danach eventuell zusehen, den aktuellen Ablauf irgendwie zu digitalisieren und dann meine Verbesserungen dort einzuarbeiten	*	J	1
7	203	Naja einmal planen welchen also in welchem Ablauf das bis jetzt gelaufen ist und wie man das überhaupt digitalisieren kann. Welche Tools da verwendbar sind	*	J	1
7	207	Wenn es schlechte Tools sind, sind sie sicher hinderlich. Die Einschulung der Leute auf den Tools, dass sie richtig verwendet werden	*	J	1
8	100	dann muss ich sehen, was will ich eigentlich digitalisieren und nicht alles auf einmal digitalisieren, sondern Prozess für Prozess	*	J	1
9	98	Das er wirklich digitalisiert wird und dass es dann trotzdem einen Vorteil bringt und nicht irgendwie umständlich ist, nur damit man digitalisiert, dass er deswegen umständlich ist	*	J	1
10	85	Man hat eben bemerkt, dass man immer die gleichen Schritte macht, dass immer die gleichen Personen die gleichen Schritte machen, und hat das Ganze dann einfach in einen digitalen Prozess gebracht	*	J	1
10	87	Aber dass man wirklich in Erfahrung bringt, wie das aktuell gelebt wird und das dann dementsprechend in Absprache mit den beteiligten oder betroffenen Personen entwickelt	*	J	1
3	121	Man kann jetzt nicht das Firmenglück oder die Firmenzukunft abhängig machen von Mitarbeitern, die sich nicht mitverändern wollen	-	J	1
7	221	Es bedeutet ja auch neue Sachen zu lernen und sich daran zu gewöhnen und eben Sachen zu machen die man vorher nicht gemacht hat	-	J	1
Summe der Statements					12
Anzahl der Interviews					7
+					1
*					9
-					2
S/I					1,71
Priorität					1

IDENTIFIZIERTE PAINS

Pain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Motivationsverlust durch veränderte Arbeitsweise	13	8	1	11	1	*	1,63	1
Verkomplizierung der Arbeitsweise	12	7	0	12	0	*	1,71	1
Missachtung von Abhängigkeiten von Prozessen	9	6	2	6	1	*	1,50	2
Doppelgleisigkeit	7	5	3	4	0	*	1,40	2
Systeme / Tools sind nicht darauf ausgelegt	5	4	0	5	0	*	1,25	2
Verlust der Wettbewerbsfähigkeit	5	3	2	2	1	+	1,67	2
Bootlegging	5	3	1	4	0	*	1,67	3
Arbeitslast zu groß	3	3	1	2	0	*	1,00	3
Verlängerung der Durchlaufzeit	2	2	1	1	0	+	1,00	3
Einsicht in Prozesse geht verloren	3	2	1	2	0	*	1,50	3
Steigende Überwachung	3	2	0	3	0	*	1,50	3

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Motivationsverlust durch veränderte Arbeitsweise
1	199	Weniger Motivation. Weniger Kommunikation, weil er nicht mehr sich beteiligen will so richtig. An dem Prozess, an den Meetings.	+	P	1
1	197	Wenn sie nicht damit arbeiten wollen dann haben sie auch weniger Motivation zu arbeiten generell.	*	P	1
2	117	Wenn der dann etwas machen muss was er eigentlich nicht versteht, warum wir das machen sollen und das ist meistens der Auslöser, dann wird er das sicher nicht gerne machen	*	P	1
4	161	Ja, wenn sie denken das sie überwacht werden, dann sicher	*	P	1
4	163	Oder das es mehr Aufwand bedeutet und sie den Nutzen daraus nicht sehen	*	P	1
5	123	Ja auf jeden Fall, vor allem in unserer Generation gibt es immer noch Leute, die noch nicht so viel anfangen können mit dem Thema	*	P	1
7	227	Naja, weil ihn eben die Änderung auch betreffen könnte für die Digitalisierung und es auch für ihn mehr Arbeit werden könnte	*	P	1
8	99	Kann, ich war schon Beobachter von Digitalisierungsprojekten in unserm Kundenumfeld und da ist eigentlich ein Hauptthema was man vorab schauen muss bei diesen Themen, speziell ältere Mitarbeiter reagieren immer sehr allergisch darauf, wenn du sagst das wird jetzt digitalisiert	*	P	1
8	100	Weil die eben oft eine sehr ablehnende Haltung gegenüber sämtlichen Computer- oder Softwarethemen haben. Und was natürlich sehr wichtig ist damit so ein Projekt nicht in die Hose geht, du musst eigentlich, egal was es für ein Unternehmen ist, du musst die Geschäftsführung hinter dir haben	*	P	1
8	112	Wenn sich jemand gegen einen Hauptprozess, der vorgegeben ist, sträubt dann fällt es den anderen auch zur Last, weil die wollen dann mit dem Mitarbeiter arbeiten und der hält sich nicht an die Prozessrichtlinien und macht was er will	*	P	1
9	108	Vor allem wenn die Digitalisierung dann auch von diesen Mitarbeitern abhängt, ob das jetzt digitalisiert durchgeführt wird oder der Prozess digitalisiert werden kann	*	P	1
10	101	Wenn der oder diejenige gezielt gegen das arbeitet, du aber angehalten bist, dass du es so, in der Form machst und kein Problem damit hast, und sich darüber ständig beschwert wird bzw. das darum herum arbeiten um den digitalen Prozess noch mehr Aufwand für Andere bedeutet	*	P	1
5	107	Wenn die Leute etwas gewohnt sind, ist es sehr schwierig Änderungen einzuführen	-	P	1
Summe der Statements					13
Anzahl der Interviews					8
+					1
*					11
-					1
S/I					1,63
Priorität					1

Anhang G: Auswertung „Digitalisierung in der Softwarebranche“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Verkomplizierung der Arbeitsweise
1	173	Die Gefahr ist eben, dass es komplizierter wird, dass es einfach verwendet wird, weil es heißt: "Hey, es ist jetzt digitalisiert, wir verwenden jetzt dann das statt etwas Analogem."	*	P	1
1	207	Wenn dein, vorher haben wir geredet vom Backup, wenn deine Arbeit weg ist, dass du sie noch einmal machen musst. Und dass du eben nicht am Puls der Zeit bist	*	P	1
2	117	Wenn der dann etwas machen muss was er eigentlich nicht versteht, warum wir das machen sollen und das ist meistens der Auslöser, dann wird er das sicher nicht gerne machen	*	P	1
2	119	Was uns frustet ist einfach Geschwindigkeit und wenn etwas nicht verfügbar ist, wenn es so ein digitalisierter Prozess ist	*	P	1
4	153	Aber dann finde ich natürlich ein Problem; man digitalisiert das, man bekommt jede Information heraus und muss trotzdem Reports schreiben in einem Word Dokument	*	P	1
4	163	Oder das es mehr Aufwand bedeutet und sie den Nutzen daraus nicht sehen	*	P	1
6	121	Nur weil das ganze digital super abgebildet ist, heißt das oft nicht das der Aufwand dadurch weniger wird, wenn die Systeme eben nicht entsprechend funktionieren	*	P	1
7	227	Naja, weil ihn eben die Änderung auch betreffen könnte für die Digitalisierung und es auch für ihn mehr Arbeit werden könnte	*	P	1
8	100	Weil die eben oft eine sehr ablehnende Haltung gegenüber sämtlichen Computer- oder Softwarethemen haben. Und was natürlich sehr wichtig ist damit so ein Projekt nicht in die Hose geht, du musst eigentlich, egal was es für ein Unternehmen ist, du musst die Geschäftsführung hinter dir haben	*	P	1
8	112	Wenn sich jemand gegen einen Hauptprozess, der vorgegeben ist, sträubt dann fällt es den anderen auch zur Last, weil die wollen dann mit dem Mitarbeiter arbeiten und der hält sich nicht an die Prozessrichtlinien und macht was er will	*	P	1
10	89	Naja die Probleme treten dann eigentlich auf, wenn am Prozess vorbeigearbeitet wird, weil er nicht optimal ist	*	P	1
10	101	Wenn der oder diejenige gezielt gegen das arbeitet, du aber angehalten bist, dass du es so, in der Form machst und kein Problem damit hast, und sich darüber ständig beschwert wird bzw. das darum herum arbeiten um den digitalen Prozess noch mehr Aufwand für Andere bedeutet	*	P	1
Summe der Statements					12
Anzahl der Interviews					7
+					0
*					12
-					0
S/I					1,71
Priorität					1

ANHANG H: AUSWERTUNG „WERTANGEBOT VON PROZESSEN“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung 1	Job/ Pain/ Gain Einteilung 2	Job/ Pain/ Gain Einteilung final
1	213	Erleichtertes Arbeiten (...) schnelleres Arbeiten, dokumentiertes Arbeiten. Weil man eben genau sieht was wer macht	+	G	G	G
2	131	Was die digitalen Prozesse haben was wahrscheinlich eines der besten Dinge ist dran das man genau sieht wer was wann gemacht hat	+	G	G	G
2	149	Wenn man die Leute mitreden lässt und informiert wird dann auch sicher eine Änderung besser angenommen als es wird einfach geändert und dann gesagt das ist jetzt so	+	G	G	G
3	149	Also ich kann da jetzt direkt in einem Programm alles machen. Ich habe auch meine Projektübersicht, mein Reporting, das ist alles mit einem Programm und das erleichtert das ganze natürlich sehr	+	G	G	G
5	141	Ich weiß, wenn ich mich vorbereiten kann, dann weiß ich ganz genau, welche Daten ich brauche, wenn ich den Prozess bediene	+	G	G	G
6	179	wenn das Ganze dann natürlich noch gestützt wird von irgendwelchen super Tools, mit denen man dann noch Dokumentationen automatisiert abbilden kann und so weiter und sofort; Zeitbuchungen gleich so nebenbei gemacht werden können, dann ist das natürlich das Optimum	+	G	G	G
9	126	mit dem kleinstmöglichen Input vielleicht, ohne dass man viel Vorarbeit für den Prozess leistet damit man das Idealergebnis herausbekommt	+	J	G	G
1	241	Weil da kommen auch die Leute auf mehr Ideen, weil sie andere Ideen hören, als wenn sie einfach eine Umfrage online ausfüllen.	*	G	G	G
3	147	Nein, also am besten ist, dass das begleitet wird von Mitarbeitern auch denn die sind ja dann auch die was das dann auch verwenden und damit arbeiten	*	G	G	G
4	179	damit man nichts vergisst ist es schon gut, wenn man einen hat	*	G	G	G
4	191	Ich glaube es würde nicht schaden, wenn der Teamleiter, wenn ein neuer Prozess eingeführt ist auch früh genug in der Runde den Prozess kommuniziert	*	G	G	G
5	141	Ein Prozess bietet auf jeden Fall, dass, das in jeder machen oder jeder gleich machen muss	*	G	G	G
7	269	Wenn er glaubt das das einen Vorteil hat, wird er natürlich auch sich darum kümmern, dass das auch umgesetzt wird	*	G	G	G
8	122	Ja, Übersichtlichkeit, wie ist der Status der einzelnen Tasks.	*	G	G	G
8	126	Also es muss jetzt nicht irgendwo über kompliziert viele Zwischeninstanzen laufen bis das irgendwie einmal kommuniziert wird an die Geschäftsführung. Also die ist da sehr wohlwollend beim Aufnehmen von Ideen nach dem Motto, ja machen wir, ist gut, aber dann bei der Konsequenz der Umsetzung scheitert es dann meistens	*	G	G	G

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

8	142	Das wäre eigentlich ein Prozess, der von einem Mitarbeiter gekommen ist, der gesagt hat, machen wir das jetzt so	*	G	G	G
10	109	Also wenn die Notwendigkeit nicht gegeben ist, dass man nachfragt, weil man nicht ganz versteht wie etwas funktioniert und wie man den Prozess überhaupt leben bzw. benutzen kann	*	G	P	G
1	217	Das wichtigste von einem Prozess ist, er soll es übersichtlicher machen und schneller	+	J	J	J
2	137	Ja das er immer verfügbar ist, dass er schnell geht, dass man eine Ansprechperson hat dafür falls man Fragen hat. Ja und eben das er das mitspeichert wer was wann gemacht hat	+	J	J	J
3	135	es muss auf jeden Fall die Arbeitsschritte erleichtern	+	J	J	J
3	145	Unternehmen sollte regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen. Das ist das wichtigste und beste was man tun kann	+	J	J	J
4	185	Der Prozess muss klar beschrieben sein	+	J	J	J
5	143	Also, wenn ich mich schon an einen Prozess halte, dann muss er so sein, dass er keine Iterationen braucht. Der Prozess muss von vorne bis hinten durchgehen	+	J	J	J
6	169	Der ideale Prozess muss als erstes einmal klar formuliert sein, sprich man muss wissen wie ist das definiert, was ist zu tun und wann	+	J	J	J
6	179	Dann was auch wichtig ist meiner Meinung nach sind klare Termine, sprich wann muss was fertig sein damit	+	J	J	J
6	191	Ja wie gesagt er muss klar definiert sein. Es muss für jeden verständlich sein, wie der Ablauf ist	+	J	J	J
6	191	sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen	+	J	J	J
7	263	Naja, also er sollte ein klares Ziel verfolgen der Prozess	+	J	J	J
8	124	Er soll mir die Arbeit erleichtern, er soll mir Übersichtlichkeit bieten. Er soll mich dabei unterstützen die Durchlaufzeiten zu verringern	+	J	J	J
8	128	Er muss einmal digital sein. Nur mit digitalem Schriftverkehr	+	J	J	J
8	128	Es muss auch für andere Leute erkennbar sein was ziehe ich für Vorteile daraus und das muss ohne das man es jetzt kompliziert erklären muss oder dass man wirklich ins Detail gehen muss	+	J	J	J
8	138	Ja auf alle Fälle, weil der Mitarbeiter soll nicht das Gefühl haben er liefert die Ideen und jemand anderer heimst dann die Lorbeeren oder die Erfolge ein	+	J	J	J
8	138	man muss es ihn schon spüren lassen, dass es sein Idee war	+	J	J	J
9	126	Ja, wenn er sofort durchgelaufen wäre, also man bekommt sofort den Output, den man braucht.	+	J	J	J
9	132	Also Wunsch und eigentlich auch Anforderung ist, dass der Prozess mit einem Durchlauf das erfüllt, was man haben will	+	J	J	J
10	107	Das entscheidende für mich ist immer, erleichtert es deine tägliche Arbeit oder nicht	+	J	J	J
10	109	Idealer Prozess ist wahrscheinlich so designed oder modelliert, dass ihn jeder versteht und es dementsprechend keine Probleme beim Prozessdurchlauf gibt	+	J	J	J
1	217	Der Prozess sollte immer das was er prozessiert übersichtlicher machen und bestenfalls auch schneller machen und nicht komplizierter	*	J	J	J
1	229	Meine Mindestanforderung ist das er übersichtlicher ist als vorher	*	J	J	J

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

1	239	Durch Umfragen oder so wie wir das gemacht haben, so kleine Meetings wo ein paar Leute eingeladen werden und mit denen darüber geredet wird.	*	J	J	J
1	247	Also ich glaube man kann die Tools besser verwenden	*	J	J	J
1	255	Ich hätte gerne ein Feedback für neue Meetings.	*	J	J	J
2	133	Also der erste Wunsch so wie ich gesagt habe wäre eigentlich ein schneller und schlanker Prozess, der immer und überall funktioniert	*	J	J	J
2	143	man müsste halt irgendwie die Tasks sammeln oder die Wünsche sammeln und dann so wie immer eigentlich nach Priorität reihen bzw. nach Umsetzbarkeit oder Aufwand reihen	*	J	J	J
3	127	Man fragt sich dann eher, was könnte man noch besser machen oder was läuft nicht gut, bevor man sich fragt was man eigentlich schon für Vorteile dadurch hat	*	J	J	J
3	151	Man sollte die guten Sachen nutzen und das was nicht passt für das Unternehmen sollte man dann auch weglassen.	*	J	J	J
4	179	Ja. Ich meine es ist klar, dass man einen Prozess braucht, denn sonst wird ja nichts fertig	*	J	J	J
4	181	Der Wunsch ist, dass es (...) das er einfach einzuhalten ist. Dass er nicht unnötig Zeit beansprucht und das ich nicht arbeiten muss, nur damit ich den Prozess erfülle	*	J	J	J
4	193	wenn du schon den Prozess verändern oder den Wunsch erfüllen willst, dann solltest du auch mit demjenigen Sprechen und den befragen ob du überhaupt das einführst was er will	*	J	J	J
5	147	Was man verbessern kann, ist das man eventuell das zentralisierter macht	*	J	J	J
5	151	Ein Wunsch an einen Prozess wäre vielleicht das diejenigen die einen Prozess machen, die sollten auch zugänglich sein für Veränderungen oder für Verbesserungen in den Prozessen	*	J	J	J
5	151	Ein Prozess sollte immer so ausgelegt sein, das wenn ich ihn brauche, dass nur ich ihn bedienen kann, dass ich nicht fünf andere dazu brauche, dass ich den Prozess bedienen kann.	*	J	J	J
5	157	Naja, es muss auf jeden Fall einen Verantwortlichen geben irgendwo am Standort, der als Schnittstelle fungieren kann zu diesen Teams die Prozesse machen und der muss das halt organisieren	*	J	J	J
6	179	Ich würde auf jeden Fall einmal ein Meeting machen, mit allen Personen, die Detailwissen haben in dem Bereich, den die Anforderung betrifft.	*	J	J	J
6	179	In weiterer Folge wäre es aus meiner Sicht auch sehr sinnvoll, wenn das Ergebnis von diesem Meeting in einer schriftlichen Form festgehalten wird in einem Dokument	*	J	J	J
6	179	auch andere dann aufsetzen können auf den Entwicklungsprozess sei es jetzt eine Qualitätssicherung oder ein Integrationstest	*	J	J	J
6	187	Grundsätzlich könnte ich mir schon vorstellen, das wir da entweder durch monatliche Meetings oder quartalsmäßig, wie auch immer wo vielleicht jeder seine Anregungen und Erfahrungen mit der agilen Arbeitsweise oder auch im speziellen mit gewissen Prozessen mitbringt und sagt wo könnte man da ansetzen für Verbesserungen	*	J	J	J
6	197	Ich würde zumindest die Möglichkeit bieten dann auch für die Mitarbeiter über diese Themen zu sprechen	*	J	J	J
6	199	Der sollte definitiv mitgenommen werden in den Prozess, weil wenn man einmal etwas so gesagt hat, es kann ja auch manchmal ein Verständnisproblem	*	J	J	J
7	251	klar ersichtlich was der Start und das Ende ist und ohne Probleme umsetzbar	*	J	J	J
8	122	Das man wirklich konsequent sagt, ja die Tasks werden im Tasksystem verwaltet und da wird auch der Leistungsfortschrittsgrad gemeldet.	*	J	J	J

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

8	124	Was ich von einem Prozess haben will, in erster Linie, er soll mir die Arbeit erleichtern. Er soll nicht bürokratisch sein	*	J	J	J
8	128	Ich muss jederzeit jedem Mitarbeiter erklären können, so dass er ihn nach einer gewissen Zeit versteht	*	J	J	J
8	136	D. h. man sollte es einmal mit dem Führungsteam absprechen, was die davon halten und dann sollte das Führungsteam eben mit den Mitarbeitern Rücksprache halten und auch einmal abklappern, welche Inputs es da noch geben könnte	*	J	J	J
8	138	Man muss ihnen schon dann auch die Anerkennung dafür geben	*	J	J	J
9	126	Der nicht von irgendetwas abhängig ist und nicht irgendwo hängt der Prozess	*	J	J	J
9	132	was vielleicht auch noch wichtig ist, ist die Qualität von einem Prozess	*	J	J	J
9	138	aber ich finde es sollte generell immer eine Anlaufstelle wo man quasi Prozessprobleme aufzeigen kann	*	J	J	J
9	142	Also eingebunden finde ich schon gut, weil wenn mir das auffällt, dann bietet es sich schon an, dass ich bei der Lösungsfindung oder bei der Umsetzung, der Adaption eingebunden werde	*	J	J	J
9	144	Was sich wahrscheinlich so entwickelt hat, also durchdacht (...) die Tools selbst ja, weil es jetzt deswegen keine Redundanzen sind aber es gehört ein bisschen reduziert von der Anzahl der Tools her, damit das ein bisschen zentraler ist was gemeinsame Sachen betrifft	*	J	J	J
10	111	entweder die tägliche Arbeit erleichtert	*	J	J	J
10	111	Struktur hineinbringen in das Ganze	*	J	J	J
10	115	Die werden dann von den verantwortlichen Personen, die das Thema betrifft, überprüft und sofern sich das Umsetzen lässt und Sinn macht, d. h. es wird auch bewertet und beurteilt, dann werden diese Sachen auch übernommen	*	J	J	J
4	185	Wenn ich weiß, wofür der Prozess da ist oder wie ich ihn einhalten kann dann sonst weiß ich auch nicht wie ich ihn erfüllen soll	-	J	J	J
4	189	Ganz leicht, ich lege ein Jira Projekt an und lasse die Wünsche an Prozesse eintragen	-	J	G	J
5	163	Ich will auf jeden Fall informiert sein darüber, das würde mir schon reichen	-	J	J	J
6	201	Einen Verantwortlichen aus den 30 dann zu nominieren für diesen Prozess und den dann auch in der Implementierung mitzunehmen	-	J	J	J
1	237	Das eben die Beauftragten irgendwo sitzen und nicht richtig kommuniziert ist wer die sind.	+	P	P	P
1	249	Mich ärgern nur zu viele Meetings und unnötige Meetings wo nichts herauskommt und wo immer wieder das Gleiche wiederholt wird.	+	P	P	P
2	153	da habe ich so viele verschiedene Systeme, die ich bedienen muss und die alle anders funktionieren	+	P	P	P
5	165	Nein, das ist nicht immer so, wenn man bei einem Prozess drei, vier verschiedene Tools bedienen muss, damit man den Prozess bedienen kann, dann ist das halt schwierig	+	P	P	P
7	283	Das nicht die besten Tools in Verwendung sind. Sie sind veraltet teilweise	+	P	P	P
8	134	ja teilweise sind sie schwer verständlich, weil sie nicht dokumentiert sind	+	P	P	P
8	134	Ja das Hauptproblem ist, sie werden einfach nicht gelebt	+	P	P	P
9	130	Das schlimmste was bei einem Prozess sein kann ist, wenn er so stockt oder so viele Informationen benötigt, dass man sich denkt, am liebsten würde ich es selbst machen	+	P	P	P
9	132	die Prozessqualität einfach nicht passt und man noch eine Runde drehen muss und noch eine Runde drehen muss, dass ist das Schlimmste	+	P	P	P

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

1	237	Es gibt Prozesse die kompliziert sind und unübersichtlich, wo man sich nicht wirklich auskennt.	*	P	P	P
1	261	In unserem Fall jetzt Standups, es ist ja eigentlich so definiert man sollte nur drei Sätze sagen und dann ist es erledigt. Das wird nicht so rigoros durchgesetzt.	*	P	P	P
2	147	wenn der Prozess einen Fehler hat z. B. dann weiß man schon wie man da selbst dann um den Fehler herum arbeitet	*	J	P	P
2	153	jedes Programm ist irgendwie anders oder der Prozess ist anders	*	P	P	P
3	131	wenn ein Prozess keinen Nutzen für mich hat, dann würde ich ihn auch nicht anwenden	*	P	P	P
5	167	damit man bei Projekten zu Daten kommt, muss man drei, vier verschiedene Quellen nutzen damit man alles hat was man braucht und das ist ein bisschen mühsam	*	P	P	P
6	167	Vielleicht funktionieren sie auch in Reno gut, aber es wird nie geschaut ob sie auch hier bei uns funktionieren in der Hinsicht	*	P	P	P
6	205	Nein wir haben halt für diese Projektzeitbuchung ein eigenes System, dann Kundenaufträge kommen über ein anderes System herein, das wird dort dann wieder aufbereitet und in die Tasks heruntergebrochen und das wird auch dann wieder als Backlog für die Mitarbeiter verwendet, muss aber dann gleichzeitig auch wieder im Zeiterfassungstool gepflegt werden damit die entsprechenden Mitarbeiter dann auf die Tasks buchen können	*	P	P	P
7	257	Es ist eben, wenn sich die Leute erst gewöhnen müssen an die Prozesse selbst und auch die Abstimmung mit dem Kunden	*	P	J	P
7	277	Ich habe Feedback gegeben aber bis jetzt ist noch nicht so viel daraus geworden	*	P	P	P
8	142	Viele Sachen werden einfach so gemacht auch gewisse Software, weil es nie etwas anderes gegeben hat	*	P	P	P
9	124	Also ich hoffe einmal stark, dass ich da jetzt keine Prozesse lebe oder mitbekomme wo ich einfach keinen Nutzen daraus ziehe	*	P	P	P
9	130	wenn der Prozess einfach keine kurze Durchlaufzeit hat und dann quasi andere Prozesse davon abhängig sind und darauf warten müssen	*	P	P	P
9	146	Es gibt halt gewisse Sachen, wie ältere Tools die einmal abgelöst gehören, weil sie halt noch auf einer alten Technologie sind	*	P	P	P
9	146	Und vielleicht neuere Tools, dass die einfach noch nicht so vollständig im Einsatz sind, wofür sie eigentlich gedacht sind	*	P	P	P
10	121	Wenn man jahrelang Prozesse leben muss, aber nicht will oder die einfach nicht sinnvoll sind. Ein regelmäßiger Austausch ist da auf jeden Fall sinnvoll	*	P	P	P
4	197	Vielleicht funktionieren sie auch in Reno gut, aber es wird nie geschaut ob sie auch hier bei uns funktionieren in der Hinsicht	-	P	P	P

IDENTIFIZIERTE GAINS

Gain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Dokumentation von Ergebnissen	4	4	2	2	0	+	1,00	2
Protokollfunktion (von Zwischenschritten)	4	4	2	2	0	+	1,00	2
Konsistente Toolchain	4	4	2	2	0	+	1,00	2
Kollaboration	4	4	2	2	0	+	1,00	2
Organisation der täglichen Arbeit	6	4	1	5	0	*	1,50	2
Mitspracherecht	5	4	1	4	0	*	1,25	2
Vorhersehbarkeit	5	4	2	3	0	*	1,25	2
Verkürzte Durchlaufzeiten	2	2	2	0	0	+	1,00	3
Kommunikation von Vorgesetzten	2	2	1	1	0	+	1,00	3

IDENTIFIZIERTE JOBS

Job	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Prozessverbesserungen ermöglichen	18	9	3	14	1	*	2,00	1
Regelmäßig über Änderungen informieren	17	9	1	14	2	*	1,89	1
Unterstützung bei Arbeitsschritten bieten	13	9	4	8	1	*	1,44	1
Überblick bieten	17	8	9	7	1	+	2,13	1
Prozess muss klar definiert sein	14	7	7	6	1	+	2,00	1
Durchlaufgeschwindigkeit erhöhen	13	7	5	7	1	*	1,86	1
Ansprechpersonen liefern	12	7	3	7	2	*	1,71	1
Gute Prozessqualität aufweisen	7	6	4	3	0	+	1,17	1
Ergebnisse dokumentieren	7	5	1	5	1	*	1,40	2
Erklärbar und leicht verständlich sein	6	4	3	3	0	+	1,50	2
Verfügbarkeit der Daten gewährleisten	5	4	2	2	1	+	1,25	2
Mit einem Durchlauf beendet sein	7	4	1	6	0	*	1,75	2

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Prozessverbesserungen ermöglichen
3	145	Unternehmen sollte regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen. Das ist das wichtigste und beste was man tun kann	+	J	1
8	138	Ja auf alle Fälle, weil der Mitarbeiter soll nicht das Gefühl haben er liefert die Ideen und jemand anderer heimst dann die Lorbeeren oder die Erfolge ein	+	J	1
8	138	Man muss es ihn schon spüren lassen, dass es seine Idee war	+	J	1
1	239	Durch Umfragen oder so wie wir das gemacht haben, so kleine Meetings wo ein paar Leute eingeladen werden und mit denen darüber geredet wird.	*	J	1
2	143	Man müsste halt irgendwie die Tasks sammeln oder die Wünsche sammeln und dann so wie immer eigentlich nach Priorität reihen bzw. nach Umsetzbarkeit oder Aufwand reihen	*	J	1
3	127	Man fragt sich dann eher, was könnte man noch besser machen oder was läuft nicht gut, bevor man sich fragt was man eigentlich schon für Vorteile dadurch hat	*	J	1
3	151	Man sollte die guten Sachen nutzen und das was nicht passt für das Unternehmen sollte man dann auch weglassen.	*	J	1
4	193	Wenn du schon den Prozess verändern oder den Wunsch erfüllen willst, dann solltest du auch mit demjenigen Sprechen und den befragen ob du überhaupt das einführt was er will	*	J	1
5	151	Ein Wunsch an einen Prozess wäre vielleicht das diejenigen die einen Prozess machen, die sollten auch zugänglich sein für Veränderungen oder für Verbesserungen in den Prozessen	*	J	1
6	179	Ich würde auf jeden Fall einmal ein Meeting machen, mit allen Personen, die Detailwissen haben in dem Bereich, den die Anforderung betrifft	*	J	1
6	179	In weiterer Folge wäre es aus meiner Sicht auch sehr sinnvoll, wenn das Ergebnis von diesem Meeting in einer schriftlichen Form festgehalten wird in einem Dokument	*	J	1
6	187	Grundsätzlich könnte ich mir schon vorstellen, das wir da entweder durch monatliche Meetings oder quartalsmäßig, wie auch immer wo vielleicht jeder seine Anregungen und Erfahrungen mit der agilen Arbeitsweise oder auch im speziellen mit gewissen Prozessen mitbringt und sagt wo könnte man da ansetzen für Verbesserungen	*	J	1
6	197	Ich würde zumindest die Möglichkeit bieten dann auch für die Mitarbeiter über diese Themen zu sprechen	*	J	1
8	136	D. h. man sollte es einmal mit dem Führungsteam absprechen, was die davon halten und dann sollte das Führungsteam eben mit den Mitarbeitern Rücksprache halten und auch einmal abklappern, welche Inputs es da noch geben könnte	*	J	1
8	138	Man muss ihnen schon dann auch die Anerkennung dafür geben	*	J	1
9	142	Also eingebunden finde ich schon gut, weil wenn mir das auffällt, dann bietet es sich schon an, dass ich bei der Lösungsfindung oder bei der Umsetzung, der Adaption eingebunden werde	*	J	1
10	115	Die werden dann von den verantwortlichen Personen, die das Thema betrifft, überprüft und sofern sich das Umsetzen lässt und Sinn macht, d. h. es wird auch bewertet und beurteilt, dann werden diese Sachen auch übernommen	*	J	1
6	201	Einen Verantwortlichen aus den 30 dann zu nominieren für diesen Prozess und den dann auch in der Implementierung mitzunehmen	-	J	1
Summe der Statements					18
Anzahl der Interviews					9
+					3
*					14
-					1
S/I					2,00
Priorität					1

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Regelmäßig über Änderungen informieren
8	138	Man muss es ihn schon spüren lassen, dass es sein Idee war	+	J	1
1	239	Durch Umfragen oder so wie wir das gemacht haben, so kleine Meetings wo ein paar Leute eingeladen werden und mit denen darüber geredet wird.	*	J	1
1	255	Ich hätte gerne ein Feedback für neue Meetings.	*	J	1
2	143	Man müsste halt irgendwie die Tasks sammeln oder die Wünsche sammeln und dann so wie immer eigentlich nach Priorität reihen bzw. nach Umsetzbarkeit oder Aufwand reihen	*	J	1
3	127	Man fragt sich dann eher, was könnte man noch besser machen oder was läuft nicht gut, bevor man sich fragt was man eigentlich schon für Vorteile dadurch hat	*	J	1
4	193	Wenn du schon den Prozess verändern oder den Wunsch erfüllen willst, dann solltest du auch mit demjenigen Sprechen und den befragen ob du überhaupt das einführst was er will	*	J	1
5	151	Ein Wunsch an einen Prozess wäre vielleicht das diejenigen die einen Prozess machen, die sollten auch zugänglich sein für Veränderungen oder für Verbesserungen in den Prozessen	*	J	1
6	179	Ich würde auf jeden Fall einmal ein Meeting machen, mit allen Personen, die Detailwissen haben in dem Bereich, den die Anforderung betrifft	*	J	1
6	187	Grundsätzlich könnte ich mir schon vorstellen, das wir da entweder durch monatliche Meetings oder quartalsmäßig, wie auch immer wo vielleicht jeder seine Anregungen und Erfahrungen mit der agilen Arbeitsweise oder auch im speziellen mit gewissen Prozessen mitbringt und sagt wo könnte man da ansetzen für Verbesserungen	*	J	1
6	197	Ich würde zumindest die Möglichkeit bieten dann auch für die Mitarbeiter über diese Themen zu sprechen	*	J	1
6	199	Der sollte definitiv mitgenommen werden in den Prozess, weil wenn man einmal etwas so gesagt hat, es kann ja auch manchmal ein Verständnisproblem	*	J	1
8	136	D. h. man sollte es einmal mit dem Führungsteam absprechen, was die davon halten und dann sollte das Führungsteam eben mit den Mitarbeitern Rücksprache halten und auch einmal abklappern, welche Inputs es da noch geben könnte	*	J	1
8	138	Man muss ihnen schon dann auch die Anerkennung dafür geben	*	J	1
9	142	Also eingebunden finde ich schon gut, weil wenn mir das auffällt, dann bietet es sich schon an, dass ich bei der Lösungsfindung oder bei der Umsetzung, der Adaption eingebunden werde	*	J	1
10	115	Die werden dann von den verantwortlichen Personen, die das Thema betrifft, überprüft und sofern sich das Umsetzen lässt und Sinn macht, d. h. es wird auch bewertet und beurteilt, dann werden diese Sachen auch übernommen	*	J	1
5	163	Ich will auf jeden Fall informiert sein darüber, das würde mir schon reichen	-	J	1
6	201	Einen Verantwortlichen aus den 30 dann zu nominieren für diesen Prozess und den dann auch in der Implementierung mitzunehmen	-	J	1
Summe der Statements					17
Anzahl der Interviews					9
+					1
*					14
-					2
S/I					1,89
Priorität					1

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Unterstützung bei Arbeitsschritten bieten
3	135	Es muss auf jeden Fall die Arbeitsschritte erleichtern	+	J	1
6	191	Sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen	+	J	1
8	124	Er soll mir die Arbeit erleichtern, er soll mir Übersichtlichkeit bieten. Er soll mich dabei unterstützen die Durchlaufzeiten zu verringern	+	J	1
10	107	Das entscheidende für mich ist immer, erleichtert es deine tägliche Arbeit oder nicht.	+	J	1
1	247	Also ich glaube man kann die Tools besser verwenden.	*	J	1
3	127	Man fragt sich dann eher, was könnte man noch besser machen oder was läuft nicht gut, bevor man sich fragt was man eigentlich schon für Vorteile dadurch hat.	*	J	1
5	151	Ein Prozess sollte immer so ausgelegt sein, das wenn ich ihn brauche, dass nur ich ihn bedienen kann, dass ich nicht fünf andere dazu brauche, dass ich den Prozess bedienen kann.	*	J	1
6	179	Auch andere dann aufsetzen können auf den Entwicklungsprozess sei es jetzt eine Qualitätssicherung oder ein Integrationstest	*	J	1
7	251	Klar ersichtlich was der Start und das Ende ist und ohne Probleme umsetzbar	*	J	1
8	124	Was ich von einem Prozess haben will, in erster Linie, er soll mir die Arbeit erleichtern. Er soll nicht bürokratisch sein	*	J	1
9	126	Der nicht von irgendetwas abhängig ist und nicht irgendwo hängt der Prozess	*	J	1
10	111	Entweder die tägliche Arbeit erleichtert	*	J	1
4	185	Weiß, wofür der Prozess da ist oder wie ich ihn einhalten kann dann sonst weiß ich auch nicht wie ich ihn erfüllen soll	-	J	1
Summe der Statements					13
Anzahl der Interviews					9
+					4
*					8
-					1
S/I					1,44
Priorität					1

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Überblick bieten
1	217	Das wichtigste von einem Prozess ist, er soll es übersichtlicher machen und schneller	+	J	1
4	185	Der Prozess muss klar beschrieben sein	+	J	1
6	169	Der ideale Prozess muss als erstes einmal klar formuliert sein, sprich man muss wissen wie ist das definiert, was ist zu tun und wann	+	J	1
6	191	Ja wie gesagt er muss klar definiert sein. Es muss für jeden verständlich sein, wie der Ablauf ist	+	J	1
6	191	Sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen	+	J	1
8	124	Er soll mir die Arbeit erleichtern, er soll mir Übersichtlichkeit bieten. Er soll mich dabei unterstützen die Durchlaufzeiten zu verringern	+	J	1
8	128	Es muss auch für andere Leute erkennbar sein was ziehe ich für Vorteile daraus und das muss ohne das man es jetzt kompliziert erklären muss oder dass man wirklich ins Detail gehen muss	+	J	1
9	126	Ja, wenn er sofort durchgelaufen wäre, also man bekommt sofort den Output, den man braucht	+	J	1
10	109	Idealer Prozess ist wahrscheinlich so designed oder modelliert, dass ihn jeder versteht und es dementsprechend keine Probleme beim Prozessdurchlauf gibt	+	J	1
1	217	Der Prozess sollte immer das was er prozessiert übersichtlicher machen und bestenfalls auch schneller machen und nicht komplizierter	*	J	1
1	229	Meine Mindestanforderung ist das er übersichtlicher ist als vorher	*	J	1
4	181	Der Wunsch ist, das es (...) das er einfach einzuhalten ist. Dass er nicht unnötig Zeit beansprucht und das ich nicht arbeiten muss, nur damit ich den Prozess erfülle	*	J	1
5	147	Was man verbessern kann, ist das man eventuell das zentralisierter macht	*	J	1
7	251	klar ersichtlich was der Start und das Ende ist und ohne Probleme umsetzbar	*	J	1
8	122	Das man wirklich konsequent sagt, ja die Tasks werden im Tasksystem verwaltet und da wird auch der Leistungsfortschrittsgrad gemeldet.	*	J	1
10	111	Struktur hineinbringen in das Ganze	*	J	1
6	201	Einen Verantwortlichen aus den 30 dann zu nominieren für diesen Prozess und den dann auch in der Implementierung mitzunehmen	-	J	1
Summe der Statements					17
Anzahl der Interviews					8
+					9
*					7
-					1
S/I					2,13
Priorität					1

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Prozess muss klar definiert sein
4	185	Der Prozess muss klar beschrieben sein	+	J	1
6	169	Der ideale Prozess muss als erstes einmal klar formuliert sein, sprich man muss wissen wie ist das definiert, was ist zu tun und wann	+	J	1
6	179	Dann was auch wichtig ist meiner Meinung nach sind klare Termine, sprich wann muss was fertig sein damit	+	J	1
6	191	Ja wie gesagt er muss klar definiert sein. Es muss für jeden verständlich sein, wie der Ablauf ist	+	J	1
6	191	Sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen	+	J	1
7	263	Naja also er sollte ein klares Ziel verfolgen der Prozess	+	J	1
8	128	Es muss auch für andere Leute erkennbar sein was ziehe ich für Vorteile daraus und das muss ohne das man es jetzt kompliziert erklären muss oder dass man wirklich ins Detail gehen muss	+	J	1
3	151	Man sollte die guten Sachen nutzen und das was nicht passt für das Unternehmen sollte man dann auch weglassen.	*	J	1
4	181	Der Wunsch ist, das es (...) das er einfach einzuhalten ist. Dass er nicht unnötig Zeit beansprucht und das ich nicht arbeiten muss, nur damit ich den Prozess erfülle	*	J	1
5	147	Was man verbessern kann, ist das man eventuell das zentralisierter macht	*	J	1
6	179	auch andere dann aufsetzen können auf den Entwicklungsprozess sei es jetzt eine Qualitätssicherung oder ein Integrationstest	*	J	1
7	251	klar ersichtlich was der Start und das Ende ist und ohne Probleme umsetzbar	*	J	1
9	132	was vielleicht auch noch wichtig ist, ist die Qualität von einem Prozess	*	J	1
4	185	weiß, wofür der Prozess da ist oder wie ich ihn einhalten kann dann sonst weiß ich auch nicht wie ich ihn erfüllen soll	-	J	1
Summe der Statements					14
Anzahl der Interviews					7
+					7
*					6
-					1
S/I					2,00
Priorität					1

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Durchlaufgeschwindigkeit erhöhen
1	217	Das wichtigste von einem Prozess ist, er soll es übersichtlicher machen und schneller	+	J	1
2	137	Ja das er immer verfügbar ist, dass er schnell geht, dass man eine Ansprechperson hat dafür falls man Fragen hat. Ja und eben das er das mitspeichert wer was wann gemacht hat	+	J	1
6	179	Dann was auch wichtig ist meiner Meinung nach sind klare Termine, sprich wann muss was fertig sein damit	+	J	1
6	191	Sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen	+	J	1
8	124	Er soll mir die Arbeit erleichtern, er soll mir Übersichtlichkeit bieten. Er soll mich dabei unterstützen die Durchlaufzeiten zu verringern	+	J	1
1	217	Der Prozess sollte immer das was er prozessiert übersichtlicher machen und bestenfalls auch schneller machen und nicht komplizierter	*	J	1
2	133	Also der erste Wunsch so wie ich gesagt habe wäre eigentlich ein schneller und schlanker Prozess, der immer und überall funktioniert	*	J	1
4	179	Ja. Ich meine es ist klar, dass man einen Prozess braucht, denn sonst wird ja nichts fertig	*	J	1
4	181	Der Wunsch ist, das es (...) das er einfach einzuhalten ist. Dass er nicht unnötig Zeit beansprucht und das ich nicht arbeiten muss, nur damit ich den Prozess erfülle	*	J	1
5	151	Ein Prozess sollte immer so ausgelegt sein, das wenn ich ihn brauche, dass nur ich ihn bedienen kann, dass ich nicht fünf andere dazu brauche, dass ich den Prozess bedienen kann.	*	J	1
9	126	Der nicht von irgendetwas abhängig ist und nicht irgendwo hängt der Prozess	*	J	1
9	144	Was sich wahrscheinlich so entwickelt hat, also durchdacht (...) die Tools selbst ja, weil es jetzt deswegen keine Redundanzen sind aber es gehört ein bisschen reduziert von der Anzahl der Tools her, damit das ein bisschen zentraler ist was gemeinsame Sachen betrifft	*	J	1
4	185	weiß, wofür der Prozess da ist oder wie ich ihn einhalten kann dann sonst weiß ich auch nicht wie ich ihn erfüllen soll	-	J	1
Summe der Statements					13
Anzahl der Interviews					7
+					5
*					7
-					1
S/I					1,86
Priorität					1

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Ansprechpersonen liefern
2	137	Ja das er immer verfügbar ist, dass er schnell geht, dass man eine Ansprechperson hat dafür falls man Fragen hat. Ja und eben das er das mitspeichert wer was wann gemacht hat	+	J	1
3	145	Unternehmen sollte regelmäßig mit den Mitarbeitern über die Prozesse sprechen. Das ist das wichtigste und beste was man tun kann	+	J	1
6	191	Sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen	+	J	1
5	147	Was man verbessern kann, ist das man eventuell das zentralisierter macht	*	J	1
5	151	Ein Wunsch an einen Prozess wäre vielleicht das diejenigen die einen Prozess machen, die sollten auch zugänglich sein für Veränderungen oder für Verbesserungen in den Prozessen	*	J	1
5	157	Naja es muss auf jeden Fall einen Verantwortlichen geben irgendwo am Standort, der als Schnittstelle fungieren kann zu diesen Teams die Prozesse machen und der muss das halt organisieren	*	J	1
6	179	Ich würde auf jeden Fall einmal ein Meeting machen, mit allen Personen, die Detailwissen haben in dem Bereich, den die Anforderung betrifft	*	J	1
6	199	Der sollte definitiv mitgenommen werden in den Prozess, weil wenn man einmal etwas so gesagt hat, es kann ja auch manchmal ein Verständnisproblem	*	J	1
9	138	aber ich finde es sollte generell immer eine Anlaufstelle wo man quasi Prozessprobleme aufzeigen kann	*	J	1
10	115	Die werden dann von den verantwortlichen Personen, die das Thema betrifft, überprüft und sofern sich das Umsetzen lässt und Sinn macht, d. h. es wird auch bewertet und beurteilt, dann werden diese Sachen auch übernommen	*	J	1
4	185	weiß, wofür der Prozess da ist oder wie ich ihn einhalten kann dann sonst weiß ich auch nicht wie ich ihn erfüllen soll	-	J	1
6	201	Einen Verantwortlichen aus den 30 dann zu nominieren für diesen Prozess und den dann auch in der Implementierung mitzunehmen	-	J	1
Summe der Statements					12
Anzahl der Interviews					7
+					3
*					7
-					2
S/I					1,71
Priorität					1

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Jobs
					Gute Prozessqualität aufweisen
4	185	Der Prozess muss klar beschrieben sein	+	J	1
6	191	Sollte es eine Veränderung geben, sprich der Prozess soll einen alten Prozess ablösen muss der eine klare Verbesserung darstellen	+	J	1
8	128	Er muss einmal digital sein. Nur mit digitalem Schriftverkehr	+	J	1
10	109	Idealer Prozess ist wahrscheinlich so designed oder modelliert, dass ihn jeder versteht und es dementsprechend keine Probleme beim Prozessdurchlauf gibt	+	J	1
1	217	Der Prozess sollte immer das was er prozessiert übersichtlicher machen und bestenfalls auch schneller machen und nicht komplizierter	*	J	1
9	132	was vielleicht auch noch wichtig ist, ist die Qualität von einem Prozess	*	J	1
9	144	Was sich wahrscheinlich so entwickelt hat, also durchdacht (...) die Tools selbst ja, weil es jetzt deswegen keine Redundanzen sind aber es gehört ein bisschen reduziert von der Anzahl der Tools her, damit das ein bisschen zentraler ist was gemeinsame Sachen betrifft	*	J	1
Summe der Statements					7
Anzahl der Interviews					6
+					4
*					3
-					0
S/I					1,17
Priorität					1

IDENTIFIZIERTE PAINS

Pain	S	I	+	*	-	R	S/I	Priorität
Prozess ist zu ungenau formuliert	8	7	1	6	1	*	1,14	1
Inkonsistente Toolchain	10	6	4	6	0	*	1,67	2
Nicht festgelegte Ansprechpartner	7	6	1	5	1	*	1,17	2
Prozessablauf wird ignoriert	6	5	2	4	0	*	1,20	2
Informations-bedarf zu groß	4	4	1	3	0	*	1,00	2
Veraltete Tools	3	3	1	2	0	*	1,00	3
Prozess bietet keinen Mehrwert	3	3	0	3	0	*	1,00	3
Mangelnde Dokumentation der Prozesse	2	2	1	1	0	+	1,00	3
Frequenz der Meetings ist zu hoch	2	1	1	1	0	+	2,00	3

Anhang H: Auswertung „Wertangebot von Prozessen“

Interview	Absatz	Statement	Relevanz	Job/ Pain/ Gain Einteilung final	Pains
					Prozess ist zu ungenau formuliert
9	132	die Prozessqualität einfach nicht passt und man noch eine Runde drehen muss und noch eine Runde drehen muss, dass ist das Schlimmste	+	P	1
1	237	Es gibt Prozesse die kompliziert sind und unübersichtlich, wo man sich nicht wirklich auskennt.	*	P	1
2	147	wenn der Prozess einen Fehler hat z. B. dann weiß man schon wie man da selbst dann um den Fehler herum arbeitet	*	P	1
2	153	jedes Programm ist irgendwie anders oder der Prozess ist anders	*	P	1
6	167	Vielleicht funktionieren sie auch in Reno gut, aber es wird nie geschaut ob sie auch hier bei uns funktionieren in der Hinsicht	*	P	1
7	257	Es ist eben, wenn sich die Leute erst gewöhnen müssen an die Prozesse selbst und auch die Abstimmung mit dem Kunden	*	P	1
10	121	Wenn man jahrelang Prozesse leben muss, aber nicht will oder die einfach nicht sinnvoll sind. Ein regelmäßiger Austausch ist da auf jeden Fall sinnvoll	*	P	1
4	197	Vielleicht funktionieren sie auch in Reno gut, aber es wird nie geschaut ob sie auch hier bei uns funktionieren in der Hinsicht	-	P	1
Summe der Statements					8
Anzahl der Interviews					7
+					1
*					6
-					1
S/I					1,14
Priorität					1

ANHANG I: AUSWERTUNG „SELBSTEINSCHÄTZUNG“ UND „METHODENKENNTNISSE“

Statements	1	2	3	4	5
Ich arbeite am liebsten im Team.			+++	++++++	+
Selbstständiges Arbeiten ist für mich selbstverständlich.				++	+++++++
Ich bevorzuge es, einem klaren und strukturierten Arbeitsablauf zu folgen.		++	+	++++	+++
Prozesse müssen offen kommuniziert werden.				+++++	+++++
Ich ärgere mich, wenn Entscheidungen über meinen Kopf hinweg getroffen werden.				+++++	+++++
Bei Änderungen im Prozess erwarte ich mir, dass das Unternehmen alle beteiligten Mitarbeiter informiert.				+++	+++++++
Ich finde es wichtig, dass der Ablauf meines Prozesses in meinem Arbeitsbereich sichtbar gemacht wird (Poster, Pinnwand etc.).		+++	++++	+++	
Prozesse sollten ständig gewartet und verbessert werden.			+	++++	+++++
Durch gemeinsames Arbeiten mit Prozessen verbessert sich der Output des Teams.				+++++	+++++
Individuelles Arbeiten ist besser als methodengestütztes Arbeiten.		++++	++++	+	+

Anhang I: Auswertung „Selbsteinschätzung“ und „Methodenkenntnisse“

Methodenkompetenzen	1	2	3	4	5
SCRUM		+	++	++++	+++
Scaled SCRUM	+++++++	+			
Verwaltung eines Backlogs			++	+++	+++++
Workflowabbildung		++++	++	+	+++
Daily		+	+	+	+++++++
Aufgabenmanagement mittels KANBAN	++	+	+++	+++	
SAFe Framework	+++++++				
Prozessverbesserung mittels PDCA-Zyklus	+++++	++	+++		
Voice of the Customer Methode	+++++++			+	
Customer Journey Methode	+++++++	+		+	
Continuous Integration	+++	++	+++	+	+
Persona	+++++	+++	++		
Story Telling	+++++	+++			