



UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES LANDSHUT

FACULTY OF ELECTRICAL AND INDUSTRIAL ENGINEERING

**Developing a framework for the implementation and
utilization of agile methods in the project management of
small and medium sized enterprises**

Master's thesis

Written by

David Fabian Leiner

Matriculation number: 1076684

from Taufkirchen Vils

Taufkirchen Vils, 30.11.2022

Supervisor: M. Eng. Finn Reiche

Abstract

Due to their qualities to better deal with the unprecedented characteristics of today's VUCA world than conservative project management methods, agile methods have seen an immense upheaval in the industry in recent years – agile methods and the topic of agility in general seem to be inevitable in this context. However, a systematic literature search carried out for the purpose of finding a topic for this master's thesis only confirms this picture to a limited extent: While there is a vast amount of literature on agile methods in project management in general, there is a downright research gap in the more specific field of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises (short: SMEs). This insight was taken as an opportunity to bring some light into the darkness and to try to fill the existing research gap by attempting to develop a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs. In order to create a knowledge base, the theoretical foundation was formed at the very beginning, with a view to both agile project management and SMEs. Subsequently, five specific research questions were defined and a suitable research design was created. In a first round of interviews, twelve problem-centred interviews were conducted with interview participants who had experience in the context of agile methods in the project management of SMEs and could report on it. The initial framework based on the resulting findings was then evaluated by five experts in a second round of interviews. After the evaluation of the expert consultation, the initial framework was then modified on the basis of the experts' responses and the final framework was developed. The final framework provides information on what is happening when an agile method is being implemented and later used in the project management of a SME. Therewith, it helps SMEs who are about to introduce an agile method themselves in that they can derive important information, reference points and recommendations for action from it. For academia, the framework gives rise to further research topics that should be addressed.

Foreword and acknowledgements

I have been very interested in the topic of agile project management for several years now. As a result, I am all the more pleased that I discovered the need to investigate the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises more closely through the initial systematic literature research at the beginning of this thesis' topic identification. I hope that my research results help to make this context more understandable and give those affected directly in the SMEs the opportunity to benefit from valuable lessons learned by others, as well as provide a basis for further research work.

For the great support, I would like to thank ...

... my supervisor **Finn Reiche**, who gave me important support and constructive criticism during the preparation of this thesis and without whose help it would not exist in this form.

... my beloved girlfriend **Sophia**, for supporting me mentally and cognitively at all times and always believing in me.

... my parents **Barbara and Peter**, who made my studies possible through their support and always had an open ear for me when I needed it.

... as well as the anonymous participants of the two interview rounds, for taking the time for me and my research project and for sharing their experiences and knowledge with me.

Table of contents

List of figures.....	VI
List of tables	VI
List of abbreviations	VII
1 Introduction	1
1.1 Background and research objective	1
1.2 Outline of the thesis	2
2 Theoretical foundation	4
2.1 Agile project management	4
2.1.1 The Agile Manifesto	4
2.1.1.1 Values	5
2.1.1.2 Principles	7
2.1.2 Agile frameworks.....	10
2.1.3 Agile practices.....	10
2.1.4 Agile vs conventional project management	11
2.1.5 Prevalence in the industry	12
2.2 Small and medium sized enterprises	13
2.2.1 Definition	13
2.2.2 Intersection of SMEs and the middle class	14
2.2.3 Economic relevance, size and sector distribution of SMEs in Germany	16
2.2.4 Selected challenges and opportunities	18
2.2.5 Characteristics	20
3 Research process	22
3.1 Systematic literature review	22
3.2 Research objective	25
3.3 Research questions	25
3.4 Research design.....	26
4 Research methodology	27
4.1 Problem-centered interviews.....	27
4.1.1 Procedure for this thesis	27
4.2 Expert interviews	29
4.2.1 Procedure for this thesis	29
4.3 Evaluation of the conducted interviews	30
5 The implementation of agile methods in the project management of SMEs	33
5.1 Key challenges	33

5.2 Success factors	39
5.3 Summary	43
6 The utilization of agile methods in the project management of SMEs.....	45
6.1 Key challenges	45
6.2 Success factors	48
6.3 Summary	52
7 Framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs	53
7.1 The framework before the expert consultation	53
7.2 The final framework.....	54
8 Limitations and guideline for future research	56
9 Conclusion.....	57
References.....	58
Appendices.....	65
Declaration of academic integrity	237
Release certificate	238

List of figures

Figure 1: Outline of the thesis.....	3
Figure 2: Workflow of conventional versus agile projects.....	11
Figure 3: Definition of SMEs as per quantitative criteria – overview.....	14
Figure 4: Diagrams depicting the economic relevance of SMEs in Germany.....	16
Figure 5: Distribution of companies in Germany in 2019 as per size	17
Figure 6: Distribution of SMEs in Germany in 2019 as per sector	18
Figure 7: Overview of the systematic literature review conducted	23
Figure 8: Final set of papers	24
Figure 9: Proposed research design	26
Figure 10: Key challenges in the implementation of agile methods in the project management of SMEs.....	38
Figure 11: Success factors in the implementation of agile methods in the project management of SMEs.....	43
Figure 12: Summary of the implementation of agile methods in the project management of SMEs	44
Figure 13: Key challenges in the utilization of agile methods in the project management of SMEs	48
Figure 14: Success factors in the utilization of agile methods in the project management of SMEs	51
Figure 15: Summary of the utilization of agile methods in the project management of SMEs	52
Figure 16: The framework – initial draft	54
Figure 17: The final framework.....	55

List of tables

Table 1: Features of the Gioia Methodology	32
--------------------------------------------------	----

List of abbreviations

EFAM	Europäisches Forschungsfeld für angewandte Mittelstandsforschung
e.g.	exempli gratia
GT	Grounded theory
IID	Incremental and iterative development
i.d.	id est
PDSA	Plan-do-study-act
RAD	Rapid Application Development
RIPP	Rapid Iterative Production Prototyping
SME	Small and medium sized enterprise
VUCA	Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

1 Introduction

The business environment has changed fundamentally since the late twentieth century (Joiner, 2019, p. 140). Due to the ongoing globalization of the world's economy, the emergence of disruptive technologies, globally happening political turbulences, the most tremendous danger to all of mankind – the climate change – and other phenomena, a broad array of enormous opportunities but also colossal challenges has presented itself. These unprecedented characteristics of today's industrial time are often being referred to as the ones of the so-called VUCA world (Saleh & Watson, 2017, p. 705). Coined in 1998 by the "US Army War College", the acronym stands for business environment volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Consequently, in order to be successful, organizations need to be able to sense and adapt to the ever-changing, complex nature of their environment in a fast and flexible manner (Horney et al., 2010, p. 33).

In light of this, the topic of agility has become increasingly important in recent years. The philosophy which emerged and was defined in 2001 with the composing of the so-called agile manifesto by seventeen progressive thinkers, concretises a series of values and principles which characterise a certain adaptiveness to the ever-changing circumstances (Beck et al., 2001c). The so-called agile project management takes up these values and principles in the form of agile methods and agile techniques and, thus, ensures that organizations can position themselves successfully in the VUCA world. Therefore, it is hardly surprising that the topic is not only receiving a great deal of attention in research but has also become widespread in today's industry.

1.1 Background and research objective

However, if you take a closer look at the subject of matter you will notice that despite the great academic relevance of agility in general, there is hardly any literature that deals with agile project management in small and medium sized enterprises. Furthermore, the topic is also much less widespread in the working practice of SMEs than it is among their larger competitors. This needs to change, as there is no doubt that SMEs can also benefit from the use of agile methods in their project management. Consequently, research specifically geared towards SMEs is needed to close the before mentioned gap in the literature – especially, since they have fundamentally different organizational properties than large corporations and cannot be compared to them in any way. The intended research objective

to be addressed in this master's thesis, thus, is the development of a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs.

1.2 Outline of the thesis

This master's thesis can be divided into five building blocks, as shown in **Figure 1**. First and foremost, in order to gain a thorough understanding of the two subjects of relevance – agile project management and small and medium sized enterprises – a theoretical foundation will be developed. Second, the applied research process will be described by addressing the conducted systematic literature review, the thereof derived research objective and individual research questions as well as the specific research design. Third, the research methodology will be pictured by differentiating between the two different forms of interviews employed – the problem-centered interview and the expert interview – and explaining how the evaluation thereof works. Fourth, the results of this thesis will be broken down by separately going into the implementation and the utilization of agile methods in the project management of SMEs, the constructed framework therefore as well as its limitations and guidelines for future research. Fifth and finally, a conclusion of this thesis will be drawn.

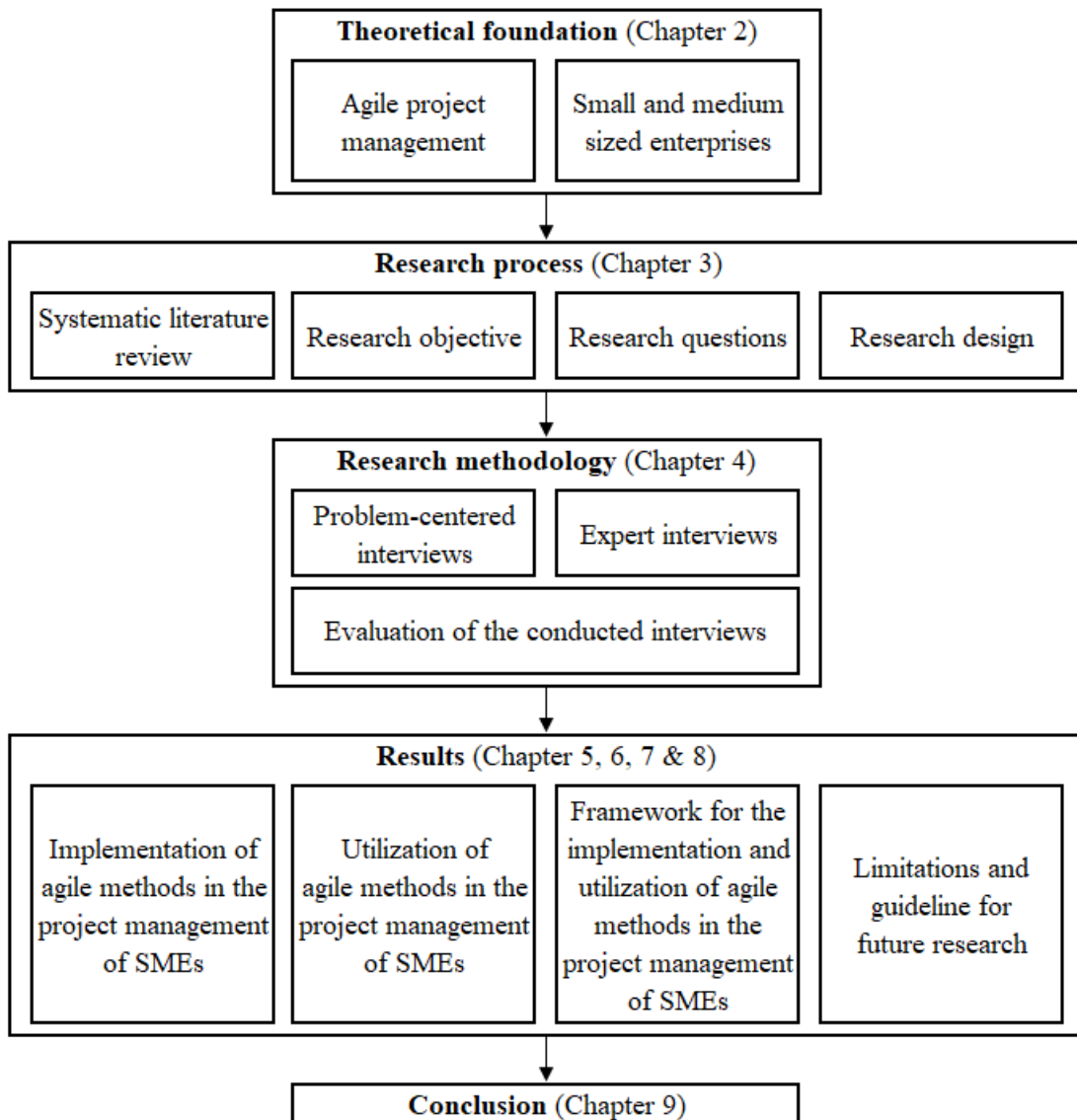


Figure 1: Outline of the thesis

(Own representation)

2 Theoretical foundation

In order to make for a fundamental level of knowledge and information in the two subjects of matter – agile project management as well as small and medium sized enterprises – this chapter subsequently provides the corresponding theory.

2.1 Agile project management

In doing so, the first half of this chapter addresses the topic of agile project management and points out its differences compared to conventional project management.

2.1.1 The Agile Manifesto

Over the last years, the whole topic of agile development has increasingly become important in the corporate world thanks to its inherent abilities to deal with the everchanging circumstances of today's VUCA world, as already mentioned in **1 Introduction**. However, this specific way of product development cannot be considered as a new phenomenon – in contrast, its emergence dates back as far as to the 1930s, when Walter Shewhart suggested a series of short, iterative plan-do-study-act (short: PDSA) cycles in order to improve product quality as part of his position as a quality expert (Larman & Basili, 2003, p. 47). In the subsequent decades, various new approaches in the context of incremental and iterative development (short: IID) were proposed – as for example the spiral model, Rapid Iterative Production Prototyping (short: RIPP) as well as Rapid Application Development (short: RAD) – some of which built up on each other (Hohl et al., 2018, pp. 3–4). Thus, it is no surprise that there were strong similarities to find in their proceedings. Even though each of these methodologies had their strengths and yielded great improvements, of course there were negative aspects to them at the same time. Limitations carried by them were, *exempli gratia*, their heavy process focus, strong emphasis on documentation, labour intensity, difficulty to implement in practical working settings and poor ability to adapt to changing conditions (Misra et al., 2012, p. 974).

With the slow approaching of the turn of the millennium, there had been an increasing interest by a circle of researchers and practitioners part of the software industry in what was then referred to as "lightweight" methods, which had been developed by individuals who first wanted to find new ways of developing software themselves and later spread

their ideas so that others could benefit from them as well (Agile Alliance, 2022a). Succeeding a meeting of supporters of Extreme Programming at the Rogue River Lodge, Oregon, US, in the spring of 2000 where the participants expressed their approval and backing for "light" methodologies but did not come up with something formal, software professional Robert C. Martin invited for a follow-up meeting with the intention to get all leading thinkers in the respected area in one building (Beck et al., 2001a, 2001b). During this meeting – held on February 11-13, 2001, at The Lodge at Snowbird ski resort in the Wasatch mountains of Utah, US – seventeen independent thinkers and representatives of Extreme Programming, SCRUM, Crystal and others came up with what is known as the Manifesto for Agile Software Development (also called plainly: The Agile Manifesto).

2.1.1.1 Values

In said manifesto, the agile pioneers formulated a set of four specific values as the core of the agile philosophy based upon the mutual consent of trust and respect for each other, the strong desire to promote organizational models based on the people working and collaboration as well as developing organizational environments in which everyone would want to work (Beck et al., 2001b). More precisely, the manifesto reads (Beck et al., 2001c):

“We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- 1. **Individuals and interactions** over processes and tools*
- 2. **Working software** over comprehensive documentation*
- 3. **Customer collaboration** over contract negotiation*
- 4. **Responding to change** over following a plan*

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.”

Withal, the first value – individuals and interactions over processes and tools – wants to emphasize the importance of constructing an environment that allows every single member of a team and stakeholder to show their special set of skills and give their best as well

as developing a working reality that is embossed by a close and frequent interaction between everyone working on a project, instead of overly focusing on certain processes and tools (Layton, 2018, pp. 42–43). By doing so, an array of advantages enfolds: For example, a high level of communication and teamwork is fostered, an organization becomes more adaptive, the team members are granted with a higher personal responsibility and decision power which potentially strengthens the team morale. However, while this surely are positive aspects, processes and tools are important as well and shall not be neglected as this could lead to troubling consequences.

The second value – working software over comprehensive documentation – wants to highlight the relevance of actually usable, potentially deliverable functionality of the product in development rather than the documentation following it (Layton, 2018, pp. 44–46). This is incarnated by the iterative approach of agile methods, with a product increment standing at the end of each iteration that fulfils the so-called definition of done – the attendant requirements. While some level of documentation is, thereby, certainly needed and reasonable, an excessive and unnecessary amount of it shall be avoided under all circumstances to avert the wasting of resources and hindering of the actual product development.

The third value – customer collaboration over contract negotiation – illustrates an attitude of the agile mindset that, in a way, is contrary to the conventional course of action during the development of a product (Layton, 2018, pp. 46–47). Whereas conventionally, a direct contact with the customer is mainly prevalent during negotiating the contract at the beginning of a project and the very end of it, as well as when contractual modifications need to be discussed, agile teams moreover aim on establishing an active collaboration with the customer throughout the entire project. As a consequence of this form of partnership, requirements, wishes and other valuable contributions of both parties are communicated on a regular basis which benefits everyone on the project and the product to be developed massively.

Finally, the fourth value – responding to change over following a plan – refers to the ever-changing environment and product requirements and characterizes the distinctive way in which agile methodologies handle change (Layton, 2018, pp. 47–48). In contrast to the obstinate pursuing of a rigid project schedule as is typically the case in regular project management, agile project management realizes that change will occur at some point or another in the project and is indispensable and, thus, is ready to adapt to it at any given

point in time. By seamlessly incorporating new knowledge and/or requirements into the ongoing work and perceiving them as opportunities for added value, a significant advantage over the conventional approach is generated and the likelihood of project success is maximized.

2.1.1.2 Principles

However, the Agile Manifesto does not only cover the four core values just explained in chapter **2.1.1.1 Values**. It furthermore consists of twelve principles that stand behind them and make the agile philosophy a tad more concise and tangible, worded by Beck et al. as follows (2001d):

“We follow these principles:

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Working software is the primary measure of progress.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.“

In a sense, these principles are product development best practices that back up the four agile values and can – with one exception – be directly attributed to them (Measey, 2015, pp. 92–102). At the outset, the fifth, sixth, eighth, eleventh as well as twelfth principle can be allotted to the first one – to put the greater focus on individuals and interactions instead of certain processes and tools. Quite obviously, project success is dependent upon the project team and, hence, it is important staffing it with motivated and talented individuals. Furthermore, it is important for the management to create a supportive, trusting and emotionally safe work environment, in which the entirety of team members is willing to give it their all, is able to grow and can thrive. Additionally, the management should promote a sustainable pace of development that can be maintained at all times and at which all people involved can keep up with. This is important, as being and working agile should never mean achieving flexibility and quality by burdening the team members with gigantic workloads but, however, achieving this through employing the agile mindset as well as corresponding methods. Empowering the team by giving it a higher authority for decision-making and overall autonomy in their job as opposed to micro-managing it, furthermore, usually leads to better outcomes regarding the organizational architecture, product requirements and specific designs. To increase the team effectiveness even more, it pursues continuous improvement by regularly meeting up and critically discussing its current way of working together. In their frequent interactions with one another, agilists try to convey information through face-to-face meetings (in person or virtually) whenever possible, due to the positive impacts of this communication form on communication efficiency as well as effectiveness and other advantages.

The conviction that a working product is more important than comprehensive documentation as put on record in the second agile value is taken up in the first, third, seventh and ninth principle (Measey, 2015, pp. 103–111). The agile philosophy aims on continuously delivering actually working product increments and, therewith, business value to the customer throughout the whole project, starting from an early point on. In addition, this shall be done in a frequent manner, with a preference towards shorter periods of time as, for example, a couple of weeks. Non-agile business environments often suffer from an excessive load of demanded documentation and reporting – in contrast, agile teams prefer

to pull an unadulterated look on the progress made so far out of real, tangible product increments and use these as their core measurement device. Collectively, this helps satisfying the customer but also aids to achieve a high level of responsiveness by receiving feedback on a regular basis as well as focusing on the really important, value adding activities. What is more, from the beginning of a project on they place a great emphasis on a high degree of technical excellence and good design and, in this way, avoid later difficulties provoked by a high technical debt or poor design.

As disclosed in the third agile value, collaborating with the customer is more important than the negotiation of the contract – what shall be expressed by this is addressed further in the fourth and twelfth agile principle (Measey, 2015, pp. 112–113). In agile product development, not only all relevant internal – business people and developers – but also external stakeholder of a project are directly involved in all of the development process. So, instead of seeing the customer sort of as an opponent that has to be beaten in the negotiation of the contract for one's own advantage, more of an active form of partnership is strived for. In the process, both sides regularly discuss the work done so far and the further courses of action. Due to the thereby gained high level of mutual collaboration several advantages can be perceived such as a great understanding of what is going on and needs to be happening in a project.

Finally, the fourth agile value and stance to – if reasonable and possible – respond to changed conditions in the setting of a project rather than blindly following a pre-made schedule is focussed on as part of the second principle (Measey, 2015, pp. 114–118). Agile teams know that, during the time spanned from the beginning to the end of a development process, changes in the requirements are inevitable and will happen. Therefore, they embrace the fervently in order to keep up with and manage them, drawing a competitive advantage over non-responsive organizations out of it. For the most part, this is facilitated by the iterative fashion of agile development processes.

As mentioned earlier, there is one agile principle which cannot directly be assigned to one or more agile values – the tenth one (Measey, 2015, pp. 119–123). This principle has two inherent meanings, that both are correct. Firstly, it wants to describe the essentiality of concentrating first and foremost on what are really important features of the product to be developed and not wasting time on developing or doing other things. Secondly, it also concerns the fashion of how the product is come up with and delivered to the customer – to wit, in one that is held as lean as possible.

2.1.2 Agile frameworks

What has been described by the values and principles part of the agile manifesto in the previous two subchapters, can be summed up and is understood by the originators Beck et al. as the agile mindset (Agile Alliance, 2022a). They want to provide guidance on how to succeed when faced with high levels of uncertainty and the need to be able to quickly respond to change in the context of product development in a challenging time for doing business. What incarnate the agile values and principles and build a proposed essential structure underlying a product development process thereupon is often referred to mistakenly as agile methods or methodologies. In fact, agilists much more opt for the denomination framework when speaking about the generalized form of the agile process. Once an agile framework has been applied by a team and made a perfect fit for their specific, individual context, then they consider it to be the team's methodology.

There is a large sum of agile frameworks that are employed in the working world, with Scrum being by far the most popular one (digital.ai, 2021, p. 13). Being invented by two of the authors of the agile manifesto – Schwaber and Sutherland – Scrum consists of a set of values that are viewed as particularly important, different team roles, events as well as so-called artifacts that aim on helping teams to create business value with adaptive solutions for complex requirements (2020). Further well-known and widespread agile frameworks include Kanban, Extreme Programming, Design Thinking, Lean Startup and Effectuation.

2.1.3 Agile practices

With a fastly growing awareness for the great importance of becoming agile but a much less progressive reality of organizational state of affairs, a large number of managers, consultants and coaches often praise themselves to be agile and capable of bringing huge benefit to less advanced companies with personal, mischievous motivations (Denning, 2019). Moreover, in many cases, companies claiming to be agile cannot be considered entirely agile and often rather selectively use agile approaches. According to a study by the Hochschule Koblenz, only 20 percent of the companies that took part in said investigation work completely agile in their development processes while the vast majority only partly uses certain agile elements (2020). These elements are called agile practices and descend from the various existing agile frameworks (Agile Alliance, 2022b). Withal,

daily stand-ups, retrospectives, sprint/iteration planning, sprint/iteration reviews and kanban boards count to the most widely used in organizations (digital.ai, 2021, p. 15).

2.1.4 Agile vs conventional project management

On the previous pages, the agile values and principles were outlined and it was explained that these, in the form of agile frameworks, pave project teams the way to agile project management – what shall be discovered now, is what differentiates agile and conventional project management. To begin with, a project is a non-recurring undertaking that can be distinguished from other tasks and has limited resources – namely time, financial, human and material ones –, defined goals and a specific form of organization (Timinger, 2021, pp. 16–17). Project management, further, refers to the tasks that are related to the management, organization and leadership necessary for processing a project: It is the entirety of tasks, methods and means in the context of definition, planning, control, project completion and leadership needed for the successful implementation of a project. The project-specific design of these depends upon each individual project subject and, to a certain extent, predetermines project success. The main difference between the two project management schools of thought, now, lies in the nature of the approach to the project (Timinger, 2021, pp. 16–74). While agile project management is characterised by a strong adaptability to changes as well as iterative, very customer-oriented and rather unbureaucratic acting due to its orientation towards the agile values and principles, conventional project management is primarily characterised by the strongly plan-based project process. A schematic representation of the essential difference is given by **Figure 2**.

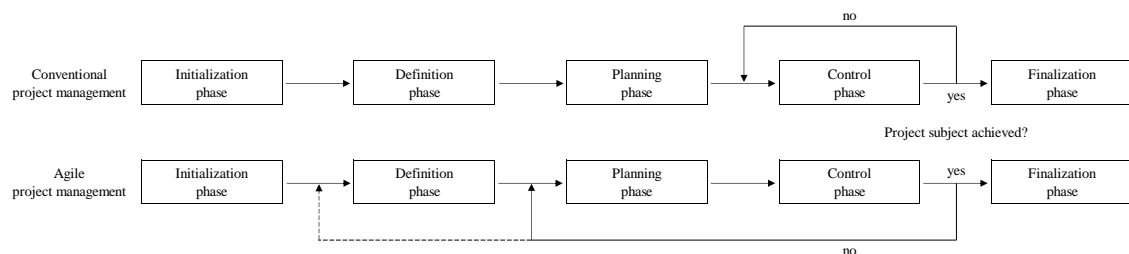


Figure 2: Workflow of conventional versus agile projects

(Own representation based on Timinger, 2021, p. 18)

2.1.5 Prevalence in the industry

As already mentioned in **1 Introduction**, in recent years the topic of agility has been on the rise due to its indisputable ability to handle the complex business environment of today better than old-fashioned traditional project management approaches. In a study conducted in the spring of 2021, the US-American software company digital.ai invited professional from a broad range of industries to partake and ended up with more than 1,380 complete responses that firmly proved this: Whereas 32 percent had already been employing agile in their working practice for over five years, 33 percent had implemented it three to five years and 22 percent only one to two years ago. Despite the fact that agile product development has its origin in software development, in the meantime it has spread much wider and is by now prevalent in activities without any relation to information technology as well as physical product development (Hochschule Koblenz, 2020). Reasons for the adoption of agile approaches are thereby, amongst others, optimization of product time-to-market, quality, team morale, and creativity or the demand by customers, potential employees – headword employer attractiveness – and partners. Important aspects that speak against the use of agile approaches, in contrast, are for example project conditions that do not allow for it, the fundamental refusal of the decision-makers and a training effort assumed to be extremely high. Meanwhile, companies or teams that are experienced in working agile often report certain challenges that come along with it, such as the presence of different, inconsistent processes and practices across teams, a clash of the organizational culture with the agile values as well as an insufficient and inadequate participation and support of the management. However, all in all agile teams appear to be pretty pleased with their way of working, as 68 percent of the participants of the survey conducted by the Hochschule Koblenz estimate the success rate of their projects at more than 70 percent and 15 percent of them even at 90 to 100 percent.

Even though the existence of agile in the corporate world has been increasing drastically and there seems to be endless literature on the topic in general and without a more detailed specification, if one wants to get a closer look at the topic at hand in the practice of small and medium sized enterprises, there is hardly anything adequate listed in the known and renowned scientific databases, as showed further in **3.1 Systematic literature review**. Solely a few documents and sites on the internet that address this topic can be found via a corresponding Google search and that also rather selectively and with small samples. According to the summary of a 2019 study by FUTURUM Management, 82 percent of

the chief executive officers of SMEs surveyed rated agility as very important for long-term business success, despite the fact that the overall agile maturity in SMEs was measured to be low. Schulke and Jütte conducted an online survey in 2019 which yielded 271 responses from managers in companies that are considered to be part of the German middle class and found, that the main motivation for facilitating agility were external drivers such as the increased competitiveness in their market and higher demands by their customers. Furthermore, they came up with the conclusion that, albeit, the topic of agility is not hidden from small and medium sized enterprises there is a large group of them that have a huge backlog to catch up to in this context. In 2017, Roffmann & Bagdahn interviewed the board of executives and/or human resource managers of 10 different middle class companies in Germany and discovered, that agility as a success-promising principle for doing business has arrived in their awareness, yet in most cases they do not act accordingly in the development of their organizational structures and often lack proper change management – instead, they mostly just selectively apply agile elements. After leading interviews with 10 managers of middle class companies and four freelancing agile coaches, Lindner attested a high complexity which calls for management approaches that are able to deal well therewith and agile methods seem to be a solution therefore (2017). At the end, similarly to the author of this thesis, he mentions the small to non-existing foundation of research in the field of agility in SMEs and explicitly states the need for additional research in this field.

2.2 Small and medium sized enterprises

In the second half of this chapter, the special features of small and medium sized enterprises are demonstrated and circumvented from their larger competitors.

2.2.1 Definition

The most obvious way to distinguish small and medium sized enterprises from larger companies is to define them by means of quantitative criteria. In this context, these types of organizations are commonly divided into three categories in terms of their size: micro, small and medium sized. Withal, the staff headcount, turnover and balance sheet total are usually used as the differentiation criteria.

Four prevalent definitions for SMEs are the ones according to the German Handelsgesetzbuch (short: HGB, English: german commercial code), the Institut für Mittelstandsforschung Bonn (short: IfM, English: institute for scientific middle class research), the European Commission as well as the Europäisches Forschungsfeld für Angewandte Mittelstandsforschung (short: EFAM, English: european field of research for applied middle class research) (Becker et al., 2019, pp. 21–22; Bundesministerium der Justiz & Bundesamt für Justiz, 2022a, 2022b; 2022; 2022b). While the first three definitions are rather similar and show only minor differences, the fourth one according to the EFAM delimits itself from the rest by incorporating consistently higher values for the differentiation criteria, as presented in **Figure 3**. Even more so, since EFAM is the only one to offer a combined, qualitative-quantitative view and, in addition to the quantitative classification, also includes all owner-managed companies and family businesses among the SMEs no matter the metrics.

Size	Staff headcount				Turnover [million EUR]				Balance sheet total [million EUR]			
	HGB	IfM	EU	EFAM	HGB	IfM	EU	EFAM	HGB	IfM	EU	EFAM
Micro	< 10	≤ 9	< 10	~30	< 0,7	≤ 2	≤ 2	~6	< 0,35		≤ 2	
Small	< 50	≤ 49	< 50	~300	< 12	≤ 10	≤ 10	~60	< 6		≤ 10	
Medium	≤ 250	≤ 499	< 250	~3000	≤ 40	≤ 50	≤ 50	~600	≤ 20		≤ 43	
Large	>250	>499	≥250	>3000	>40	>50	>50	>600	>20		>43	

Figure 3: Definition of SMEs as per quantitative criteria – overview

(Own representation, Sources: Becker et al., 2019; Bundesministerium der Justiz & Bundesamt für Justiz, 2022a, 2022b; European Commission, 2022; Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022b)

The significant differences between the various definitions make it difficult to compare SMEs solely based on the assignment of a company to this organizational type. In the following, it will therefore always be referred to the underlying definition or automatically followed the definition of the Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2022b).

2.2.2 Intersection of SMEs and the middle class

There are certain criteria that separate the German middle class from the rest of the business environment: According to the Institut für Mittelstandsforschung Bonn, the unity of ownership and leadership defines whether a company is part thereof (2022a). Hence, this is characterized by the decisive personal influence of the entrepreneur, who bears the

entrepreneurial risk and whose personal livelihood is secured by the company. In operational terms, this means that up to two natural persons or their family members hold the majority of shares in the company as well as belong to the management and are, thereby, directly involved in all operational and strategic decisions (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022g).

In addition, supplementary characteristics can be used to describe the qualitative traits of middle class companies (Reinemann, 2002, 2019, pp. 4–7). For one, they generally strive to ensure and hold the sole decision-making power within their company by establishing a unity of management, decision-making and responsibility. Furthermore, with the unity of ownership, risk and control, they usually seek to establish structures that safeguard the pursuit of the owner's interests and ensures that the managers act in accordance with them. Flat hierarchies and consensus between management and staff also commonly characterize the internal structure of companies that belong to the middle class. Last but not least, a distinctive feature of these firms is the predominant personal relationship of the owners with the business environment.

Applying these aforementioned qualitative criteria for middle class companies and the quantitative criteria for SMEs described in **2.2.1 Definition**, an exceptionally large intersection emerges (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022g). However, there are two definite criteria that exclude the former from the latter and vice versa: First, companies that exceed the quantitative criteria for SMEs can still be part of the middle class and, second, SMEs that are not independent and depend on another company can never be part of the middle class. Thus, there are companies that are much larger than SMEs and still belong to the middle class and others, that judging by their size are SMEs but cannot be assigned to the middle class due to their interconnectedness with another company.

As has already become clear, SMEs can be narrowed down on the basis of purely quantitative indicators, whereas this does not work for companies belonging to the so-called middle class and qualitative criteria are used for this purpose. Since the latter cannot be taken from official statistics, it is difficult to classify these firms in practice (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022f). Therefore, the quantitative criteria of the SME definitions are generally used in practical applications as for example the determination of their economic significance. For the same reasons, this master's thesis also uses the concept "SME" with the underlying, gaugeable criteria and avoids assigning companies to

the middle class. However, it also refers to literature on the middle class as authors often use the two terms interchangeably and do not precisely differentiate between them.

2.2.3 Economic relevance, size and sector distribution of SMEs in Germany

Small and medium sized enterprises are often referred to as the engine of the German economy – rightfully so. The following facts illustrate the immense importance of SMEs for the country: Following the definition of the European Commission, these enterprises generated approximately 2.35 trillion EUR in 2019, accounting for 32.9 percent of the total sales in Germany (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022f). Thereby, they had a total of 19.24 million dependent employees, which makes up for 54.7 percent of all dependent employees in Germany. Furthermore, whilst there were a total of 1.56 million apprentices in Germany in the same year, 71.3 percent of them were trained in SMEs. **Figure 4** illustrates the evidence stated for the enormous economic relevance of SMEs.

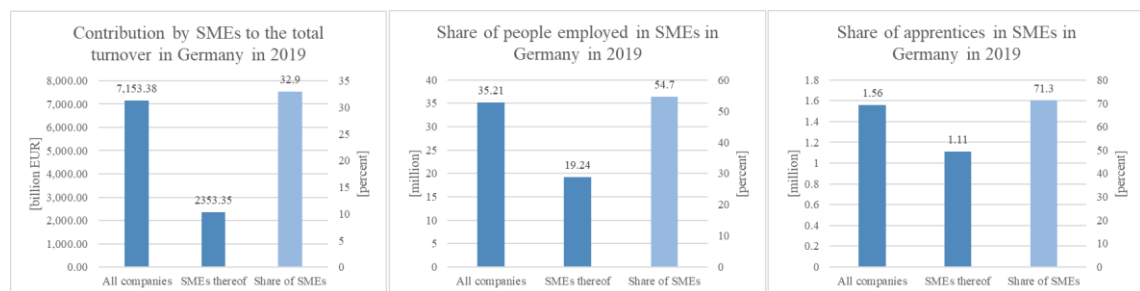


Figure 4: Diagrams depicting the economic relevance of SMEs in Germany

(Own representation, Source: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022e)

In the year of 2019 in Germany, around 3.54 million companies or 99.3 percent of all companies with sales from goods and services and/or employees in Germany were considered small and medium sized enterprises according to the definition by the European Commission (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022f). 86 percent or approximately 3.06 million of them, and, thus, the vast majority, belonged to the micro enterprises. 10.9 percent of them represented small, 2.4 percent medium sized enterprises. Only 0.7 percent of all companies in Germany in 2019 belonged to the group of large companies. **Figure 5** shows the size distribution of companies in Germany as described above.

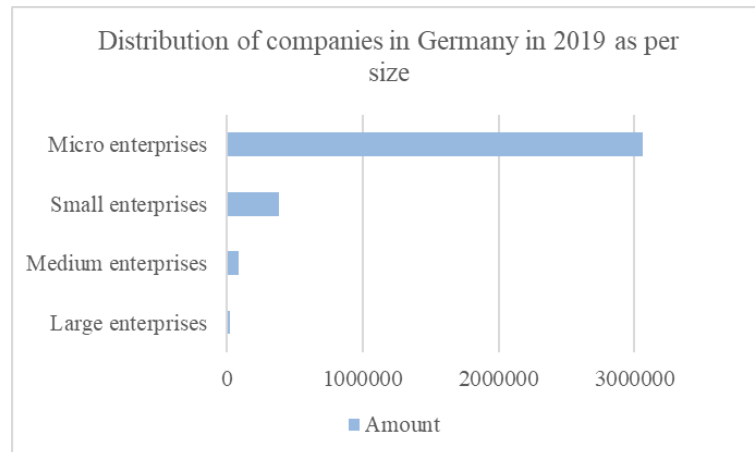


Figure 5: Distribution of companies in Germany in 2019 as per size

(Own representation, Source: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022d)

Small and medium sized enterprises are distributed across all sectors of the German economy. According to data from the Statistisches Bundesamt Deutschland (English: German Federal Statistical Office), the largest concentration of this type of companies as defined by the European Commission is thereby found in the trade, maintenance and repair of motor vehicles with 22,15 percent, closely followed by freelance, scientific and technical services with 18.85 percent (2022). **Figure 6** shows the exact distribution of SMEs in Germany in 2019 over all sectors.

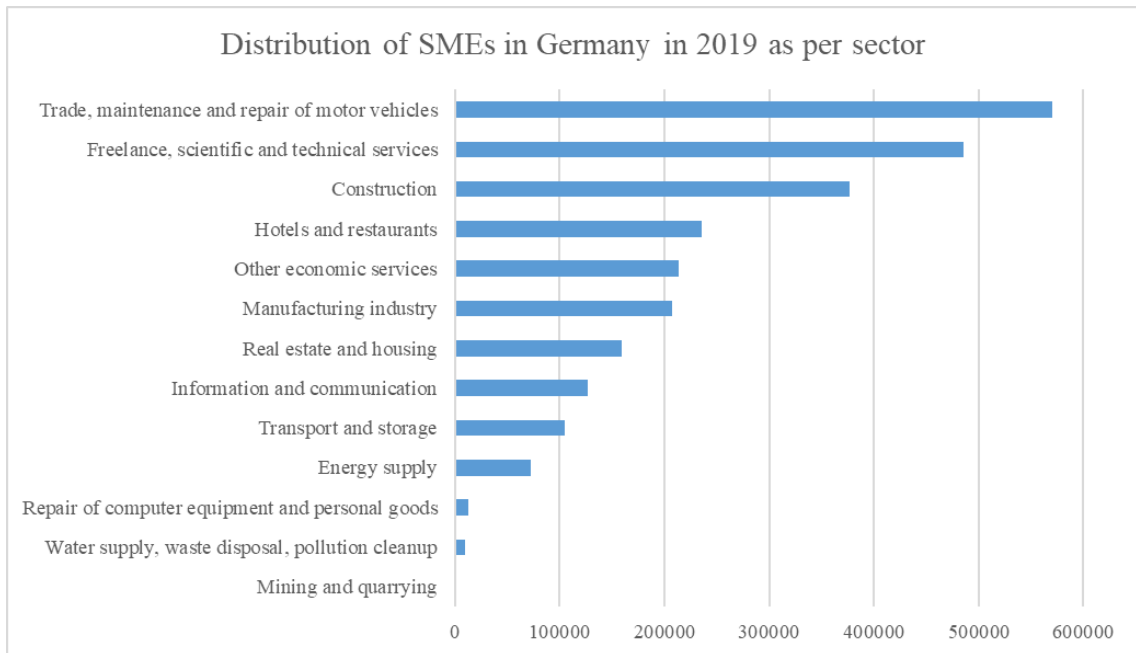


Figure 6: Distribution of SMEs in Germany in 2019 as per sector

(Own representation, Source: Statistisches Bundesamt Deutschland, 2022)

However, not only in Germany but also at the European level small and medium sized enterprises play an important role. 99.8 percent of all companies in the European Union are classified as SMEs according to the definition of the European Commission (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2022c). Withal, in the 27 countries of the European Union, more than 60 percent of all employees are employed in companies of this range of size, which contribute to more than half of the total value added.

2.2.4 Selected challenges and opportunities

As explained in **1 Introduction**, we live in an unprecedentedly dynamic world referred to as VUCA, which presents us with a wide range of immensely demanding topics and makes it harder to succeed in the business environment. Against this backdrop, one major challenge facing small and medium sized enterprises is ensuring their ability to innovate and successfully compete against others (Brink et al., 2020, pp. 9–11). This is, more specifically, a matter of opening up new business areas through innovation on the one hand and remaining competitive in the long term under existing conditions on the other. In order to achieve this, SMEs have to, for example, address sustainability issues which are increasingly being perceived as relevant in society, adapt their business models flexibly

to changing conditions and strengthen cooperations with established companies and start-ups. All of this requires considerable effort and a well-considered approach but can be achieved by focusing on their immanent strengths – thereby, a concentration on certain selected products, services and markets is over all other things recommended in order to use the limited available financial and human resources in a targeted manner, even if this at the same time means foregoing other market opportunities and may therefore be difficult. When using those resources, it should further be paid attention that they are not exclusively dedicated to the stressful day-to-day operational business while important strategic issues are being neglected (Wolf et al., 2019, pp. 9–19).

Another huge challenge confronting small and medium sized enterprises is the progressively advancing digitalization – more precisely, the shaping and empowerment of it, the effects it causes as well as the so-called New Work that could only emerge as a result thereof (Brink et al., 2020, pp. 11–21). In this context, a paradigm shift has virtually taken place across almost all industrial sectors compared to earlier times: In many cases, digital technologies have become the key to economic success, new and advanced business models have emerged, entire processes have been digitized and a new way of working has developed, to name just a few aspects. All of these changes are accompanied by complex technical and legal tasks that need to be solved (Bosse & Zink, 2019). This is often more difficult for SMEs than for large companies, as in many cases they lack the necessary resources and knowledge in these areas – so it is hardly surprising that they are very often much less advanced in the field of digitalization (Leeser, 2020, pp. 26–30). It is therefore important to improve and catch up in good time in order to avoid being left behind and to remain economically successful.

A third big challenge for SMEs – as well as for large companies, in that matter – is the shortage of skilled workers that is prevalent in many places today (Bosse & Zink, 2019, pp. 22–24). In 2022, for example, the average vacancy period for jobs subject to social security contributions in the largest shortage occupations in Germany was 123 days – the record holder was geriatric care, where a position was vacant for an average of 239 days after the loss of an employee (Bundesagentur für Arbeit, 2022; Statista, 2022). The shortage of skilled workers can be very dangerous for any company and must therefore be kept to a minimum. In addition to recruiting suitable personnel, securing and developing the existing workforce is a key factor in this. If all of this can be achieved through good

human resource management, the danger of not being able to fill positions in the company can be averted or restricted to a short amount of time.

Despite these demanding challenges at hand for small and medium sized enterprises, they hold one major advantage that can help them in successfully competing against other SMEs as well as larger firms: Their inherent characteristics are increasingly becoming important again (Kühmayers, 2022). In many cases, they have been able to build up an outstanding reputation over many years through high-quality products and services, which positively impacts their position in the highly competitive market. Although the small size of SMEs has a limiting effect on their business, it also brings with it a high number of advantageous features (Kaschny et al., 2015, pp. 215–217; Weigelt, 2016, p. 2). For example, they find it easier to adapt quickly to both internal as well as external circumstances and have flexible and customer-oriented processes. Much lower required effort for coordination, faster and pragmatic communication and information channels, a greater leeway in decision-making and simplified communication with higher decision-makers also lead to shorter innovation cycles. These aspects should also be preserved as far as possible in growth-oriented SMEs in order to avoid being confronted with similar problems as large companies. This dilemma between growth and organizational structure should therefore be countered in sufficient time with suitable measures (Güttler, 2009). In addition to the advantages resulting from their structure, the mostly family-like corporate culture in SMEs has also very advantageous effects. Loyalty, emotional safety and trust often lead to employees identifying closely with their company, which has beneficial effects on their working morale. This in compound with often meaningful activities, an interaction with each other in a responsible and good way and the sustainable manner in which many SMEs act due to their regional connection can, additionally, be used as advantages in recruiting and serves as reasonable arguments to convince potential candidates to join. For SMEs to be successful in their entrepreneurial activities, it is therefore not necessary to mirror the approach of large corporations, but rather to look at their own special strengths and use them as opportunities.

2.2.5 Characteristics

Small and medium sized enterprises cannot only be distinguished from large companies by adducting certain quantitative criteria – their inherent characteristics, depicting the nature of these firms, are playing an important role as well. Some specific characteristics SMEs

hold have already been explained in the last chapter, another major difference between SMEs and large corporations lies in the form of management (Wolf et al., 2019, pp. 4–5). In SMEs, this is characterised by a high degree of owner orientation – even if a management board consists of several people, it is the owner who ultimately makes the important decisions. The strong influence of individuals affects everything relevant for companies – the organizational structure including potentials, processes, projects and products within product programmes, the corporate culture as well as the corporate strategy. Modern management concepts, which have often been developed for large companies, are not or only to a limited extent suitable for SMEs and must therefore be adapted to the circumstances. Further, the lack of specific processes and professional project management and the dominance of operational action over strategic thinking are typical (Becker et al., 2008, p. 19). Managers must, furthermore, function more as generalists than as specialists, as scarce financial resources do not allow to employ the latter for individual positions or even use expensive consultants, and the separate departments work much more cross-functionally anyway. Speaking of low resources – capital intensity and salary levels are also generally rather low. The value base, which is rarely set down in a written form, is usually very strongly based on the owner and/or the owner family. As a result, employees in SMEs are also much more socially integrated and, according to the owners’ feeling, often belong to the extended family. As a result, they often stay with the same company for many years and often even accompany it from the very beginning (Lindner, 2019, p. 6). What is more, in contrast to large companies, the motivation of SMEs is usually not based on the achievement of short-term quantitative goals, but on sustainable corporate development and the long-term preservation of independence (Weigelt, 2016, p. 2). The business operations are often concentrated on market niches and characterised by a close contact to customers. Globalization does not stop at SMEs, either: While business activities used to be very much regionally orientated, they are becoming increasingly international.

3 Research process

The following chapter aims to describe the research process of this thesis. It first explains, how a systematic literature review at the very start was carried out and identified an existing research gap. From this, it then deviates the research objective in general as well as five individual research questions that sum it up. Finally, it delineates the intended research design to achieve the wanted outcome.

3.1 Systematic literature review

In order to gain an extensive overview over the field of interest, a systematic literature review was employed at the very beginning of the research process. To ensure a high-quality review covering as most of the relevant literature on the topic as possible, the review was conducted following the proposed approach by Webster and Watson (2002). In the process, six large databases were used to cover a broad array of literature – namely EBSCO Host, WISO, EconBiz, Science Direct, Sage Journals and IEEE Xplore. The search therein was carried out in both German and English, ensuring that no relevant papers were neglected solely on the basis of language. To ensure a systematic approach, an initial search with various combinations of different search terms was used to eventually develop the final search terms as follow:

English: "agil" AND "project management" AND ("SME" OR "small and medium-sized enterprises")*

German: "agil" AND ("projekt management" OR "projektmanagement") AND ("KMU" OR "klein- und mittelständische unternehmen")*

Since Science Direct does not allow truncation, "agile" as well as "agiles" was used in the German search and "agile" in the English one instead of "agil*".

The literature search was conducted from the mid of March to early April 2022. It was not restricted with regard to the type or period of publication, and in each case it was carried out searching through all of the sources' metadata rather than being limited to title, abstract or something else. Papers in a language other than German or English were

ignored. The exact procedure was as follows: In a first step, all results were extracted from the databases and saved. Then, duplicates were removed from the results. Afterwards, the search results were scanned for title and abstract in two individual steps and irrelevant ones were sorted out. The papers that remained after this were then read in their entirety and checked for their relevance one last time. Thereafter, both a backward as well as a forward search of the leftover sources was done – the former, scanning through the cited references, the latter, using either the corresponding database function or – if that was not available – Google Scholar. An overview of the process described is shown in **Figure 7**.

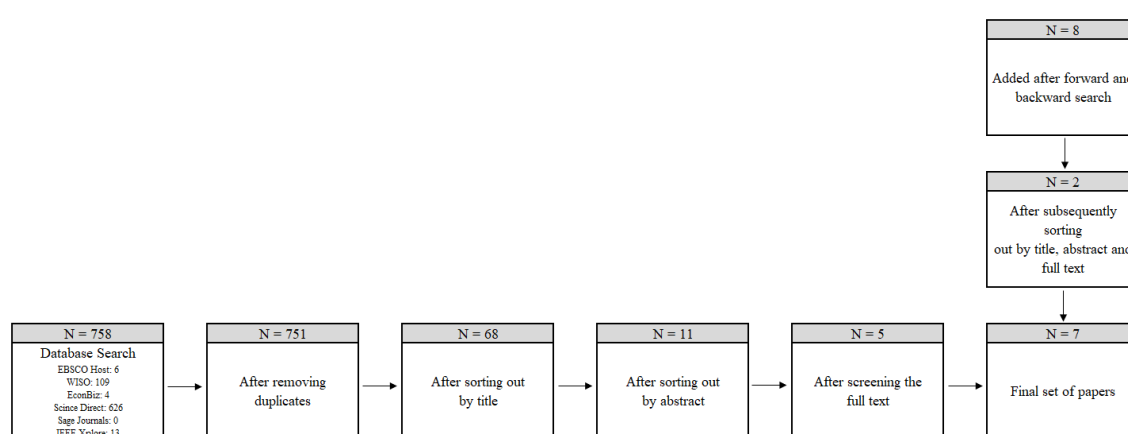


Figure 7: Overview of the systematic literature review conducted

(Own representation)

The systematic literature review resulted in a final set of seven papers, pictured in **Figure 8**. Nicklich and Sauer investigate how agile project work is practised in a large company and a SME under conditions of translocal organisation and list four best practices therefore. Tawalbeh et al. define three maturity levels for the project management of SMEs and specify agile approaches that should be selected and implemented depending on them. Hüselmann and Leyendecker attempt to combine classical and agile project management under the name "Lean Project Management" and emphasise its suitability for SMEs. Bin-Hezam et al. examine the state of project management in SMEs in Saudi Arabia and the extent to which agile methodologies are prevalent. Ju et al. examine the relationship between innovation capability, innovation atmosphere, project agility, environmental dynamics as well as firm performance in Chinese high-tech SMEs. O'Sheedy and

Sankaran develop a framework for agile project management in SMEs and give recommendations in light of it. Khan et al. compare Extreme Programming and the Capability Maturity Model and suggest that Pakistani SMEs should adopt agile methodologies.

No.	Authors	Title
1	Nicklich & Sauer, 2019	Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? - Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation
2	Tawalbeh et al., 2018	Individuelle Kundenwünsche in der Projektabwicklung bei KMU
3	Hüsselmann & Leyendecker, 2020	Klassisch oder agil? Hauptsache Lean! Übertragung der Lean-Prinzipien auf das Projektmanagement
4	Bin-Hezam et al., 2018	Is the Agile Development Method the Way to Go for Small to Medium Enterprises (SMEs) In Saudi Arabia?
5	Ju et al., 2020	Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China
6	O'Sheedy & Sankaran, 2013	Agile Project Management for IT Projects in SMEs: A Framework and Success Factors
7	Khan et al., 2010	Agile methodology in software development (SMEs) of Pakistan software industry for successful software projects (CMM framework)

Figure 8: Final set of papers

(Own representation)

The fact that the systematic literature review conducted resulted in only seven papers clearly indicates that agile project management in SMEs is a largely unexplored field and a research gap exists. Even more so, since four out of them are either not tailored specifically to SMEs or disclose a lack of scientifically correct working by not explaining the approach with which the results were gained: One paper tries to answer its research question by investigating case studies of a large organization and a SME instead of focusing only on the latter (Nicklich & Sauer, 2019). Another one constructs a project management approach and emphasises its use for SMEs but does not tailor it to them (Hüsselmann & Leyendecker, 2020). A third paper does not state how the results presented were developed (Tawalbeh et al., 2018). Finally, a fourth paper attempts to construct a framework based on PMBOK and agile elements but does not explain the exact approach to this

undertaking (O'Sheedy & Sankaran, 2013). Furthermore, it tests and validates it by implementing it in only two closely related organizations, making the generalizability highly questionable.

3.2 Research objective

As just mentioned, the literature review carried out evidently points out the need for more research in the context of agile project management in SMEs. These certain types of enterprises are of great economic importance and, in contrast to large corporations, have far fewer financial resources to bring in customised consulting or specialised coaches for the use of agile methods in their project management – although, undoubtedly, they would often benefit from their use. Hence, the intended research objective to be addressed in this master's thesis is the development of a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs.

3.3 Research questions

For this, a mixed methods approach with a sequential design is intended to answer the following five research questions (short: RQ) which have been formulated (Kuckartz, 2014, pp. 77–87):

***RQ 1:** What are the key challenges in the implementation of agile methods in the project management of SMEs?*

***RQ 2:** What are the key challenges in the utilization of agile methods in the project management of SMEs?*

***RQ 3:** What are the success factors for the implementation of agile methods in the project management of SMEs?*

***RQ 4:** What are the success factors for the utilization of agile methods in the project management of SMEs?*

***RQ 5:** Development of a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs*

3.4 Research design

To do so, the design sciences research methodology according to Hevner will be used (2007). In a first step, research goal one to five shall be attained by conducting a first round of interviews (problem-centered). Then, after deriving a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs from the newly gained knowledge, a second round of interviews (expert) shall be carried out to evaluate the results and obtain research goal seven. **Figure 9** shows an overview of the process.

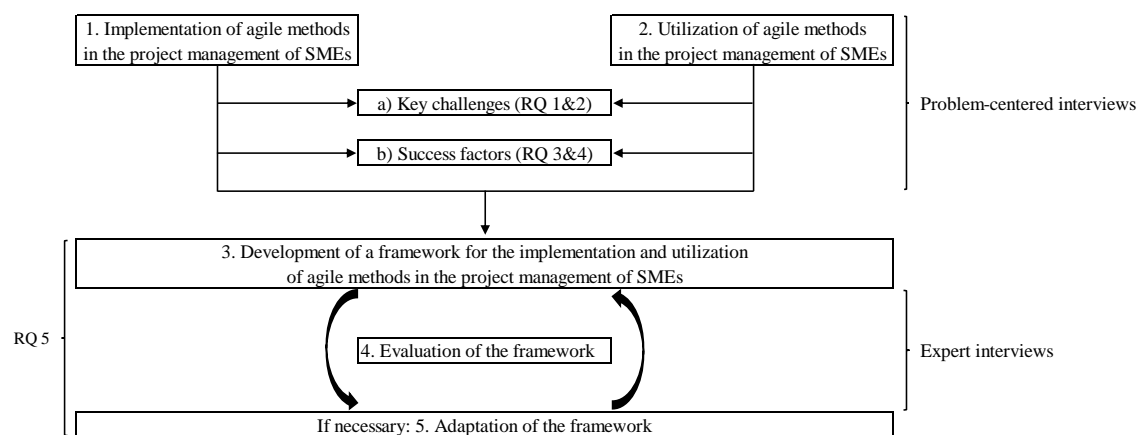


Figure 9: Proposed research design

(Own representation)

4 Research methodology

As mentioned in the last chapter, to achieve the research objective, qualitative research embodied as two rounds of interviews is incorporated in the research design. Hereinafter, the two different applied forms of interviews are described in detail. Furthermore, the intended evaluation of the interviews is explained.

4.1 Problem-centered interviews

For the first round of interviews, with the aim of answering research questions one to four and, thereby, obtaining enough knowledge of the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises to develop a corresponding framework, the so-called interview form of problem-centered interviews was chosen (Buber & Holzmüller, 2009, pp. 463–475; Witzel, 2000). This form of interview is characterized by an open, semi-structured questioning that wants to allow the interviewees to speak as freely as possible within the boundaries of the problem of interest. In this process – if necessary – the interviewer gives up his required containment in order to direct the interviewees back to the topic at hand as well as, furthermore, incorporates reasons, explanations, opinions, et cetera into the interrogation and exacerbates on them. In order to ensure the comparability between different interviews with different people and simplify the generalizability, beforehand of the interview a guideline is developed by the researcher.

4.1.1 Procedure for this thesis

In preparation for the problem-centered interviews, a guideline was prepared in both English and German, which can be found under **Appendix A** and **Appendix B**. Subsequently, participants for the interviews with experience in working with agile methods in project management in the context of a small and medium sized enterprise in a current or past position were searched. This was done via scanning the researcher’s personal network and creating a post on his LinkedIn account – represented in **Appendix C**– on the one hand as well as reaching out to the network of the university on the other. More specifically, by using its LinkedIn account (more than 6,900 followers) and sending an e-mail to the entire list of alumni of the faculty of electrical and industrial engineering

(around 300) (**Appendix D** and **Appendix E**). After the initial outreach to potential candidates, twelve people agreed to a corresponding interview. Only one of the interviews was conducted by meeting up in person at the headquarters of a SME – the other eleven interviewees preferred an online questioning via Zoom due to the lower effort involved. Throughout the whole process, at the start every single interviewee was first asked for their accordance with the whole proceeding by signing a corresponding information sheet which can be found under **Appendix F** as well as **Appendix G**. Afterwards, each interview then was recorded, transcribed and thoroughly analysed. The transcripts are also in the appendix of this thesis and can be reviewed by clicking onto the respective name:

1. Transcript of the first interview: **Appendix H**
2. Transcript of the second interview: **Appendix I**
3. Transcript of the third interview: **Appendix J**
4. Transcript of the fourth interview: **Appendix K**
5. Transcript of the fifth interview: **Appendix L**
6. Transcript of the sixth interview: **Appendix M**
7. Transcript of the seventh interview: **Appendix N**
8. Transcript of the eighth interview: **Appendix O**
9. Transcript of the ninth interview: **Appendix P**
10. Transcript of the tenth interview: **Appendix Q**
11. Transcript of the eleventh interview: **Appendix R**
12. Transcript of the twelfth interview: **Appendix S**

The ninth and the tenth interview could not be salvaged for the purpose of this thesis, since the interviewees' SMEs were looking for a new way of managing their projects or had only planned the implementation of agile methods, respectively, which means that the interviewees did not have actual experiences in this context. The complete evaluation of the other interviews can be viewed under **Appendix T**, the individual results are covered in-depth in chapters **5 The implementation of agile methods in the project management of SMEs** and **6 The utilization of agile methods in the project management of SMEs**.

4.2 Expert interviews

For the second round of interviews, with the intention to evaluate the constructed framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises and obtain research question five, the interview form of expert interviews was selected (Buber & Holz Müller, 2009, pp. 449–461). The purpose of this form of interview is generally the reconstruction and use of expert knowledge in relation to a specific research topic at hand. The knowledge gained is, thus, drawn from the special knowledge of the experts, which they most often had to acquire over many years in long-term learning processes. They therefore have a comprehensive body of knowledge that enables them not only to solve problems, but also to recognise, justify and evaluate both the causes of the problem as well as the principles for solving it. The expert interview is, therefore, particularly suitable when the expertise of the experts lies in the design, implementation and/or control of certain problem solutions and is the object of research interest. Again, as with the problem-centered interview, it is reasonable to draw up a standardized guideline for the interviews for the sake of generalisability and comparability.

4.2.1 Procedure for this thesis

Same as with the problem-centered interviews, the first step of this second round of interviews was the building of a guideline for the interviews in both English and German, which can be seen under **Appendix V** and **Appendix W**. Thereafter, people with expert knowledge and the ability to evaluate the constructed framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises were searched by trawling through the university's homepage – more precisely, by looking for professors and research assistants with project management as their field of research. Additionally, the supervisor of this thesis suggested further suitable experts to the author. Due to the greater flexibility of the busy experts and the avoidance of time-consuming appointment schedulings, the second round of interviews was conducted in written form in contrast to the step prior. After the initial support request was sent to twelve experts, five of them ended up supporting the research project. Contrary to the original plan, one interview out of the five was conducted in person, as the expert expressly requested it. Eventually, with the incorporation of the improvements suggested

by the different experts – as shown in **Appendix X** and **Appendix Y**– the framework was finalized and research question five was answered. Chapter 7 shows the **Framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs**.

4.3 Evaluation of the conducted interviews

As already mentioned before, the problem-centered interviews were recorded and then transcribed. The second was done applying the corresponding rules by Kuckartz, which are listed hereinafter (2010):

1. *It is transcribed verbatim, i.d. not phonetically or summarised. Existing dialects are not transcribed.*
2. *The language and punctuation is slightly smoothed, i.d. approximated to written German or English.*
3. *All information that allows a conclusion to be drawn about an interviewee is anonymised.*
4. *Longer pauses are marked by ellipsis (...).*
5. *Particularly emphasised terms are marked by underlining.*
6. *The interviewer's affirmative or confirmatory utterances ("Mhm", "Aha", etc.) are not transcribed, as long as they do not interrupt the flow of the interviewee's speech.*
7. *Interjections by the other person are put in brackets.*
8. *The interviewee's vocalisations that support or clarify the statement (such as laughter or sighing) are noted in brackets.*
9. *Paragraphs of the interviewer are indicated by an "I", those of the interviewee(s) by a unique abbreviation, e.g. "R1:".*
10. *Each change of speaker is indicated by pressing the enter key twice, that is a blank line between the speakers to increase readability.*

For the evaluation of the conducted problem-centered interviews, moreover, grounded theory (short: GT) was employed to inductively and abductively build theory in the final form of a framework through the prior in interviews collected, empirical data (Strübing,

2021). GT emerged from a research endeavour of the two scientists Anselm L. Strauss and Barney G. Glaser starting at the beginning of the 1960s, who detected and scathed an exaggerated focus on verifying theories combined with an existing lack of wanting to actually generate theory itself – consequently, they built a methodology that addressed this issue (Kenny & Fourie, 2015b). Some 30 years later the two researchers had been both professionally and methodologically diverged, with Strauss shaping a new academic alliance with Juliet Corbin, refining certain aspects of the original, Classic GT and coming up with what was later named Straussian GT and Glaser disapproving with the reconfigurations carried out and defending the original approach. A third alteration of GT was later introduced by Kathy Charmaz labelled Constructivist GT, who knew and had personally been taught by Strauss and Glaser during her time as a doctoral student at the University of California, San Francisco, USA. In conclusion, despite sharing the same roots and some methodological techniques, Classic, Straussian and Constructivist GT have distinct discrepancies in their underlying philosophy as well as recommended conventions and, hence, are quintessentially different (Kenny & Fourie, 2015a).

Today, GT has evolved even more and there have been numerous attempts at developing somehow diverging, new ways of doing GT by different researchers. Especially influential in the field of qualitative management research, thereby, were contributions by Kathy Eisenhardt, Ann Langley and Denny Gioia (Gehman et al., 2018). Since it best suits the research topic and design of this thesis and promises qualitative rigor in combination with the retention of the creative, relevatory potential to come up with seminal new concepts and ideas, Gioia's proposed approach was applied (Gioia et al., 2013). **Table 1** summarizes the key features of the approach.

Table 1: Features of the Gioia Methodology

(Own representation based on Gioia et al., 2013, p. 26)

Step	Key Features
Research Design	<ul style="list-style-type: none"> - Articulate a well-defined phenomenon of interest and research question(s) - Initially consult with existing literature, with suspension of judgment about its conclusions to allow discovery of new insights
Data Collection	<ul style="list-style-type: none"> - Basic assumption: the organizational world is socially constructed - Give extraordinary voice to informants, who are treated as knowledgeable agents - Preserve flexibility to adjust interview protocol based on informant responses - “Backtrack” to prior informants to ask questions that arise from subsequent interviews
Data Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - Perform initial data coding, maintaining the integrity of 1st-order (informantcentric) terms - Develop a comprehensive compendium of 1st-order terms - Organize 1st-order codes into 2nd-order (theory-centric) themes - Distill 2nd-order themes into overarching theoretical dimensions (if appropriate) - Assemble terms, themes, and dimensions into a “data structure”
Grounded Theory Articulation	<ul style="list-style-type: none"> - Formulate dynamic relationships among the 2nd-order concepts in data structure - Transform static data structure into dynamic grounded theory model - Conduct additional consultations with the literature to refine articulation of emergent concepts and relationships

The second round of interviews – the expert consultation – with direct reference to the results of the first round of interviews was evaluated by simply collecting the expert’s answers to the questionnaire.

5 The implementation of agile methods in the project management of SMEs

The purpose of this chapter is to present the results of the first round of interviews in relation to the implementation of agile methods in the project management of SMEs. More specifically, the actual reported key challenges (**RQ 1**) and success factors (**RQ 3**) thereby are explained and the corresponding second order themes – that have been developed in the course of applying the Gioia methodology onto the collected data and grouping informant-centric first-order codes from the interviews – are named.

5.1 Key challenges

First and foremost, “Finding the best suiting project management method” for any SME is, without any doubt, a great key challenge when implementing a new method. This point is particularly important: It has a significant influence on the further course of a project and has the potential to contribute decisively to its success or failure. It is crucial that the method to be introduced is well thought out and "that there really is a meaning behind the whole thing. That is, it must make sense.” (Interviewee B4, **Appendix K**, transcript p. 6) Interviewee B1 was able to report on a negative, wrong example in this context: "I've also seen it happen that someone simply said 'OK, you have to be agile now' and then you do some method at random and try to somehow force it into people's heads. That doesn't help. It just has to make sense I think, and then I think it works. " (Interviewee B1, **Appendix H**, transcript p. 5) Further, another interviewee said: “And of course also with agile, there is always the question: ‘Is agile really the right thing?’ Well, classic methods definitely have their place and are sometimes just the right thing. A lot is already happening in the hybrid direction.” (Interviewee B11, **Appendix R**, transcript p. 10) Even though it is popular to position oneself as being agile and a user of agile methods and many companies undoubtedly benefit from them, in each individual case SMEs must consider for themselves whether using them is really beneficial or whether they are better off with another project management approach. Once the decision for an agile approach has been made, it is further important to identify the exact method in each individual case. All in all, it gets quite clear that deciding over the specific way of project management at

the beginning of a revision thereof is a crucial step that needs to be done with great deliberateness and care.

Another important key challenge when implementing agile methods in the project management of SMEs can be described by the “Lack of understanding the reasoning of the new method”, which can manifest itself in practice in various ways. For example, older employees who have worked in conventional projects for decades often have no understanding for the necessity of a new method or are fundamentally sceptical about new, modern ways of working, as Interviewee B1 reported: "Especially when it's older colleagues who have always done it that way – it's always a bit difficult (laughs) to convince them that maybe it makes sense now, even if it's new and modern." (**Appendix H**, transcript p. 2) What is more, employees may perceive the new way of working as additional work and have a negative attitude towards it. Employees are also often simply not aware of the benefits of agile methods for the company and for themselves. Some employees may even have fundamental reservations about the new methods due to various reasons, such as negative experiences with it in the past: “If something was implemented incorrectly, then you slip to a -50 and then to come out of that state and say, yes, it's not the topic itself, but it was the way you did it. It's super difficult to separate the two. That's why the implementation of something new is always really sensitive.” (Interviewee B11, **Appendix R**, transcript pp. 3-4) In whatever way, the missing understanding about the meaningfulness typically emerges when SMEs implement agile methods in their project management.

Moreover, a key challenge for SMEs' employees is “Changing the way of working”. At the beginning of a new way of working, employees often have difficulties working accordingly and following the new method: “And that is definitely a challenge, that this methodology is really used – and not just partially or sloppily, because otherwise it is of no use.” (Interviewee B3, **Appendix J**, transcript p. 4) Some team members may even only partially and superficially work according to the new method, with the intention to satisfy their team leader and avoid problems, but not for the sake of actually working with it. All in all, it can be very difficult for the employees to let go of the way of working that they are used to and take an active step out of their comfort zone into something new. After all, this is no surprise since changing any routine or habit is incredibly difficult for most people. However, this unavoidable change process has to take place and cannot be omitted.

Even though agile methods have become increasingly popular in recent years, “Lacking know-how” is a key challenge that must be fought when implementing them in the project management of SMEs. Interviewee B2, for example, reported that he was the only one in the whole company who knew about agile working: "The first big challenge was that I think I was the only one who knew about it [note: referring to agile working]. So I was the only one who knew about it, who had heard something about it” (**Appendix I**, transcript p. 2). In other cases, there is often already an initial knowledge of the agile method and/or agile working in general in the company, which still needs to be further developed, though. In doing so, it is also important to consider the different receptiveness of all employees and not to overtax anyone: "The individual team members also learn at their own pace. [...] Some understand it faster and know what they are doing. The others think they are doing it right, but somehow they don't. " (Interviewee B11, **Appendix R**, transcript p. 5) Another major problem is the initial lack of knowledge about the optimal individual integration of the new agile method into the situational context: How long does a single iteration ideally take? What is formulated as a story, what as a task? How are story points assigned? How do you deal with ad hoc issues that do not fit into the sprint but arise nevertheless? – Questions such as these have to be defined at the start of the implementation to avoid as much chaos as possible in the following process. It is evident, that there are many issues that need to be taken into account and addressed with specific measures regarding the lack of knowledge when implementing an agile method in the project management of SMEs.

Another vital key challenge for SMEs lies in the aspect of “Tooling”. On the one hand, because it is important to find the right tool from the large number available on the market – this is with considering the available financial resources at hand since there is a very broad array of tools from free-to-use to expensive: "It always helps to have tools at hand. But then you also have to make sure that they really fit the methods [...] And exactly, we spent a very long time trying to find what we wanted to use in the end. [...] For the most part, we made sure that we used free tools or tools that were already established in the company or low-cost tools. There are a lot of them.” (Interviewee B7, **Appendix N**, transcript p. 3) On the other hand, because once a certain tool has been selected to be the vessel for an agile method in the project management, it has to be both understood by the employees in terms of how to use it as well as set up for the specific usage. The latter can be quite the effort, since many tools are highly customizable and even connectable to

other tools. To conclude, discovering and implementing suitable tools to facilitate agile methods requires quite the effort.

In addition, a broad array of challenges facing SMEs when they are implementing a new agile method in their project management can be found in their “Internal company conditions”. Obviously, these are different from case to case, depending upon the SMEs’ individual context. Interviewee B1, for example, reported on the more difficult implementation due to the cross-location work in their project: "And what is also the challenge – in our case it was like that – especially when it is cross-location and you are not sitting directly at the neighbouring table and can literally see everything directly, that the people really work with it and don't say ‘Ah yes, I'll do that at the end of the day’ or ‘I'll just keep it up a bit now’. To wit, then the whole thing doesn't do you any good either.” (**Appendix H**, transcript p. 2) Another interviewee also mentioned problems due to working from different locations, but this time due to the COVID-19 pandemic and the employees working remotely from home: "The situation is aggravated by the fact that all developers are now working from their home offices during the Corona time. In the past, they were all together in the office, so one could talk to the other and look [...] That's how it was sorted out. [...] And the colleague is not there with whom I could perhaps briefly discuss one thing [...] And that's where we're missing the exchange at the moment. " (Interviewee B6, **Appendix M**, transcript p. 4) Another problem that is often encountered, especially in SMEs, is that there is only a very low level of maturity in project management in general: “The biggest challenge is that in very few SMEs, including ours, there is no real basis. I'm not just talking about agile here, but even a basis for classic project management is hardly present there or hardly widespread in the strict sense.” (Interviewee B5, **Appendix L**, transcript pp. 2-3) Further challenges in SMEs internal conditions can be due to failed implementations of agile methods in the past, company culture, project-specific circumstances and others. It is therefore of enormous importance that SMEs become aware of their very own circumstances and try to address any challenges that lie therein at an early stage.

What could be included in the prior paragraph because it is part of every SMEs’ internal conditions as well, but can be classified as an own key challenge, is the factor of “Employees”. The employees of a company, their experience, knowledge and competences are always important and a decisive factor for any business. In the specific case of the implementation of a new agile method in the project management, this is even more true,

as some challenges may exist only due to the specific workforce. For example, the employees may have little or no previous experience with working in an agile way, which naturally makes implementation more difficult. Interviewee B6, for example, recounted on a key person in the team who first had to get used to the new way of working: “the person also had some experience, but not yet one hundred percent. This means that the person first had to get used to the new method. To get to know the method in detail.” (**Appendix M**, transcript p. 2) Another problem in the context of this key challenge can also be related to a lack of human resources – Interviewee B2, whose planned implementation of an agile method into the SME he was working at that time did not work out, reported on the precarious shortage of said resources: “several people quit. For whatever reason. But it's true that the labour force has not really increased since then, but rather shrunk. That's why, yes, resources are probably lacking to put that on people with capacities. And no one new has been hired in the sense that they could take over.” (**Appendix I**, transcript p. 4) Speaking of resources, many small companies also do not have the financial means to hire dedicated project managers and/or specialists in general and often begin with the existing staff, as Interviewee B11 aptly remarked: “How many project managers are there actually in SMEs, especially in the smaller ones [...]? Personally, I think that the case is, that project management eventually is added and the creation of a position therefore also happens rather late because of this.” (**Appendix R**, transcript p. 5) This of course makes it challenging, since in this case there is no one in the company with specific knowledge and valuable experiences who can lead the implementation from the kick-off. All this exemplarily illustrates the importance of employees and the potential challenges that go along with them.

Last but not least, a critical factor and key challenge is the “Commitment from upper management”. SMEs are rather small enterprises with only up to 499 employees as stated in chapter 2.2.1. Often the owners or managing directors have a very large influence on the day-to-day business and, in addition, the responsibilities are much less stringently distributed than in large companies: “there are not as many hierarchies as in large companies.” (Interviewee B11, **Appendix R**, transcript p. 4) As a result, the support of upper management is even more crucial. This, again, becomes clear by looking at the unsuccessful implementation of agile methods by Interviewee B2, where despite enthusiasm about the previously unknown, novel project management approach, the decisive impetus from the top manager was ultimately missing: “That was also a challenge, that he had no

time to take it on and actively drive it forward. And still not. So, it would have to be determined once that this is how it is done and who should do it and drive it forward, and then it would have to be carried out for a specific project.” (Appendix I, transcript p. 4) One can therefore conclude, that commitment from top management is a pressing point, with the lack thereof presenting a key challenge in the implementation of agile methods in the project management of SMEs.

At the end of this sub-chapter, **Figure 10** shows a summary of the just closer explained key challenges in the implementation of agile methods in the project management of SMEs.

1st order codes: Challenges	2nd order themes: Challenges
<ul style="list-style-type: none"> - Employees do not understand the purpose of the new way of working - Employees do not understand the reasoning for introducing the new way of working - Employees perceive the new way of working as extra work and have a negative attitude towards it - Employees do not directly see the advantages of the new way of working - Older employees have been working differently for decades and do not see the need to change <ul style="list-style-type: none"> - Employees view agile approaches with great scepticism - Employees are closed to the new way of working - Employees have a negative image of agile methods 	Lack of understanding the reasoning of the new method
<ul style="list-style-type: none"> - Employees do not work according to the new way of working - Employees only partially and superficially work according to the new way of working - Some employees find it difficult to give up their old way of working and take the step out of their comfort zone - Change processes have to take place - it takes time until something completely new becomes a matter of course 	Changing the way of working
<ul style="list-style-type: none"> - The new method is only partially known to the employees - The new method is completely unknown to the employees <ul style="list-style-type: none"> - Agility is only partially known to the employees - Agility is completely unknown to the employees - The individual design of the new method is difficult 	Lacking Know-How
<ul style="list-style-type: none"> - Choice of tools appropriate to the method and environment <ul style="list-style-type: none"> - Choice of tools that are financially suitable - Learning how to use the tools - Individual use of the tools 	Tooling
<ul style="list-style-type: none"> - Does it actually make sense to introduce an agile method or does conventional or hybrid project management make more sense? - If yes: Which agile method fits best to the business field and context? 	Finding the best suiting project management method
<ul style="list-style-type: none"> - Work in presence, work from home or work across different locations - Company characterised by working with conventional project management <ul style="list-style-type: none"> - Low level of project management maturity in the company <ul style="list-style-type: none"> - Initial financial situation - Initial personnel situation - Initial situation of the company - Lack of awareness of agility and agile methods <ul style="list-style-type: none"> - Company culture - Project-specific circumstances - Failed introduction of an agile method in the past 	Internal company conditions
<ul style="list-style-type: none"> - Unfamiliarity with agile methods - Unawareness of agile in general - Insufficient awareness of agile methods <ul style="list-style-type: none"> - Insufficient awareness of agile in general <ul style="list-style-type: none"> - Lack of experience - Lack of competencies - High capacity utilisation - Uninsufficient financial resources for new hires 	Employees
<ul style="list-style-type: none"> - Lack of financial support from upper management - Lack of impulsive support from upper management - (Part of) the upper management blocks the introduction of the new way of working for personal reasons 	Commitment from upper management

Figure 10: Key challenges in the implementation of agile methods in the project management of SMEs

(Own representation)

5.2 Success factors

A first great success factor when implementing a new agile method in the project management of a SME is “Awakening employee motivation and keeping it alive”. As explained earlier as one of the key challenges, some employees typically do not initially understand the meaning behind the change in working practices, which can sometimes lead to significant problems. This can be countered, by meeting all team members at the very beginning of the process and systematically explaining the intentions behind it. Interviewee B1, for example, reported in this spirit: “it was explained to them, one sat together and explained how it works, what the pros and cons might be and what the goal of the whole thing is.” (**Appendix H**, transcript p. 4) This is a sound way to calm initial scepticism and to awaken the extrinsic motivation of employees. It is also important to value achieved successes appropriately: “And that also means that you can then, I’ll put it this way, also measure successes, where you say ‘We may have been out until four tonight and 20:24 hours out and about and really put our backs into it. But now we’ve put a tick on it. And we have satisfied the customer and he is totally happy. And now we have perhaps also brought in a really great innovation.’ So these successes, even if they are small successes, that you then really write them down, visualise them and make it clear to the team ‘Man, we’ve achieved that’ and everyone is happy ” (Interviewee B4, **Appendix K**, transcript p. 3). This way, one can keep the initial motivation alive and even increase it over time. In summary, it can only be emphasised once again that it is important to arouse motivation as early as possible when introducing agile methods and to keep it alive afterwards, because as interviewee B11 appropriately put it: “Ultimately, motivated people are also success factors.” (**Appendix R**, transcript p. 5)

Moreover, another success factor is “Leading through the change”. At the start of a new way of working, employees will most probably have problems working according to it or even intentionally deny so, as further explained in the previous subchapter. A substantial point to counter this is therefore to remain persistent as a leader in the beginning: “And I think what also led to it becoming a success is that we remained persistent in the beginning for the first few weeks. Because you can introduce it and then it often dies down again and then somehow no one uses it any more. But you just have to be persistent until you get used to it and then just go through with it, even if one or the other may not quite see the added value.” (Interviewee B1, **Appendix H**, transcript p. 4) Other important

success factors are, for example, making the learning process as good as possible for the employees, designing a broad training programme adapted to different needs, and acting as a contact person for any questions or problems at any time. A good way to make the introduction of the new method as smooth as possible is also to use convinced and enthusiastic employees as supporters at an early stage: “There are some who really promote it and are innovative in their thinking. And I once said that in the end, these are the change agents that we need in order to advance the topic and to convince the others, I’ll put it this way, bit by bit, not to persuade them, but to really convince them.” (Interviewee B4, **Appendix K**, transcript p. 3) However it is ultimately managed in detail, leading through the change plays a crucial role in the implementation of an agile method into a SME.

What has already been shortly named in the last passage but is definitely essential enough to be considered as an own success factor, is the topic of “Trainings”. As mentioned before, lacking or insufficient know-how is one of the key challenges for SMEs when implementing agile methods in their project management. At the very beginning, an initial, basic training on the specific method can be of great benefit: "Initially, picking up the employees, as far as the complete methodology is concerned, so that the ball starts rolling, I'll put it that way." (Interviewee B7, **Appendix N**, transcript p. 5) In addition, it is equally important in the subsequent course of the implementation to offer further training adapted to the different knowledge levels of the employees, as interviewee B11 also stated: "Yes, that is important for me to say with respect to the implementation, to take the people along and to pick them up where they stand." (**Appendix R**, transcript p. 4) Knowledge on the new method or agility in general is greatly beneficial for the success of its implementation and later utilization – hence, it is important for enterprises to contribute to it with a sophisticated set of trainings available for their employees.

As explained above, a key challenge when implementing a new agile method is often the search for and choice of the right tools – at the same time, however, the choice of “Tooling” can be an essential success factor. This is also the opinion of Interviewee 11, who documented on their own experiences as follows: "Yes, tools certainly make it easier, because [...] tools always take a hurdle to say 'Okay, I have something. This helps me.' So with that, my fear to deal with it is lower." (**Appendix R**, transcript p. 9) Of course, there are a few things to keep in mind: It is important to choose a tool that fits the agile method, the team as well as the company. If this is the case, it is also necessary to explain the often very large functionality to the team members concerned, so that they are not

overwhelmed by it and can deal with it. Besides, companies can try to fully utilize their tool by using potential possibilities to connecting it to other ones and benefitting from that. In conclusion, tools can be enormously helpful and play a big part when implementing a new agile method, if they have been selected wisely by a SME.

Once the basic decision has been made to follow an agile approach to project management in a SME, the question of the specific method follows. Another success factor, subsequently, is that "The agile method fits the situational context". Interviewee B12, for example, attributed the success of the introduction of Scrum to the personnel conditions of the team: "I think the success factor for us was that we are all a relatively young team, that we are actually all well under 30 and just sit on the pulse of time anyway. Yes, that probably made it easier." (**Appendix S**, transcript p. 6) Apart from the team, for the method to be a good match for any company it is also critical for it to fit the general business field, the project, the company, the individual situation as well as other individual circumstances.

Speaking of circumstances: Even though they are less influenceable as other success factors, "Internal company conditions" can, nevertheless, be very helpful for the implementation of a new method in a company. Interviewee B7, for instance, reported on the advantage of being a start-up: "We are also a relatively young company. Yes, that simply means there are no entrenched structures that have to be broken up first." (**Appendix N**, transcript p. 6) Another interviewee mentioned that the existing use of agile methods elsewhere in the company was extremely helpful: "The success factor was probably seeing other departments that were already using it. That means you were able to learn a thing or two. We didn't try to think in terms of an island and set up our own board or something like that, but you could also see 'How are other departments doing it? What dates do they use? How do they go about it?'" (Interviewee B12, **Appendix S**, transcript p. 6) Further aspects benefitting any company trying to implement a new agile method can be an initially already existing awareness of agile methods as well as agility in general among employees or a broad acceptance of the new way of working among the employees from the very beginning. Whatever it precisely is, SMEs can profit from their inherent conditions – either by chance or by concretely being aware of and harvesting them.

A penultimate, essential success factor is summarised under the keyword "Human resources". As already explained in detail in the last sub-chapter, certain challenges can be caused by employee-related aspects. This success factor, on the contrary, is now about

benefitting from existing, new and future employees. SMEs can benefit greatly from a systematic and well-structured selection process if they specifically look for experience, competencies and character strengths in their applicants that are relevant to agile methods. With new employees, it is also important to inform them adequately about your own working methods from the beginning: "Yes, and it is also important when you have new employees that you pick them up right away. For example, we have ... We have our process and when a new employee joins your team, we board them directly with our permanent employees or with our managers, whatever. [note: with the help of a specific document]" (Interviewee B3, **Appendix J**, transcript pp. 6-7).

Last but not least, a fundamental success factor for the implementation of a new agile method in the project management of SMEs can be "Commitment from upper management". As already mentioned before and supported by Interviewee B5's statement, management is typically very influential in SMEs: "in SMEs, it is very much dependent on one or two stakeholders who drive the process, who are willing to move forward." (**Appendix L**, transcript p. 5) Conversely, this entails for the successful implementation of a new method: "Doing something different generally costs resources and money. This means that there must be a commitment from the top, and the will to do it." (Interviewee B11, **Appendix R**, transcript p. 4) However, it may be necessary to earn this commitment and convince management that it is worth the time and financial effort required to introduce a new method, and that it will pay out eventually. If the influential advocates can be won over to the cause, success in implementation is much more likely.

To finish this sub-chapter, **Figure 11** shows a summary of the just closer explained success factors in the implementation of agile methods in the project management of SMEs.

2nd order themes: Success factors	1st order codes: Success factors
Awakening employee motivation and keeping it alive	<ul style="list-style-type: none"> - Explain the specific benefits and added value of adopting the agile methodology - Explain the motivation behind the introduction of the agile method <ul style="list-style-type: none"> - Celebrate success stories - Demonstrate other successful use cases <ul style="list-style-type: none"> - Define common goals - Bear the common goals constantly in mind
Leading through the change	<ul style="list-style-type: none"> - Make the learning process for the employees as good and sustainable as possible <ul style="list-style-type: none"> - Set an example of the correct implementation of the agile method - Control the correct implementation of the agile method <ul style="list-style-type: none"> - Ensure consistent and correct use - Manifest the agile values and principles in the team - In case of lack of understanding on the part of the employees, order appropriate training courses - In the event of a lack of skills and knowledge on the part of the employees, order appropriate training courses <ul style="list-style-type: none"> - Be open to questions at all times - Create infrastructure - Build a strong team - Use employees who are convinced of the new agile method as change facilitators
Trainings	<ul style="list-style-type: none"> - Offer basic training on agile in general - Offer basic training on the specific agile method - Offer advanced training on agile in general - Offer advanced training on the specific agile method - Offer specific workshops on relevant topics - Clarify the individual use of the agile methodology
Tooling	<ul style="list-style-type: none"> - Choice of tools that fit the agile method - Choice of tools that fit the team - Choice of tools that fit the company - Fully utilise the functionality of tools for individual purposes - Fully utilise connectivity of tools to other tools for individual purposes <ul style="list-style-type: none"> - Train staff to use the tools properly
The agile method fits the situational context	<ul style="list-style-type: none"> - Choice of an agile method that fits the business field - Choice of an agile method that fits the team - Choice of an agile method that fits the project - Choice of an agile method that fits the company - Choice of an agile method that fits the individual situation - Choice of an agile method that fits other individual circumstances
Internal company conditions	<ul style="list-style-type: none"> - Awareness of the new agile method among employees - Awareness of agility in general among employees <ul style="list-style-type: none"> - No entrenched, encrusted structures - Other company departments already work in an agile way - Employees are aware of the purpose of the new agile method from the start - Employees prefer the new way of working from the start
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> - Ensuring relevant experience in applicants - Ensuring that applicants have relevant skills - Ensuring relevant character traits in applicants <ul style="list-style-type: none"> - Extensive onboarding of new employees - Assign roles within the teams in a wise and reasonable way
Commitment from upper management	<ul style="list-style-type: none"> - Convince key stakeholders in the organisation from the new agile method - Allocate time for the introduction of the new agile method - Provide financial resources for the introduction of the new agile method

Figure 11: Success factors in the implementation of agile methods in the project management of SMEs

(Own representation)

5.3 Summary

On the last pages, some key challenges and success factors in the implementation of agile methods in the project management of SMEs were named and explained in more detail, which were specifically mentioned in the ten interviews evaluated for this purpose from the first round of interviews. No claim is made to completeness, though it is certainly assumed that a sound picture of organisational reality can be drawn from this.

What has not yet been discussed are the aggregate dimensions, which were formed in the course of the evaluation of the interviews and represent the next higher level of abstraction after the second order themes. Overall, the key challenges and success factors could

be assigned to three different dimensions: the human dimension, the methodological dimension, and the company circumstances dimension. A detailed description of the dimensions is given in chapter 7. **Figure 12** shows the exact allocation of the key challenges and success factors to the aggregate dimensions.

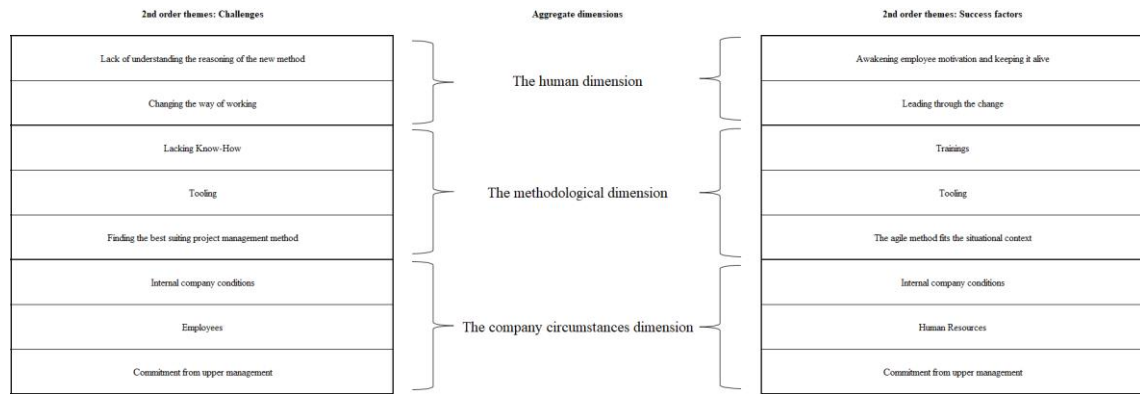


Figure 12: Summary of the implementation of agile methods in the project management of SMEs
(Own representation)

6 The utilization of agile methods in the project management of SMEs

The purpose of this chapter is to present the results of the first round of interviews in relation to the utilization of agile methods in the project management of SMEs. More specifically, the actual reported key challenges (**RQ 2**) and success factors (**RQ 4**) thereby are explained and the corresponding second order themes – that have been developed in the course of applying the Gioia methodology onto the collected data and grouping informant-centric first-order codes from the interviews – are named.

6.1 Key challenges

The first key challenge in the utilization of agile methods in the project management of SMEs to be named is "The situational context of the company". Every SME finds itself in a specific, individual situation with a wide variety of parameters that can pose challenges. For example, interviewee B3, whose company uses agile methods for an area outside of information technology, reported: "Yes, we also have, let's say, a spatial problem: we have an office and we have a production. And often such project meetings also take place in production, directly at the plant. And then it's difficult to do the digital documentation right away, unless you take your laptop with you, and then you don't have a real workplace and so on." (**Appendix J**, transcript pp. 9-10) What is more, another challenge when it comes to SMEs in general and micro and small companies specifically can be the rather small projects: "Sometimes in small projects we also have ... sometimes employees have several projects at the same time and there is no progress or not so much progress in one project. [...] Exactly, small projects bring with them the challenge to also be able to serve the efficiency idea, which is very important with agile methods as well." (Interviewee B11, **Appendix R**, transcript p. 7) Interviewee B12, further, documented on a challenge due to the highly evolving, dynamic and hyper-busy setting that is the start-up in which he works: "For us, I think the biggest challenges are that we are in a start-up that is in a very, very fast-growing environment in general and that we have very, very many projects, topics that we should push at the same time – under scarce resources like engineers or employees in general." (**Appendix S**, transcript p. 10) So, whatever the

actual challenges evolving in the utilization of any agile method are: SMEs should prepare to be presented with some caused by their very own background.

The second key challenge that could be identified through the conducted interviews was in terms of “Employees”. One of many, for a first example, is a generally low level of maturity in project management in SMEs – interviewee B5 mentioned problems in the utilization of the employed agile method due to his team members who "have virtually no experience with any kind of project management.” (**Appendix L**, transcript p. 6) Another interviewee with a high position in a fast-growing and promising start-up reported about an important employee who has a responsible role and increasingly has problems realising it: "What she hasn't learned yet is 'How do you deal with that?' Because I have a person who is responsible for the product for the first time and on the other side controls 25 software developers. And that's the point: can she do that? And does she even want to be able to do that? That's the next thing. What does she need physically or mentally to be able to cope with this? We were not prepared for that. Neither was I. I was glad to have her as product manager. But the whole thing is now taking on such dimensions that I wonder: Is she still able to hang on?" (Interviewee B6, **Appendix M**, transcript p. 9) What can also be a real problem is a relatively young workforce with little to none relevant work experience in the utilization of agile methods outside of university: “I think one of the biggest challenges at the moment is that we are all still relatively young and no one has worked in an agile fashion for long.” (Interviewee B12, **Appendix S**, transcript p. 10) To sum it up, employees can provoke a broad variety of challenges which SMEs then need to deal with in order to make them less of a problem for a successful utilization of their chosen agile method.

The third key challenge – “Living the agile method” – may sound a tad dramatic at first. However, put more simply this point just means that a frequent problem in the utilization of an agile method is the lack of adhering to it or the need for overall improvement in using it. In concordance with that, Interviewee B5 disclosed: "For the utilization, it is actually adherence to the agreed rules. Having the discipline to implement this agile method properly and cleanly, i.e. to adhere to these rules, to really pause again, to question 'What has happened now, what have we achieved since the last iteration? Was this the right way or do we have to do something else? What small goal are we going to set ourselves for the next time?' [...] in other words, the discipline to apply the method properly." He also said that his team members had difficulties adapting to the agile mindset: "And

especially this short-cycle thinking was very difficult for some here. That you really say, keep the overall goal in mind, but now only put together a work package that you can also complete in the next 7 to 14 days. And nothing that completely blows up everything again.” (**Appendix L**, transcript p. 6) In other cases, it may be difficult for employees to use the tools properly or some might even deliberately disregard the agile way of working. SMEs must expect to be faced with these or similar problems in the course of the utilization of an agile method.

Eventually, the fourth key challenge holds aspects which need to be dealt with proper “Management”. One point thereof is to manage the staff and ensure that team members are well equipped to succeed in the utilization of the agile method. Corresponding questions that leaders can ask themselves in this regard are exemplified by Interviewee B6's reflections: "And the thing that is still bothering me at the moment is the question: Do I also need a certain other characteristic, character traits, character strengths, so that this method works even better? [...] But what is still bothering me at the moment is: What other factors do we need to guarantee or ensure or establish as management so that product management can perform the task even better, even more reliably?" (**Appendix M** transcript p. 6) In order to follow an agile method in the best possible way, a decisive point is not only the employees but also the management – lastly, it is up to them to control the consistent use. Interviewee B12 provided a negative example for this: "Yes, what I think many other teams also have in the Definition Of Done is that they say the task is only done when it is properly documented. But it's not so easy to implement, and if ... we don't have this rigour, you know? Maybe it's in our Definition Of Done, but nobody takes it seriously, you know? And if you have these things written down somewhere, but nobody sticks to it and it's still accepted, then the definition doesn't make so much sense anymore either." (**Appendix S**, transcript p. 17) In conclusion, the utilisation of an agile method is at great risk of failure or for an unfortunate course of action if there is no good, consistent management in place.

Figure 13 summarizes the key challenges in the utilization of agile methods in the project management of SMEs explained just now.

1st order codes: Challenges	2nd order themes: Challenges
<ul style="list-style-type: none"> - Lack of experience regarding the use of an agile method in the own company <ul style="list-style-type: none"> - Difficulties in designing the new agile method - Difficulties in implementing the new agile method <ul style="list-style-type: none"> - Difficulties due to spatial conditions - Difficulties due to the company's field of activity - Difficulties due to the complex, fast-moving and multi-layered environment of the company <ul style="list-style-type: none"> - Reconciling theory and practice - Following the agile values and principles - The new method is not effective 	The situational context of the company
<ul style="list-style-type: none"> - Insufficient knowledge in relation to tools - Insufficient competences in relation to tools - Insufficient knowledge of the agile method - Insufficient competences related to the agile method - Insufficient adherence to agile values and principles <ul style="list-style-type: none"> - Little experience in the use of agile methods <ul style="list-style-type: none"> - Unsuitable staff - Poor employee-company fit - Low overall maturity of project management - No specific person responsible for the proper implementation of the agile methodology <ul style="list-style-type: none"> - No specific person responsible for the proper use of the tools - No specific person responsible for compliance with agile values and principles 	Employees
<ul style="list-style-type: none"> - The employees only partially work according to the agile method <ul style="list-style-type: none"> - The employees do not work according to the agile method - The employees have difficulties with the agile method <ul style="list-style-type: none"> - The employees do not use the tools properly - The agile values and principles are in the background and are only partially followed <ul style="list-style-type: none"> - The agile values and principles are in the background and are not respected - The employees have difficulties in keeping the focus on the overall goal 	Living the agile method
<ul style="list-style-type: none"> - Ensure availability of the tools - Identify and train staff with a lack of knowledge of the tools - Identify employees with a lack of competences in relation to the tools and train them accordingly <ul style="list-style-type: none"> - Identify and train staff with a lack of knowledge of the agile method - Identify and train staff with a lack of competences in the new agile methodology <ul style="list-style-type: none"> - Enforce adherence to agile values and principles - Ensure alignment between the agile method and working practice <ul style="list-style-type: none"> - Ensure relevant experience of potential team members - Ensure relevant competences of potential team members - Ensure relevant knowledge of potential team members - Ensure relevant character traits in potential team members - Provide the best possible financial support for the team <ul style="list-style-type: none"> - Support the team as much as possible in terms of time - Identify potentials for improvement in the use of the agile method <ul style="list-style-type: none"> - Ensure consistent implementation of the new agile method - Ensure consistent implementation of the agile values and principles <ul style="list-style-type: none"> - Ensure consistent use of the tools 	Management

Figure 13: Key challenges in the utilization of agile methods in the project management of SMEs

(Own representation)

6.2 Success factors

Throughout the course of the problem-centered interviews, five different success factors could be detected for the utilization of agile methods in the project management of SMEs – a first one being beneath these is the "Method-Environment Fit". What is meant by this, more specifically, is that the agile method needs to suit each SMEs' individual framework conditions. This can be achieved by adapting it to the specific needs and not only stolidly following the theory, what Interviewee B4 emphasized strongly to do in order to be successful in its utilization: "Something that's going through my mind right now is actually something that's quite logical: Please keep your common sense! Because there's always a

danger when I'm stuck with the theory. I always say that theory is the framework for me. And now I have to switch on common sense." (**Appendix K**, transcript p. 8) In a similar way, another interviewee also reported on the need to make individual adjustments to the design of the agile method if one recognises a need for improvement: "as it is often the case that you think you do it this way and that way, you have thought it all through, thought it through well and maybe discussed it out somehow. And that you then adjust it if necessary. I mean, it could be that you've forgotten something that you notice in the course of daily life or whenever you use it 'Ah yes, we didn't think about that at all.' And then you have to change or adapt it a bit, I think that's also important." (Interviewee B1, **Appendix H**, transcript p. 6) What is more, it is not said that when the agile method suits perfectly just now it will do so as well in the future – enterprises should check regularly if this is still the case or there is a need for improvement: "Questioning frequently what creates real value. Exactly. Also to make adjustments from time to time. [...] And also not to blindly say that what suits us today will still suit us in a month's time. Even in one month, something can be done differently again." (Interviewee B11, **Appendix R**, transcript pp. 7-8) In summary, it is of enormous importance for SMEs to adapt agile methods to their very own requirements and check their fit on a regular basis.

Considering key challenges and success factors as two sides of the same coin, employees can of course play a significant role on this side as well. For example, when using an agile method, companies benefit from employees who have already gained a lot of experience with it in the past: "That there are already colleagues in the team who have experience with it and somehow know how things work and can somehow also moderate it a bit. Or who can take people on board to explain how things actually work and what you have to take into account. Exactly. So I actually think that if everyone, well, if it's new to everyone, this methodology, then I think there are very, yes, much bigger challenges than if you already have colleagues on board who just know how the whole thing works in terms of philosophy." (Interviewee B8, **Appendix O**, transcript p. 6) According to Interviewee B11, the fact that SMEs typically have a lower degree of specialisation is also often beneficial: "That is also totally cool in SMEs. You have a lot of allrounders, also people who are somehow involved or interested in other areas, because you are not as specialised as in large companies. I think that if you bring them together, you always have advantages." (**Appendix R**, transcript p. 8) It is clearly evident that employees can represent a major success factor in the utilization of agile methods.

Another one is “Tooling”. Tools help SMEs in the utilization of agile methods in that they make it possible to apply the theoretical frameworks in practice: “We work with Jira at *company xyz* to document our tasks, user stories and bugs. It's also a good way to manage sprint planning and the content and status of active sprints. So a tool is indispensable – without it, it would be quite difficult to impossible to keep an overview here.” (Interviewee B8, **Appendix O**, transcript p. 9) As already mentioned in **5.1** it is a key challenge for SMEs to identify the right tool for them in the phase of implementing an agile method – but this effort is worth it, as you can enjoy the benefits afterwards: A good overview of the current status of a project, ease of use, numerous design options according to SMEs' own ideas and requirements, as well as the not to be excluded, often existing and extremely practical connectivity to other tools.

The second to last success factor in the utilization of agile methods in the project management of SMEs is the factor of “intrinsic motivation”. In contrast to the phase of the implementation, where one success factor is the arousal of extrinsic motivation by, for example, demonstrating specific benefits or celebrating achievements, companies now benefit from the fact that their employees enjoy working with the agile method of their own accord and see the benefits of doing so clearly. Interviewee B12 shared this view, stating: “I think a big success factor for the use of agile in general is [...] that you have a team that takes it seriously, that sees the benefit in the method and also participates accordingly.” (**Appendix S**, transcript p. 11) Interviewee B1 also reported on the change in motivation as a success factor, which has led to the agile method continuing to be used in the long term – even after their resignation: “[...] as I then resigned, this was still adopted and also continued. So it wasn't that I or my colleague at the time somehow got it into our head, but that it was actually apparently so good that it was still used afterwards.” In the further course of the interview, they added: “Because clearly, when you say – and this is perhaps a thing where something like this stands and falls – when, for example, the upper management somehow determine 'You must now be agile. You have to do it this way and that way', then maybe it won't be a success because it's just forced on you. But if it comes – the way it did for us – from us and we actually want to do it, then it will be better received than if it's just imposed on us.” (**Appendix H**, transcript p. 9) Companies should definitely put a lot of energy into supporting employees on their way from extrinsic to intrinsic motivation and provide them with the right circumstances for this, as they can benefit greatly therefrom in their utilization of agile methods.

The last success factor in the utilization of agile methods is "leadership". As in other business environments, it is of course also important in this particular case that the managers actively follow what is happening, make important decisions that point the way and, if necessary, take corrective action. The more attention is paid to the optimal utilization of the agile method, the better – ideally with a person specifically responsible for it: "I think a big success factor for the utilisation in general is [...] that you have a person who deals with it full-time" (Interviewee B12, **Appendix S**, transcript p. 11).

At the end of this sub-chapter, **Figure 14** shows an overview over the success factors in the utilization of agile methods in the project management of SMEs just described.

2nd order themes: Success factors	1st order codes: Success factors
Method-Environment Fit	<ul style="list-style-type: none"> - The agile method suits the environment - Adaptation of the agile method to the individual business field - Adaptation of the agile method to the individual team - Adaptation of the agile method to the individual project - Adaptation of the agile method to the individual company - Adaptation of the agile method to the individual situation - Adaptation of the agile method to other individual circumstances - Regularly check the method-environment fit and always be open to changes in the individual design of the agile method
Employees	<ul style="list-style-type: none"> - Regular training - Process descriptions - Lower degree of specialisation than in large corporations - Experience in the use of agile methods - Extensive knowledge of agile methods - Extensive competences in agile methods - Experience in the use of tools - Extensive knowledge of tools - Extensive competences regarding tools - Self-evident adherence to agile values and principles
Tooling	<ul style="list-style-type: none"> - Clearly arranged - Easy handling - Customizable - Connectivity to other tools
Intrinsic Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Employees see the benefits of the agile method and want to work according to it - Employees see the benefits of the agile values and principles and want to adhere to them - Employees enjoy working agile - Upper management sees the benefits of agile and supports it where they can - Senior management sees the benefits of the agile values and principles and supports their use - A high level of emotional safety is prevalent
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrate proper utilization of the agile method - Demonstrate proper use of the tools - Demonstrate adherence to the agile values and principles - Ensure consistent implementation of the agile method - Ensure consistent use of tools - Ensure consistent adherence to agile values and principles - Provide the necessary infrastructure - Distribute roles in the team optimally - Ensure staff knowledge of the agile method - Ensure staff competence in the agile method - Ensure staff knowledge on the tools - Ensure staff competences on the tools - Ensure staff knowledge of agile values and principles - Ensure staff competences in agile values and principles - Provide the necessary financial resources - Define arrangements for the loss of staff

Figure 14: Success factors in the utilization of agile methods in the project management of SMEs

(Own representation)

6.3 Summary

On the last pages, some key challenges and success factors in the utilization of agile methods in the project management of SMEs were listed and explained in more detail, which were specifically mentioned in the ten interviews evaluated for this purpose from the first round of interviews. Similar to the key challenges and success factors of the implementation stated in chapter 5, no claim is made to completeness, though it is certainly assumed that a sound picture of organisational reality can be drawn from this.

What has not yet been discussed in this chapter are the aggregate dimensions, which were formed in the course of the evaluation of the interviews and represent the next higher level of abstraction after the second order themes. Overall, this time the key challenges and success factors could only be assigned to two different dimensions: the human dimension, as well as the company circumstances and methodological dimension. A detailed description of the dimensions is given in chapter 7. **Figure 15** shows the exact allocation of the key challenges and success factors to the aggregate dimensions.

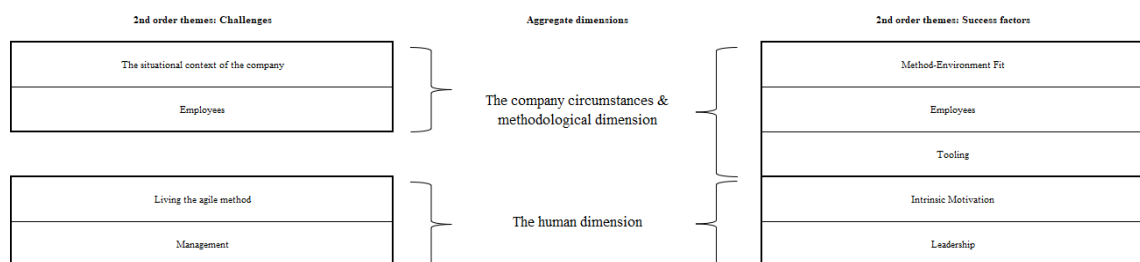


Figure 15: Summary of the utilization of agile methods in the project management of SMEs

(Own representation)

7 Framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs

This chapter deals with the frameworks developed based on the results of the problem-centred interviews. In a first step, the initial framework, its structure and considerations are explained. In a second one, the final framework (*RQ 5*) is presented, which shows some modifications due to the responses from the expert interviews.

7.1 The framework before the expert consultation

Through the problem-centered interviews conducted, it became apparent that the challenges and success factors mentioned by the participants can be assigned to three overarching dimensions: A dimension of the company circumstances, a methodological dimension and a human dimension. The first thereof describes the fact, that every SME finds itself in particular environment and is characterised by a specific set of circumstances that affect its way of doing business. The second one includes everything that is directly related to the new agile method. Lastly, the third dimension covers the human factor.

Furthermore, it has become evident that – against the initial assumption – there is not only the implementation and utilization phase when SMEs adopt agile methods, but there is also a third phase: the transformation phase. Whereas the implementation phase represents the state of a new agile method being introduced at the very beginning and the utilization phase means the state when the agile method is already successfully being used, it is the transformation phase in which the therefore necessary changes happen. More specifically, important processes take place: First, the company circumstances dimension and the methodological dimension merge which is tantamount to accustoming the agile method to the individual conditions of each SME. Second, there is a move away from extrinsic to intrinsic motivation within the human dimension or, in other words, the employees. What is more, all other change processes that lead to a successful transition from the implementation phase to the utilization phase also take place here.

Of course, even after the successful introduction of an agile method, companies must regularly react to changing circumstances and realign themselves to them. This is illustrated by the arrow from the utilisation phase to the beginning of the transformation phase.

Figure 16 shows the just explained first draft of the framework. In addition, for the sake of a better readability the framework can be found larger under **Appendix U**.

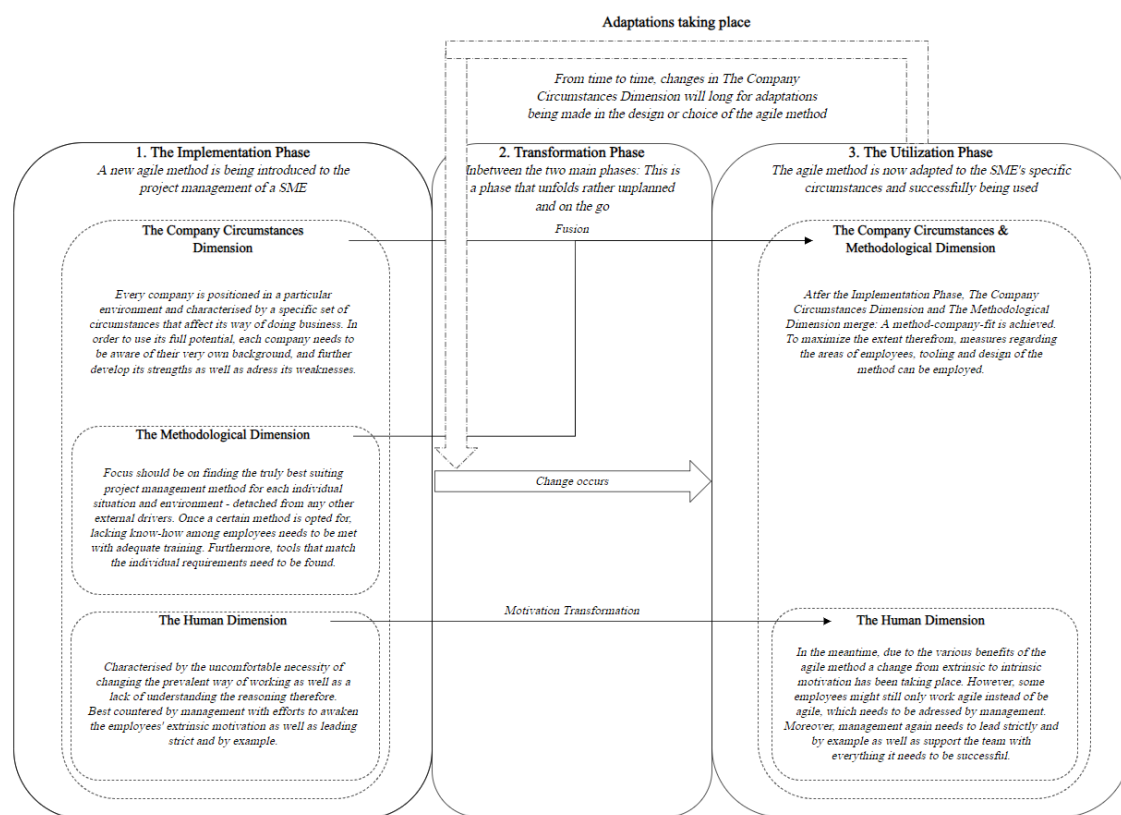


Figure 16: The framework – initial draft

(Own representation)

7.2 The final framework

In the course of the evaluation of the experts' responses in the second round of interviews, the framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs was modified. First, after careful consideration, the representation of the transformation phase was changed: Away from a separate, closed phase to one that blends with the two phases before and after to a greater or lesser extent and whose beginning and end start sooner or later – depending on the respective company. In addition, the description of the change within the transformation phase was made more concrete and more emphasis was placed on the fact that it tends to occur in an emergent manner. This does not mean, however, that this process cannot be accompanied – for a successful utilization, it should be attended in a targeted way. Second, another small modification was

made in the description of the human dimension in the utilization phase. Brought to attention by the correct comment of expert E5 that "everything it needs to be successful" is not very scientifically rigorous, two examples were added to give the viewer a better idea of what is meant thereby. Third and last, the process of adaptations after the implementation and utilization of an agile method in the project management of SMEs were completed and corrected. Of course, not only changes in the company circumstances dimension but also changes in the human dimension can lead to the need for adaptations, which is why the description was expanded. In addition, the employment of a completely new agile method must again begin with an implementation phase. Changes in the design of an existing agile method, though, can be carried out after the implementation phase as these do not imply completely new methodological foundations for SMEs.

All responses to the questions part of the expert interviews on the initial framework are provided in **Appendix X**. **Appendix Y** shows the author's evaluation of these. The final framework is shown hereafter in **Figure 17** – it can also be reviewed in large under **Appendix Z**.

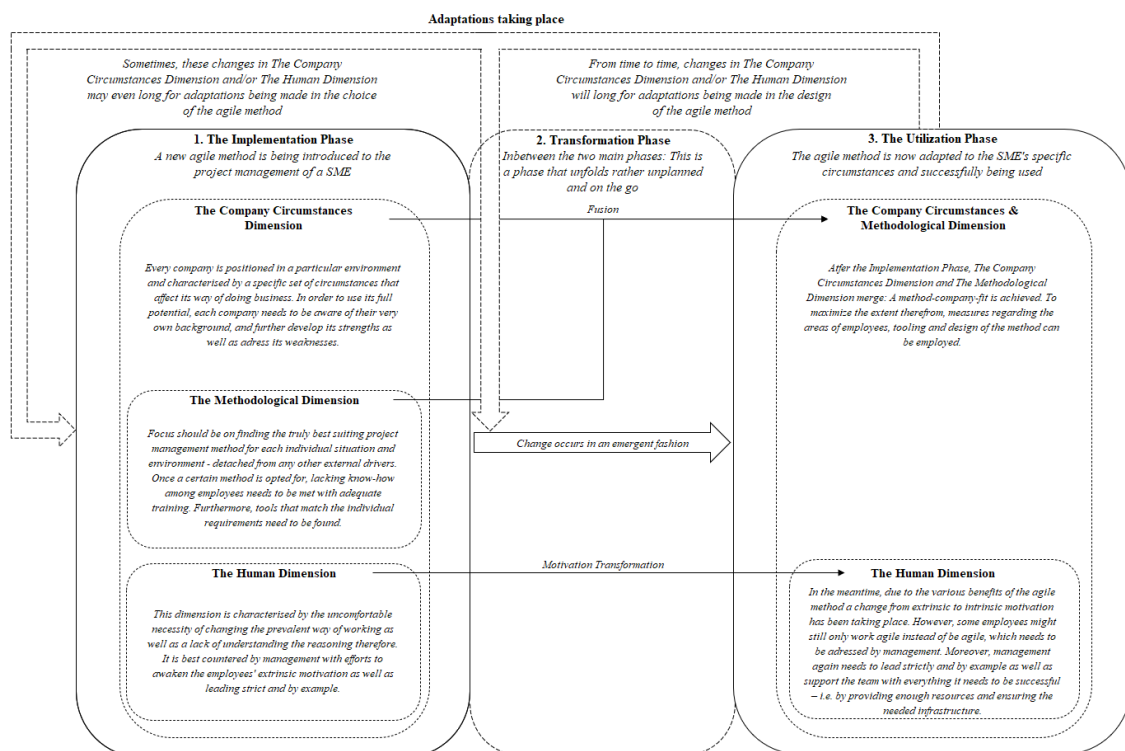


Figure 17: The final framework

(Own representation)

8 Limitations and guideline for future research

Following the description of the research results, two limitations should be mentioned transparently. First, twice in the first round of interviews, two of the interviewees – which cannot be disclosed in more detail for the sake of anonymity – work in the same company. However, the author of this master's thesis did not consider this to be problematic, since in both separate cases the two people have completely different functions both in the context of the agile method and in the company. Second, it is important to state that Interviewee B4's experiences come from working in a large company. However, he claims that the circumstances in the areas in which he worked in this company are comparable to those of SMEs.

As already mentioned in chapters 5 and 6, the author of this thesis makes no claim to completeness with regard to the key challenges and success factors identified in the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs – in future research, it would certainly be possible to draw an even more accurate picture of reality by interviewing further suitable interviewees. With this, it would also be possible to investigate the aggregate dimensions more deeply and gain a deeper understanding about them. What is more, it would be great to get a better grasp of the black box that is the transformation phase and the processes that happen therein. Furthermore, it would be helpful for practice to look at the process of implementing and utilizing agile methods in the project management of SMEs separately for employees and managers and to develop specific recommendations for action. Besides, it would surely be interesting to have the framework developed in the context of this thesis evaluated by other leading experts in the field and, if necessary, improve it further. What would provide great insights in the adoption of agile methods by SMEs, moreover, would be a closer investigation of the stages at which individual companies fail, and suiting countermeasures to avoid doing so. Initial thought-provoking impulses therefor can be found in **Appendix Y**, as the experts during the second round of interviews conducted for this thesis were asked about their experiences with the failure of agile methods in SMEs.

9 Conclusion

The aim of this master's thesis was to contribute to closing a research gap identified by a systematic literature search conducted at the very beginning of the penning process and, hence, to address the topic of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises. After defining five research questions for this purpose, a suitable research design was developed. This consisted essentially of two components: The identification of key challenges and success factors in the implementation and utilization of agile methods in the project management of SMEs through problem-centred interviews and, thus, the creation of a qualitative foundation, as well as the development of a framework based thereupon by applying a specific approach of grounded theory and its evaluation in expert interviews. The entire research process, including the results, is described in detail in this thesis. In addition, the interview guidelines, all interview transcripts or responses, respectively, from the two interview rounds as well as their evaluation can be found in the appendix. The developed framework provides information on what is happening during the implementation of an agile method in the project management of SMEs. Thus, it provides relevant information, reference points and recommendations for action for SMEs that are themselves about to implement an agile method into their project management. For academia, many further topics arise from this thesis and the framework that can and should be pursued. The limitations mentioned must be taken into account – however, from the author's point of view, they do not limit the relevance or correctness of the research results.

References

- Agile Alliance. (2022a). *Agile 101*. Retrieved June 14th, 2022, from <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Agile Alliance. (2022b). *Subway Map to Agile Practices*. Retrieved June 24th, 2022, from <https://www.agilealliance.org/agile101/subway-map-to-agile-practices/>
- Beck, K., Beedle, M., van Benekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001a). *Authors: The Agile Manifesto*. Retrieved June 14th, 2022, from <https://agilemanifesto.org/authors.html>
- Beck, K., Beedle, M., van Benekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001b). *History: The Agile Manifesto*. Retrieved June 14th, 2022, from <https://agilemanifesto.org/history.html>
- Beck, K., Beedle, M., van Benekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001c). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved November 29th, 2022, from <https://agilemanifesto.org/>
- Beck, K., Beedle, M., van Benekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001d). *Principles behind the Agile Manifesto*. Retrieved November 29th, 2022, from <https://agilemanifesto.org/principles.html>
- Becker, W., Staffel, M., & Ulrich, P. (2008). *Mittelstand und Mittelstandsforschung. Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge: Vol. 153*. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:473-opus-1708>
- Becker, W., Ulrich, P., Fibitz, A., Schuhknecht, F., & Reitelshöfer, E. (2019). *Digitale Arbeitswelten Im Mittelstand: Veränderungen und Herausforderungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5987681> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24372-2>

- Bin-Hezam, R., Bin-Essa, A., & Abubacker, N. F. (2018). Is the Agile Development Method the Way to Go for Small to Medium Enterprises (SMEs) In Saudi Arabia? In *21st Saudi Computer Society National Computer Conference: Scs-NCC' 2018: Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, 25-26 April 2018* (pp. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/NCG.2018.8592990>
- Bosse, C. K., & Zink, K. J. (2019). *Arbeit 4. 0 Im Mittelstand: Chancen und Herausforderungen des Digitalen Wandels Für KMU*. Springer Berlin / Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59474-2>
- Brink, S., Levering, B., & Icks, A. (2020). *Das Zukunftspanel Mittelstand 2020 - Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands*. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. <https://www.ifm-bonn.org/forschung/zukunftspanel-mittelstand>
- Buber, R., & Holzmüller, H. H. (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2., überarbeitete Auflage). SpringerLink Bücher. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7>
- Bundesagentur für Arbeit. (2022). *Faktencheck zum Arbeitsmarkt*. Retrieved November 29th, 2022, from <https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/faktencheck/fachkraefte/karte/515/0/2/F5/>
- Bundesministerium der Justiz, & Bundesamt für Justiz. (2022a). *§ 267 a HGB: Kleinstkapitalgesellschaften*. Retrieved November 29th, 2022, from https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/___267a.html
- Bundesministerium der Justiz, & Bundesamt für Justiz. (2022b). *§ 267 HGB: Umschreibung der Größenklassen*. Retrieved November 29th, 2022, from https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/___267.html
- Denning, S. (2019, May 23). Understanding Fake Agile. *Forbes*. Retrieved June 24th, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/05/23/understanding-fake-agile/?sh=168ef2684bbe>
- digital.ai. (2021). *15th Annual State Of Agile Report*. <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
- European Commission. (2022). *SME definition*. Retrieved November 29th, 2022, from https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
- FUTURUM Management. (2019). *ZUSAMMENFASSUNG «AGILITÄT IN KMU» [Studie 2019]*.

- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Güttler, K. (2009). *Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen*. SpringerLink Bücher. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8070-0>
- Hevner, A. R. (2007). A Three Cycle View of Design Science Research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19. https://www.researchgate.net/publication/254804390_A_Three_Cycle_View_of_Design_Science_Research
- Hochschule Koblenz. (2020). *Status Quo (Scaled) Agile 2020*. <https://www.hs-koblenz.de/bpm-labor/status-quo-scaled-agile-2020>
- Hohl, P., Klünder, J., van Bennekum, A., Lockard, R., Gifford, J., Münch, J., Stupperich, M., & Schneider, K. (2018). Back to the future: origins and directions of the “Agile Manifesto” – views of the originators. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>
- Horney, N., Pasmore, B., & O’Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32–38. <http://luxor-group.fr/coaching/wp-content/uploads/leadership-agility-model.pdf>
- Hüsselmann, C., & Leyendecker, B. (2020). Klassisch oder agil? Hauptsache lean! Übertragung der Lean-Prinzipien auf das Projektmanagement. *CONTROLLER Magazin*, 1, 30–36. https://www.wiso-net.de/document/BLIS__e9c51a9be245e68883f9e95456ef3ed74eac7cf0
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2022a). *Definition*. Retrieved May 5th, 2022, from <https://www.ifm-bonn.org/definition>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2022b). *KMU-Definition des IfM Bonn*. Retrieved May 24th, 2022, from <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn>

- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2022c). *Mittelstand im Einzelnen: KMU im EU-Vergleich*. Retrieved June 2nd, 2022, from <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/kmu-im-eu-vergleich>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2022d). *Mittelstand im Einzelnen: Unternehmensbestand*. Retrieved June 2nd, 2022, from <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/unternehmensbestand>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2022e). *Mittelstand im Überblick: Kennzahlen der KMU nach Definition der EU-Kommission*. Retrieved June 2nd, 2022, from <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/kennzahlen-der-kmu-nach-definition-des-ifm-bonn/kennzahlen-deutschland>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2022f). *Mittelstand im Überblick: Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU*. Retrieved June 2nd, 2022, from <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/volkswirtschaftliche-bedeutung-der-kmu/deutschland>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. (2022g). *Mittelstandsdefinition des IfM Bonn*. Retrieved May 31st, 2022, from <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Ju, X., Ferreira, F. A.F., & Wang, M. (2020). Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100779>
- Kaschny, M., Nolden, M., & Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Springer eBook Collection. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02545-8>
- Kenny, M., & Fourie, R. (2015a). Contrasting Classic, Straussian, and Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts. *The Qualitative Report*, 20(8). <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2251>
- Kenny, M., & Fourie, R. (2015b). Tracing the History of Grounded Theory Methodology: From Formation to Fragmentation. *The Qualitative Report*. Advance online publication. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1416>
- Khan, M. I., Qureshi, M. A., & Abbas, Q. (2010). Agile methodology in software development (SMEs) of Pakistan software industry for successful software projects

- (CMM framework). In IEEE (Chair), *2010 International Conference on Educational and Network Technology*.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3., aktualisierte Auflage). *SpringerLink Bücher*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-92126-6>
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. *Springer eBook Collection*. Springer VS.
<http://link.springer.com/978-3-531-93267-5> <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Kühmayers, F. (2022). *3 Gründe für die Jahrhundertchance des Mittelstandes*. Retrieved June 6th, 2022, from <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership/3-gruende-fuer-die-jahrhundertchance-des-mittelstandes/>
- Larman, C., & Basili, V. R. (2003). Iterative and Incremental Development: A Brief History. *Computer*, 36(6), 47–56. <https://doi.org/10.1109/MC.2003.1204375>
- Layton, M. C. (2018). *Agiles Projektmanagement für Dummies* ((R. G. Haselier, Trans.)) (1. Auflage). Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Leeser, D. C. (2020). *Digitalisierung in KMU kompakt: Compliance und IT-Security*. *Springer eBooks Computer Science and Engineering*. Springer Vieweg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59738-5>
- Lindner, D. (2017). *Agilität im kleinen und mittleren Unternehmen – eine Befragung ausgewählter Experten*. <https://agile-unternehmen.de/agilitaet-im-management/>
- Lindner, D. (2019). *KMU im digitalen Wandel: Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation*. *SpringerLink Bücher*. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24399-9>
- Measey, P. (2015). *Agile Foundation: Principles, practices and frameworks*. BCS Learning & Development Limited.
- Misra, S., Kumar, V., Kumar, U., Fantasy, K., & Akhter, M. (2012). Agile software development practices: evolution, principles, and criticisms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(9), 972–980.
<https://doi.org/10.1108/02656711211272863>
- Nicklich, M., & Sauer, S. (2019). Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? - Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation. *AIS-Studien*, 12(1), 73–85. <https://doi.org/10.21241/SSOAR.64884>

- O'Sheedy, D., & Sankaran, S. (2013). Agile Project Management for IT Projects in SMEs: A Framework of Success Factors. *The International Technology Management Review*, 3(3), 187–195. <https://doi.org/10.2991/itmr.2013.3.3.4>
- Reinemann, H. (2002). *Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen*. Zugl.: Trier, Universität, Dissertation, 2000. *Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie: Vol. 5*.
- Reinemann, H. (2019). *Mittelstandsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). *Springer eBook Collection*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25355-4>
- Roffmann, J., & Bagdahn, O. (2017). *Agilität als Organisationsprinzip im Mittelstand*. Retrieved June 9th, 2022, from <https://www.roffmann-consulting.de/wissen/agilitaet-als-organisationsprinzip-im-mittelstand/>
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). *The TQM Journal*, 29(5), 705–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2016-0109>
- Schulke, A., & Jütte, S. (2019). *Kann der deutsche Mittelstand „agil“?* (No. 1). IUBH Discussion Papers - Business & Management. <https://www.econstor.eu/handle/10419/215760>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. https://www.scrum.org/resources/scrum-guide?gclid=CjwKCAjwwdWVBhA4EiwAjcYJEMahPcjoTSoGX-8T-Cr9BpIKYmqyv7J1JWLQWHuGnaqbkCGy9oAqFBoC1UoQAvD_BwE
- Statista. (2022). *Engpassberufe nach durchschnittlicher Vakanzzeit in Deutschland im Jahr 2022 (in Tagen)*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/420385/umfrage/vakanzzeit-von-sozialversicherungspflichtigen-arbeitsstellen-ausgewaehlter-engpassberufe-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt Deutschland. (2022). *Unternehmen, Tätige Personen, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen: Deutschland, Jahre, Unternehmensgröße, Wirtschaftszweige*. https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html
- Strübing, J. (2021). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils* (4., vollständig überarbei-

- tete und erweiterte Auflage). *Springer eBook Collection*. Springer VS. <https://bibaccess.fh-landshut.de:2673/book/10.1007/978-3-658-24425-5>
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24425-5>
- Tawalbeh, M., Hopf, H., & Müller, E. (2018). Individuelle Kundenwünsche in der Projektabwicklung bei KMU. *Productivity Management*, 3, 15–17.
https://www.wiso-net.de/document/PPS__c3fe3ad24a21158a60813910997aee04d0894b85
- Timinger, H. (2021). *Modernes Projektmanagement in der Praxis: Mit System zum richtigen Vorgehensmodell* (1. Auflage). Wiley-VCH GmbH. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1831092>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
<http://www.jstor.org/stable/4132319>
- Weigelt, K. (2016). *Das KMU-Prinzip: Erfolgsrezepte für kleinere und mittlere Unternehmen*. IHK St. Gallen-Appenzell.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1), 463–475. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_29
- Wolf, J., Bergschneider, B., Paul, H., & Zipse, T. (2019). *Erfolg im Mittelstand: Tipps für die Praxis* (2. Auflage). *Springer eBook Collection*. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22763-0>

Appendices

Appendix A: Guideline for the problem-centered interviews in English



Developing a framework for agile methods in the project management of small and medium sized enterprises (SMEs)

Guideline for the problem-centered interview

Thank you for taking part in this interview for my master's thesis. This specific type of interview – the problem-centered interview – thrives on the fact that you share your experiences and knowledge on the topic. Therefore, I encourage you to answer my questions openly and name everything that is on your mind. Sometimes I might interrupt you to either redirect you back to the current question at hand or gain further insights on the points mentioned.

If you have not yet signed the corresponding information sheet for this interview, please do so and send it to me. It gives me the permission to record the interview in order to be able to transcribe it as thoroughly as possible and avoid (unconscious) influence of the interviewer, while you stay anonymous throughout the whole process.

Opening of the conversation

1. Do you have experience with agile methods in the project management of SMEs?
 - a. More specifically, do you have experience with the implementation of agile methods in the project management of SMEs?
 - b. Do you have experience with the utilization of agile methods in the project management of SMEs?
2. Holding which position did you accumulate the experience?
3. Can you roughly state the size of your company at that time?
4. Which agile method(s) did/do you work with?

Questions on the research topic

1. The implementation of agile methods in the project management of SMEs
 - a. What were the **key challenges**?
 - b. What were the **success factors**?
 - c. What are your **lessons learned**?
 - d. Do you want to add something regarding the implementation of agile methods in the project management of SMEs that was not yet covered?
2. The utilization of agile methods in the project management of SMEs
 - a. What were the **key challenges**?
 - b. What were the **success factors**?
 - c. What are your **lessons learned**?

- d. Do you want to add something regarding the utilization of agile methods in the project management of SMEs that was not yet covered?
3. Do you want to add something that was not yet touched regarding agile methods in the project management of SMEs?

Final questions

1. Do you have any questions left for me?
2. Do you know someone with knowledge on the research topic/experience with agile methods in the context of project management in SMEs who is potentially open to an interview as well and I should get in touch with?

Appendix B: Guideline for the problem-centered interviews in German



Entwicklung eines Frameworks zur Einführung und Nutzung agiler Methoden in das Projektmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Leitfaden für das problem-zentrierte Interview

Vielen Dank, dass Sie an diesem Interview für meine Masterarbeit teilnehmen. Diese spezielle Art des Interviews – das problemzentrierte Interview – lebt davon, dass Sie Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen zum Thema mit mir teilen. Deshalb ermutige ich Sie, meine Fragen möglichst offen zu beantworten und alles zu nennen, was Ihnen dazu einfällt. Manchmal unterbreche ich Sie gegebenenfalls, um Sie entweder auf die aktuelle Frage zurückzuleiten oder weitere Erkenntnisse zu den genannten Punkten zu gewinnen.

Falls Sie den entsprechenden Informationsbogen für dieses Interview noch nicht unterschrieben haben, so tun Sie dies bitte und senden ihn mir zu. Damit erteilen Sie mir die Erlaubnis, das Interview aufzuzeichnen, um es so gründlich wie möglich transkribieren zu können und eine (unbewusste) Beeinflussung durch den Interviewer zu vermeiden, während Sie bei dem gesamten Prozess anonym bleiben.

Eröffnung des Gesprächs

1. Haben Sie Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU?
 - a. Genauer gesagt, haben Sie Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?
 - b. Haben Sie Erfahrung mit der Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?
2. In welcher Position haben Sie diese Erfahrungen gesammelt?
3. Können Sie die Größe Ihres Unternehmens zu diesem Zeitpunkt ungefähr angeben?
4. Mit welcher(n) agilen Methode(n) haben Sie gearbeitet?

Fragen zum Forschungsthema

1. Die Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU
 - a. Was waren die **größten Herausforderungen**?
 - b. Was waren die **Erfolgsfaktoren**?
 - c. Von welchen **sonstigen Erfahrungen** in diesem Kontext können Sie berichten?
 - d. Möchten Sie etwas zur Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU hinzufügen, das noch nicht behandelt wurde?
2. Die Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU

- a. Was waren die **größten Herausforderungen**?
 - b. Was waren die **Erfolgsfaktoren**?
 - c. Von welchen **sonstigen Erfahrungen** in diesem Kontext können Sie berichten?
 - d. Möchten Sie etwas zur Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU hinzufügen, das noch nicht behandelt wurde?
3. Möchten Sie etwas in Bezug auf agile Methoden im Projektmanagement von KMU hinzufügen, das noch nicht behandelt wurde?

Abschließende Fragen

1. Haben Sie noch Fragen an mich?
2. Kennen Sie jemanden mit Kenntnissen zum Forschungsthema/Erfahrung mit agilen Methoden im Kontext des Projektmanagements in KMU, der eventuell auch für ein Interview offen ist und mit dem ich Kontakt aufnehmen kann?

Appendix C: LinkedIn post to find interviewees for the problem-centered interviews



Hello there,

my name is David Fabian Leiner and I am pursuing my master's degree in Engineering & Management at the UAS Landshut.

I am currently working on my master's thesis, which aims on developing a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises (SMEs).

To do so, I plan on conducting 30-60 minute-long problem-centered interviews (in German or English) with people who have experience in working with agile methods in the context of a SME (in a present or past position) – no matter whether that are executives, project managers or developers. Withal, there is no need for them to have specific theoretical knowledge on the subject of agility – working experience is the only thing that matters. Moreover, the interviews can either be held in person or via Zoom meaning that no additional effort besides taking the time is necessarily needed.

If this description fits you and you would be willing to support me and my research project, please just briefly get in touch with me and we will clarify further details. Please also feel free to forward this document to suiting people in your network.

Many thanks in advance.

Best regards

David Fabian Leiner

Mail: s-dleine@haw-landshut.de

Phone: 0049 174 7785956

PS: If you are unsure whether you are working/have worked for a SME, the subsequent table can help you by depicting the three main definitions of the german commercial code (HGB), the "Institut für Mittelstandsforschung Bonn" (IfM) and the European Union (EU).

Size	Staff headcount			Turnover [million EUR]			Balance sheet total [million EUR]		
	HGB	IfM	EU	HGB	IfM	EU	HGB	IfM	EU
Micro	< 10	<= 9	< 10	< 0,7	<= 2	<= 2	< 0,35		<= 2
Small	< 50	<= 49	< 50	< 12	<= 10	<= 10	< 6		<= 10
Medium	<= 250	<= 499	< 250	<= 40	<= 50	<= 50	<= 20		<= 43



Hallo zusammen,

mein Name ist David Fabian Leiner und ich studiere im Masterstudiengang
Wirtschaftsingenieurwesen an der HAW Landshut.

Derzeit arbeite ich an meiner Masterarbeit, die darauf abzielt, ein Framework für die
Einführung und Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von Klein- und
Mittelständischen Unternehmen (KMU) zu entwickeln.

Dazu plane ich, 30-60 minütige problemzentrierte Interviews (in deutscher oder englischer
Sprache) mit Personen zu führen, die Erfahrungen in der Arbeit mit agilen Methoden im
Kontext eines KMU haben (in einer aktuellen oder früheren Position) – ganz egal, ob es sich
dabei um Führungskräfte, Projektleiter oder Entwickler handelt. Dabei ist es nicht notwendig,
dass diese Personen über spezifisches theoretisches Vorwissen zum Thema Agilität verfügen
– es kommt allein auf die Arbeitserfahrung an. Darüber hinaus können die Interviews
entweder persönlich oder via Zoom geführt werden, so dass außer der Zeitnahme kein
zusätzlicher Aufwand notwendig ist.

Wenn diese Beschreibung auf Sie zutrifft und Sie bereit wären, mich und mein
Forschungsprojekt zu unterstützen, nehmen Sie bitte kurz Kontakt mit mir auf und wir klären
die weiteren Details. Gerne können Sie dieses Dokument auch an passende Personen in Ihrem
Netzwerk weiterleiten.

Vielen Dank im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

David Fabian Leiner


Mail: s-dleine@haw-landshut.de


Phone: 0049 174 7785956

PS: Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie für ein KMU arbeiten/gearbeitet haben, kann
Ihnen die folgende Tabelle helfen, in der die drei wichtigsten Definitionen des
Handelsgesetzbuches (HGB), des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) und der
Europäischen Union (EU) dargestellt sind.

Größe	Beschäftigte			Umsatz [Mio. EUR]			Bilanzsumme [Mio. EUR]		
	HGB	IfM	EU	HGB	IfM	EU	HGB	IfM	EU
Kleinst	< 10	<= 9	< 10	< 0,7	<= 2	<= 2	< 0,35		<= 2
Klein	< 50	<= 49	< 50	< 12	<= 10	<= 10	< 6		<= 10
Mittel	<= 250	<= 499	< 250	<= 40	<= 50	<= 50	<= 20		<= 43

Appendix D: LinkedIn post by the UAS Landshut



Hochschule Landshut
6.912 Follower:innen
2 Std. • 

...

Unser Student [David Fabian Leiner](#) Leiner arbeitet derzeit an seiner [#Masterarbeit](#) die darauf abzielt, ein Framework für die Implementation und Nutzung [#agiler](#) Methoden im [#Projektmanagement](#) von Klein- und Mittelständischen Unternehmen ([#KMU](#)) zu entwickeln.

Dazu plant er, 30-60 minütige problemzentrierte Interviews (in deutscher oder englischer Sprache) mit Personen zu führen, die Erfahrungen in der Arbeit mit agilen Methoden im Kontext eines KMU haben (in einer aktuellen oder früheren Position) – ganz egal, ob es sich dabei um Führungskräfte, Projektleiter oder Entwickler handelt. Dabei ist es nicht notwendig, dass diese Personen über spezifisches theoretisches Vorwissen zum Thema [#Agilität](#) verfügen: Es kommt einzig und allein auf die Arbeitserfahrung an. Darüber hinaus können die [#Interviews](#) entweder persönlich oder via Zoom geführt werden, so dass außer der Zeitnahme kein zusätzlicher Aufwand notwendig ist.

Wenn diese Beschreibung auf Sie zutrifft und Sie bereit wären Herrn Leiner bei seinem Forschungsprojekt zu unterstützen, nehmen Sie also gerne Kontakt mit ihm auf. Zusätzlich oder alternativ können Sie diesen Post auch gerne an geeignete Personen in Ihrem Netzwerk weiterleiten.

Vielen Dank für Ihre Hilfe!


Our student [David Fabian Leiner](#) is currently working on his [#master's_thesis](#), which aims to develop a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium-sized enterprises (SMEs).

For this purpose, he plans on conducting 30-60 minute-long problem-centered interviews (in German or English) with people who have experience in working with agile methods in the context of a SME (in a present or past position) – no matter whether that are executives, project managers or developers. Withal, there is no need for them to have specific theoretical knowledge on the subject of agility – working experience is the only thing that matters. Moreover, the interviews can either be held in person or via Zoom meaning that no additional effort besides taking the time is necessarily needed.


If this description fits you and you would be willing to support Mr Leiner's research project, please just briefly get in touch with him. Please also feel free to forward the attached document to suiting people in your network.

Thank you very much for your help!

[Übersetzung anzeigen](#)

 1
1 Share

Reaktionen








Interesting, please ...



Great opportunity ...

Interested ...

I'll >

 **Wunderbar**
 Kommentar
 Teilen
 Senden



Sagen Sie, was Ihnen gefallen hat ...
 

Appendix E: Mail to alumni of the UAS Landshut

Interviewpartner für eine Masterarbeit



dekanat_et_wi
Heute, 09:53
Leiner David Fabian ✉

📧 Allen antworten | ▾

Liebe Alumnis,

unser Student David Fabian Leiner arbeitet derzeit an seiner Masterarbeit die darauf abzielt, ein Framework für die Implementation und Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) zu entwickeln.

Dazu plant er, 30-60 minütige problemzentrierte Interviews (in deutscher oder englischer Sprache) mit Personen zu führen, die Erfahrungen in der Arbeit mit agilen Methoden im Kontext eines KMU haben (in einer aktuellen oder früheren Position) – ganz egal, ob es sich dabei um Führungskräfte, Projektleiter oder Entwickler handelt. Dabei ist es nicht notwendig, dass diese Personen über spezifisches theoretisches Vorwissen zum Thema Agilität verfügen: Es kommt einzig und allein auf die Arbeitserfahrung an. Darüber hinaus können die Interviews entweder persönlich oder via Zoom geführt werden, so dass außer der Zeitnahme kein zusätzlicher Aufwand notwendig ist.

Wenn diese Beschreibung auf Sie zutrifft und Sie bereit wären Herrn Leiner bei seinem Forschungsprojekt zu unterstützen, so nehmen Sie gerne Kontakt mit ihm auf. Zusätzlich oder alternaty können Sie diesen Aufruf auch gerne an geeignete Personen in Ihrem Netzwerk weiterleiten.

Hier können Sie Herrn Leiner erreichen:

Mail: ls-dleine@haw-landshut.de

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/david-fabian-leiner-1a4050176>

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Mit freundlichen Grüßen

Sybille Meyer-Schreglmann

Hochschule Landshut | University of Applied Sciences

Sybille Meyer-Schreglmann

Dekanatssekretärin

Fakultät Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen

Am Lurzenhof 1, 84036 Landshut

Tel. +49 (0)871 - 506 223, Fax +49 (0)871 - 506 9223

Sybille.Meyer-Schreglmann@haw-landshut.de

www.haw-landshut.de



Appendix F: Information sheet for participation in the interview English



Information sheet for participation in the interview

The interview takes place in context of the composing of the master's thesis with the title:

„Developing a framework for agile methods in the project management of SMEs“

for the completion of the master's degree program Engineering & Management at the University of Applied Sciences Landshut and the achievement of the title “Master of Engineering”.

The therefore responsible author and interviewer is:

David Fabian Leiner

Dorfener Straße 33

84416 Taufkirchen Vils

Mail: s-dleine@haw-landshut.de

Phone: 0049 174 7785956

The interview will be recorded. Afterwards, the contents will be transcribed and all personal data will be presented in anonymized manner. The recording will be stored until the transcription is completed, but for no longer than one year. The written – anonymized – file will be retained and submitted as part of the master's thesis. Thereafter, it will be available to university members as well as to persons outside of the university. The data collected during the interview will be used exclusively for the aforementioned purpose.

Participation in the interview is purely voluntary. Non-participation or termination of the interview does not result in any disadvantages for the interviewee.

Thank you for your support.

Place, Date

Name, Signature

Appendix G: Information sheet for participation in the interview German



Aufklärungsbogen für die Teilnahme am Interview

Das durchgeführte Interview findet im Rahmen der Erstellung der Masterarbeit mit dem Thema:

„Developing a framework for agile methods in the project management of SMEs“

für den Abschluss des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen an der HAW Landshut und die Erlangung des Titels „Master of Engineering“ statt.

Der dafür verantwortliche Autor und Interviewer ist:

David Fabian Leiner

Dorfener Straße 33

84416 Taufkirchen Vils

E-Mail: s-dleine@haw-landshut.de

Mobiltelefon: 0049 174 7785956

Das Interview wird aufgezeichnet. Die Inhalte werden im Nachhinein transkribiert und alle personenbezogenen Daten in anonymisierter Form dargestellt. Die Aufzeichnung wird bis zum Abschluss der Transkription, längstens jedoch ein Jahr lang gespeichert. Die schriftliche – anonymisierte – Datei bleibt erhalten und wird als Bestandteil der Masterarbeit bei deren Betreuer eingereicht. Infolgedessen steht diese sowohl Hochschulangehörigen als auch Hochschulfremden Personen zur Verfügung. Die im Rahmen des Interviews erhobenen Daten werden ausschließlich für den genannten Zweck verwendet.

Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Durch Nichtteilnahme oder Abbruch des Gesprächs entstehen für die interviewte Person keinerlei Nachteile.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Ort, Datum

Name, Unterschrift

Appendix H: Transcript of the interview with Interviewee B1



Erstes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B1

Eröffnung des Gesprächs

I: Haben Sie Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU?

B1: Ja.

I: Ja? – Sehr schön. Und die erste Unterfrage davon: Hast du Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?

B1: Also ich sage mal so teilweise. Bei mir hat es damals der Kollege gemacht, der war bei *Firma xyz* damals der Projektleiter von dem Projekt wo ich auch mit dabei war und wir haben das so mehr oder weniger zusammen eingeführt.

I: Ok, das lassen wir zählen. Und du hast dann – das wäre dann die zweite Unterfrage der Frage quasi – in Konsequenz auch Erfahrung mit der Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?

B1: Ja.

I: Alles klar. In welcher Position hast du die Erfahrungen denn gesammelt, was warst du da?

B1: Also ich war einmal der Scrum Master glaube ich heißt das und einmal der der es im Prinzip ausgeführt hat – ich weiß nicht, wie das dann genau heißt. Einmal der Projektleiter und einmal der Projektmitarbeiter sozusagen. Also beide Seiten eigentlich.

I: Ok, alles klar. Du hast also mitgearbeitet und warst in leitender Funktion?

B1: Genau, genau.

I: Alles klar. Und wie groß war denn *Firma xyz* in etwa damals? Dass ich quasi einordnen kann, ob es ein kleinst-, klein- oder mittleres Unternehmen ist.

B1: Um die hundert Leute, glaube ich.

I: Ok, dann ist es auf jeden Fall ein mittleres Unternehmen. Weil ab fünfzig Mitarbeitern zählt es als mittleres Unternehmen.

B1: Also fünfzig waren es auf jeden Fall.

I: Alles klar, cool, sehr gut. Und mit welchen agilen Methoden habt ihr gearbeitet?

B1: Mit Scrum.

I: Ok, perfekt. Nur Scrum oder sonst noch eine andere Methode?

B1: Ja, nur Scrum.

Fragen zum Forschungsthema

I: Alles klar. Gut, dann war das soweit schonmal die Eröffnung die Eröffnung des Gesprächs und wir können direkt reinstarten in das eigentliche Thema. Und zwar wollen wir am Anfang mit der Einführung von Scrum bei euch beginnen: Was waren dabei die größten Herausforderungen, die euch dabei widerfahren sind?

B1: Ich sage mal was glaube ich überall immer eine der größten Herausforderungen ist, ist einfach, wenn man was neues einführt die Kollegen oder die, die dann auch damit arbeiten sollen, davon zu überzeugen dass das jetzt hilfreich und nützlich ist und nicht irgendwie die Arbeit erschwert. Das ist immer finde ich – egal, wenn du irgendwo was neues einführst – das ist echt immer so ein Punkt, dass man die da davon überzeugt dass das schon irgendwo sinnvoll ist, wenn man damit arbeitet. Weil teilweise heißt das ja auch, dass das im ersten Schritt vielleicht etwas mehr Aufwand ist oder eine Arbeitsumstellung von deiner Arbeitsroutine und das stößt ja dann doch immer etwas auf (lacht). Eine Skepsis am Anfang. (I: Ja klar. (...) Ok?) Genau und wir haben mit – ich weiß nicht, ob du das kennst – von Atlassian Jira gearbeitet. (I: Ja, kenne ich und habe ich auch schon benutzt.) Und ich habe da dann immer zum Schluss immer die Sprints geplant. Wir haben jetzt nicht die Daily's gehabt, wir haben das immer ein bisschen lockerer eigentlich gehandhabt – Scrum ist ja da doch relativ streng, wenn man es so nimmt. Und ja, man muss sich halt erst mit dem System ein wenig befassen, dass man dann weiß, wie was funktioniert und so. Das ist halt immer am Anfang: Ein neues System ist immer ein bisschen eine neue Herausforderung.

I: Ja, klar. Also konkret die Software?

B1: Ja (...).

I: Also weniger in Bezug auf die Methode Scrum selbst sondern die Software, die Scrum dann letzten Endes befähigt?

B1: Ja ich überlege gerade. Es ist eigentlich ein Spiel aus beidem eigentlich. Einmal halt die neue Arbeitsmethode und andererseits auch, dass es halt ein zusätzliches Programm ist. Vor allem wenn es dann halt ältere Kollegen sind, die es schon immer so gemacht haben – dass ist halt dann (lacht), immer ein bisschen schwierig die dann davon zu überzeugen, dass das jetzt vielleicht doch, auch wenn es neu und modern ist, im Ganzen schon Sinn macht. (I: Klar, das ist eine große Herausforderung.) Und was halt auch die Herausforderung ist – bei uns war es dann halt so – vor allem wenn es standortübergreifend ist und man nicht direkt am Nachbartisch sitzt und das alles so direkt mitbekommt, dass die Leute dann auch wirklich damit arbeiten und nicht sagen „Ah ja, das mache ich dann am Ende des Tages.“ oder „Das pflege ich jetzt nur ein bisschen.“ Dann bringt einem das Ganze nämlich auch nichts.

I: Ist das etwas, was ihr festgestellt habt? Dass quasi manche die Methode nur genutzt haben, weil es irgendwer wollte aber nicht direkt nach den Regeln der Methode gearbeitet haben?

B1: Ich sage mal am Anfang war das schon so. Man hat da schon sehr oft daran erinnern müssen, dass man zum Beispiel seine Aufgaben weiterschiebt oder man mit etwas aus dem Backlog angefangen hat gleich den Status ändert, dass nicht wer anders das dann fälschlicherweise auch macht. Solche Sachen halt. Einfach auch, dass die Leute dann das Verständnis haben und aufbauen. Also es hat dann im Endeffekt schon gut funktioniert, aber das ist halt am Anfang dann immer so der Weg dahin und das mit dem Verständnis ist schwierig.

I: Ja, klar. Das waren dann ja auch wahrscheinlich viele Kollegen, die mit agilen Methoden noch nie zu tun gehabt hatten, oder?

B1: Richtig.

I: Ok, Verständnis aufbauen, verstehe. (...) Ansonsten, weil du das auch gerade angesprochen hast, in Bezug auf dass dann quasi jeder seine Vorgänge dementsprechend pflegt und ja, selbstständig – wie soll man sagen – arbeitet: War das vielleicht ein Unterschied zum vorherigen, konventionellen Projektmanagement, dass mehr Selbstständigkeit gefordert ist im Prozess?

B1: Also bei uns – oder ich kann ja mal ein bisschen erzählen wie es davor war und wie es dann danach war. Es war halt immer so, dass man sich einmal in der Woche oder alle zwei Wochen, eigentlich so nach Bedarf, getroffen oder jemand hat angerufen und gesagt, dass er keine Arbeit mehr hat. Und bei uns hat man das eigentlich leicht in so kleine Pakete einteilen können: Aber dann war der eine vielleicht schneller mit der Arbeit fertig wie man gedacht hat und dann hat man wieder etwas raussuchen müssen, was er als nächstes für einen Themenblock abarbeiten soll. Und da ist dann eigentlich die Idee entstanden, dass man gesagt hat man probiert jetzt Scrum mal aus, weil es für unsere Zwecke ganz gut war. Vor allem weil es standortübergreifend war, wir waren ja die Projektleitung von dem Projekt und sind in *Stadt xyz* gehockt und die anderen Teammitglieder sind in *Stadt xyz* gesitzt. Und dann hat man halt gesagt ok gut – das war am Anfang natürlich ein riesen Aufwand – man nimmt sich das Projekt und teilt alles in Arbeitspakete auf die zielmäßig nicht länger als eine Woche dauern, wobei sich das im Nachhinein dann auch ein bisschen anders rausgestellt hat (lacht). Aber genau, dass man es halt so kleinteilig wie möglich macht aber es noch sinnvoll ist. Und da habe ich dann im Backlog eben die ganzen Aufgaben eingestellt, immer nach Kategorien entsprechend eingeteilt, und dann habe ich meistens – also ich habe wöchentlich dann den Sprint gehabt, der war bei uns eine Woche lang von Montag bis Freitag – in der To-Do-Spalte schon Kollegen dafür vorgesehen und jeder hat gewusst was ansteht und was sie in dieser Woche machen müssen. Die haben sich die Aufgaben dann rausgezogen und Aufgaben von der letzten Woche, die noch nicht fertig waren, hat man natürlich übernommen und so hat das eigentlich ganz gut funktioniert, weil ich dann auch, wo ich Projektleitung war, einen guten Überblick gehabt habe „Ok gut, wer macht gerade was und was ist der Stand, wo hängt es vielleicht weil der eine vielleicht jetzt schon relativ lange an dem gleichen Punkt arbeitet?“ oder „Der eine war jetzt doch vielleicht schneller.“ Man hätte da auch noch so ein Punktsystem einführen können in Jira, aber das haben wir jetzt nicht gemacht, weil ich persönlich es immer ein bisschen schwierig gefunden habe das zeitlich einzuschätzen, wie lange dass dann dauert und es dann meistens doch anders gekommen ist als gedacht. Aber ich habe da dann auch zum Beispiel, wenn wir einen Wochenendlauf gehabt haben bei dem irgendwie eine Softwarefunktion von einem *Komponent xyz* getestet worden ist, das auch da mit eingeplant. Einfach so, blöd gesagt, wie einen Stundenplan ein bisschen. Und ich bin immer ein Freund davon, dass man sieht was so los ist und der aktuelle Status ist und nicht immer die ganzen Kollegen nachlaufen und anrufen will „Ja was machst du? Wo bist du? Wo hängst du? Was ist los? Hast du noch was?“ So hat man das halt, teilweise über mehrere Wochen, wenn ich im Urlaub war oder gewusst habe ich bin nächste Woche im Urlaub, dann habe ich den Sprint für die nächste Woche schon vorbereitet und den hat dann halt irgendwer anders starten müssen. Das war halt eigentlich ganz praktisch.

I: Ok, ja. Das war jetzt eigentlich im Endeffekt schon ein Erfolgsfaktor quasi, oder? Weil wenn ich es richtig verstanden habe, hast du gemeint dass du die Arbeitspakete gut vorweg schnüren hast können und die sind dann abgearbeitet worden?

B1: Genau, es kommt halt immer darauf an. Ich sehe es jetzt zum Beispiel in meiner jetzigen Arbeit, da ist halt auch die Überlegung dar – ja bei der Firma xyz muss immer alles agil sein und ob das dann Sinn macht oder nicht, sei mal dahingestellt (lacht) – und bei uns in der Abteilung würde es auf jeden Fall nicht funktionieren. Weil du hast da keine Arbeit, die du zeitlich gut bewerten kannst, da hat jeder so seine eigenen Projekte und da ist das was anders. Aber ich finde bei anderen, vor allem Softwareprojekten macht das echt Sinn. Da kann man es teilweise leichter aufteilen und sagen „Ok die ganzen Häppchen gibt es halt jetzt und dann arbeiten wir die jetzt ab.“

I: Ok, jetzt müssen wir nur ein bisschen schauen – vielleicht fasse ich jetzt ganz kurz nochmal zusammen bei der Einführung von Scrum damals, die größten Herausforderungen damals die ich jetzt mitgenommen habe,

waren zum einen eure neuen Mitarbeiter von der neuen Methode zu überzeugen und mitzunehmen, vielleicht auch so ein bisschen das Methodenverständnis dafür aufzubauen, der neue Umgang mit einer neuen Software die die Methoden dann letzten Endes befähigt und dass es wirklich auch benutzt wird und nicht scheinagil gearbeitet wird. Das waren die Herausforderungen, oder?

B1: Ja, und vielleicht dass man das so hinbekommt, so in den Arbeitsalltag integriert, dass es nicht Mehraufwand ist. (I: Das ist auch ein guter Punkt.) Ja, weil dann wird es nicht hergenommen. Wenn es nämlich heißt „Ich brauche am Tag eine Stunde mehr für meine Arbeit“ dann nimmt das keiner her.

I: Ja, ok, verstehe. Gut, hast du sonst noch was zum Thema Herausforderungen?

B1: (...) Eigentlich nicht, nein.

I: Ok, alles gut. Dann machen wir weiter. Und zwar sind wie dann beim Thema: Was waren bei der Einführung von Scrum damals die größten Erfolgsfaktoren, sodass es letzten Endes funktioniert hat?

B1: Dass wir das für unsere Bedürfnisse so angepasst haben, dass es dann einfach relativ schlank war und die Leute nicht zeitmäßig blockiert hat. Das war eigentlich einer der größten Erfolgsfaktoren, dass es dann wirklich hergenommen worden ist und am Schluss gelebt worden ist. (...) Ich meine wenn es dann funktioniert, klar gibt es da die ein oder andere Anpassung, aber wenn es dann funktioniert finde ich ist dass so der größte Erfolg, weil man dann halt weiß „Ok gut, ist doch nicht irgendein Schmallarm“.

I: Ja. Aber dass es funktioniert hat, was hat dabei quasi mitgewirkt oder was war da – mir fällt gerade kein anderes Wort ein außer – befähigend? Ihr habt es für eure Bedürfnisse angepasst und dann vielleicht sonst noch irgendwas? Ich weiß nicht, habt ihr vielleicht Schulungen mit euren Mitarbeitern gemacht, oder euch Unterstützung anderweitig geholt, euer Top-Management mit einbezogen oder solche Punkte – hat es da irgendwas gegeben?

B1: Also mein Kollege damals, der das eingeführt hat, und ich, wir haben da – wobei das bestimmt schon ein Jahr davor war – eine Grundschulung gehabt. Eine Scrum Master Grundschulung. Aber danach und für unsere Kollegen hat es sowas, glaube ich, dann nicht gegeben – aber das weiß ich ehrlich gesagt nicht mehr.

I: Aber die haben ja auch nicht, quasi von heute auf morgen, Scrum einfach gekommt, oder?

B1: Nein, man hat es ihnen auf jeden Fall schon erklärt, hat sich da mal zusammen gesitzt und erklärt wie es da so läuft, was da so die Pros und Contras vielleicht sind und was das Ziel von dem Ganzen ist. Das auf jeden Fall schon, ja. Und ich denke was auch dazu geführt hat, dass es dann ein Erfolg geworden ist, ist dass wir am Anfang die ersten paar Wochen hartnäckig geblieben sind. Weil man kann das schon einführen und dann gibt es das ja oft, dass es dann wieder so abebbt und dann nimmt es irgendwie keiner mehr her. Aber man muss da

einfach, bis man sich daran gewöhnt hat, einfach hartnäckig sein und dass dann einfach durchziehen, auch wenn der Eine oder Andere da dann den Mehrwert vielleicht noch nicht so ganz sieht.

I: Ja, hat es denn bei euch Leute gegeben beziehungsweise wie war denn der Anteil von Mitarbeitern die sich da vielleicht auch ein bisschen gesträubt haben oder hat es das gar nicht gegeben?

B1: Also bei uns hat es ja nur das eine Projekt so gemacht und das waren fünf Leute, also es war jetzt nicht so riesig. Aber da waren schon zwei dabei, die haben das ein bisschen – ja – mit Skepsis betrachtet (lacht). Oder ja, vielleicht waren es zum Schluss auch fünfzehn Leute die es hergenommen haben, aber in die anderen Projekte hab ich halt nicht so den Einblick gehabt.

I: Ok, aber durch hartnäckiges Anwenden und Durchziehen sozusagen, ist letzten Endes die Einführung geglückt?

B1: Ja, das auf jeden Fall, dass kann man schon so sagen.

I: Ok gut, sehr gut. Sonst noch irgendwelche Erfolgsfaktoren dass die Einführung funktioniert hat?

B1: Eigentlich nur das, was wir schon gesagt haben, sonst eigentlich nichts nein.

I: Alles gut, perfekt. Dann als nächstes, vielleicht nochmal so ein bisschen abschließend: Hast du sonst irgendwelche Erfahrungen oder Lessons Learned mitgenommen, die du jetzt in diesem Kontext für sinnvoll erachtest anzubringen?

B1: (...) Dass man auf jeden Fall vielleicht da nicht so ganz stur immer nach einer bestimmten Methode gehen sollte, sondern immer irgendwie schaut, wie lässt sich das in der Firma oder auch in der Abteilung wirklich umsetzen. Weil ich habe es auch schon gesehen, dass da jemand einfach dann oder dass man gesagt hat „Ok gut, man muss jetzt agil sein“ und dann macht man gefühlt nach dem Zufallsprinzip irgendeine Methode und versucht, dass den Leuten dann irgendwie reinzuprügeln. Das bringt halt nichts. Es muss halt auch einfach sinnvoll sein finde ich und dann denke ich funktioniert es auch. Man muss es ja auch nicht so hernehmen wie es im Lehrbuch steht. Man kann sich das ja immer entsprechen anpassen – wir haben ja zum Beispiel nicht die Daily's gehabt, was bei Scrum ja eigentlich auch noch dabei ist, dass man sagt man hat jeden Tag so glaube ich fünf Minuten in einem Meeting. Das

haben wir zum Beispiel nicht gemacht, weil es einfach nichts gebracht hätte. Wir haben wöchentlich unser Statusmeeting gehabt und dann war es das auch.

I: Ok, also aus deiner Erfahrung heraus also die Methode nicht stur übernehmen und anpassen. Und was hast du gerade noch gesagt?

B1: Ja, das war eigentlich schon das: Das man die Methode für sein Projekt oder auch die Abteilung halt entsprechend anpasst oder etwas weglässt, so je nachdem.

I: Ja, klar. Achso genau und jetzt kommt es mir gerade wieder: Der zweite Punkt war, nicht scheinagil zu sein.

B1: Ja, genau!

I: Ok gut, verstehe. Sonst noch irgendwas, was du nennen willst oder machen wir weiter?

B1: Mir fällt gerade nichts mehr weiter ein, wenn dann komme ich nochmal darauf zurück.

I: Auf jeden Fall, ok. Findest du, wir haben jetzt noch irgendwas ausgelassen in Bezug auf die Einführung von Scrum bei euch das ich noch wissen sollte, oder war es das im Großen und Ganzen?

B1: Eigentlich war es das im Großen und Ganzen, ja.

I: Ok, sehr gut – dann machen wir mit der Nutzung weiter, quasi nach der Einführung dann im Alltag sozusagen. Kannst du da von Herausforderungen berichten, die euch so beschäftigt haben und es irgendwie schwierig gemacht haben?

B1: Ja dass einerseits, es muss ja auch wirklich hergenommen werden wie ich es vorher schon so ein bisschen angedeutet habe, dass man wenn man mit einer neuen Aufgabe angefangen hat die dann auch wirklich auf „in Arbeit“ schiebt oder das halt (...) das Ganze schon ernst genommen wird und nicht so „Ach ja, das ist halt jetzt wieder ein neues Tool“ (lacht), sondern dass man da halt einfach, ja das halt einfach in den Arbeitsalltag mit integriert und das nicht einschläft. Weil oft schlafen solche Sachen dann auch wieder ein – wenn nicht jeder davon überzeugt ist, dann nimmt er es auch nur ungern her und dann ist es auch schwierig.

I: Ja, ok: Durchziehen sozusagen. Sonst noch irgendwas?

B1: Ja, dass man oder wie es oft so ist, dass man sich denkt man macht es jetzt so und so hat sich das alles überlegt, gut durchdacht und irgendwie vielleicht ausdiskutiert. Und dass man es dann bei Bedarf auch anpasst. Ich meine, es könnte ja sein, dass man irgendwas vergessen hat, was dann im Täglichen oder dann wenn man es halt hernimmt einem auffällt „Ah ja, das haben wir gar nicht bedacht.“ Und dann muss man das halt dementsprechend vielleicht nochmal ein bisschen verändern oder anpassen, dass ist denke ich schon auch noch wichtig.

I: Genau, aber ist das jetzt ein Erfolgsfaktor oder eine Herausforderung?

B1: Jetzt kommt es drauf, wenn ich es nicht mache ist es eher eine Herausforderung, weil ja dann das System vielleicht nicht hundertprozentig auf meine Arbeitsweise passt oder das Werkzeug nicht zu dem Arbeiten passt. Und wenn ich es dann entsprechend anpasse und es funktioniert dann besser, ist eigentlich ein Erfolg.

I: Ja klar. War das bei euch konkret so?

B1: Ich glaube wir haben dann schon die Kleinteiligkeit von den einzelnen Paketen, den Arbeitspaketen, angepasst oder dann vielleicht zusammengefasst oder so.

I: Also war vielleicht eine Herausforderung, quasi die Methodik für euch selbst anzuwenden? Wenn man mehr zuvor noch nicht so viel oder keine Erfahrung damit hat, oder?

B1: Genau, ja. Und man muss sich dann halt auch irgendwie damit erst zurechtfinden und so.

I: Ja, auf jeden Fall, ok. Sonstige Herausforderungen? Vielleicht in Bezug auf – ich weiß es nicht – Kollegen, Kunden, Management, etc.?

B1: Kunden haben wir in dem Fall eigentlich keine gehabt. Also wir haben schon Kunden gehabt, für die das Projekt war aber denen war es eigentlich egal wie wir arbeiten, für die war nur das Ergebnis wichtig. Und sonst Herausforderungen dann beim Doing eigentlich nicht. Auch für das Management war es dann eigentlich nur wichtig, dass das Projekt läuft (lacht). Wie man dann zum Ziel kommen, ist denen meisten dann egal.

I: Ja, alles klar, gut – dann sind wir auch schon bei den Erfolgsfaktoren. Du hast gerade schon gemeint, ein Erfolgsfaktor war, dass ihr die Methode für euch angepasst habt, oder? Sonst noch weitere Punkte?

B1: Ja, dass auch wie ich dann gekündigt habe das dann noch weiter übernommen worden ist und auch noch weitergeführt worden ist. Also nicht, dass ich mir es oder mein damaliger Kollege irgendwie in Kopf gesetzt habe, sondern dass es eigentlich dann scheinbar schon so gut war, dass das danach auch noch hergenommen worden ist.

I: Ah, das ist ein interessanter Punkt. Okay, also ihr habt es sozusagen anscheinend geschafft, dass nicht nur die Initiatoren vom agilen Arbeiten dahinter stehen, sondern letzten Endes auch die Firma davon überzeugt war?

B1: Ja die Firma auch, aber jeden Fall die Abteilung.

I: Ja, cool. Hast du eine Ahnung, wie das passiert ist? Habt ihr da konkret irgendwas gemacht? Oder waren die dann einfach überzeugt, weil das Arbeiten mit der Methode sinnvoll und erfolgreich war?

B1: Ich, also einerseits habe ich ja den Kollegen den ich da dann eingelernt habe, wie ich dann gekündigt habe, der das dann ja auch übernommen hat – der hat das schon auch so gesehen und der hat damit auch davor oder in meinem Projekt auch schon mitgearbeitet und hat das also schon gekannt, Das ist denke ich schon mal ein großer Pluspunkt. Was ich ja auch gesehen habe ist, wenn du einfach standortübergreifend arbeitest, hast du das einfach besser im Blick und der Kollege ist auch in *Stadt xyz* gesitzt. Also der war auch wieder nicht direkt vor Ort bei den anderen Kollegen und so hast einfach einen guten Überblick.

I: Kannst du mir das noch mal genauer erklären? Warum hat man dann einen besseren Überblick?

B1: Weil du ja, wenn du jetzt nicht an dem gleichen Standort beziehungsweise wenn der Projektleiter nicht im gleichen Büro sitzt wie die Projektmitarbeiter, dann weißt du ja nie genau „Ist er schon fertig? Was macht er gerade? Wo sind gerade seine Aufgaben? Was hat er noch zu tun?“ – und so hast du dir im Prinzip im Jira den Sprint angeschaut und hast gesehen „Okay, gut, der macht jetzt gerade das“. Weil es wird dir dann ja angezeigt bei jedem Arbeitspaket wenn das in Arbeit ist oder auf To-Do steht oder zum Beispiel auch schon – also wer gerade was macht. Und du hast halt immer so den Überblick. Klar kann man das auch missbrauchen und er kann jetzt da einfach irgendwas reinziehen und dann auch nicht daran arbeiten, ok gut. Aber im Endeffekt, wenn man da ehrlich damit und fair damit arbeitet, was ja eigentlich schon Sinn und Zweck von dem Ganzen ist, dann hast du halt Vorteile. Du musst halt nicht immer Rumtelefonieren oder immer jeden Abfragen und immer so nachtun. Das mache ich selbst sowieso eh nicht gern weil das immer so – ja, kontrollieren ist das falsche Wort – aber du musst halt eigentlich als Projektleitung schon wissen, was machen die gerade? Und es war relativ zeitkritisch das Projekt – mei, wenn es jetzt irgendwas ist, da wo es einfach nicht so wichtig ist, wie schnell man da fertig ist, ist es vielleicht wieder was anders. Aber da war des schon sehr straff oder sehr streng getaktet und da hat man einfach wissen müssen, wer macht gerade was?

I: Okay, das bedeutet quasi es war gut, dass ihr diese Übersicht gehabt habt. Und die ist aber ja letzten Endes gekommen durch den Einsatz von der Software – konkret in eurem Fall von Jira. Also würdest du wahrscheinlich auch behaupten, dass die Software mit ein Erfolgsfaktor war, dass das Ganze standortübergreifend gut funktioniert hat?

B1: Ja, auf jeden Fall. Weil die auch unkompliziert ist und das Handling auch leicht ist.

I: Okay, sehr gut, sehr gut. Sonst noch irgendwas in der Nutzung?

B1: (...) Nein, eigentlich nicht.

I: Ok, gut. Kannst du sonst noch von irgendwelchen Erfahrungen oder Lektionen berichten in Bezug auf die Nutzung von Scrum bei euch? Die wir vielleicht noch nicht abgeklappert haben, die du aber noch im Kopf hast?

B1: (...) Eigentlich nicht, nein.

I: Okay, alles klar. Auch kein Problem. Und haben wir jetzt irgendwas noch nicht behandelt, was du gern noch anmerken würdest?

B1: (...) Eigentlich habe ich alles schon gesagt. Aber was mir zuvor noch bei den Fragen eingefallen ist, bei denen am Anfang. Was vielleicht bei der Einführung auch noch eine interessante Frage wäre ist warum? Warum hat man das eingeführt? Vielleicht auch für die nächsten Interviewpartner, was hat einen dazu bewegt, dass man es einführt? Natürlich kann auch die Antwort sein „Der Chef wollte es.“ (lacht) Aber bei uns war es einfach so, wir haben das eingeführt fürs Arbeiten einfach. Weil es hat halt viel Erleichterung gebracht. Und es war im Endeffekt der Vorteil beziehungsweise hat es halt das eine oder andere einfach erleichtert. Vor allem für die für die Projektleitung.

I: Ja, aber dann könnte man das ja so rundrehen, dass eure intrinsische Motivation Scrum einzuführen ein Erfolgsfaktor war. Weil ihr wart ja quasi davon überzeugt, dass euch das in eure Arbeit hilft.

B1: Ja genau, klar. Weil klar, wenn du sagst – und das ist vielleicht ein Ding, wo sowas steht und fällt – wenn jetzt zum Beispiel das von den oberen Führungsebenen irgendwie so bestimmen wird „Ihr müsst jetzt agil sei. Ihr müsst das jetzt so und so machen.“ dann wird es vielleicht kein Erfolg weil man es halt so aufgezwungen bekommt. Wenn jetzt aber das so wie es bei uns war, von uns aus gekommen ist und wir da auch Bock darauf gehabt haben dann wird sowas besser aufgenommen als wenn es halt so aufgedrückt wird. Wie es ja immer ist.

I: Ja, klar. Davon bin ich auch überzeugt. Ja, cool. Vermutlich kann man den Erfolgsfaktor der intrinsischen Motivation sogar bei der Einführung und bei der Nutzung nennen. Klar, er hat dazu geführt, dass ihr Scrum verwendet habt aber letzten Endes hat er ja auch dazu geführt, dass ihr dann dabei geblieben seid. Auch, wenn es vielleicht am Anfang schwierig war und ihr erst Leute aus einem Team davon überzeugen zu musstet und das für euch angepasst habt.

B1: Ja, auf jeden Fall. Voll, ja.

I: Okay. Cool. Sehr gut. Sonst noch irgendwas?

B1: (...) Nein.

I: Okay. Perfekt. Dann stoppe ich jetzt kurz die Aufzeichnung und dann geht's weiter (lacht). Da muss ich jetzt direkt erst schauen, wie das geht.

Appendix I: Transcript of the interview with Interviewee B2



Zweites problem-zentriertes Interview mit Interviewee B2

Eröffnung des Gesprächs

I: Sehr gut! Dann fangen wir an. Hast du Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU? Beziehungsweise genauer gesagt: Hast du Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?

B2: Ja, und zwar hat das mit meiner jetzigen Arbeitsstelle zu tun. Ich habe nicht im Allgemeinen, also beim Einführen agiler Methoden für die ganze Firma, Erfahrungen, sondern ich wollte es quasi für mein Projekt, für das ich auch angestellt worden bin, einführen. Und da habe ich quasi erste Erfahrungen gesammelt, wie das aussehen könnte, wenn man versucht das irgendwo neu einzuführen. Ich habe davor schon mehr damit gearbeitet eineinhalb Jahre bei meiner letzten Firma, das war so eine große Softwarefirma, wo alles agil war. Aber quasi jetzt bei einem eigentlich kleinen und mittleren Unternehmen, wo davor noch überhaupt nicht agil gearbeitet worden ist – das waren so die ersten Erfahrungen.

I: Sehr gut. Und hast du nur Erfahrungen mit der Einführung oder auch mit der Nutzung dann nach geglückter Einführung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU?

B2: Also ich glaub da werden wir dann ja später noch genauer darauf eingehen aber bei der jetzigen Firma hat es eben nicht so gut geklappt, deswegen da keine Erfahrung mit der Nutzung. Aber bei meiner letzten Firma bei *Firma xyz* – ich weiß gar nicht ob ich das sagen darf, aber du kannst es ja rausschneiden (I: Ja, ich anonymisiere es dann.) – da habe ich eben schon eineinhalb Jahre nur mit agilen Methoden gearbeitet. Und ich hab halt auch Erfahrung an der Uni gesammelt in diversen Projekten.

I: Aber ist *Firma xyz* auch ein KMU oder ist das nicht größer?

B2: Von der Mitarbeiter-Anzahl her ja, vom Umsatz her wahrscheinlich darüber aber das weiß ich jetzt nicht genau. Aber über die fünfzig Millionen, da sind die auf jeden Fall darüber.

I: Ja, ok. Dann müssen wir aber die Erfahrungen in Bezug auf *Firma xyz* (B2: Achso!) aus dem Interview rauslassen, weil es mir ja quasi darum geht, (B2: Achso stimmt, ja.) ein Framework spezifisch für KMU zu entwickeln. Aber das ist gar kein Problem. Dann wäre quasi die Antwort auf die Frage „Haben Sie Erfahrung mit der Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?“ dementsprechend „Nein“, oder?

B2: Genau, ich habe keine Erfahrung bei KMUs, aber ich habe Erfahrungen mit der Nutzung bei größeren Firmen.

I: Ok, verstehe. In welcher Position hast du die Erfahrungen gesammelt?

B2: Jetzt für die Einführung, oder? Bei der jetzigen Firma? (I: Genau, für diese Einführung!) Also, ich bin angestellt als Werkstudent, quasi eigentlich als Data Engineer und das ist eigentlich genau das, für das ich angestellt wurde.

I: Sehr gut, ok. Und wäre es da an dir gelegen, die agile Methode einzuführen, oder wärst du mit dabei gewesen, oder was war da der Fall?

B2: Es war meine Idee, das Projekt quasi agil zu machen, weil ich quasi relativ viel Gestaltungsspielraum hatte. Ich musste quasi nur einmal so ein Projekt, so eine Projekt-Spezifikation am Anfang schreiben. Aber es war quasi nicht meine Aufgabe, agile Methoden einzuführen. Also, das war, das war nie konkret gefordert. Das kam dann irgendwann mal auf. Da war ich zufällig mit im Büro, als mein Chef quasi auf irgendeinen Vortrag oder so war und dann eben da erst deutlich später, nachdem ich schon lange die Spezifikationen da quasi abgegeben hatte, das erste Mal so von agilen Methoden oder agilen Vorgehensmodellen gehört hat und dann davon eigentlich relativ angetan war und das einführen wollte. Das ist aber glaube ich nicht mehr weiter verfolgt worden und auch nicht von mir, weil es nicht meine Aufgabe war. Ich wollte es für mein Projekt so machen.

I: Alles klar. Gut. Sehr gut. Und kannst du mir die Größe des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt, bzw. es ist ja auch dein jetziges Unternehmen noch, ungefähr angeben?

B2: Also es sind ungefähr 25 Mitarbeiter. Und Umsatz ist, glaube ich, ein niedriger siebenstelligen Betrag.

I: Alles klar. Sehr gut. Dann würde ich daraus schließen, dass es ein kleines Unternehmen ist. (B2: Ja, das kann man glaube ich so sagen.) Es ist zu groß, um ein Kleinstunternehmen zu sein und zu klein, um ein Mittleres zu sein. Okay, sehr gut. Und mit welcher Methode hättest du da arbeiten wollen? Oder welche agile Methode wolltest du einführen?

B2: Also ich wollte mit einem agilen Vorgehensmodell arbeiten, das sei hier nochmal herausgestellt, und zwar mit der Scrum Methodik, dem Scrum Modell. Und ich hätte ein Kanban-Board verwendet, aber ich muss noch mal kurz nachschauen, was ich geschrieben habe. (...) Genau, und ein Kanban-Board für die zu erledigenden Aufgaben. Also so ein, was war das, ein Trello Board, wie wir es [Anmerkung: In einem gemeinsamen Modul im Rahmen des Studiums] auch hatten.

I: Alles klar. Sehr gut. Dann haben wir die Eröffnung des Gesprächs erfolgreich hinter uns gebracht. Dann sind wir auch schon beim Hauptteil sozusagen.

Fragen zum Forschungsthema

I: Der für uns beide jetzt recht kurz ist, weil wir uns nur die Einführung anschauen, die ja nicht geglückt ist, wie du gesagt hast. Und dann würde ich da einfach ganz gern mal von dir wissen, was denn die ganzen Herausforderungen waren, die dir im Bezug auf die Einführung von Scrum und dem Kanban Board bei euch widerfahren sind und die wahrscheinlich dann letzten Endes auch dafür gesorgt haben, dass es nicht funktioniert hat.

B2: Die erste große Herausforderung war, dass ich glaube ich der Einzige war, der es gekannt hat. Also dem das was gesagt hat und quasi einfach sonst die Unwissenheit im Unternehmen, was das eigentlich ist und wie man damit arbeitet. Dann, die nächste große Herausforderung war quasi mangelnde Unterstützung dementsprechend auch, und dass halt traditionell anders gearbeitet wurde. Es wurde nach fixen Projektplänen gearbeitet, so wird es übrigens auch jetzt noch gemacht. Zum Beispiel, ich weiß nicht ob das relevant ist, aber ich bin ja jetzt dann bald weg bei der Firma, weil ich eine Vollzeitstelle anfrage. Und da wurde jetzt, quasi für die Übergabe von meinem Projekt, und die weitere Pflege und Wartung und so weiter von der Software, quasi ein Projektplan erstellt was für Meilensteine es gibt und wie das über die nächsten Wochen quasi abgearbeitet werden soll. Dass genügend Leute Bescheid wissen über die Software. Also das war auch eine große Herausforderung, dass quasi traditionell einfach anders gearbeitet wurde und dass, also es wird zwar Asana genutzt, das kann man glaube ich auch für agiles Projektmanagement hernehmen, aber ansonsten wurde noch nie mit irgendeiner Software gearbeitet, die das Projekt agil abbildet. Also alles über Jour Fixe Termine und Tabellen nur.

I: Ja, okay. Wars das soweit schon? Wenn nicht gerne einfach weiter reden, ansonsten frage ich noch mal nach.

B2: Ja, ich überlege gerade. (...) Frag mal nach, vielleicht kommt mir dann noch was.

I: Okay, gut. Der erste Punkt, den du genannt hast, war quasi Unwissenheit. Also, die Methode war gänzlich unbekannt in der Firma.

B2: Ja, also nicht nur Scrum, sondern generell was agiles Arbeiten ist. Also ich habe quasi gesagt, ich würde es gerne agil machen und eben nach dem Scrum Vorgehensmodell. Aber es war ja quasi nicht nur, dass Scrum unbekannt war, sondern generell agiles Arbeiten.

I: Ah, verstehe. Damit verbunden ist vermutlich auch der zweite Punkt, den du benannt hast mangelnde Unterstützung. Den Beteiligten war dann vermutlich gar nicht klar, warum sie denn jetzt auf einmal agil arbeiten wollen oder, oder sollen?

B2: Ja, genau so ist es. Und dann muss der eigentlich auch mal irgendwie so einen Grundlagen Kurs geben für agiles Arbeiten. Und dann war das nächste, was noch dazugekommen ist, das war eigentlich auch eine Herausforderung gewesen, weil ich den Großteil von den Projekten eben selber gemacht habe und immer mal wieder abgestimmt habe, ob das in die richtige Richtung geht. Und eigentlich hätten da zwei von den Azubis mit reingezogen werden sollen um quasi, ja dass die Leute schon bei der Entwicklung dabei sind und mal sehen, wie so was programmiert und entwickelt und aufgebaut wird. Aber bei denen hat es halt an den technischen Grundkenntnissen sag ich mal gefehlt. Also wenn ich da jetzt einfach drauflos programmiert hätte und es denen wöchentlich in irgendeinem Sprint Review quasi gezeigt hätte, was ich gemacht hätte, das wäre sinnlos gewesen. Deswegen hat es eben gar nicht so die Möglichkeit gegeben, solche wöchentlichen Sprint Reviews zu machen. Quasi das heißt, ich habe mir immer selber meine Aufgabenpakete eigentlich aufgeschrieben beziehungsweise dann halt Input gekriegt von denen, die es benutzt haben und dann halt ab und zu mal Rücksprache gehalten. Aber ich habe quasi nicht wöchentlich irgendwas vorlegen müssen, weil ich ja für mich selber quasi vor mich hin entwickelt habe. Und deswegen war natürlich auch diese mangelnde Unterstützung quasi eine Herausforderung – also wenn ich für mich selber agil arbeite, ich habe quasi für mich selber agil gearbeitet, weil ich nicht wusste, wie mein fertiges Produkt aussieht am Ende. Ich habe es halt wöchentlich und Tag für Tag für mich quasi neu gemacht und mir halt am Anfang vom Tag überlegt, was ich machen muss und wie ich das am besten mache, und da hat es halt aber wenig Möglichkeiten gegeben, das in fixen Sprint Reviews mit Kollegen abzustimmen.

I: Ja, verstehe. Also es war eventuell auch einfach ein bisschen eine ungeeignete Situation dadurch, dass es vielleicht, dass keine passenden Kollegen da waren, die dich da hätten unterstützen können.

B2: Beziehungsweise es hätte wahrscheinlich erst mal also eine Unternehmensweite Schulung halt geben müssen. Oder es hätte quasi nicht nur in meinem Projekt, wo jetzt eh nicht viele involviert waren während der Entwicklung, jetzt beim Nutzen schon, aber während der Entwicklung halt nicht. Das heißt, es hätte wahrscheinlich erst mal bei mehreren Projekten eingeführt werden müssen und es hätte irgendwelche Schulungen gebraucht und die hat es halt nicht gegeben. Und bei anderen Projekten ist eben auch nicht eingeführt worden.

I: Okay, ja, verstehe.

B2: Hat aber auch damit zu tun, das spielt vielleicht auch mit rein, dass wir viel so *Dienstleistung xyz* und *Dienstleistung xyz* machen, die relativ stark demokratisiert sind oder bürokratisiert sind, dass quasi einfach von der deutschen Gesetzgebung oder vom deutschen Staat vorgegeben wird so und so hat das abzulaufen und da kann nichts agil daran gemacht werden. Vielleicht sind da auch manche Projekte einfach ungeeignet für agile Methoden. Weil quasi genau das und das Dokument zu dem und dem Zeitpunkt acht Wochen nach Start

abgegeben werden muss. Und genau die und die Schritte abgearbeitet werden müssen. Also das ist vielleicht auch eine Herausforderung.

I: Ja, definitiv. Ja, okay. Dann war es vielleicht in zweierlei Hinsicht quasi der falsche Kontext. Zum einen wegen den Kollegen und deinem kleinen Projekt wo dir nur die Azubis, wenn ich es richtig verstanden habe, helfen hätten können. Aber dir quasi mit dir nicht auf technologischer Höhe waren.

B2: Ja, es wäre auch mit anderen Kollegen ... ich bin ja quasi genau deswegen eingestellt worden, weil ich das technische Know-how hatte, um das umzusetzen. Und von den Kollegen habe ich immer mehr fachliches Wissen gekriegt, wie was auszuwerten oder zuzuordnen ist. Und deswegen habe ich quasi für mich selber programmieren müssen und habe das gar nicht absprechen können, weil ich eben nicht im Team war, sondern alleine.

I: Okay. Zum einen diese Besonderheit genau und zum anderen, dass es in der Branche, in der die Firma tätig ist, teilweise festgeschriebene Prozesse gibt, die man nicht agil gestalten kann.

B2: Genau, ja. Das ist ja vom Projektträger, also eigentlich ist das j ein bundesweites Verfahren. Also es sind vom Bund gegebene Fördergelder, wird aber verwaltet durch – du kannst dir so eine Diagonale durch Deutschland durchdenken, rechts oben nach links unten – und rechts unten, hier bei uns, wird es von *Firma xyz* gemacht. Und links oben von der *Firma xyz*, heißt die Firma, und deswegen ist das alles relativ stark reguliert und es gibt quasi keine Möglichkeit, das so wirklich flexibel zu gestalten, weil das für jede Gemeinde und jedes Ausbauprojekt ähnlich ablaufen muss oder eigentlich gleich ablaufen muss.

I: Verstehe. Okay, sehr gut. Du hattest erwähnt, dass dein Chef auch bis dato nichts gewusst hatte von agilen Methoden und Agilität und dann durch einen Vortrag darauf aufmerksam geworden ist. Denkst du, aufgrund der Unwissenheit hat er auch so den Sinn eventuell nicht ganz erkannt? Und wenn er die Vorteile von agilen Arbeiten wissen würde, dass er dann vielleicht agiles Arbeiten mehr forcieren würde und du auch mehr Unterstützung bekommen hättest und das vielleicht auch Firmenweit weiter ausgebaut worden wäre.

B2: Ja, glaube ich schon. Aber er war ja dann relativ begeistert, auch quasi wo er es dann kennengelernt hat. Und deswegen glaube ich, wenn er das früher gewusst hätte, dann wäre es wahrscheinlich schon stärker vorangetrieben worden. Also dieses ganze agile Arbeiten in der Firma. Es ist aber dann halt jetzt immer noch nicht so wirklich, dass agil gearbeitet wird. Also ich glaube das ist jetzt dann wieder so im Sand verlaufen, weil wir jetzt eben wieder diese Projektpläne und die Meilensteinpläne im Prinzip schreiben mussten. Nun ja, ich zum Glück nicht (lacht). Aber ich glaube schon, dass man das hätte einführen können, wenn es da zu dem Zeitpunkt gute oder geeignete Projekte gegeben hätte, hätte man es auf jeden Fall machen können. Und es hätte halt jemanden außer meinem Chef quasi noch gebraucht ... weil der eh relativ viel zu tun hat, also der hat eigentlich sage ich jetzt mal keine Zeit sowas noch zu übernehmen und dann Scrum Master zu machen eigentlich. Ist es der Scrum Master bei der Einführung, der das ganze übernimmt? Wahrscheinlich.

I: Um ehrlich zu sein, weiß ich das gerade gar nicht. Aber es kann gut sein.

B2: Also das war auch noch eine Herausforderung, dass der keine Zeit hatte, um das zu übernehmen und aktiv voranzutreiben. Und auch immer noch nicht. Also, das müsste quasi einmal festgelegt werden, dass es so gemacht wird und wer das machen soll und vorantreiben soll und dann halt für ein bestimmtes Projekt durchgezogen werden.

I: Dann würde man vielleicht auch innerhalb der Firma die Vorteile sehen, durch das mehr ausweiten.

B2: Ja, genau.

I: Okay, ich verstehe. Also, es ist wahrscheinlich auch gerade so ein hohes Level grundsätzlich an Arbeit es, dass einfach die Ressourcen fehlen, was Neues einzuführen.

B2: Genau, das war das nächste eben, dass einige Leute gekündigt haben. Aus was auch immer für welchen Gründen. Aber das stimmt, dass quasi die Arbeitskraft eigentlich nicht gewachsen ist seitdem, sondern eher geschrumpft ist. Deswegen, ja, Ressourcen wahrscheinlich fehlen um das Leuten mit Kapazitäten aufzutragen. Und es ist auch kein Neuer in dem Sinne eingestellt worden, der das quasi übernehmen könnte. Es sind zwei – ein Werkstudent ist nachgekommen und eine Praktikantin, die im Herbst eine Ausbildung anfängt. Aber die können das auch nicht wirklich aktiv vorantreiben.

I: Nein klar, ja. Okay. Und wenn das eingefahren ist mit dem konventionellen Projektmanagement und so läuft, wie es immer schon läuft und ja auch so ein bisschen, also wahrscheinlich, erfolgreich ist, dann fehlt vermutlich auch der Impuls umzuschwenken. Beziehungsweise der Impuls müsste gegeben werden von irgendwem, der die Vorteile aufzeigt. Aber so ist man da halt ein bisschen in seinem Trott, oder?

B2: Ich glaube, das siehst ja nicht so auf den ersten Moment gleich die Benefits, weil wie gesagt, klar lohnt es sich bei Softwareentwicklung oder so, aber das wird halt wenig gemacht da. Und wenn es halt klassisch funktioniert nach den klassischen Vorgehensweisen, dann wird es auch nicht sofort umgestellt, weil das ist ja wieder wirklich mit großem Zeitaufwand verbunden, um die ganzen Systeme einzuführen, neue Software einzuführen und stößt natürlich erstmal auf Ablehnung – „Jetzt muss ich wieder ein neues Tool verwenden und habe eh schon fünf, fünf verschiedene Programme und Internetseiten, die ich quasi befüllen muss.“ Da würde man wahrscheinlich erst mal auf Ablehnung stoßen.

I: Okay. Verstehe. Gibt es sonst noch irgendwelche Herausforderungen, die dir widerfahren sind? Oder war es das im Großen und Ganzen?

B2: (...) Also technisch nicht, weil wir eigentlich ... wir haben ja dieses Asana und das kann sowohl klassisch als auch agiles Projektmanagement abbilden. Wenn ich das richtig im Kopf habe. Aber ich habe es mal nachgeschaut und ich glaube, das geht beides. Und da kann man auch Kanban Boards erstellen und verwalten. Das heißt technisch nicht, aber halt von der Manpower her, (I: Know-how?) Know-how, das waren so die Herausforderungen und eigentlich auch Mangel an Projekten, wo man es so wirklich umsetzen könnte.

I: Okay, sehr gut. Wenn dir sonst noch was einfällt, gerne sagen. Ansonsten wäre die nächste Frage, auf die ich gerne eingehen würde, ob du bei dem Versuch, das einzuführen, auch irgendwelche Erfolgsfaktoren wahrgenommen hast?

B2: Was ist denn ein Erfolgsfaktor? Also quasi, ob irgendwas gut gelaufen ist?

I: Ja, also im Endeffekt wären das quasi Faktoren, die dazu geführt haben, dass die Einführung geklappt hat – was sie ja bei dir nicht hat – oder vielleicht teilweise funktioniert hat.

B2: (...) Also, ich habe das Trello Board aufgesetzt und das quasi einmal hergezeigt. Das heißt ich habe quasi schon Einigen erklärt, was das ist und was man damit machen kann, auch generell mit dieser Scrum Vorgehensweise. Das ist aber dann nicht mehr wirklich weiterverfolgt worden. Und deswegen gibt es da eigentlich überhaupt keinen Erfolg zu vermelden wahrscheinlich. Also außer halt, dass dann mein Chef dann irgendwann damit angefangen hat, dass er das auch machen wird und das eigentlich ganz cool findet. Vielleicht auch angeregt durch meinen Impuls, dass ich es so machen würde.

I: Ja, aber es ist bis dato nichts in die Richtung passiert?

B2: Nein, also nicht, dass ich was wüsste. Na klar könnte man manche Sachen machen. Zum Beispiel: Jetzt werden ... es gibt immer Websites für die verschiedenen Ausbauprojekte, wo sich dann die Bürger quasi online einloggen können und dann nachschauen können, wie der Stand bei denen an der Adresse ist und was ausgebaut wird und was nicht. Und dann kriegen wir jetzt eine aktuelle, eine neue Internetseite und die ganze Webentwicklung für diesen, diese unterschiedlichen Internetseiten, die macht so eine Werbe- oder

Webagentur in der Hallertau und das könnte man dann natürlich dann schon agil lösen. Aber soweit ich weiß, ist das nicht agil gelöst worden.

I: Okay, ja, alles gut.

B2: Es gäbe theoretisch Projekte, wo wir es machen können. Und tatsächlich ist es auch erst aufgekommen, soweit ich weiß, nachdem mein Chef von agilen Methoden erfahren hat. Aber es wurde dann halt nicht so gemacht.

I: Alles klar. Ja. Okay. Dann gibt es konkret aber keine Erfolgsfaktoren zu vermelden. (B2: Leider nicht. (lacht)) Außer, dass du vielleicht die Firma so ein bisschen in die Richtung geschubst hast.

B2: Ja, das wäre so das Einzige.

I: Ja, na gut, das ist ja für mich auch eine wertvolle Erkenntnis, was du mir jetzt alles berichtet hast.

B2: Ja, dass halt die ... Wenn es kein anderer kennt, ist halt die Ablehnung glaube ich relativ groß.

I: Ja, gut. Okay.

B2: Ich schicke mal ganz kurz den Text in den Zoom Chat, ich habe den gerade da. Das ist das, was ich ursprünglich mal ... kommt sofort. (...)

I: Alles klar, den speichere ich dann und schaue ihn mir im Nachgang an. Dankeschön. Wenn ich Fragen habe, würde ich mich wieder an dich wenden, dann in Bezug darauf.

B2: Sehr gerne. (I: Alles klar. Ja, hab's.) Also das ist so der eine Abschnitt. Und darunter gibt es noch was zu Technische Voraussetzungen oder Projektressourcen – da habe ich dazugeschrieben, dass ich halt irgendein Projektmanagement Tool wie Asana oder Trello brauche.

I: Ja, verstehe.

B2: Da habe ich halt reingeschrieben, dass ein Kanban Board benötigt wird et cetera. Also vielleicht war das so ein Impuls, dass der Stein mal angestupst wurde aber noch nicht so ganz ins Rollen gebracht wurde.

I: Ja. Passt. Alles gut. Wenn es das dann so weit war, würde ich noch gern von dir wissen, ob du noch irgendwelche sonstige Erfahrungen oder Lessons learned im Bezug auf deine Erfahrungen hast, von denen du mir berichten willst, weil du glaubst, sie würden mir in irgendeiner Art und Weise helfen.

B2: Also ich glaube, dass es relativ viel Eigeninitiative bedarf, wenn man das einführen will und das nicht wirklich von oben gefördert wird. Ich habe halt leider irgendwie nicht die Zeit gehabt und auch nicht die Unterstützung, dass ich das halt hätte machen können. Aber das ist glaube ich wichtig, dass man da eben am Ball ist und Projekte hat, wo man es tatsächlich so machen kann. Und, ansonsten glaube ich, dass ich das schon ganz gut implementieren lassen würde. Nur kurz überlegen – Sonst noch irgendwelche Punkte? (...)

I: Gerne, ja.

B2: (...) Fällt mir gerade nichts ein, auf die Schnelle. Ich würde dir dann nochmal schreiben, falls noch was wäre

I: Genau, sehr gerne. Okay, dann zur letzten Frage nochmal – wir haben jetzt über die Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und sonstige Lessons Learned gesprochen. Gibt sonst noch irgendwas in Bezug auf die

Einführung agiler Methoden, das du jetzt noch erwähnen willst, weil du denkst, es ist wichtig? Oder war es das soweit?

B2: Also wie gesagt, dass es relativ viel Eigeninitiative bedarf und dass es in Nicht-Software-Projekten auch deutlich schwieriger ist als in Softwareprojekten. Das ist, glaube ich, in jedem Fall offensichtlich geworden. Und dass es extrem schwer ist, wenn man der Einzige ist, der sich mit eigenen Methoden auskennt. Ich kenne mich auch nicht gut aus, aber der quasi Erfahrungen gesammelt hat. Und ja, dass man da auf jeden Fall gleich mindestens zwei Leute braucht, die das Pushen können und dann eben sowas vorantreiben. Wenn man jetzt in einem nicht wirklich sehr kleinen Betrieb ist, jetzt mit 25 Leuten, hätte ich auf jeden Fall noch einen Zweiten gebraucht, der sich da vielleicht auch zumindest ein bisschen auskennt und das mit vorangetrieben hätte

I: Ja. Alles klar. Sehr gut. Dann war's das?

B2: Ich denke.

I: Okay.

B2: Oder hast du noch Fragen?

I: Nein. Von meiner Seite aus passt's. Den nächsten Teil können wir uns ja quasi sparen. Weil die Nutzung dann nie stattgefunden hat bei dir.

B2: Genau.

I: Alles klar. Sehr gut. Dann stoppe ich die Aufnahme und dann können wir noch weiter ratschen.

Appendix J: Transcript of the interview with Interviewee B3



3. problem-zentriertes Interview mit Interviewee B3

Eröffnung des Gesprächs

I: So, sehr gut – jetzt nehmen wir auf.

B3: Ich bin einverstanden damit, jetzt bin ich gespannt.

I: Sehr gut. Okay, dann fangen wir an mit den ersten Fragen. Und zwar: Hast du Erfahrungen mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU beziehungsweise etwas spezifischer, hast du Erfahrungen mit der Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?

B3: Ja, tatsächlich habe ich sehr viel Erfahrung damit, ja. (lacht)

I: Sehr schön, welche Erfahrungen genau werden wir ja dann später noch besprechen, gehe ich von aus.

B3: Wie du das möchtest. Ich kann auch jetzt einfach mal was runter labern.

I: Du könntest gerne beschreiben, inwiefern es gekommen ist, dass du damit Erfahrungen hast.

B3: Genau, also ich arbeite bei der *Firma xyz* hier in *Ort xyz*, das ist Sonder-Maschinenbau mit Fokus auf Automatisierungstechnik und Kunststoffverarbeitung. Und ich habe damals meine Masterarbeit hier geschrieben und da ging es darum, einen Innovationsprozess für die Entwicklung von Sonder-Maschinen aufzubauen. Und weil das Thema bei Sonder-Maschinen ist halt, du musst immer irgendeine Innovation mitbringen, weil du kannst nicht irgendwas von der Stange nehmen, sondern da gehört Eigenentwicklung mit rein. Und ja, genau das war das Ziel, einen fertigen Innovationsprozess zu machen. Aber – wir verstehen uns auch eher als Startup noch, wir sind jetzt aktuell 16 Leute – und da wollten wir halt auch agile Methoden einbauen und nicht altbackene Methoden verwenden von früher, sondern das ganze System schneller, flexibler machen. Das waren so die Anforderungen davon.

I: Ah ja. Sehr interessant. Okay. Und um auf die zweite Unterfrage überzuleiten: Hat die Einführung geglückt und du kannst jetzt sozusagen auch über Erfahrungen mit der Nutzung dann berichten?

B3: Ja, kann ich. Der Innovationsprozess ist bei uns jetzt eingeführt in die Prozessbeschreibung von der Entwicklung von Maschinen, also in dieses ganze Qualitätsmanagement-System oder nur Managementsystem, wie auch immer das nach ISO 9001 aufgebaut ist. Da ist dieser Innovationsprozess jetzt mit verankert. Und ja, eigentlich in jedem Projekt hangeln wir uns da nach diesem Prozess durch – von der Konzept Phase bis zur Produktion von den Anlagen. Ja, und meine Aufgabe ist auch Projektmanagement projektübergreifend. Ja, die Verteilung der Aufgaben, Überprüfung der Aufgaben, das Monitoring davon genau, die Überprüfung der Ergebnisse und auch das ganze Thema Qualitätsmanagement ist auch bei mir. Genau, wo das ja auch wieder mit ineinandergreift.

I: Ja, verstehe. Okay, sehr gut. Dann hast du das zwar eigentlich schon gesagt, aber der Vollständigkeit halber. In welcher Position hast du die Erfahrungen gesammelt?

B3: Genau, ich bin für das Qualitätsmanagement und das Projektmanagement bei unserer Firma verantwortlich und betreue projektübergreifend unsere Projekte, unsere Entwicklungen in der Firma.

I: Alles klar. Und hast quasi auch schon vor der jetzigen Position als Masterand damit zu tun gehabt, oder?

B3: Genau. Also meinst du jetzt vor meinem Studium? Oder ich habe während der Masterarbeit (I: Genau, das meine ich.) beziehungsweise bin jetzt schon über eineinhalb Jahre bei der Firma. Und ich war damals, als ich angefangen habe waren wir sechs Leute und wie gesagt jetzt sind wir 16, beim Unternehmensaufbau voll mit integriert und da gehören eben auch immer solche Systeme auch mit dazu, die aufzubauen und kontinuierlich zu verbessern, wie man so schön sagt. Und ja, ich war damals Masterand und jetzt habe ich eine Führungsposition, wenn man das so möchte, als Festangestellter. Wir betreuen da unsere Mitarbeiter, unsere kleinen Teams. Und genau. So ist die Erfahrung gerade aktuell damit.

I: Alles klar. Und die nächste Frage wäre dann: Kannst du die Größe des Unternehmens ungefähr angeben? Du meinst ja schon, das sind 16 Mitarbeiter bei euch.

B3: Genau, wir sind 16 Mitarbeiter. Als ich damals angefangen habe, waren es sechs. Die GmbH gibt es seit 2019, da hat sie unser Chef gegründet. Da waren es dann drei Leute – wirklich ein Konstrukteur, ein Entwickler und noch eine kaufmännische Kraft. Und jetzt sind wir im Jahr 2022 und jetzt sind wir 16 Leute. Wir haben drei Festangestellte und arbeiten mit vielen Studenten auch zusammen, mit Teilzeitkräften. Wir haben Werkstudenten und auch Abschlussarbeiten hier bei uns laufen, die auch ich betreue, teilweise je nach Thema.

I: Alles klar. Könntest du mir eventuell noch Schätzung von uns Umsatz geben, dass ich das quasi einordnen kann, ob es ein kleinst, klein oder mittelgroßes Unternehmen ist?

B3: Also vom Umsatz von 2022 sind wir aktuell bei knapp über 100k, würde ich sagen, aber ich kenne die aktuellen Zahlen gerade nicht.

I: Vorjahr – weißt du das?

B3: Vorjahr weiß ich auch nicht genau. Also da waren wir noch im fünfstelligen Bereich. Klassischer Sonder-Maschinenbau: Da kriegst du einen großen Auftrag mit einer Anzahlungsrechnung und so weiter. Und ja, wie gesagt, wir sind im Unternehmensaufbau. Deswegen haben wir auch aktuell keinen Gewinn. Kleine Umsätze aus Material-Bearbeitungsthemen. Also wir haben eine Laser Anlage, 3D-Druck, additive Fertigung und jetzt unsere aktuelle Kunden-Anlage wird gerade aufgebaut.

I: Okay, okay. Dann würde ich mal vermuten, dass es ein Klein-Unternehmen ist.

B3: Also ich kenne auch diese Einordnung von diesen KMU's und ja, wir sind schon klein und ich weiß nicht ob du noch Startups einteilst. Aber ich würde uns schon nach ganz unten einteilen.

I: Alles klar. Sehr gut. Genau. Dann die vierte und letzte Frage der Gesprächseröffnung wäre noch: Mit welchen agilen Methoden arbeitest du?

B3: Ja, wir arbeiten mit Teilen von Scrum, von Lean Startup. Design Thinking haben wir vor allem auch in den Workshops. Genau, habe ich etwas vergessen? (...) Einen Moment. Ich kann dir nachher auch unserem Prozess mal zeigen, wenn du möchtest.

I: Gerne!

B3: Ja, aber halt so klassische Iterationsschleifen mit Lessons Learned, KVP und so weiter. Aus der Lean Startup Methode haben wir diesen klassischen Learn-Build-Measure-Zyklus direkt in die Prototypen-Entwicklung integriert. Und ja, aus Scrum zum Beispiel auch viele so Kommunikations-Themen auch, dass wir ein Daily haben in der Früh aber auch ein Teammeeting, dass wir unsere Aufgaben auf Sprints aufteilen oder nach Wochen planen. Genau, diese Methoden verwenden wir. Und ja, Design Thinking vor allem als Workshop, wenn es darum geht, verschiedene Konzepte miteinander zu vergleichen oder auch zu arbeiten. Das nutzen wir auch und das ist auch eher untypisch für die Maschinenbau Branche, was ich eingangs ja auch schon erwähnt habe. Das ist ja eine alte Branche. Bei der es auch schwierig ist, auch aufzurütteln, aber halt auch durch ihre lange Laufzeit von Kundenprojekten ist es halt schwierig, so flexible Systeme einzubauen. Ich weiß jetzt nicht, ob ich schon wieder zu sehr ins Detail gehe bei deinen Öffnungsfragen.

I: Alles gut, alles gut. Danke für die Infos. Dann haben wir das jetzt soweit abgehakt. Dann würde ich zum Hauptteil übergehen mit dir.

Fragen zum Forschungsthema

I: Und zwar ist es jetzt – ich weiß nicht, ob du dir den Leitfaden davor schon angeschaut hast, aber jetzt wollen wir quasi einmal gesondert auf die Einführung agiler Methoden und danach dann auf die Nutzung agiler Methoden eingehen. Und zu Beginn würde ich dich einfach mal fragen: Bei der Einführung dieser agilen Ansätze, was waren die größten Herausforderungen, die euch da widerfahren sind?

B3: Die größte Herausforderung ist ja immer ganz klar, diese neue Methode an die Mitarbeiter weiterzugeben. Und zwar, es reicht nicht, das einmal vorzustellen und zu sagen „Wir arbeiten jetzt danach.“ Man muss immer wieder das wiederholen, sei es im Meeting noch mal durchgehen, sei es in einer kleinen Schulung oder in einem Workshop. Genau, das ist auf jeden Fall die schwierigste Aufgabe einerseits die Methodik weiterzugeben und dann, dass sie auch umgesetzt wird. Also man arbeitet natürlich gerne in seiner eigenen Bubble, in seinem eigenen Kosmos. Und ja, „Liebe Mitarbeiter arbeitet bitte trotzdem nach dem Prozess, den wir vorgeben, weil es einfach für die Firma mehr Sinn macht.“ Stichwort Dokumentation, einfach mal als kleiner Hinweis, ist halt der Klassiker, dass jemand vor lauter Entwicklungsarbeit vergisst zu dokumentieren. Und wenn dann jemand nach einem Jahr mal wissen will, was haben wir denn da eigentlich schon mal ausprobiert oder so, dass das dann halt nicht mehr nachvollziehbar ist. Und das ist auf jeden Fall eine Herausforderung, dass es diese Methodik wirklich auch verwendet wird, und halt nicht nur teilweise oder schlampig, weil sonst bringt es halt nichts. Und ja, man muss auch sagen das ist ein langwieriger Prozess und das passiert natürlich auch nicht von heute auf morgen. Da muss man aus Management Sicht auch sagen, dass wir da dahinter sein müssen, wirklich hart zu kontrollieren und wenn es immer noch nicht gefruchtet hat, weiterhin zu schulen. Und um dann gleich auf die Frage B zu kommen, was die großen Erfolgsfaktoren waren: Wir haben mit der *Hochschule xyz* einen Workshop gemeinsam gemacht mit dem *Name xyz* und der hat uns als Unternehmen einen Workshop gemacht. Das war im Rahmen von *Programm xyz* an der Hochschule, das ist so ein Verbund zwischen allen Hochschulen und da sind auch Unternehmen mit in dem Netzwerk drin und dann profitiert man einfach von diesem Netzwerk. Und ein Ding ist auch, dass da Workshops gemacht werden und da haben wir eben den Design Thinking Workshop ausgesucht und er hat uns diese Methodik an einem Tag mal nahegelegt. Das haben wir spielerisch gemacht. Da gibt es an der Hochschule so einen Raum mit diesen großen Boards und extra Stühle und ganz viel verschiedene Materialien, und das hat tatsächlich mehr gebracht, dass man wirklich mal einen ganzen Tag dann dort diese ganzen Werkzeuge kennenlernt und umsetzt und nicht nur teilweise „mal schnell“ macht. Und diese Design Thinking Methoden, die haben wir jetzt teilweise hier bei uns. Und auch einer von unseren Bacheloranden, der *Name xyz*, der hat die auch in seine Abschlussarbeit mit eingebaut. Der hat eine *Anlage xyz* entwickelt und da hat er die Design Thinking Methode verwendet, um verschiedene Innovationen in seine Anlage zu integrieren. Um halt einfach verschiedene Konzepte miteinander zu vergleichen, auf die er dann vorhin gekommen ist. Wir haben zum Beispiel Brain Writing gemacht und es hat nicht ganz so gut funktioniert, muss man auch sagen, genau.

I: Alles klar. Okay. Cool. Dann hast du jetzt auch gleich einen Erfolgsfaktoren in Form von Schulungen, Workshops mir gegeben. Außer der Methodik, diese quasi den Mitarbeiter näherzubringen und dann auch als Management sozusagen dahinter zu sein, weil das Ganze sonst nicht umgesetzt wird und ein bisschen einschläft, gab es sonst eventuell noch irgendwelche Arten von Herausforderungen?

B3: (...) Fällt mir jetzt akut nichts ein sofort – außer halt ja, vielleicht noch die Thematik, oder ... Ja, aber da kommen wir wieder zu den anderen Themen, die ich auch schon gesagt habe, dass man die Nutzen ordentlich den Mitarbeitern erklärt, warum sie das machen sollen?

I: Die Motivation dahinter?

B3: Genau richtig, die Motivation. Aber das ist auch wieder ein Management Thema, dass das ordentlich adressiert wird und regelmäßig kontrolliert werden muss, bis es gefruchtet hat. Und auch die Mitarbeiter in dem Moment, die sehen nicht sofort den Erfolg davon, sondern auch die selber sehen dass auch erst später. Um auch nochmal auf *Name xyz* zurückzukommen, der hat das dann halt auch in seine finale Konstruktion mit eingebaut. Wahrscheinlich, ohne diesen Workshop, wäre er nie auf die Idee gekommen, das über diesen Weg zu machen.

I: Ja, alles klar. Sehr gut, wenn dir später noch was zu der Frage einfällt, gerne einfach sagen. Ansonsten würde ich vielleicht direkt noch mal zurückkommen auf die Erfolgsfaktoren. Du meinstest vorher, dass euch Schulungen und Workshops etwas gebracht haben in der Firma. Und dann – ich denke da jetzt ein bisschen um – du hast es grad mit einer Herausforderung quasi gleichzeitig genannt. Aber ein Erfolgsfaktor war es somit auch, als Topmanagement quasi die Motivation dahinter zu vermitteln. Hätte ich dem entnommen?

B3: Ja. Absolut. Die Motivation dahinter ist, dass wir unseren Prozess flexibel genug machen, agil genug, weil wir auch ein junges Team sind und wir eben nicht von 8 bis 17:00 hier sitzen und einfach stumpf irgendwas vor uns hinarbeiten, sondern ein bisschen Startup Vibes haben und cool miteinander arbeiten möchten. Trotzdem muss man ja auch schauen, dass die Arbeitsergebnisse trotzdem kommen auch wenn man ein entspanntes Team ist, miteinander quatscht, Kaffeepause macht, wie auch immer. Wir haben auch einen Kicker hier, dass man einfach mal eine Runde Kicker spielen kann. Wir haben einen Büro-Hund. Auf jeden Fall ... Das wollen wir auch, also auf der einen Seite eine schöne Arbeitsatmosphäre, eine entspannte Atmosphäre, dass du gerne ins Büro kommst und auf der anderen Seite, musst du ja auch deine Kunden zufriedenstellen: Du musst dem ein Produkt liefern, du musst für den eine Anlage entwickeln in unserem Fall und dafür muss halt auch Zeit investiert werden. Und genau deswegen gibt es diesen Prozess, dass der dem einen gewissen Rahmen gibt, in dem man sich dann aber frei bewegen darf. Hauptsache ja, am Ende kommt dann ein sinnvolles Ergebnis raus. Ich hoffe, ich konnte dir gerade übermitteln, was ich sagen will, aber eigentlich geht es nur um diesen Spagat zwischen wir wollen hier keine autoritäre Führung, aber trotzdem müssen wir Arbeitsergebnisse liefern. Auch zum Wohl der Firma natürlich.

I: Ja, selbstverständlich. Also, ihr habt als Management oder ihr wart quasi dahinter, dass das Ganze so umgesetzt wird. Habt ihr vielleicht auch den Mitarbeitern irgendwie die Benefit davon aufgezeigt oder war das mehr, dass sie das dann quasi selbst irgendwann aufgeschnappt haben und dann auch selbst dahinter gestanden sind?

B3: Ja, also die Benefits haben wir schon grob erklärt, aber eigentlich war das schon so ein Learning-by-doing und auch diese „Aha“-Momente, wir haben ihnen halt die Werkzeuge dafür an die Hand gelegt. Dann konnten sie auch selber entscheiden, welche sie verwenden, was Sinn macht für welches Problem. Uns ist halt auch das Thema Selbstständigkeit sehr wichtig, weil wir ein kleines Team sind. Und natürlich sind wir bei jeder Frage immer da und haben ein offenes Ohr. Aber du kannst halt nicht wirklich andauernd Fragen beantworten, sondern jeder muss halt dann auch selber seiner Arbeit irgendwie nachkommen, genau.

I: Ja, alles klar. Sehr gut. Okay. Sonst noch irgendwelche Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Einführung, die dir jetzt noch einfallen würden?

B3: (...) Aktuell nicht, nein. Also, ich sage mal Präsenz zeigen, Themen offen ansprechen. Das Daily, zum Beispiel, wird halt auch umgesetzt. Gut, da ist halt auch wichtig dass alle da sind, um neun, wenn es bei uns ist. Aber wir haben eine eigene Daily Area dafür eingeführt. Das kommt aus dem Shop Floor Management, wird dir ja auch von der einen oder anderen Vorlesung an der HAW Landshut bekannt sein, und da besprechen wir einfach unsere ganzen To-Do's am Tag und jeder erzählt einfach kurz, wo er die Hindernisse sieht und was er vorhat und dass man halt miteinander dann arbeiten kann, falls jemand schon was in dem Bereich gemacht hat. Genau, da haben wir jetzt einen eigenen Bereich im Büro geschaffen halt, dass wir das im Stehen machen. Einfach ein Zettel an der Wand, welche Punkte besprochen werden. Also ja, also wieder das Thema Management. Eine ja, nicht eine Ressource unbedingt, aber einen Raum wurde dafür geschaffen. Dass einfach allen bewusst ist „Wir machen jetzt hier das Daily. Das ist ein Teil von diesem Prozess.“ Ja, das wird in diesem Bereich um 9 Uhr umgesetzt und die die im Homeoffice arbeiten, die werden per Zoom dazu geschaltet ... Da sind wir wieder beim Thema: Die Umsetzung muss halt auch stattfinden. Als Führungskraft musst du halt dann auch um 9 Uhr da sein, nicht erst danach, ein Thema vorleben und ja, den Mitarbeitern den Raum dafür geben. Genau, also metaphorisch und in dem Fall auch tatsächlich, in real.

I: Okay. Sehr gut. Dann war's das mit den Erfolgsfaktoren, weil dann würde ich zur nächsten Frage gehen. (B3: Okay, gerne.) Kannst du von irgendwelchen sonstigen Erfahrungen oder Lessons learned berichten im Bezug auf deine ganzen Erfahrungen in der Einführung dieser agilen Methoden bei euch. Gibt es da irgendwas, was du für wichtig erachtest, mir mitzuteilen?

B3: Eigentlich das, was ich dir gerade schon gesagt habe. Das größte Lesson Learned ist wirklich, dass du das immer wieder wirklich betonst. Der *Professor xyz* würde jetzt sagen ein Führungsthema. Ja und auch wichtig, wenn du neue Mitarbeiter hast, die du onboardest, dass du auch die gleich abholst. Das haben wir zum Beispiel ... wir haben unseren Prozess und wenn jetzt ein neuer Mitarbeiter bei dir ins Team kommt, den boarden wir

dann halt direkt on mit unseren Festangestellten oder mit unseren Führungskräften, wie auch immer. Und da kann man dann schon beobachten, je nachdem, wie die Person eingearbeitet wurde, dass dann manchmal das eine oder andere untergegangen ist. Da haben wir dann auch wieder ein Lessons Learned draus, das wir jetzt ein On-Boarding-Prozess gemacht haben oder ein schönes Dokument, wo dann alle Punkte draufstehen, die besprochen werden müssen, dass ja nichts mehr untergeht. Ja, das ist halt ein klassisches Beispiel. Oder, wir haben auch im Änderungs-Management gelernt, dass es sehr wichtig ist, jede kleinste Kleinigkeit zu dokumentieren, vor allem halt in der Entwicklung. Wenn du ein Produkt entwickelst – bei uns eine Anlage – das ist einfach so ein langer Zeitraum den das betrifft, dass du dich nicht mehr an alles erinnern kannst einfach und deswegen ist die Doku wichtig. Doku ist ein super langweiliges, ekliges Thema und kein Mitarbeiter hat Bock drauf und da musst du wieder die Motivation den Mitarbeitern nahelegen, um einfach wirklich die Änderungen nicht zu vergessen „Was haben wir damals vor fünf Monaten gemacht? Was war der Grund dafür? Was waren die Auswirkungen?“ Und dann hilft es einem halt dann in fünf Monaten, dass ich nicht nochmal den gleichen Fehler mache. In dem Moment der Doku ist es aber langweilig und nervt, man will eigentlich nach Hause gehen. (lacht) Also wieder dieser anfangs erwähnte Spagat zwischen „Ich muss den Kunden zufriedenstellen. Ich muss das wohl der Firma im Kopf haben.“ und „Ich will trotzdem eine entspannte Arbeitsatmosphäre schaffen.“

I: Alles klar? Ja. Sehr gut.

B3: Dieser Prozess ist im Endeffekt die Unterstützung dafür.

I: Sehr gut. Okay. So, jetzt haben wir schon ganz schön viel geredet über die Einführung agiler Methoden bei euch. Aber haben wir deiner Meinung nach noch irgendwas vergessen, was du noch nicht angeschnitten hast? Oder haben wir alles abgeklappert?

B3: Wir haben jetzt alles abgeklappert, würde ich sagen auf jeden Fall.

I: Okay, sehr cool. Dann können wir weitergehen zur Nutzung agiler Methoden. Im Wesentlichen sind das jetzt quasi die gleichen Fragen, aber bezogen auf die Anwendung und nicht mehr nur die Einführung. Genau, also was sind die größten Herausforderungen bei euch im täglichen Anwenden der agilen Methoden? Was beschäftigt euch da?

B3: Da wird sich jetzt viel wahrscheinlich wiederholen, von dem was ich gesagt habe. Einerseits, zum Beispiel im Daily pünktlich da sein, dass man dafür sorgt, dass der Mitarbeiter da ist. Sonst hat das ganze Daily keinen Sinn davon. Okay, aber genau dahinter sein. Wir haben auch ein Kanban Board. Wir nutzen Next Cloud. Es gibt auch Trello, falls du das kennst? Da haben wir jedes Projekt abgebildet, da haben wir alle Kalenderwochen mit den Aufgaben abgebildet und da wird dann immer der Fortschritt getrackt, die wandern dann die Karten. Also das Kanban Board und auch da ist eine der Herausforderungen, die wir haben, dass dieses Board immer aktuell gehalten wird. Ja, wir haben ... oder wir besprechen immer in den Projektteams dann die verschiedenen

Aufgaben, die werden den Leuten zugewiesen. Es gibt eine Deadline. Das ist so dieser Standardprozess. Ich sage mal, das kommt jetzt aus Scrum, klassisch Softwareentwicklung, dass du da Sprints hast und dass die Features festgelegt werden et cetera. Das versuchen wir auch für uns, halt Aufgabenpakete zu schnüren, die sinnvoll sind, und diese in diesem Projekt dann umzusetzen und dann auch aber realistische Zeithorizonte abzustecken. Und ja, die Mitarbeiter haben Zugriff auf das Board, dass sie die Infos haben. Das wird immer im Projektteam durchgesprochen. Und wenn jemand nicht weiterkommt, dann redet man sowieso drüber. Und ja, aber eine Herausforderung ist, dass das dann aktuell ist. Und wir verwenden das Tool Agantty, kennst du vielleicht von Fynn Kliemann. (I: Nein, sagt mir nichts.) Das ist einfach so ein Gantt-Diagramm digital abgebildet. Da haben wir die grobe Projektplanung, da sind alle Projekte insgesamt abgebildet über die Zeiträume. Also dann sehen wir auch, welche Projekte haben wir wann, wie viel Mitarbeiter brauchen wir da, welche Ressourcen, und so weiter. Auch Herausforderung ist, dass alle darauf zugreifen können. Das Tool war anfangs kostenlos, jetzt kostet es etwas – pro Monat wollen die eine Gebühr pro Nutzer. Ich sage mal für junge aufstrebende Unternehmen, für KMUs, für Startups – klar, manchmal gibt es Investoren und da ist dann viel Kohle da, aber es ist nicht bei allen Startups so, dass da viel Kohle da ist – versucht man solche Tools kostenlos zu lösen und eben nicht mehr eine klassische Excelliste zu machen, sondern eine webbasierte Anwendung. Das ist halt auch eine Herausforderung, die richtigen Tools überhaupt zu finden. Und die vielleicht auch nicht wie eine Microsoft Lizenz oder CAD Lizenz immer monatlicher pro Nutzer was kosten, sondern die auch dann kostengünstig zugänglich sind. Ich verstehe das, die sind ja auch Unternehmen, die müssen auch von irgendwas leben. Aber ja, das ist auch klar, dass wir kein SAP gleich von Anfang an verwenden werden. Gut, das ist jetzt wieder ein spezielles Thema aber ich würde sagen, einfach die richtigen Tools zu finden, welche zum Unternehmen passen und auch intuitiv zu bedienen sind. Und da sind wir dann auch wieder beim Thema Schulung, den Mitarbeitern das Tool erklären aber natürlich halt auch als Führung festlegen oder dafür sorgen, dass jeder Zugang dafür hat. Sei es einmal Budget-mäßig, sei es IT-Infrastruktur. Das sind alles Themen, die da wichtig sind.

I: Ja, sehr schön. Du meinst als Beispiel, man muss quasi dahinter bleiben, dass alles immer aktuell ist, auch beispielsweise für Task Boards. Ist das was, was ihr festgestellt habt, was eine Herausforderung ist, dass die Mitarbeiter vielleicht nicht standardmäßig so selbstständig sind, weil man es vielleicht nicht so kennt von konventionellen Projektmanagementmethoden, oder? Oder funktioniert es eigentlich ganz gut?

B3: Es funktioniert jetzt mittlerweile gut. Anfangsschwierigkeiten hatten wir natürlich. Ich glaube, das Grundproblem kommt daher, dass jeder so seine eigene Arbeitsweise hat. Also der eine schreibt sich auf dem Zettel seine To-Do's auf, ein anderer macht das mit OneNote und schreibt daraus sich irgendwelche Inhalte auf und so weiter, es gibt ja von Microsoft auch eine automatisierte To-Do-Liste, die auf deinem Handy hast und die sich dann synchronisiert und so weiter. Und da hat halt jeder seine eigene Arbeitsweise und dann musst du dafür sorgen, dass alle auf den gemeinsamen Plattformen arbeiten. Ja, und daher kommt es, dass diese ich nenne es mal böse Engstirnigkeit. Aber im Endeffekt ist es halt jemand arbeitet so oder so, der muss dann raus aus der Komfortzone und sich was neues beibringen.

I: Okay, dann ist die Herausforderung, dass man als Firma befähigt, dass jeder da gut damit zurecht kommt.

B3: Genau. Und ich glaube auch, dass das Thema Agiles Projektmanagement ... das ist so ein Begriff, den viele einfach durch die Gegend schmeißen, aber keiner weiß, was es ist. Manche sind damit in Berührung gekommen und belächeln es oder lassen es, wie auch immer. Da habe ich auch schon allerlei Leute kennengelernt. Oder den gleichen Effekt gibt es auch bei Lean Management, „Hauptsächlich keine Verschwendung“ ist alles, was die Leute damit verbinden. Und dann kann man halt sehr schnell im Unternehmen auf Abwehr stoßen, dass die Leute bestimmte Dinge nicht gut annehmen wollen. Und ja, da sind wir dann wieder beim anfangs erwähnten Thema, die Motivation erklären und Schulungen, sei es von Tools, sei es von Werkzeugen, sei es von Design Thinking Methoden, zum Beispiel, was auch immer. Ja, genau.

I: Okay. Ja, war es das soweit zu den Herausforderungen, oder fällt dir noch was ein?

B3: Ich hätte mich nur noch mal wiederholt, was wir vorhin schon gesagt haben, dass die Leute das halt selber erst lernen ... oder merken nach einer gewissen Zeit, dass es doch sinnvoll ist oder dass das doch noch einfacher wird, auch wenn es am Anfang schwerer ist, es pendelt sich mit der Zeit ein. Man wird dann doch flexibler, agiler. Und ja, aber dieser Lernprozess, der dauert und der ist zeitaufwendig. Und da muss man die Ausdauer einfach haben.

I: Okay. Sehr gut. Vielen Dank dafür. Dann würde ich weitergehen zur nächsten Frage, und zwar wieder: Was waren die Erfolgsfaktoren? Aber da jetzt natürlich auch bezogen auf die Nutzung und nicht mehr nur die Einführung von agilen Methoden bei euch.

B3: Ja, da würde ich sagen, habe ich auch schon grad wieder viel verbunden, was Herausforderungen waren und was dann zum Erfolg geführt hat. (...) Ich sag mal so: Wir haben unser Team-Meeting immer einmal in der Woche, da haben wir eine LOP-Liste, da werden alle offenen Punkte grob pro Projekt angesprochen, werden Ergebnisse präsentiert, die präsentierbar sind und da werden dann auch diese Tools, die wir verwenden, auch einfach hergenommen. Also da wird dann auch mal einfach schnell Agantty aufgemacht, da wird auf NextCloud das Deck einfach gezeigt von dem Projekt oder jemand zeigt eine Präsentation oder eine CAD Zeichnung, wie auch immer. Aber genau worauf ich hinauswill, ist dieser gemeinsame Austausch dann auch als Gruppe, dass das einfach ja, dass man dann vorlebt, dass man selber diese Tools nimmt, sage ich jetzt mal als Management. Aber dass das dann auch in den kleinen Projektteams genauso verwendet wird und sich das dann wiederholend einfach immer durchzieht. Ja, das ist, glaube ich, auch einer von diesen Erfolgsfaktoren. (...) Ja, wir haben noch ein, ich sage mal, räumliches Problem: Wir haben einmal ein Büro und wir haben eine Produktion. Und oft finden auch solche Projekttermine dann auch in der Produktion statt, direkt an der Anlage. Und da ist es dann schwierig, die digitale Doku gleich zu machen, außer man nimmt halt dem Laptop mit, und dann hast du da halt keinen richtigen Arbeitsplatz und so weiter. Ein Erfolgsfaktor war dann, dass die Projektleiter immer dafür verantwortlich sind, dass wir den Laptop mitnehmen und haben uns jetzt den Tisch hingestellt und so weiter, um halt diese die Doku

dort direkt zu machen, die Aufgaben direkt in das Board reinzuschreiben und das halt dann nicht nur mündlich drüber gesprochen wird und dann vergisst man wieder was ... oder man schreibt es auf einen Zettel und verliert den oder der Zettel muss man dann wieder mit ins Büro nehmen und dann noch mal abtippen und man verliert wieder Zeit. Ja, das sind so eigentlich sehr einfache Sachen, aber man muss sie halt umsetzen und eigentlich sind diese Tools ja auch dankbar, aber wieder Sonderfall – wir sind im Sonder-Maschinenbau, wir sitzen nicht nur halt wie bei der Softwareentwicklung vorm PC und sitzen im Besprechungsraum und der Schwerpunkt ist mit Google Chrome einfach schnell auf den Fernseher geworfen, sondern da stehen wir dann vorne in der Produktion und haben diese spezielle Situation. Wir sorgen dafür, dass ist glaube ich auch noch ein Punkt zur Verbesserung, dass da dann vielleicht noch mehr Infrastruktur aufgebaut werden muss. Das wäre eigentlich ganz gut, wenn ich gerade so mit dir rede. (lacht)

I: Okay. Sehr gut. Ja, wie du meinstest, du hast ja bei den Herausforderungen dann teilweise auch schon Erfolgsfaktoren mit genannt. Denkst du, wir haben jetzt das Große und Ganze erfasst?

B3: Das Große und Ganze? (...)

I: Von den Erfolgsfaktoren?

B3: Ich glaube schon, ja. Ich habe ja auch immer relativ viel überschritten immer, was ich erzählt habe aber ich glaube, ich habe schon alle Erfolgsfaktoren mit aufgezeigt. Es gibt noch – ja, das ist jetzt wieder ein Qualitätsmanagement Thema – einmal im Jahr eine QM Schulung und auch da werden diese Themen auch noch mal angesprochen. Ja, es gibt Prozessbeschreibungen bei uns im Unternehmen, wo jeder Mitarbeiter nachlesen kann, wenn er nicht mehr weiß, wie nochmal was funktioniert hat. Formulare dafür – das ist aber eher klassisch, wirklich ISO 9001 Prozess, was aber bei uns ganz gut passt wieder. Und ja, es sind auch alle Informationen zugänglich für die Mitarbeiter, die sie brauchen. Das war auch ein langer Weg, sage ich mal, das war auch Teil von meiner Abschlussarbeit. Diese ganze Doku, Zugänglichkeit von Informationen, Ressourcen, dafür sorgen dass die Mitarbeiter sinnvoll arbeiten können, et cetera. Und ich würde auch sagen, wirklich die Entwicklungsabteilung technische Fragen einfach bearbeiten lassen. Und ich sage mal, wenn es jetzt um Eskalationen mit dem Kunden geht, zum Beispiel, das wird sowieso dann weggehalten von der Entwicklungsabteilung, dass solche Risiko Meetings oder Eskalationsmeetings, mal ganz böse ausgedrückt, dann sowieso vom Management abgefangen werden. Das dann, ja, wieder nur die sinnvollen Inhalte weitergeben werden an die Entwicklungsabteilung, die dann auch weiterarbeiten. Da auch diese Trennung von den Arbeitsbereichen sicher auch ein Erfolgsfaktor.

I: Ja, alles klar. Sehr gut. Wenn dir ansonsten noch was einfällt, kannst du es nachher einfach gerne noch mal sagen oder mir nachträglich Bescheid geben. Genau, ganz wie es dir passt. Ansonsten würde ich weitergehen zur nächsten Frage. Und zwar hast du ja jetzt schon sehr, sehr viel erzählt aber gibt es eventuell noch irgendwelche

Erfahrungen oder Lessons Learned im Bezug auf die Nutzung, die dennoch sehr wichtig erachtest und gerne anbringen würdest?

B3: Ich glaube nicht, ich habe gerade schon sehr viel berichtet.

I: Okay, sehr gut. Dann zum Schluss noch mal die Frage: Möchtest du jetzt noch irgendwas hinzufügen? Denkst du, wir haben jetzt irgendwas vergessen? Oder habe ich irgendwas nicht abgefragt oder so, hast du da noch irgendwas für mich?

B3: Puh, keine Ahnung. (...) Ich glaube, es ist immer schwierig, die richtigen Methoden zu finden für ein Unternehmen, je nach Branche, je nach Unternehmensgröße. Ja, man muss sich die Zeit nehmen, sich damit auseinandersetzen „Was gibt es überhaupt?“, um dann die passenden Methoden zu finden. Und ich glaube, nicht jedes Unternehmen hat die Zeit oder die Ressourcen dafür, das zu tun. Ich habe viel recherchiert damals und ich bin mir jetzt immer noch nicht sicher, ob ich wirklich alle richtigen Methoden für uns gefunden habe. Ich kann dir sagen, das was wir haben funktioniert so, ich weiß aber nicht, ob ich noch etwas vergessen habe. Genau. Genau, aber ja, ich hatte halt immer diese besondere Herausforderung des Sonder-Maschinenbau und dem Stage-Gate-Prozess, den du ja vielleicht auch kennst. Ja, und den habe ich halt verknüpft mit agilen Methoden. Und das passt bei uns jetzt sehr gut und passt zum Mindset, wie wir arbeiten. Ich habe von einem Experten, der hat auch irgendeinen Stage-Gate-Prozess bei Airbus optimiert oder ihn enriched, ich weiß nicht ob dir das was sagt. Es geht einfach darum, dass ... nach jeder Stufe im Stage-Gate-Prozess gibt es einen Meilenstein, wo dann nochmal geschaut wird, ob dann das Projekt in die nächste Stufe rücken darf. Und da werden diese Meetings eher so gemacht, dass es darum geht, Fehler zu finden wie „Was brauchen wir, dass das Projekt in die nächste Stufe geht?“ oder halt eher dieser pessimistische Ansatz, was er auch in der deutschen Kultur sehr, sehr hoch angesehen ist, dass es ja eben nicht klappen kann und so weiter, dass man halt sich keine Fehler leisten möchte. Oder auch im höheren Management, dass das Risiko zu groß ist und dann sucht man eher Nachteile. Und dieses Stage-Gate enriched ist genau das Gegenteil, dass man fragt „Was braucht denn das Projekt noch, um in die nächste Stufe zu rutschen?“. Also es fragt „Ja, und?“ und nicht „Ja, aber?“. Und genau das habe ich auch bei uns mit reingebracht, dass eben halt nicht schauen „Scheiße, das schaffen wir ja eh nie ...“ sondern „Was brauchen wir denn alles, um überhaupt das Problem lösen zu können?“ Das kannst du halt auf jede Stufe des Projektes theoretisch anwenden, dass du fragst „Ich habe zwar das Gefühl, das passt noch nicht aber was brauchen wir denn noch um es besser zu machen?“ um eben doch diese Innovationen zu schaffen und eben nicht das Projekt zu früh einzustampfen, was auch manchmal halt sein muss. Und da wären wir wieder beim Thema der Spagat, dass man den schaffen muss, zwischen diesen zwei Bereichen das richtige Gefühl zu haben. Aber halt, dass man eben nicht das gleich abschmettert und sagt „Was brauchen wir noch?“

I: Alles klar. Sehr gut. Ich würde jetzt einmal dann die Aufnahme vielleicht stoppen, es sei denn, du möchtest noch irgendwas in Bezug auf meinen Leitfaden sagen. Und dann kann man gern noch ein bisschen so ratschen beziehungsweise nochmal einen Blick auf den Innovationsprozess werfen, wenn du noch Zeit hast.

Appendix K: Transcript of the interview with Interviewee B4



Viertes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B4

Eröffnung des Gesprächs

I: Sehr gut. Dann würde ich mit Ihnen gern starten in die Eröffnung des Gesprächs. Das sind sozusagen die einleitenden Fragen. Und zwar als erstes würde ich Sie gerne fragen: Haben Sie Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU? Beziehungsweise, etwas spezifischer: Haben Sie Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?

B4: Ja, also das ist auch eine sehr vielschichtige Frage, weil es, sagen wir mal so, die Projekte, die wir gemacht haben, die haben eigentlich auch immer jetzt, was weiß ich schon mehrere Jahre zurückschaut, immer so einen agilen Ansatz, schon gehabt. Und deswegen würde ich sagen, ja, da ist unsere Erfahrung auf jeden Fall da. Das nennt man jetzt heute Scrum und wie noch die ganzen Fachbegriffe da sind. Aber im Endeffekt ging es immer um agile Methoden, um halt speziell auch im Softwarebereich, ich sage jetzt mal wirklich was Brauchbares auch für den Anwender hier aufzubauen.

I: Sehr schön, alles klar. Und dementsprechend haben Sie vermutlich auch Erfahrung mit der Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU.

B4: Ja.

I: Genau. Für Ihr Verständnis: Ich gliederte die beiden Themengebiete Einführung und Nutzung ab, einfach um danach dann in dem Framework eventuell die Einführung und die Nutzung separat abbilden zu können. Weil vielleicht unterscheiden sich die Punkte ja ganz.

B4: Ein guter Ansatz, finde ich. Ja.

I: Genau. Alles klar. Dann wäre die zweite Frage, in welcher Position sie dann diese Erfahrungen sammeln konnten.

B4: Also ich war in diesen Thematiken dann als Projektkoordinator über Gesamtprogramme zum Beispiel aktiv. Also das waren dann mehrere Themen, die wir da natürlich abgedeckt haben und Projektleitung, also so in diesen Ebenen.

I: Alles klar, sehr gut. Und die dritte Frage wäre dann: Können Sie die Größe des Unternehmens zu dem Zeitpunkt, als Sie diese ganzen Erfahrungen sammeln konnten, in etwa angeben? Also handelt es sich eher um ein kleinst, ein kleines oder mittleres Unternehmen?

B4: Also es ist eigentlich so, dass, wenn man es mal herunterbricht, jetzt mal ein Beispiel: Es war schon ein größeres Unternehmen, weil ich es nicht in ihre Klassifizierung der KMU rein bekomme. Aber wenn man dieses Unternehmen dann auch wieder in seine Business Units aufteilt, dann sind wir eigentlich relativ schnell bei der Größe eines Mittelstandes. Und von daher würde ich es mal gerne von der Seite sehen. Also wir haben jetzt nicht

Projekte in einer Firma mit ich sage jetzt mal 30 Mann gemacht, aber das herunterbricht als Beispiel. Sie kennen ja vielleicht auch die, die *Firma xyz* in *Ort xyz*, als die diese unter anderen *Produkt xyz* entwickelt. Und das ist natürlich eine sehr, sehr große Firma. Und auf der anderen Seite in den Bereichen, wo wir drin waren. Das war dann so typisch der kleinere Mittelstand.

I: Alles klar. Sehr gut. Und mit welchen agilen Methoden haben Sie dabei gearbeitet?

B4: Also jetzt heute wird man sagen, das ist Scrum. Im Endeffekt, wir haben es genannt, den produktiven Prototypen zu bauen. Und das ist eigentlich auch die gleiche Vorgehensweise, wenn Sie sich in Scrum tiefer auskennen, eigentlich genau das gleiche bloß halt jetzt mit anderen Vokabeln bestückt. Ich sage es mal so.

I: Alles klar. Sehr gut, perfekt. Dann haben wir den einleitenden Teil schon hinter uns gebracht, dann können wir direkt weitergehen.

Fragen zum Forschungsthema

I: Und zwar würde ich ganz gern jetzt mit Ihnen über die Einführung agiler Methoden im Projektmanagement sprechen. Ja, was waren da Ihrer Erfahrung nach so die größten Herausforderungen, mit denen Sie sich rumgeschlagen haben oder die Ihnen vielleicht widerfahren sind?

B4: Also zum einen: Es war sehr, sehr wichtig, wenn ich es als Herausforderung bezeichnen darf. Es war sehr, sehr wichtig, erst mal alle abzuholen und ich sage jetzt mal so, so eine Synchronisation zwischen den Projektmitarbeitern hinzubekommen, also dass man im Endeffekt ein Team aufstellt und dass man auch dementsprechend dann Rollen vergibt, so dass sich jeder auch in einer verantwortungsvollen Rolle sieht. Und ganz wichtig an der Stelle ist natürlich auch dann die Kommunikation. Es war nicht so, so typisch in den Projekten, sondern da hat halt jeder irgendwie so sein Bestes gegeben. Also sprich, der eine hat eine Software entwickelt, der andere hat sie getestet, der nächste hat dann gewisse Use Cases drauf aufgebaut und aber irgendwie so das Zusammenspiel, das war immer sehr, sehr, ja, ich würde fast schon sagen vernachlässigt. Und deswegen war es wichtig erst mal die Team Organisation aufzustellen und eine ganz klare Rollenverteilung und Verantwortungsverteilung zu geben und damit auch das Mindset zu schärfen.

I: Alles klar. Okay. Sehr gut. Sonst noch weitere Herausforderungen?

B4: Ja, es kommt jetzt wieder darauf an, wie das Gesamtprojekt dann im Endeffekt aufgestellt ist. Wir haben zum Beispiel dann zu diesen Zeitpunkten auch ganz klar ein Steuerungskomitee aufgesetzt. Also, dass, wenn man das auf KMU oder Kleinst und Kleinunternehmen herunterbricht, dann kann man das auch so machen, dass es dann im Endeffekt auch strategische Entscheidungen von den Geschäftsführern getroffen werden und dementsprechend, wie soll ich sagen. Dass man also über diese Steuerungskomitees, also strategische und operative Ansätze immer wieder bespricht und durchführt. Und da kommt man ja dann auch wieder zu den Themen rein, dass man wirklich eine agile Vorgehensweise dann da ganz gut unterbringen kann. Und das war ganz wichtig, dass in den sogenannten Workshops, die wir am Anfang gemacht haben, rüberzubringen und dass da jeder auch motiviert ist. Das ist ja auch noch mal ein ganz entscheidender Punkt an der Stelle.

I: Okay, ja. Also sozusagen Change Management. Und die Leute müssen die Leute mitnehmen und denen auch verdeutlichen, dass es sinnvoll ist und vielleicht nicht einfach nur Mehraufwand und alles, was unter diese Thematik fällt, oder?

B4: Also das haben Sie jetzt wirklich ganz toll zusammengefasst. Ich hätte aber schon viel später wirklich ausgeholt. Das ist ein ganz wichtiger Ansatz des Change Managements. Das wird ja immer meiner Meinung nach

leider vernachlässigt, weil man das rein aus einer technischen Brille immer sieht. Also die bit und byte Ebene sage ich immer gut, aber was Sie jetzt gerade auch wieder gut zusammengefasst haben, sind wirklich diese Veränderungsprozesse, die stattfinden müssen und dass sie alle dementsprechend abholen und dass man gemeinsames Ziel in Neudeutsch sagt man Objective hat. Und darauf arbeitet man hin mit gewissen Tools, die man dann dafür einsetzt, sodass man das auch visualisiert, eine gemeinsame Übersicht hat. Also zum Beispiel Kanban Boards. Das wird ihnen ein Begriff sein und das, dass man einfach weiß, wo man steht und und sich dann auch gegenseitig unter die Arme greifen kann. Und das ist ein Teil eines großes Veränderungsprojektes. Absolut.

I: Sehr interessant. Ja. Ja, ich weiß nicht. Sind Ihnen vielleicht bei der Einführung agiler Methoden auch Kollegen auf die Barrikaden gestiegen, weil sie den Sinn nicht verstanden haben und dann entweder oder dagegen waren oder. Waren solche Herausforderungen auch quasi Teil Ihrer Erfahrungen?

B4: Ja, also das ist eigentlich immer der Status, weil es ist immer die Situation, das haben wir doch schon immer so gemacht. Also diese berühmten Aussagen und warum soll man jetzt anders machen, das funktioniert doch nicht und ist wieder einfach eine Abwehrhaltung. Das ist ja auch typisch in den Szenarien eines Change Management Prozesses, dass sie ja genau diese unterschiedlichen Haltungen haben. Es gibt welche, die promoten das richtig und sind innovativ in ihren Gedanken. Und da habe ich mal gesagt, das sind dann im Endeffekt die Change Agents, die brauchen wir, um im Endeffekt das Thema voranzubringen und die anderen dann auch, ich sage es mal, Stück für Stück zu überzeugen, also nicht zu überreden, sondern wirklich zu überzeugen. Und das ist, ich sage jetzt mal, eine nicht zu unterschätzende Aufgabe des Projektkoordinators Projektmanagements, um das alles hinzubekommen.

I: Ist klar. Verstehe. Haben Sie sonst noch Herausforderungen, oder war es das im großen und ganzen.

B4: Also ich denke mal, das ist so die große Herausforderung, die mir immer wieder begegnet ist. Und klar gibt es, gibt es noch die eine oder andere kleine Nuance irgendwo, aber das sind im Endeffekt so, so diese Hauptthematiken, die mir immer wieder in Anführungszeichen ins Gesicht gesprungen sind.

I: Alles klar. Sehr gut. Sollte Ihnen nachträglich noch was einfallen, auch gar kein Problem, dann sagen Sie es einfach später noch mal. Ansonsten würde ich weitergehen. Und zwar, was denn dann die Erfolgsfaktoren waren, die letzten Endes dazu geführt haben, dass die Einführung geglückt ist.

B4: Also ich denke, ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor war der, wenn man das jetzt als Beispiel, mal man tut jetzt ein Softwaremodul entwickeln. So, jetzt kann man das ja, auch diese Erfahrung haben wir gemacht. Wir haben dann zum Beispiel ein nearshoring gemacht und dementsprechend mit rumänischen Kollegen dann versucht aufzustellen und haben dabei gelernt, dass die zwar ganz tolle Programmierer sind, also die, die können da die schönsten Software Codes zueinander bringen. Aber wenn es um das Anwendungsverständnis geht, dann sind die da sehr sehr weit weg gewesen immer. Und es ist im Endeffekt halt genau der Punkt. Ich muss die die Sichtweise des Kunden ,also ich sage jetzt mal dem Empfänger dieses Produktes oder dieser Dienstleistung, den muss ich im Fokus haben und von daher dann im Endeffekt die die einzelnen Schritte ableiten. Und das bedeutet auch, dass man dann, ich sage es mal, auch Erfolge messen kann, wo man sagt „Wir sind zwar heute Nacht bis vier und 20:24 Stunden unterwegs gewesen und haben da uns wirklich reingekniet. Aber jetzt machen wir einen Haken dran. Und wir haben die, den Kunden zufrieden gestellt und der ist total happy. Und wir haben da jetzt vielleicht auch eine ganz tolle Innovation mit reingebracht.“ Also diese Erfolge, auch wenn es kleine Erfolge sind, dass man die dann wirklich aufschreibt, visualisiert und dem Team klar macht „Mensch, das haben wir erreicht“ und alle sind happy auf Deutsch gesagt. Und dass man diese kleine Erfolge dann auch wirklich zu einem großen Erfolg dann zusammenaddiert und das ist dann auch die Motivation, die entsteht oder auch die Überzeugungskraft, dass welche, die ich sage jetzt mal völlig dagegen bewahren und sagen „Mein Gott, das ist doch alles Käse hoch drei.“ auf Deutsch gesagt und dass die dann auch „Schau mal der Kunde hat doch gesagt ...“ Ich glaube, der der Kunde

und der Mensch, der muss da im Zentrum stehen. Und daraus leitet sich dann sehr, sehr viel ab. Also Thema Customer Experience, da sind Sie ja wahrscheinlich auch mit beschäftigt dann. Das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt an der Stelle. Ein Motivationstreiber auch.

I: Ja. Also letzten Endes quasi auch der Punkt einfach zu schaffen, dass es nicht nur eine Methode ist, die vom Management aufgezwungen wird, sondern dann mit Erfolgsfaktoren beziehungsweise mit ersten Erfolgen so die intrinsische Motivation wecken?

B4: Absolut. Absolut.

I: Ja, interessant. Sehr gut. Haben Sie sonst noch weitere Erfolgsfaktoren für die für die Einführung speziell?

B4: Also ich denke ganz wichtig muss am Anfang sein: „Wo wollen wir eigentlich hin?“ Also als Beispiel, wir haben jetzt einen Auftrag bekommen. Ob das jetzt von Inhouse ist oder extern ist, ist ja mal Wurst in dem Moment. Aber wir haben jetzt einen Auftrag bekommen. Wir haben uns einen Weg überlegt und das sind die Ziele, wo wir hinwollen. Also dass das jeder weiß. „Was haben wir eigentlich für Ziele?“ Weil das habe ich leider auch feststellen müssen, dass das gar nicht alles so klar war. Also es war viel, wenn man so sagen darf, Aktionismus da, aber man wusste eigentlich nicht so recht, für was soll das eigentlich sein oder für was das gut ist. Also vielleicht auch diesen gesamtheitlichen Ansatz, was man nicht sieht, nur sagt, „Okay, wir machen hier so ein kleines Modul, was das macht, das wissen wir nicht und es interessiert uns vielleicht auch gar nicht.“ sondern dass man wirklich Transparenz schafft und damit auch, ich sage immer, das ist bestimmt auch sehr, sehr wichtig für die Motivation, damit ich weiß, für was mache ich etwas. Und dann verliere ich auch nicht den pragmatischen oder praxisorientierten Ansatz. Und ich glaube, das ist etwas ganz Wichtiges an der Stelle, weil ja doch leider oft in der Theorie oder dann was weiß ich, wir sitzen uns im Kämmerchen und machen da irgendwas und dann nach fünf Monaten, dann gehen wir mal zum Endanwender vielleicht und der, der fällt dann aus den Wolken, weil er sagt, das ist eigentlich gar nicht das, was ich mir vorgestellt habe. Also wirklich diese sehr enge Bindung, also nicht Belästigung des Anwenders, sondern enge Bindung, dass man wieder Feedback aufnehmen kann und also Kommunikation ist glaube ich die ganz große Überschrift an der Stelle. Kommunikation und Transparenz.

I: Alles klar. Sie hatten vorher auch gemeint, eine Herausforderung war sozusagen, die Mitarbeiter dann mitzunehmen. Und ich gehe mal davon aus, einige kannten dann auch so agile Vorgehensweisen noch gar nicht. War dann dementsprechend vielleicht auch ein Erfolgsfaktor, dass Sie also Schulungen gemacht haben und denen das Ganze einfach näher gebracht haben und mehr Verständnis erzeugt haben?

B4: Das eine ist, dass wir, ich sage es mal inhouse, dann praktisch, ich werde jetzt mal sagen Workshops gemacht haben, dass wir aber auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erlaubt haben, Weiterbildungen zu machen. Man kann es so als Beispiel jetzt schon Scrum Master. Das glaube ich, kann man in zwei Tagen, dass man einfach mal diese Welt kennenlernt und nicht, dass die alle einfach so ins kalte Wasser geworfen werden. Weil dann kommt nämlich genau die Abwehrhaltung und das hat mir keiner beigebracht und das ist doch alles schlecht und das kann man ja im Vorfeld schon abfedern, so was. Und ich denke mal, eine Weiterbildung oder auch ein Workshop, was zum Beispiel auch dann für Teambuilding sehr, sehr gut ist, kann man dann, wie soll ich sagen, wirklich als ein Incentive auch sehen. Und die Mitarbeiter nehmen das auch ganz anders auf und sie werden einfach wertgeschätzt an der Stelle.

I: Ja, gut. Okay. Haben Sie sonst noch Erfolgsfaktoren?

B4: Oh, ich muss mal überlegen. Also ich meine, da können wir uns wahrscheinlich jetzt noch einen Tag lang unterhalten. Aber das sind schon ganz wichtige Dinge. Also Sie merken auch, dass ich so weg von der Technik eigentlich bin oder gehe und mehr in diese Softskills rein. Und das ist für mich ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor,

dass man die, die Softskills, ich sage es auch noch mal das Mindset dementsprechend schärft und zwar nicht überstülpt, sondern dass das aus eigener, sie haben es vorhin gesagt, dieses intrinsische und das ist daher eigentlich entsteht. Und das heißt, dass man auch als Führungskraft, ob das jetzt die Projektkoordination ist oder ob das die Führungskraft, die vielleicht gar nicht in dem Projekt drin ist, aber disziplinarische Führungskraft von dem Projektmitarbeiter ist, dass die auch im Endeffekt dieses diese Motivation fördert und nicht, wie Sie vorhin auch schön gesagt haben, dass alles nur irgendwie übergestülpt wird. Das müssen wir so und so machen. Und dann sagen viele „Na ja, dann mach doch mal!“ Und da ist auch ein ganz, ganz wichtiger Erfolgsfaktor, dass die Führungskräfte mitspielen. Es wird vielleicht auch oft unterschätzt, sondern da wird das abgegeben, ja da ist ja die Projektleitung und die machen es schon irgendwie. Sondern ganz wichtig ist auch, dass die Führungskraft, ich sage es mal die Mitarbeiter auch begleitet, dass sie diese Skills auch haben und dass sie erfolgreich sein können. Das gehört ja auch zum Thema Personalentwicklung dann auch dazu.

I: Auf jeden Fall. Ja.

B4: Gibt es noch was? (...) Das sind die Haupt-Erfolgsfaktoren.

I: Ja, alles klar. Gut, dann gehen wir vielleicht einfach direkt weiter. Und zwar würde ich von Ihnen gern noch wissen, gibt es sonstige Erfahrungen in diesem Kontext, von denen Sie mir gerne berichten würden, die jetzt vielleicht nicht unter den Punkten Herausforderungen oder Erfolgsfaktoren schon genannt wurden? Lessons Learned, irgendwas in die Richtung oder haben wir das Wichtigste jetzt schon abgegrast?

B4: Also ich denke mal, wir haben schon einiges abgegrast, aber das, was ich an der Stelle gerne noch mal rüber geben wollte, ist wirklich, dass man jetzt in allen Bereichen, also jetzt nicht nur rein was diese Projekthematiken, dass man wirklich die Komplexität reduziert. Also dass man im Endeffekt es auch verständlich macht. Ich habe immer so gesagt, wenn ich jetzt hier eine komplexe Geschichte habe, dann muss das meine in Anführungszeichen meine Oma verstehen, wenn ich der beantworte, wenn sie mich fragt: „Was machst du da eigentlich?“ Und das ist also ich denke ein sehr, sehr hoher Anspruch, dass man wirklich diese komplexen Dinge auf eine einfache Art und Weise erstens mal kommunizieren kann. Und zum anderen dann, dass ich das auch in einem Projekt dann auch widerspiegelt. Weil es wird halt sehr, sehr gerne, ich sage es mal, mit diesen Buzzwords umeinander geworfen und dann guckt man sich immer nur groß an und sagt was, was hat er jetzt da gemeint und vielleicht weiß er es selber auch nicht. Und das ist so, das erinnert mich auch immer wieder auch an die *Hochschule xyz*. Da waren Professoren dabei, die haben das richtig gut draufgehabt. Also die konnten ganz komplexe Sachen, konnten die wirklich verständlich erklären, rüberbringen und das ist was, was, was generell in einem Projekt, ich denke auch sehr, sehr wichtig ist und dass man sich verabschiedet von diesen ganzen komischen Wörtern und Abkürzungen. Und es gibt nämlich nur Verwirrung, behaupte ich mal, also habe ich ja selber festgestellt. Und der eine interpretiert so oder andere interpretiert so und schon haben wir eine Misskommunikation da. Deswegen ich habe mal gesagt, „Bye bye complexity hello simplicity“ wobei das nicht das richtige Englisch ist, es müsste simplicity heißen. Aber es gibt natürlich auch Situationen, wo die diese Komplexität auch erhalten bleiben muss, um das Projekt dementsprechend weitertreiben zu können. Aber trotzdem ist es wirklich so, weg von diesen ganzen, ich sage jetzt mal aufgeblasenen Sachen, sondern sich praxisorientiert konzentrieren auf das, was man erreichen will und dass man damit zum Beispiel auch dann schnell im Markt ist und wirklich Unterschied und Wettbewerbsvorteil, und so weiter schaffen.

I: Ja, wir sind ja noch in der Einführung und sie meinten als Stichpunkt Buzzword. Ähm, sie haben es jetzt nicht direkt gesagt, aber es ist in der Industrie heutzutage definitiv so, dass viele agile Methoden einführen, weil es halt gerade in ist wahrscheinlich auch immer ein gewisses Außenbild zu produzieren. Ich weiß nicht, frisch studierte Kräfte zu bekommen, weil es sich natürlich cool anhört, wenn man agil ist, aber das wird wahrscheinlich. Ich will Ihnen jetzt keine Worte in den Mund legen, aber es muss natürlich auch begründet sein, dass man agile Methoden her nimmt und dies nicht einfach tun, was gerade jeder macht.

B4: Absolut. Also das ist ja auch, dass da wirklich ein ein Sinn hinter dem Ganzen ist. Also es muss sinnvoll sein. Es ist halt so so ein Thema, wo ich das zum ersten Mal gehört habe „Agile Softwareentwicklung“, da habe ich gesagt „Mensch, das haben wir doch schon immer so gemacht.“ Wir haben es halt so gemacht, dass wir produktive Prototypen bauen, dass das schon mal anfassbar ist, dass man da schon korrigieren kann oder sagt, „Das ist okay, und man kann den nächsten Schritt gehen“ und jetzt tut man, ich sage es mal wirklich, auch diese Worte vergewaltigen teilweise. Und das ist halt auch die große Gefahr. Sie haben es gerade beschrieben – es gibt Unternehmen, die werben damit, jeder Mitarbeiter und wenn das auch die Sekretärin ist, die ist in Scrum ausgebildet und durchläuft einen Scrum Kurs. Klar ist es so ein Häppchen, was man irgendwo hinhält. Man hat mal wieder ein Zertifikat in der Tasche. Aber in dem Zusammenhang tue ich mich auch an einen ja wirklich sehr, sehr gewichtigen *Firma xyz*-Kollegen erinnern. Im Endeffekt habe ich mal zu ihm gesagt. „Na ja, wenn wir jetzt da das Zertifikat haben ...“ es ging um ISO 9000 Zertifizierung „... meinen Sie dann, dass wir wirklich besser sind?“ Und dann hat er mich ganz groß angeguckt und gesagt: Sie haben es erkannt. Es ist wirklich Augenwischerei, teilweise. Und wenn man dann wieder sieht, wie teilweise Zertifikate entstehen, dann hat man da auch gewisse Fragezeichen, um ehrlich zu sein. Und das sind halt so genau das was jetzt ansprechen. Es muss sinnvoll sein. Und wenn es Sinn macht, dass ich in dem Projekt zwei weitere Projektteilnehmer habe, die gewisse Skills, was weiß ich jetzt schon von der Hochschule, von der Universität, von irgendwelchen zusätzlichen Abschluss Qualifikationen haben, dann hilft das auf jeden Fall. Also ich will es jetzt nicht negativ reden, aber das Entscheidende ist, wie kann ich das Ganze anwenden? Und das hat man ja selber im Studium erfahren. Wir haben ja ganz viele Sachen gelernt, aber wie wenden wir das jetzt an? Und das ist doch das Entscheidende. Dann sind wir bei der Praxis.

I: Ja, klar. Okay, sehr gut. Haben wir jetzt irgendwas noch nicht aufgegriffen, was Sie denken, das noch wichtig ist für die Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU oder war es das im Großen und Ganzen? Wir haben auf jeden Fall schon einige interessante Punkte gehabt.

B4: Also. Vielleicht kann ich es mal so zusammenfassen. Es ist jetzt kein zusätzlicher Punkt, aber ich sage immer so, dieses Stakeholder Management, ja, also was weiß ich, wer ist es? – Der Project Owner. Das ist halt auch ein ganz wichtiger Punkt. Und es geht aber wieder in die Richtung Transparenz und Kommunikation. Dass ich im Endeffekt alle richtig abholen kann, das kann ein ganzes Business Ecosystem sein. Es kann sein, da ist eine Hochschule beteiligt. Also ich sag mal der akademische Bereich ist es beteiligt. Die Industrie. Es sind Lösungsanbieter beteiligt. Je nachdem, wie das ist. Und es kann beim KMU natürlich genauso sein, muss nicht unbedingt jetzt Großkonzern sein, aber dass man diese Stakeholder dann auch wirklich managed. Weil die haben ja auch ihre Agenda oder ihre Objectives an der Stelle. Der eine, der geht halt in die Richtung und der andere, der nicht, aus Businessgründen oder was auch immer. Das muss man halt zum einen verstehen. Man muss sie auch zusammenbringen, diese Kollegen dann. Und dass da halt im Endeffekt auch dann eine gute Schwingung drin ist. Und das ist ja auch ein Teil von einem Change Management Prozess und wirklich von guter Projekt-Koordination.

I: Okay. Sehr gut dann. Sonst noch was, oder? Widmen wir uns dem Punkt Nutzung agiler Methoden?

B4: Gehen wir mal in die Nutzung. Vielleicht fällt uns auch in dem Zusammenhang was ein, oder wir sagen, ne das ist besser in dem ersten Teil untergebracht oder je nachdem.

I: Alles gut, dann schauen wir mal weiter. Es sind jetzt im Endeffekt wieder dieselben Fragen und ich werde sie einfach wieder fragen zu Beginn, was dann in der täglichen Nutzung der agilen Methoden so die Herausforderungen sind.

B4: Also es ist, ich sag mal so, es kommt jetzt darauf an, jetzt nehmen wir mal an wir machen einen auf Scrum. Und da gibt es ja auch, was weiß ich, dann die dementsprechenden Sprints und dann was weiß ich. Da gibt es so

viele Unterpunkte und dann gibt es das morgendliche Meeting und dass alle abgeholt werden und so weiter. Und da habe ich immer wieder die Hand gehoben und habe gesagt: Ja, wir müssen uns hier an diese Dinge natürlich halten. Das macht schon Sinn, dass wir Struktur auch haben, dass das das Ganze nicht da irgendwo ausufert. Aber wir müssen jetzt aufpassen, dass wir auch noch zum Arbeiten kommen. Und das ist die große Gefahr dabei, dass man also was weiß ich fängt man morgens um sieben oder acht, egal, jetzt an mit einem Briefing, wo dann auch, also das sind ja im Endeffekt alles so kleine Meetings, wo dann ganz schnell auch die, die Lust an dem Ganzen genommen werden kann, weil es einfach, wie soll ich sagen, entweder immer Wiederholungen sind oder es sind Meetings, wo vielleicht auch nichts rauskommt. Auch das kann in einem Scrum passieren. Oder es werden Dinge, wie soll ich sagen, zu schnell entschieden, wo man sagt „Hauptsache wir haben es jetzt unser Meeting.“ Also das ist, wie soll ich sagen, die Theorie wieder mit der Praxis, dass die immer in Einklang ist. Und das ist, glaube ich, auch nicht ganz einfach. Das kommt dann wieder auf den, wie soll ich sagen, Scrummaster und wie die alle heißen. Diese Rollen, auf die kommt es dann auch an, dass der diese Meetings, die sind ja meistens so höchstens eine halbe Stunde oder vielleicht teilweise nur eine Viertelstunde, dass die wirklich so effizient sind, dass auch die Motivation hoch bleibt, nicht dass die Leute sagen „Also da habe ich jetzt, nach vier Wochen habe ich echt keine Lust mehr drauf, weil das bringt nichts und es bringt dem Projekt nichts.“ Und das ist immer eine ganz große Herausforderung für die Projektleitung an der Stelle. Das kennt man ja auch so von Meetings, also wenn Sie jetzt mal, was weiß ich, in der Industrie oder wo, das sind ja dauernd mittlerweile Meetings, wo man fragt „Was kommt dabei raus, jetzt sind wir alle mit mit 30 Mann meinetwegen zusammengesessen. Aber was war jetzt das Ergebnis? Und warum war ich überhaupt in dem Meeting drin?“ Und das sind so Dinge, die, die sollte man da wirklich vermeiden. Also auch über Effizienz einbringen und nicht nur diese, wie soll ich sagen, diese Schlagzahl, die ist schon wichtig, dass die Leute wissen das ist alles ernst gemeint. Und da muss, da gibt es ein Stichtag, da muss am was weiß ich, am 31 Oktober, muss da das und das fertig sein, weil sonst kriegen wir kein Geld, also klar. Aber trotzdem, man kann das auch anders gestalten als wie immer diese Schlagzahl, wo die Leute einfach nur abgefackelt werden und gar nicht mehr kreativ denken können.

I: Ja. Sie haben jetzt quasi im Endeffekt beschrieben, dass es leicht ist, sich in der Methodik zu verlieren und dem stur nachzugehen.

B4: Genau. Das ist dann Aufgabe von der Projektleitung. Praktisch, dass das da wie soll ich sagen, nicht dieses sture Abhaken, sondern dass da wirklich auch was Sinnvolles und dass die Arbeit im Endeffekt auch gut gemacht werden kann.

I: Sehr gut. Verstehe. Okay. Weitere Herausforderungen? Wenn es denn noch welche gibt.

B4: Also ich denke mal das ist so eine Haupt-Herausforderung, die mir immer wieder aufgefallen ist dieses stupide theoretische Abarbeiten.

I: Ja. Dementsprechend, dann würde ich es jetzt vielleicht einfach anders als davor machen und selbst den Schritt in die nächste Frage wagen. Und zwar: Sie haben jetzt quasi erzählt, dass es leicht ist, sich in so einer Methodik zu verlieren und stupide dieser Methodik zu folgen. Ist dann dementsprechend auch ein Erfolgsfaktor, die Vorgehensweise für sich, für die individuellen Bedürfnisse anzupassen?

B4: Also ich denke, es muss natürlich im Gesamtkonsens stehen. Aber jeder Mensch ist anders. Und das ist ja auch nichts Neues. Und deswegen ist es schon wichtig. Also zum einen, dass die Rollen halt auch so am besten optimal auf die einzelne Person passt und dass da dann auch ein gewisser Individualitätsgrad dabei ist, weil jeder arbeitet, vielleicht. Sie arbeiten vielleicht anders wie ich und umgekehrt. Und das ist was ganz Normales. Und ich denke mal, diese Faktoren, die darf man nicht unterschätzen, weil jetzt sind wir wieder an dem Thema, wo ich immer gerne sage, der Mensch ist im Mittelpunkt und das muss berücksichtigt werden. Und dann passieren plötzlich ganz tolle Wunder, die man vorher noch gar nicht im Blickfeld hatte.

I: Genau, klar. Und ich meinte sozusagen ... also, das ist selbstverständlich auch alles korrekt. Aber dass man die Vorgehensweise an das Team oder an das Projekt anpasst, anstelle von einfach stupide irgendwas zu folgen?

B4: Ja, absolut, absolut. Weil ich sage mal so, wenn ich es nicht an das Projekt anpasse, dann bin ich zwar super agil, ich übertreibe es einfach mal und super theoretisch, aber es hat mit dem Projekt vielleicht recht wenig zu tun. Und wie wir ja alle wissen, in so ein Projekt kommen ja auch dann, wie soll ich sagen, neue Inputs mit rein. Oder vielleicht muss man früher rechts abbiegen oder so, also man muss da flexibel bleiben. Das ist eigentlich so die Vokabel, wo ich grad gesucht habe. Also Flexibilität, das ist was ganz, ganz Wichtiges an der Stelle, finde ich.

I: Okay. Alles klar. Ja. Sie können jetzt, wenn Ihnen noch Herausforderungen eingefallen sind, die gern noch nennen, oder wir bleiben direkt bei den Erfolgsfaktoren. Wie Sie wollen. Oder sie sagen, ihnen fällt bei beiden nichts mehr ein.

B4: Also was mir gerade noch so durch den Kopf geht ist eigentlich was, was ganz logisch ist: Bitte behaltet den gesunden Menschenverstand! Weil es ist ja immer die Gefahr, wenn ich dann so an der Theorie mich entlang hängele. Also ich sage mal immer so die Theorie, das ist für mich das Gerüst. Und jetzt muss ich aber den gesunden Menschenverstand einschalten. Oder ich muss einfach Flexibilität haben und damit auch gepaart die Erfahrung, die ich jetzt vielleicht aus anderen Projekten schon mit ziehen kann, dass ich das da irgendwie in einer, wie soll ich sagen, geschickten Triangel da irgendwo verankern kann. Und ja, weil man erlebt dann oft, und das ist dann auch wieder, wenn ich mal so sagen darf, auch wieder eine Thematik der Führungskraft, welche in welchem Offenheitsgrad oder welchem Kreativitätsgrad lass ich denn meinen Mitarbeitern so dass die mal wirklich die Ideen, die sie haben, die vielleicht jetzt nicht so ganz passen. Oder die eine passt ganz gut, aber dass die einfach offen die die Gedanken auf den Tisch legen können und das ist ich denke auch was ganz Wichtiges, was dann in Richtung Nutzung reingeht, weil ja auch jeder wieder irgendeine Erfahrung gemacht. Und ich darf nicht versperren, dass die Leute kreativ und ideenreich sind und nicht dann in das hat man leider ja auch sehr viel, weil jetzt der Chef gesagt hat, das schließt man von vornherein alles aus, dann denken die gar nicht mehr out of the box. Und das ist dieses typische Design Thinking, das muss bewahrt werden und speziell das gehört ja ganz klar in den Nutzungsbereich rein. Nur so kann ich ja Innovation dann auch schaffen.

I: Ja, selbstverständlich. Okay, also ja, ich habe jetzt daraus rausgehört, dass das wahrscheinlich eine Herausforderung ist, dass Mitarbeiter den Kopf ausschalten, stur der Methodik folgen, irgendwelche Arbeitspakete abarbeiten, aber selbst nicht mehr weiter denken. Das gehört es zu verhindern. Und als Erfolgsfaktor – das war jetzt ganz interessant, ich kenn das unter dem Stichwort Emotional Safety – dass sozusagen ein Freiraum geschaffen wird, in dem sich jeder wohlfühlt und seine Beiträge liefern kann, auch wenn es vielleicht mal nicht gerade passt, dann passt es vielleicht zu einem anderen Zeitpunkt. Aber dass da einfach ... ja, sind wir eigentlich wieder beim Thema Kommunikation, dass da viel Austausch passiert und sich jeder dabei sicher fühlt und ja sein Bestes einfachgibt, ohne irgendwas befürchten zu müssen.

B4: Ja, und das geht ja auch so in die Richtung rein. Wenn man jetzt mal wieder, wir haben ganz am Anfang von Teambuilding gesprochen, dass das wirklich auch ein Team ist, was man füreinander arbeitet und im Endeffekt, dadurch entstehen ja meistens diese, diese wirklich tollen Sachen, wo man am Anfang noch gar nicht auf dem Schirm gehabt hat oder überhaupt nicht drüber nachgedacht hat. Und deswegen denke ich mal so, diese Teambuilding, diese Möglichkeit, dass ich offen meine Gedanken äußern kann, ohne gleich wieder ein hämisches Lächeln zu bekommen oder ein „Das ist doch alles Käse“ sondern wirklich, dass das eine ganz klare Offenheit, Transparenz im Team dann da ist. Und das ist natürlich auch, kommen wir wieder auf das Thema Führungskraft also das spielt hier einfach eine Rolle. Und kann natürlich auch so weit führen, dass man sagt, das gehört auch in die Unternehmenskultur mit rein, weil wenn man meint KMU, das kann jetzt sein, das ist jetzt familiengeführt.

Und wenn man dann damit so irgendwo in dem engeren Familienkreis drin ist, dann hat man schon keine gute Karten mehr. Und da gibt es ja genügend Beispiele. Und das hemmt natürlich diese, ich sage jetzt einfach mal Vorgehensweise, dass man wirklich was Tolles schafft und nicht nur sagt, jetzt tun wir halt ein paar bits und bytes zusammenschalten und dann haben wir was das bunt blinkt auf Deutsch gesagt.

I: Ja, Auf jeden Fall. Sehr gut

B4: Sie sehen, ich habe da viel Erfahrung mit diesen, ich sage es mal menschlichen Themen auch immer wieder gemacht. Ist ja logisch. Projekte entstehen durch Menschen. Das andere ist auch, es gibt halt nicht sehr viele Menschen, die wirklich Empathie haben zum Beispiel. Also sich auch wirklich in das andere Teammitglied hineinversetzen können. Warum denkt er jetzt eigentlich so oder warum sagt er das jetzt so und als Beispiel? Also ich denke, Empathie ist da auch mal ein wichtiges Stichwort an der Stelle und das führt dann auch wieder zu einem gesunden Change Management Prozess.

I: Ja. Sehr gut. Sehr viele interessante Punkte. Okay. Sonst noch irgendwas Weiteres? Von dem sie denken, das ist noch sehr wichtig?

B4: Also ich denke mal, wir haben also jetzt für meine Begriffe haben wir mal so die die wichtigsten Sachen abgeholt hier. Klar kann man da noch irgendwo vertiefter, verstärkter reingehen, aber ich denke, das wäre ja vielleicht ein Folgemeeting, oder je nachdem, was Sie da jetzt in der Planung haben.

I: Alles gut, sehr gut. Haben wir jetzt noch irgendeine Lessons Learned ausgelassen oder sonst irgendwas noch nicht angesprochen, von dem Sie noch denken, dass es relevant für an diesem Punkt und meine Arbeit letzten Endes?

B4: Also ich glaube wir haben es ja schon irgendwie, glaube ich, schon angesprochen. Also wirklich dieses Thema, dass man dann auch Erfolg hat und dass man gemeinsam zum Beispiel mit dem Projektteam dann Erfolge produzieren konnte. Ich denke, das ist sehr, sehr wichtig, weil wenn man, was weiß ich, nicht weiterkommt oder feststeckt einfach und dann keine Erfolge hat, dann wird es irgendwann einfach zäh. Und dann klicken halt auch wahrscheinlich Projektmitarbeiter irgendwo weg und sagen „Nee, also das ist wahrscheinlich nicht mein Projekt“ oder so. Also ganz wichtig ist auch in intensiven Phasen, dass die Projektkoordination, die Projektleitung, die Führungskräfte wirklich hier durch gewisse Methodik, auch ja, wie soll man sagen, also das Rad am Laufen halten. Es gibt Projekte, da ist man wirklich mal festgefahren, aber dann ist wieder Kommunikation. Man unterhält sich plötzlich auch mit anderen Leuten, die gar nicht im Projekt sind. Und plötzlich kommt da wieder irgendwie ein Schwung dazu, weil da eine ganz tolle Idee dabei ist. Also das ist wichtig, so diese, diesen Drive hochzuhalten und dann aber auch mal zu sagen, also das ist ja auch immer so, so die Situation, da ist jetzt der Kunde, dann ist das Projektteam und die Projektleitung dahin, wo sie die Brückenbildung natürlich auch und dass man auch mal den dem Kunden sagt, also „Stopp, das können wir jetzt so nicht machen aus den und den Gründen“ also in einer eben auch diplomatischen Kommunikation, weil es ist oft auch die Gefahr, dass der Kunde, ja, das braucht man noch und das braucht man noch und das braucht man noch und dann bläht sich das auf. Oder selbst der Kunde, habe ich auch schon erlebt, wo dann auch gegen die Projektmitarbeiter, was weiß ich, abfällige Bemerkungen macht oder sonst irgendwas. Ja, dass das auch sauber wirklich geführt wird und das sind einfach wichtige Verantwortungen, die man auch übernimmt. Auch mal dem Kunden zu sagen „Du bist zwar König, aber jetzt müsste man hier mal das sachlich besser aufbereiten“ und das kann man ja dementsprechend darstellen, um einfach auch seine Projektmitarbeiter zu schützen oder generell auch das agile Projekt zu schützen. Der Kunde sagt immer das und das und das und alle rennen und machen und die Verzettelung des Projektes ist zum Beispiel dann schon relativ schnell erkennbar und man kommt aus diesem Strudel dann auch gar nicht mehr raus.

I: Ja, also man muss sich da quasi in gewisser Weise selbst auch schützen.

B4: Ja, absolut.

I: Auch für das Wohl des Kunden, der es vielleicht ja gar nicht böse meint, weitere Anforderungen oder Verbesserungsvorschläge zu nennen. Aber Ressourcen sind nun mal begrenzt.

B4: Und es muss halt dann ... also ich habe auch erlebt, dass das vom Kunden da ganz tolle Inputs kommen, die natürlich dann, ja wie soll ich sagen, also das Projekt vergrößert haben, was ja dann auch wieder nicht verkehrt ist. Aber man muss immer gucken, dass man den Fokus bewahrt und dass man sich nicht dann durch solche Themen dann wieder ablenken lässt und am Schluss haben wir nur einen großen Salat. Es bringt ja auch niemand etwas. Und oft hat man ja auch dann die Situation beim Kunden, dass dann da noch so Grabenkämpfe irgendwo sind zwischen Abteilungen oder was auch immer, da das zusammengesetzt ist. Deswegen habe ich vorhin auch das Thema Stakeholder Management angesprochen, das man zusammenbringt, um solche Themen so weit wie möglich oder so früh wie möglich abzufedern.

I: Super. Sehr gut. Okay.

B4: Ja, also wie gesagt, da gibt es noch viel. Ich meine, dass sie dann so einen Entree haben. Ich hoffe, da weiter geholfen zu haben. Und wie gesagt, wir können gerne da noch weitere Gespräche führen.

I: Ich stopp ganz kurz die Aufnahme. Es sei denn, sie wollen noch irgendwas nennen, oder war es das jetzt?

B4: Nein, das würde ich sagen. Lassen wir es bei dem.

I: Sehr gut. Ja. Sie haben mir eh schon sehr, sehr viele Punkte mitgegeben, die sehr interessant waren.

Appendix L: Transcript of the interview with Interviewee B5



Fünftes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B5

Eröffnung des Gesprächs

I: So, jetzt können wir starten.

B5: Ich musste hier gerade eh die Erlaubnis dazu erteilen, digital. (Lachen) Sonst hätte ich jetzt das Meeting verlassen, genau.

I: Gut, ja. Lassen Sie uns mit der Eröffnung einfach starten. Ganz basic am Anfang die Frage: Haben Sie Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU? Bzw. Etwas spezifischer: Haben Sie dabei Erfahrungen mit der Einführung agiler Methoden im Projektmanagement von KMU?

B5: Ähm, ja. Zumindest im weitesten Sinne. Einführung ist vermutlich zu weit geführt. Als ich damals im Unternehmen gestartet habe, haben wir begonnen, mit agilen Methoden Kleinprojekte zu treiben, relativ offen, ja.

I: Alles klar. Das würde ich gelten lassen, als Erfahrung in der Einführung. Sie haben ja dann sozusagen auch noch mitbekommen, wahrscheinlich, was vor Ihnen schon so los war.

B5: Ja, genau.

I: Sehr gut. Okay. Und die nächste Frage, die ergibt sich sozusagen daraus, aber der Vollständigkeit halber: Haben Sie Erfahrung mit der Nutzung agiler Methoden, also sozusagen nach der geglückten Einführung?

B5: Ja, geglückt sei jetzt dahingestellt. Aber ja, ich habe Erfahrung mit der Nutzung der Methoden im KMU.

I: Sehr gut. Okay. Die nächste Frage wäre dann: In welcher Position haben Sie die Erfahrungen gesammelt?

B5: Ich war damals Leiter für Operations Supply Chain Management und die Einführung von Lean Management im Unternehmen.

I: Alles klar, sehr gut. Und können Sie die Größe vom Unternehmen ungefähr angeben, dass ich einordnen kann, ob es ein kleinst, klein oder mittleres Unternehmen ist?

B5: Genau, wir haben 300 Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt bei etwa 40 Millionen € Umsatz, so mal über den Daumen.

I: Also ein mittleres Unternehmen. Sehr gut. Okay. Und dann wäre die vierte und letzte Frage der Gesprächseröffnung: Mit welchen oder mit welcher agilen Methode haben Sie gearbeitet oder arbeiten Sie?

B5: Wir haben damals die Projekte mit Toyota, Kata getrieben. Das ist eine Methode, die ähnelt so ein bisschen Scrum. Da geht es darum, in iterativen Zyklen einen gewissen Zielzustand zu erreichen, den ich vorher gesetzt hab. Jetzt weiß ich nicht, ob Sie das kennen?

I: Nein, tatsächlich nicht.

B5: Es ist relativ spannend auch beim Thema Führung. Es geht letztendlich darum, man setzt sich ein größeres, übergeordnetes Projektziel. „Was will ich damit erreichen?“ Und nähert sich dann in verschiedenen Versuchszyklen diesem Ziel möglichst gut an, indem man immer wieder kleine Experimente startet oder kleine Teile macht und dann innehält. Überlegt: „War es erfolgreich, was ich gemacht habe? Ja oder nein? Was mache ich als nächstes?“ – also in dem Sinn so ein bisschen wie ein Scrum Sprint.

I: Ja, alles klar. Sehr gut. Dann haben wir das abgeschlossen.

Fragen zum Forschungsthema

I: Und dann würd ich zu den Hauptfragen kommen. Und zwar wie vorhin schon angedeutet, würden wir uns jetzt einmal ganz konkret die Einführung dieser agilen Methode im Projektmanagement von der *Firma xyz* in Ihrem Fall anschauen. Keine Angst übrigens, alles wird anonymisiert.

B5: Das hätte ich jetzt erwartet, ja. (Lachen)

I: (Lachen) Ja. Und die erste Frage wäre dabei: Was waren die größten Herausforderungen, die Ihnen so widerfahren sind?

B5: Die größten Herausforderungen sind tatsächlich, dass es, es greift jetzt einfach ein bisschen mit der Frage zwei, denk ich, weil Einführung und Nutzung ist dann doch oft sehr ähnlich. Die größte Herausforderung ist, dass es in den wenigsten KMU, so auch bei uns, keine wirkliche Basis gibt. Also da mein ich jetzt nicht nur agil, sondern selbst eine Basis für klassisches Projektmanagement ist dort kaum vorhanden oder kaum verbreitet im

strengeren Sinn. Und das ist bei agilen Methoden noch kritischer, weil agile Methoden, auch wenn sie sehr modern und agil sind, wie man so sagt so ein bisschen locker, in Wirklichkeit meiner Meinung nach sehr striktes Regelwerk erfordern, an das man sich hält, weil sonst die agilen Ansätze nicht ziehen können. Deutlich mehr vielleicht noch als im klassischen Projektmanagement. Und das ist gleichzeitig die größte Herausforderung, wenn da kein Wissen vorhanden ist und auch die nötige Disziplin nicht vorhanden ist, weil einfach die Grundausbildung und die Erfahrung dazu fehlt. Da macht es sehr schwierig, sowohl in der Einführung, aber auch in der Nutzung später dann.

I: Verstehe ich soweit, weitere Herausforderungen?

B5: (...) Es ist eigentlich tatsächlich für mich die Herausforderung, gepaart damit, dass die wenigsten KMU das Budget haben, dediziert wirklich Leute für Projekte zu 100 % abzustellen, seien sie jetzt agil oder nicht. Und das macht natürlich die Einführung oder solche Punkte nochmal schwerer, wo ich kurz zyklisch konzentriert arbeiten muss. Wenn ich aber gleichzeitig noch mit vielen anderen Dingen beschäftigt bin, dann ist es häufig sehr, sehr schwierig.

I: Ja. Okay.

B5: Genau.

I: Fällt Ihnen sonst noch was dazu ein?

B5: Gute Frage. Nein, würde ich jetzt tatsächlich sagen, recht viel mehr fällt mir jetzt an anderer Stelle nicht ein.

I: Okay, dann können wir das gern so lassen. Ein Punkt von meiner Seite noch, weil das ein Interviewteilnehmer vor Ihnen schon mal gesagt hatte. Und der hat quasi davon berichtet, dass es auch schwer war für ihr KMU das richtige Tool, um letzten Endes die Methode durchzuführen, zu finden.

B5: Jetzt weiß ich nicht, von was er spricht, vom Software Tool ,oder?

I: Genau. Genau.

B5: Ja. Wobei ich persönlich eigentlich fast der Meinung bin, dass gerade agile Methoden am wenigsten auf Software Tools aufsetzen müssen insbesondere in KMUs, wo ich eigentlich alle Leute sehr zentral beisammen habe. Dass man das sehr gut mit einfachen Methoden und Mitteln durchführen kann, da ist es viel häufiger beim klassischen Projektmanagement, dass hier ein Tool gebraucht wird, während man beim agilen sehr gut mit den Mitteln arbeiten kann, die man vor Ort hat, wenn man sauber damit arbeitet. Eine Herausforderung vielleicht an der Stelle auch, wobei das war vielleicht eher in der Anwendung ist tatsächlich. Also bei Kata geht es ja sehr

darum, den Zielzustand zu begreifen. Also „Was will ich eigentlich damit erreichen?“ Was bei Scrum ja dann letztendlich so ein bisschen der Product Owner vielleicht treibt. Dass die Leute wirklich verinnerlichen „Was ist denn eigentlich mein Ziel?“ Und das ist, war tatsächlich sehr schwer. Bei vielen sich das regelmäßig vor Augen zu halten, worum geht es den eigentlich um nicht komplett in die falsche Richtung zu laufen. Und das war eigentlich so das aufwändigste, die Ziele mal sauber zusammen zu fassen und auch Nicht-Ziele. Also „Wo wollen wir denn hin? Was macht, was ist denn unser übergeordnetes Ziel, das wir erreichen wollen, bevor wir dann mit der Methode an sich starten konnte?“ Bzw das sich auch immer wieder im Laufe des Projekts zu vergegenwärtigen. Das war auf jeden Fall eine Herausforderung. Ob das jetzt KMU spezifisch ist kann ich nicht beurteilen tatsächlich an der Stelle?

I: Ja. Gab es denn damals vielleicht Kollegen, die sich gesträubt haben, eine neue Methode anzuwenden?

B5: Ehrlich gesagt bei uns nicht, weil das Projektmanagement so ein unbestelltes Feld war, da gab's wenige, die Erfahrung mit Arbeiten hatten. Von dem her war dann der Änderungsaufwand eher gering. Der eine oder andere mag sich über die Rituale, die damit einhergehen, so ein bisschen lustig gemacht haben, das schon. Das kann immer sein, aber dass da jemand harten Widerstand geleistet hat, kann ich nicht sagen.

I: Okay, na ja, okay, sehr gut dann. Wenn Sie zum Punkt Herausforderungen nichts mehr haben, dann würde ich vielleicht einfach direkt weitergehen und Sie fragen, ob sie mir spezifische Erfolgsfaktoren nennen können, die geholfen haben mit der Einführung.

B5: Also Erfolgsfaktoren sind, denke ich, immer die Personen oder ganz maßgeblich gleich beim KMU noch mehr als in größeren Unternehmen. Weil es an der Stelle einfach so ist, dass es sehr davon abhängt, ob man ein paar Leute hat, die das wirklich unterstützen und treiben und auch mit Spaß an der Sache vorantreiben. Das heißt, Personen, die gar nicht mal von der Methode überzeugt sein müssen, aber die zumindest den Weg mitgehen wollen zum Ziel, mit welcher Methode man es auch immer erreicht. Also hier motivierte Leute zu finden war ein Schlüsselfaktor. Da haben wir auch mit irgendwie zwölf Leuten oder so angefangen und das waren eigentlich mehrere Teams. Und am Ende blieben vielleicht so 1/3 übrig, die das tatsächlich bis zum Ende durchgezogen haben und auch, sagen wir mal, zumindest 80 % der Ziele erreicht hatten oder des Wunschzustands. Also die Personen sind unglaublich wichtig, glaube ich im KMU noch mal mehr, weil in der Regel die Hierarchien ein bisschen flacher sind und man da viel mehr mit auf der persönlichen Ebene vorantreiben muss. Und der zweite Erfolgsfaktor, das hat man schon gemerkt, waren zumindest die Möglichkeit, die ein agiles Vorgehen gibt gefühlt mehr Erfolgserlebnisse für die Leute, sodass immer wieder kleine Erfolge da sind, die das Ganze auch ein bisschen am Leben halten.

I: Ja, Sie haben gemeint, jetzt vor dem letzten Punkt, dass sozusagen ein gewisser Teil der Kollegen selbst aktiv dabei waren und das motiviert mitgetrieben haben. Haben Sie dafür irgendwas unternommen oder denen die

Sinnhaftigkeit speziell erklärt oder irgendwas in die Richtung? Oder war es mehr oder weniger Schicksal, dass die da so gut dabei waren?

B5: Schicksal nicht. Da ging es damals um Produktionsoptimierung und Kleinprojekte zur Produktionsoptimierung zu treiben. Das war in ein großes Führungskonzept eingebettet, das ich damals als Berater, bevor ich hier begonnen habe, bevor ich hier fest her gewechselt bin und im Laufe dessen gab es auch eine Schulung zum Thema Führen vor Ort. Also Jobfloor Management und dort war so ein kleiner Exkurs, so ein, zwei Stunden in diese Kata Thematik, also dieses agile Verbesserungen vorantreiben. Das war so die Vorbereitung für die Kollegen und da kommt er auch mit so klein Planspiel, um zu verdeutlichen, wie man mit der Methode relativ zügig Ergebnisse erzeugen kann und vor allem messbar machen kann.

I: Also man könnte durchaus behaupten, dass die, dass denen die Benefits schon aufgezeigt wurden.

B5: Ja.

I: Okay. Interessant. Ja, sonst noch Erfolgsfaktoren, die Sie nennen wollen?

B5: (...) Nein, tatsächlich, im KMU fällts und stehts sehr stark mit ein, zwei Stakeholdern, die das treiben, die bereit sind voranzugehen. Das war in dem Fall ich und noch jemand. Und mit der Überzeugung beim Personal und die Basis Schulung muss es einfach geben. Eine Schwierigkeit, was ich ja gesagt habe, ein weiterer Erfolgsfaktor ist Zeit, die wirklich zur Verfügung gestellt wird für die diese Methoden. Was ich ja vorher schon erwähnt hab, was gleichzeitig die Herausforderungen in unserem Fall war, da natürlich niemand Vollzeit dafür abgestellt werden konnte.

I: Ja. Okay, verstehe. Sehr gut. Haben wir jetzt unter dem Punkt Erfolgsfaktoren und Herausforderungen irgendwas noch nicht genannt, das Sie noch für sinnvoll erachten? Sonstige Erfahrungen, Lessons Learned irgendwas in die Richtung?

B5: Nee, da fällt mir aktuell tatsächlich nichts ein.

I: Okay. Sehr gut. Und Sie haben auch sonst nichts mehr zum Punkt Einführung agiler Methoden bei Ihnen?

B5: Nee, würde ich tatsächlich, kann ich jetzt tatsächlich dazu nichts mehr sagen. Das war jetzt ein bisschen vorgegriffen auf die eigentliche Umsetzung, weil das sehr stark Hand in Hand ging bei uns.

I: Okay. Ja, sehr gut. Alles klar. Dann gehen wir direkt in die Nutzung agiler Methoden. Sie hatten schon erwähnt, das greift natürlich ein Stück weit Hand in Hand. Dennoch noch mal, um sozusagen die Struktur des Interviews zu wahren, würde ich einfach noch mal die Fragen nacheinander mit Ihnen durchgehen. Und zwar wieder erstens:

Was waren oder was sind die größten Herausforderungen bei der Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement?

B5: Bei der Nutzung sind es tatsächlich mal die Einhaltung der vereinbarten Regeln. Disziplin aufzubringen diese agile Methode ordentlich und sauber durchzuführen, also diese Regeln einzuhalten, wirklich noch mal innezuhalten, zu hinterfragen „Was war denn jetzt so, was haben wir seit der letzten Iteration erreicht? War der Weg der richtige oder müssen wir etwas anderes machen? Welches Kleinziel nehmen wir uns bis zum nächsten Mal vor?“ Und insbesondere dieses kurzzyklische Denken war sehr schwierig für manche hier. Dass man wirklich sagt, zwar das übergeordnete Ziel im Auge behalten, aber jetzt nur ein Arbeitspaket schnüren, das ihr auch in den nächsten 7 bis 14 Tagen auch erledigen könnt. Und nichts, was jetzt schon wieder alles komplett sprengt. Das war eine sehr große Herausforderung. Tatsächlich die Disziplin, also die Disziplin, die Methode ordentlich anzuwenden. Ja, definitiv.

I: Sehr interessant. Okay. Sonstige Herausforderungen?

B5: Die sonstigen Herausforderungen. Was, es war tatsächlich also diese Struktur einzuhalten war die Herausforderung tatsächlich und die mit Disziplin einzuhalten? Über die ersten vier Wochen sind leicht und danach wird es schwer, diese Disziplin aufrechtzuerhalten und das bei den Leuten einzufordern. Und es war für mich vor allem mit Leuten, die kaum Erfahrung mit irgendeiner Art von Projektmanagement haben. Das war tatsächlich die größte und ich würde fast, wenn nicht sogar sagen die einzige. Die zweite Herausforderung war, wie ich vorhin schon erwähnt habe, durchaus das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, für was man denn eigentlich arbeitet und so, dass man sich nicht in die falsche Richtung bewegt an der Stelle.

I: Alles gut. Wenn ihnen dann nachträglich zu irgendeinem vergangenen Punkt noch was einfällt oder auch zum jetzigen, dann können Sie einfach noch mal sagen, ansonsten würde ich Sie jetzt wieder fragen: Was sind denn die Erfolgsfaktoren?

B5: Erfolgsfaktoren bei der Nutzung? Dafür zu sorgen, also auch wenn ichs jetzt nicht wirklich war, ich war nicht direkt der, ich weiß nicht, wie man es nennen soll. Ich war so ein bisschen der Coach der einzelnen Gruppen und ... (...) Der Erfolgsfaktor war tatsächlich, dafür zu sorgen, dass die Kollegen kurzfristige Erfolgserlebnisse hatten mit der Methode. Und das bedeutet auch, sie an einer Stelle einzubremsen, ohne dass man ihnen den Wind aus den Segeln nimmt, also ohne dass man sie an irgendeiner Stelle wieder ausbremst und eben gleichzeitig diese Disziplin aufrecht zu erhalten. Also die Disziplin aufrecht zu halten und gleichzeitig einfach dafür zu sorgen, dass aber auch kurz kurzfristige Erfolgserlebnisse da sind, dass die Leute sehen mit dieser Methode macht es Spaß zu arbeiten und es macht auch Sinn, diese Regeln einzuhalten weil dann kommen wir voran.

I: Ja, also letzten Endes ja, die intrinsische Motivation wecken.

B5: Ja, genau das trifft es wohl am besten.

I: Okay. Ja. Sonstige Erfolgsfaktoren, oder war das der wesentliche Punkt?

B5: Das war definitiv der wesentliche Aspekt.

I: Alles klar. Okay. Wollen Sie mir sonst noch von irgendwelchen Erfahrungen, Lessons Learned oder sonstiges erzählen, das wir jetzt noch nicht hatten oder wo vielleicht die Fragen nicht gepasst haben?

B5: Nee, da würde mir jetzt tatsächlich nichts einfallen konkret.

I: Okay, dann ja dann war's das eigentlich soweit. Jetzt noch mal abschließend die Frage jetzt im Bezug sowohl auf die Einführung als auch auf die Nutzung: Haben wir jetzt alles Wesentliche aus Ihrer Meinung raus besprochen?

B5: Ich denke tatsächlich schon, ja.

I: Sehr interessant. Gut, dann stoppe ich die Aufnahme ganz kurz.

Appendix M: Transcript of the interview with Interviewee B6



Sechstes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B6

Eröffnung des Gesprächs

I: So, jetzt müsste es aufnehmen. Perfekt. Sehr gut. Okay. Dann würde ich dir am Anfang ein paar einleitende Fragen stellen. Und zwar an erster Stelle: Hast du Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU bzw. spezifischer dabei mit der Einführung agiler Methoden?

B6: Ja, eine gewisse Erfahrung habe ich. Also, wir haben agile Methoden bei meiner letzten Arbeitsstelle eingeführt. Da war ich aber nicht derjenige, der es geleitet hat, sondern ich habe letztendlich nur miterlebt, dass dort neue Methoden eingeführt wurden.

I: Okay.

B6: Dass dort verschiedene Teams zusammengestellt worden sind und solche Dinge. Also da war ich im Prinzip einer, der einfach das mitgemacht hat als Mitarbeiter und jetzt im eigenen Unternehmen war es von Anfang an klar, dass wir agile Methoden verwenden bei der Softwareentwicklung. Und da war ich halt jetzt Geschäftsführer. Also von daher, ich habe immer ein bisschen Distanz dazu. Ich habe diese Methoden nie selber, ich sag mal implementiert oder Projektleitung übernommen, sondern habe das irgendwo begleitet, einmal als Mitarbeiter und jetzt einmal als Geschäftsführer.

I: Optimal. Okay. Und der Vollständigkeit halber die Frage eins b, auch wenn du das schon beantwortet hast. Du hast dementsprechend nicht nur mit der Nutzung – Schmarrn – nicht nur mit der Einführung, sondern auch mit der Nutzung dann Erfahrung?

B6: Genau richtig.

I: Alles klar? Die zweite Frage hast du eigentlich auch schon beantwortet. Ich frag dich jetzt einfach auch nochmal: In welcher Position hast du denn die Erfahrungen gesammelt?

B6: Genau. In der letzten Firma, als Mitarbeiter beziehungsweise als Teamleiter und jetzt als Geschäftsführer.

I: Alles klar. Kannst du die Größen der beiden Unternehmen ungefähr angeben? Dass ich quasi einordnen kann, ob es ein kleinst, kleines oder mittleres Unternehmen ist oder war.

B6: Genau vorher waren mir bei meinem letzten Arbeitgeber. Ich sage jetzt mal 150 Mitarbeiter und jetzt sind wir hier in Erding, sag ich mal, sieben Personen. Und in Polen, weil wir arbeiten mit Polen zusammen. Dort läuft die Entwicklung. Man muss das irgendwie auch zusammenfassen, dort sind es knappe 25. Und wir machen halt die Projektleitung hier. Die Entwicklung läuft in Polen. Von daher sind wir so gut 30 Mitarbeiter.

I: Okay. Wie hat es beim Umsatz da jeweils in etwa ausgesehen?

B6: Der Unternehmensumsatz?

I: Genau.

B6: Ja. Also, bei meinem letzten Arbeitgeber waren wir, sag ich jetzt mal um die 60, 70 Millionen Umsatz. Und hier? Wir sind hier ein Startup. Das heißt, der Umsatz liegt bei ein paar 100.000 €, die wir momentan machen. Genau. Also, das ist definitiv nicht vergleichbar.

I: Alles klar. Genau. Ich würde dich dann bitten bei den nächsten Fragen dich auf die Erfahrungen mit deinem jetzigen Startup zu konzentrieren. Weil per Definition ist dann sozusagen dein letzter Arbeitgeber kein KMU mehr weil es über 50 Millionen Umsatz war. Genau, aber sehr gut. Dann haben wir die Eröffnung hinter uns gebracht. Dann kommen wir zu den Hauptfragen.

Fragen zum Forschungsthema

I: Da jetzt bitte nicht irritieren lassen. Es sind zwei Teile und zweimal sozusagen dieselben Fragen. Das ist ganz einfach so, weil ich plane, das Framework dann so zu gestalten, dass die Einführung und die Nutzung zwei separate Gebiete sind. Genau. Und dann würde ich dich zu Beginn einfach mal fragen: Bei der Einführung agiler Methoden bei euch – Was waren da große Herausforderungen, die euch widerfahren sind und die ihr lösen musstet?

B6: Die größten Herausforderungen. Also für mich war am Anfang die größte Herausforderung, weil ich das Team neu aufgebaut hab, erst einmal eine Person zu finden, die mit solchen agilen Methoden umgehen konnte. Das heißt, ich brauchte erst mal eine Projektleitung, in unserem Fall heute eine Produktmanagerin, die tatsächlich das schon kannte. Ich bin da zum Teil fündig geworden, das heißt die Person hatte dann auch gewisse Erfahrungen, aber noch nicht hundertprozentig. Das heißt die Person musste sich erst mal einarbeiten. Um die Methoden kennenzulernen im Detail. Denn die nächste Challenge war tatsächlich dann, die Teams so zusammenzustellen, dass es irgendwie logisch ist und passend war. Aber da muss ich sagen. Glücklicherweise.

Die Kollegen in Polen hatten vorher schon mit, auf Scrum-Basis gearbeitet. Und die kannten sich da schon aus und hatten auch schon so in etwa so grobe Teams gebildet. Wir haben das einfach mal geschärft, das heißt: Die Teams haben sich dann erst mal richtig geschärft, zusammengestellt und, ja, also die Projektleitung, die Produktmanagement bei uns hat sich da schnell eingearbeitet. Aber ich sage jetzt mal. Wichtig war auch die Kommunikation aufzubauen von Anfang an, dass die sich kannten. Und, ja, dass alle Rahmenbedingungen eigentlich dann von allen Seiten bekannt waren. Nachdem das bei uns wirklich neu war. Wie gesagt, der erste Aspekt waren die, die kannten sich ja nicht. Wir arbeiten ja wirklich über große Distanz und die mussten sich kennenlernen. Ja, und sagen wir mal so, jeder musste in seine Rolle finden. Das glaub ich war nochmal die größte Herausforderung auch für meine Produktmanagerin hier, dass sie dann in irgendeiner Form letztendlich auch die Entwicklung koordiniert, sodass die das Richtige tun, dass jedes Team das Richtige tut. Und ja, aber das ging dann relativ flott. Also Erfolgsfaktoren dafür waren letztendlich dann, dass wir irgendwie einen Fluss aufgenommen haben in der Softwareentwicklung, dass wir wirklich in regelmäßigen Abständen, in zwei Wochen Abständen dann gesehen haben, dass es Fortschritte gibt. Und dass das Ganze, dieser Motor einfach beginnt zu laufen. Das war eigentlich ganz gut zu sehen an der Stelle.

I: Okay. Aus deiner aus, aus deinen jetzt genannten Erfahrungen entnehme ich auch ein bisschen, bitte sag wenn das nicht stimmt, dass ein gewisse Erfolgsfaktor war, dass die Methodik schon bekannt war. Also agil war jetzt zumindest bei den ganzen Programmierern nichts vollständig neues. Das musste denen nicht erst gelernt werden.

B6: Genau. Genau. Und wir hatten auch schon Tools vorgefunden dafür. Genau also das heißt, wir haben da mit Jira gearbeitet, das machen wir heute noch heute noch. Und dort drin fanden sich letztendlich auch alle Tools und Werkzeuge. Meine Projektleitung musste das noch kennenlernen, hat es aber ganz schnell getan und, aber das war halt wirklich nur eine kurze Zeit, 4, 6, 8 Wochen. Dann war das komplett aufgenommen und hat reibungslos funktioniert.

I: Okay. Ja, verstehe. Sonst noch irgendwelche Herausforderungen? Oder wir waren jetzt schon bei der Erfolgsfaktoren?

B6: Also was mir wirklich ein bisschen fehlt in der Methodik, ich kann aber nicht sagen, woran das liegt. Dass letztendlich, das kann sein, dass wir die Methode nicht ganz verstanden haben oder dass meine Projektleitung das nicht ganz versteht. Ich habe das Gefühl diese zweiwöchigen Sprints, die sind so in Stein gemeißelt. Und wenn man bestimmte Ziele nicht erreicht, dann hat man die halt nicht erreicht. Dann geht es wieder zwei Wochen weiter. Und da hab ich manchmal mein Problem damit, weil wir im Prinzip Dinge vereinbaren, Ziele vereinbaren, wir brauchen bis dahin Meilensteine, da braucht man genau die und die Funktion und es muss da sein. Und ich krieg die Zusage auch von der Entwicklung, dass es soweit ist. Ich krieg die Zusage vom Produktmanagement, dass ich das bekomme. Und wenn ich es nicht bekomme, tja, dann ist es halt mal so und dann geht es in den nächsten Sprint und ich finde kein Ende. Das find ich ein bisschen schwierig. Da hätte ich gern ein bisschen mehr Verlässlichkeit in dem Ganzen. Sodass es tatsächlich immer wieder vorkommt, dass ich fordere, wir brauchen

jetzt einen einwöchigen Sprint und in einer Woche möchte ich das sehen. Das passiert manchmal. Weil wir haben jetzt auch wieder eine wichtige Messe, da müssen Dinge fertig werden. Ich habe die Zusage von Anfang an, dass die Dinge fertig werden, aber dann stimmt die Softwarequalität nicht und dann müssen wir wieder ran. Also das ganze Qualitätsmanagement finde ich ein bisschen schwierig bei uns. Also gerade deswegen ist es grad hektisch, weil wir jetzt gerade vor einer Stunde ein Update bekommen haben und die haben jetzt gerade angefangen zu testen und festgestellt, vieles funktioniert gar nicht mehr. Ja, warum? Wie kann das jetzt, wie kann das jetzt in ein Produkt fließen oder in ein Beta fließen, wo letztendlich die Situation schlechter ist als vorher? Warum wurde das nicht, hat man das nicht in den Griff gekriegt? Man hat bestimmte Dinge ändern müssen, aber das wirft uns jetzt weit zurück. Das hat jetzt mit der Methode vielleicht gar nichts zu tun. Aber. Oder vielleicht auch doch? Ich kann es nicht sagen. Also hier schmeißt es mich jetzt wirklich zurück. Produktmanagement ist, ist komplett durch den Wind. Hektisch. Und ich kann nicht sagen, an was es liegt.

I: Ich denke, ich würde das jetzt so formulieren: Es ist eine Herausforderung oder es bringt euch in Herausforderungen oder in Probleme, dass ihr die Methode vielleicht sehr starr anwendet. Also es ist, das führt jetzt ein bisschen zu weit. Aber ich hab das so gelernt, dass agile Methoden Vorgehensweisen sind, die geben dir ein Rahmenwerk, aber du darfst es quasi für deine eigenen Gegebenheiten anpassen. Also man könnte da auch Workarounds definieren und nicht sagen am Ende des Sprints ist halt am Ende des Sprints, sondern ja, da nehmt die noch offenen Punkte bitte mit in den nächsten Sprint oder ähnliches.

B6: Genau. Und so läuft es dann immer. Man nimmt die Punkte in den nächsten Sprint und das Ganze ist ein Fass ohne Boden. Und da weiß ich nicht genau, woran es liegt. Ich will da niemanden jetzt bloßstellen, aber das hat natürlich was mit dem Produktmanagement zu tun, klar, aber natürlich auch mit den Entwicklern. Was wir jetzt tatsächlich neu gemacht haben ... am Anfan, die Entwickler waren irgendwie so, nicht organisiert. Die waren zwar schon irgendwie in Teams zugeordnet auf bestimmte Themen Frontend, Mobile, Backend, das sind die Themen. Jetzt haben wir sie in Teams organisiert. Und warum? Das heißt, jetzt gibt es auch einen Teamleiter für Mobile einen Teamleiter für Frontend und einen Teamleiter für Backend. Das haben wir bewusst so gemacht, dass die die erste Verantwortung wahrnehmen, dass die erst einmal schauen „Was wir hier machen muss ich als Teamleiter kontrollieren. Ich muss schauen, dass es in entsprechender Qualität kommt. Ich muss mitdenken.“ Ansonsten waren, ansonsten waren diese Entwickler komplett nur fokussiert auf ihren Task. Die haben nur die Tasks, die haben nicht mehr links und rechts geschaut. Der Entwickler schaut nur auf den Task. Macht es so wie es drin steht, ob das Sinn macht oder nicht, ob ich dann links und rechts Konsequenzen habe daraus oder ob dieses Ding jetzt plötzlich in der Luft steht. Das war denen egal. Da kommt erschwerend hinzu, dass jetzt gerade in der Corona Zeit alle Entwickler vom Homeoffice arbeiten. Früher waren die alle im Büro zusammen, da konnte einer mit dem anderen kurz reden und schauen und Ding. So hat man das geklärt. Jetzt mit dieser Methode ist es so, dass alle auf ihre Definitionen schauen, auf ihre Tasks schauen. Und nichts anderes. Und der Kollege ist ja gar nicht da, mit dem ich jetzt vielleicht die eine Sache kurz besprechen könnte, sondern die machen einfach starr ihr Ding und fertig. Und da fehlt uns im Moment der Austausch. Ich habe eigentlich auch gesagt die Kollegen in Polen sollten auch wieder mindestens drei Tage in der Woche im Büro arbeiten. Aber der erste Schritt, den sie

gemacht haben, wir schaffen eine Teamleitung, und der soll für sich einmal schauen, dass sein Laden einigermaßen funktioniert. Aber selbst das klappt noch nicht. Der Teamleiter ist es noch nicht gewohnt, Verantwortung zu übernehmen. Das muss der noch lernen.

I: Verstehe. Ihr wolltet quasi eine gewisse Verantwortlichkeit aufbauen, Zuständigkeit.

B6: Genau, dass so zu sagen viel weiter vorne schon eine Kontrolle stattfindet. Und das war so unsere Logik. Aber ich habe das Gefühl, ich kann jetzt nicht für jeden einzelnen Teamleiter reden. Aber mindestens bei einem bin ich mir ziemlich sicher. Er hat es noch nicht verstanden, dass er jetzt diese Position hat und muss Verantwortung übernehmen.

I: Okay.

B6: Das funktioniert noch nicht. Und jetzt haben wir eine heiße Phase. Von daher sind wir grad ein bisschen hektisch.

I: Verstehe, okay. Sonst noch Herausforderungen, Erfolgsfaktoren für die Einführung? Oder wenn ich grad schon dabei bin, sonstige Erfahrungen, von denen du mir berichten magst, weil du, weil du meinst, sie seien wichtig für den Punkt und die vielleicht nicht unter Herausforderungen oder Erfolgsfaktoren aufgegriffen werden ... mehr Lessons learned sind? Oder irgendwas in die Richtung?

B6: Ja. Also ein Aspekt, der immer noch ungeklärt ist jetzt. Es kann aber auch ein organisatorisches Problem sein. Wer monitored die Auslastung der Ressourcen. Wer tut das? Also, die Methode an sich, die Scrum Methode tut's nicht. Die, der Entwickler kriegt seine Aufgabe. Er macht das. Und wenn er es gemacht hat, hat er es gemacht. Also ist er fertig. Was macht er? Aber er hat möglicherweise Zeit für viel mehr, andere Aufgaben. Aber wer schaut jetzt, dass der, nachdem er die erste Aufgabe gelöst hat, sofort die zweite machen kann. Wenn genügend Aufgaben, also Tasks oder Stories definiert sind, dann kann er sich die nächste nehmen. Aber wenn jetzt erstmal nicht mehr definiert ist, weil die Produktmanagerin sagt „Ja mehr hab ich jetzt nicht“ oder warum auch immer, ich kann es nicht sagen. Dann plötzlich habe ich die Ressourcen nicht effektiv genutzt.

I: Ja, auf jeden Fall.

B6: Und ich kann es nicht sagen, weißt du. Wir, wir arbeiten jetzt verteilt. Nicht nur, dass wir hier sitzen, die Entwickler sitzen in Polen, sondern die in Polen sitzen ja im Homeoffice. Es gibt jetzt und das ist noch ein Aspekt, den ich nicht unter Kontrolle habe. Das heißt, das muss mein Kollege in Polen übernehmen. Also da haben wir grad momentan auch noch mal eine Diskussion, wo wir sagen, da muss, da muss er als Verantwortlicher für diesen Bereich in Polen die Ressourcen monitoren. Das ist für mich noch eine offene Geschichte, weil es kann sein, es könnte sein, dass wir theoretisch viel schneller wären.

I: Ja, wenn es wirklich so ist, dass die Entwickler sich nicht melden, wenn sie nichts mehr zu tun haben und auch nichts mehr im Backlog steckt und dann einfach die Zeit absitzen, dann ist es ja definitiv verschwendete Ressource und sehr schlecht.

B6: Richtig. Und das ist momentan nicht klar.

I: Okay. Auf jeden Fall Herausforderung.

B6: Das hat vielleicht auch mit der Methode, mit der Projektmanagement Methode nichts zu tun. Man kann es nicht genau sagen. Aber vielleicht könnte man hier was verbessern. Ich, wir müssen mit den herkömmlichen Methoden schauen. Ist er ausgelastet oder nicht?

I: Nimm ich mal mit, ja. Okay. Gut. Sonst noch irgendwas zum Thema die Einführung agiler Methoden?

B6: (...) Nee, denke...

I: Nein, okay. Dann gehen wir über zur Nutzung der agilen Methodik bei euch. Ich denke, das mit „ja, wer monitored Ressourcen“ ist auch eigentlich eher ein Punkt der Nutzung agiler Methoden. Du hast es jetzt gerade schon genannt. Wo wobei, das kann man so oder so sehen. Es ist gerade bei euch jetzt ein alltägliches Problem, aber optimalerweise ist es nur bei der Einführung so, dann löst man es, stimmt. Wie dem auch sei, sonstige Herausforderungen, die ihr im alltäglichen Umgang mit der Methodik habt? Die dich beschäftigen?

B6: Die mich beschäftigen?

I: Als Geschäftsführer.

B6: Ich frage mich, ob diese Methode, die wir anwenden, ob das ausreicht, dass eine Person, die jetzt, ich sage jetzt mal, die Projektleitung hat oder Produktmanagement hat, wie soll ich sagen, so allein durch diese Werkzeuge qualifiziert ist. Oder braucht noch spezielle andere Eigenschaften, dass man diesen Job machen kann. Also ich meine. Ich bin ja froh, dass es diese Methoden gibt, weil die Methoden helfen jeder Person, egal ob sie gute ist oder schlecht ist einen gewissen Job zu machen. Also das sind Managementmethoden, die helfen halt einfach mal! Und das, was mich momentan quält noch, ist die Frage: Braucht es darüber hinaus noch eine bestimmte andere Eigenschaft, Charaktereigenschaften, Charakterstärken, damit diese Methode noch besser greift? Dass ich nur Dinge mehr, mit mehr – ich sag's ungern – aber mit mehr Nachdruck oder mit mehr Deutlichkeit noch überbringe. Weil, ich kann es nicht sagen, es ist momentan durchaus ein Aspekt. Was müssen wir verbessern, um beispielsweise Produktmanagement noch klarer, noch schärfer zu machen. Und was fehlt dem Produktmanagement, damit sie das genau tun kann? Ich will jetzt diese Charakterstärke will ich einfach nicht

diskutieren, weil das ist einfach mal so, die Person ist wie es ist und es ist gut so. Aber was müsste man jetzt noch mehr verbessern ... und diese Personen und ein Produktmanager ist einfach eine Schlüsselperson. Als Product Owner, dass der seinen Job besser machen kann, weil wir haben auf der anderen Seite auch jemanden, der so Produktentwicklung macht, Product Development, also Business Development macht, wo wir langfristige Planungen haben. Und von der Seite kommen natürlich Anforderungen an die Entwicklung. Und die sind oft unklar. Da sind die Erwartungshaltungen oft anders. Und ins Produktmanagement läuft es dann rein oder auch nicht. Oder wie auch immer, wir wissen es oft nicht. Warum kommt es jetzt nicht ins Produkt? Wir haben doch drüber gesprochen. Und, also es gibt weit mehr als nur diese Werkzeuge. Aber die Werkzeuge sind wichtig und hilfreich. Aber was mich momentan noch so drückt ist: Welche Faktoren müssen wir noch als Management garantieren oder sicherstellen oder herstellen, damit Produktmanagement die Aufgabe noch besser wahrnehmen kann, noch verlässlicher wahrnehmen kann?

I: Ja, deshalb das ist ja ein interessanter Punkt und ich verstehe die Problematik und ich glaube ein Fehler vielleicht bei euch, auf jeden Fall bei vielen Firmen ist, dass sie die Methodik als leere Hülle hernehmen und nur den Vorgehens, den empfohlenen Vorgehensweisen nach handeln. Aber es gibt ja auch agile Werte und agile Prinzipien, die ja zum Beispiel auch ganz klipp und klar beschreiben: Interaktion ist wichtig. Die Menschen sind wichtiger als die Prozesse letzten Endes. Wenn man ein agiles, agiles Mindset hat, dann würde ich mir denken, nimmt man die Methodik nicht nur als Vorgehensweise her, sondern schafft es eben auch alle Menschen im Team mitzunehmen und ja, das da ein bisschen besser zu gestalten. Aber das ist bloß eine Vermutung meinerseits.

B6: Ja, ich sehe es auch so. Zum Schluss, nicht die Methode an sich ist relevant, sondern die Menschen sind relevant. Methoden helfen halt ein bisschen in der Strukturierung, in der Kommunikation und solche Dinge. Das ist schon richtig. Aber, ja, ich habe das Gefühl, es gibt einfach auch natürliche Grenzen, an die die Personen stoßen. Und da frage ich mich, was kann ich verbessern in unserer Struktur, in unseren Prozessen? Weil irgendwas habe ich übersehen. Das ist dann meine Schuld. Also, da kann jetzt niemand anderen eine Schuld geben. Es ist meine. Ich muss jetzt hinterleuchten und fragen: Was muss ich tun, dass dieser Prozess besser läuft?

I: Ja. Verstehe.

B6: Und was ich halt schon weniger mitkriege, weil wir auf Distanz sind. Das Feedback der Entwickler. Das hätte ich gern besser. Also, wie sehen die die Methode, wie es läuft. Und wie zufrieden sind die da? Wie zufrieden sind die mit dem Produktmanagement? Ist es für Sie immer klar? Und, und, und. Das fehlt mir. Das ist ganz klar einfach mal der Situation geschuldet, dass sie zu weit weg sind und ich keinen direkten Kontakt habe zu denen zum Austauschen.

I: Ja, also die Distanz ist eine Herausforderung. Aber macht ihr dann gar keine sprint reviews beispielsweise? Da könntest du ja quasi auch dazu gehen. Dann würdest du ja aus erster Hand erfahren, wie es gerade läuft etcetera.

B6: Manchmal geh ich da hin. Ja, manchmal bin ich dabei. Jaja, also die Sprintplanung. Wir haben auch diese Sprint Demos alle zwei Wochen. Da bin ich eigentlich immer dabei. Das interessiert mich. Und da stelle ich auch kritische Fragen, mittlerweile gar nicht mehr so viel, weil wir, weil wir auch ganz stark einfach an dieser Methode hängen. Und wenn irgendwas, da krieg ich auch zur Antwort, also wenn ich frage „Warum ist das so und so gelöst?“ – „Ja, weil es so definiert war.“ Was ich jetzt mache neuerdings ist tatsächlich mit Produktmanagement vor diesen Sprint Reviews hab ich noch mal eine Besprechung mit Produktmanagement damit sie selber sich klar ist, geht's in die richtigen Richtung. Das war vorher so ein bisschen entkoppelt. Wo ich dann gesagt habe: „Ja, warum machst du es so oder so oder so, warum hast du so definiert?“ – „Ich habe mir das so gedacht.“ – „Okay.“ – „Warum?“ Und jetzt ist es so, dass ich mich regelmäßig mit ihr austausche vorher, bevor sie mit den Entwicklern spricht. Vor diesen Sprintreviews machen wir nun eine extra Runde, wo wir dann uns selber noch einmal synchronisieren, damit sie sicher ist.

I: Ja. Alles klar.

B6: Ja, aber. Da ist die stille Post manchmal auch das Problem. Aber man redet lieber einmal zu viel als zu wenig.

I: Auf jeden Fall.

B6: Deswegen machen wir das jetzt so. Also es heißt wir schieben noch mal ein Meeting dazwischen.

I: Es ist natürlich eher suboptimal, weil es nimmt ja wertvolle Zeit weg, die ihr eigentlich besser verwenden könntet.

B6: Es ist so.

I: Okay. Wenn es anders nicht geht.

B6: Wenn es anders nicht geht, jetzt machen wir es so.

I: Okay. Okay. Ja. Sonstige Punkte, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren? Irgendwas, was dir noch auf dem Herzen liegt, lessons learned?

B6: Ich kann jetzt gar nicht so wirklich was dazu sagen, zur Methode selber. Nein. Das ist so, ich glaube auch das ist die richtige Methode. Ich kann mir jetzt momentan nicht wirklich was besseres vorstellen. Weil ist es so portionsweise, schrittweises Vorgehen. Das finde ich richtig. Das finde ich gut. Das schafft Struktur. Es schafft Sicherheit irgendwo auch für jeden. Das finde ich grundsätzlich schon mal richtig.

I: Das ist ja aber schon mal eine super Erkenntnis.

B6: Definitiv.

I: Dass die Methode an sich passt aber ihr vielleicht nur in der Umsetzung noch ein paar Herausforderung habt, die aber wahrscheinlich oder bestimmt auch gelöst werden können.

B6: Genau. Also der Nachteil bei uns war, dass die das Produktmanagement im Prinzip die Methoden erst mal lernen musste und dann lernte das Produktmanagement hat einfach mal diese Methode an sich, den Mechanismus. Was sie noch nicht gelernt hat ist „Wie geht man denn damit um?“ Weil ich habe ja eine Person, die ist zum Ersten Mal verantwortlich für das Produkt und steuert auf der anderen Seite 25 Softwareentwickler. Und da ist der Punkt, kann sie das? Und will sie das überhaupt können? Das ist das Nächste. Was braucht sie physisch oder mental auch grundsätzlich, um dem standzuhalten. Das haben wir, da waren wir nicht vorbereitet. Ich auch nicht. Ich war froh, dass ich sie hatte als Produktmanagerin. Aber das Ganze nimmt jetzt solche Dimensionen an, dass ich mich frage: Kann sie das noch durchhalten? Oder müssen wir jetzt irgendwas splitten? Aber es ist schwierig, weil es ist ein Produkt. Ich tue mir da schwer, aber jetzt skaliert das Produkt – wie skaliert das Produktmanagement mit?

I: Einfach eine zweite Person zur Unterstützung geben?

B6: Das haben wir schon gemacht. Wir haben also mehrere Leute, die jetzt da zuarbeiten. Das haben wir definitiv. Das heißt, wir haben auf der einen Seite eine Person, die kümmert sich mehr um diese Daten, Geschichten und schreibt auch dann im Sinne eines Produktmanagement Tasks in Abstimmung mit Produktmanagement, das schon. Wir haben einen Software Tester, der schreibt dann auch die Tasks oder die Back Reports. Das Produktmanagement besteht ja jetzt schon aus mindestens drei Personen, das muss man schon so sagen. Aber es gibt dabei die Hauptverantwortung in einer Person, die dann in stressigen Phasen, so wie wir sie jetzt haben, so ans Limit kommt. Das ist immer der Punkt, der menschliche Faktor. Wenn das Ganze wächst, skaliert der Mensch auch. Hört sich blöd an, aber es ist halt mal so und damit hast du auch einen limitierenden oder Unsicherheitsfaktor.

I: Okay. Ja interessant. Hast du das Gefühl, wir haben jetzt noch irgendwas ausgelassen? Also, also sowohl für die Nutzung oder auch, wenn dir noch etwas anderes eingefallen ist für die Einführung. Oder haben wir jetzt im Großen und Ganzen, im Großen und Ganzen alles abgehakt?

B6: Ich glaube wir haben alles. (...)

I: Ja, hast du jetzt noch einen Punkt? Ansonsten würde ich kurz die Aufnahme stoppen und dir dann danach noch was dazu sagen.

B6: Nein, ich bin fertig soweit.

I: Okay. Sehr gut. Den Rest müssen wir nicht unbedingt mit aufnehmen. Deswegen frage ich.

Appendix N: Transcript of the interview with Interviewee B7



Siebtens problem-zentriertes Interview mit Interviewee B7

Eröffnung des Gesprächs

I: Dann können wir jetzt starten, und zwar mit der Eröffnung des Gesprächs, ein paar einleitenden Fragen. Zum einen würde ich der Vollständigkeit halber gerne nochmal von dir wissen: Hast du Erfahrungen mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU beziehungsweise spezifischer, hast du dabei Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden?

B7: Wie ich es bereits vorhin angesprochen habe, war ich eben bei dem bei der Einführung eines solchen Entwicklungsprozesses beziehungsweise, ja, von agilen Methoden im generellen nur peripher beteiligt. Aber bei der Nutzung bin ich dann natürlich als Endanwender auch mit beteiligt. Also ich habe diesen gesamten Prozess der Einführung sowie die Nutzung mitbekommen.

I: Alles klar. Super, dann hast du mir die Frage 1 b) auch direkt beantwortet. Die nächste Frage wäre dann: In welcher Position hast du die Erfahrungen gesammelt?

B7: Also wir sind ja hier in einem Startup, da ist von Position zu sprechen etwas schwierig. Ich sage immer, dass ich im Projektmanagement oder der Produktentwicklung bin. Da kommt dieser Prozess am meisten zum Tragen. Genau, also da bin ich auch mit beteiligt.

I: Und welche Aufgabe hast du sozusagen im Rahmen der agilen Methoden?

B7: Inwiefern meinst du?

I: In einer leitenden Position? Oder arbeitest du mit?

B7: Ich bin, was die Projekte angeht, in einer leitenden Position, also als Projektmanager und trage Projekt-Verantwortung. Genau.

I: Okay. Super. Und kannst du mir ungefähr sagen, wie groß euer Unternehmen ist? Das Startup?

B7: Aktuell sind wir 16 Mitarbeiter. Genau, davon sind viele Studenten natürlich dabei. Genau. Also aktuell in starkem Wachstum auf jeden Fall.

I: Ja. Und wie hoch ist der Umsatz in etwa?

B7: Aktuell kann ich dir das so gar nicht aus dem Stegreif sagen. 2021 waren es um die 130.000 und dieses Jahr ist noch offen.

I: Okay. Sehr gut. Okay. Die vierte und letzte Frage der Gesprächseröffnung wäre dann noch: Mit welchen agilen Methoden hast du zu tun?

B7: Ganz viel mit der Design Thinking Methode und mit dem Stage-Gate-Prozess an sich. Weil das unser Rahmenkonstrukt ist für unseren Entwicklungsprozess und ja, generell auch mit Kreativ-Methoden wie diesen Six-Thinking-Heads zum Beispiel oder halt auch generell so agilen Produkt-Entwicklungsprozessen. Also da sind wir sehr aktiv und auch dahinter, das immer wieder anzuwenden in den Projekten. Das ist auch im Engineering Bereich eine coole Herangehensweise um ein Produkt zu entwickeln.

I: Also quasi verschiedene Methodiken?

B7: Genau. Also wir haben diesen Prozess sozusagen aus bestehenden Methoden für uns so zusammengebaut, dass der eben für unsere Unternehmensgröße und für unsere unseren Bereich – also im Bereich Maschinenbau, muss man dazu sagen, sind wir tätig – dass es da eben passt.

I: Ja. Okay. Dann haben wir das soweit abgehakt.

Fragen zum Forschungsthema

I: Dann werde ich einfach direkt übergehen in die Einführung agiler Methoden im Projektmanagement bei euch. Kannst du mir vielleicht zu Beginn einfach berichten, was die größten Herausforderungen dabei waren?

B7: Ja, also jeder, der schon mal im Startup gearbeitet hat, weiß, wie es dort zugeht. Also die Ausgangssituation ist relativ chaotisch und unstrukturiert und wir wollten eben eine Struktur durch einen definierten Entwicklungsprozess reinbringen. Und da waren die größten Herausforderungen erstmal die die Auswahl der Methoden oder die Definition „Welche Methoden wollen wir überhaupt verwenden?“ quasi. So gesehen die Fragen waren da „Was brauchen wir? Was passt zu uns und was wollen wir überhaupt erreichen mit der Einführung dieses Prozesses?“ Und dann ging es natürlich an die Umsetzung „Wie strukturiere ich die Methoden? In welchen Phasen verwende ich welche Methoden, welche Prozessschritte habe ich überhaupt, wie will ich das aufteilen?“ und so weiter. Also generell erst mal so eine allgemeine Recherche durchzuführen und das

einzugrenzen war so die größte Herausforderung. Und dann ging es natürlich auch um die Integration in den Arbeitsalltag „Wie vermittele ich den Mitarbeitern, welche Methoden verwendet werden sollen? Wie schaffe ich es, dass die auch konsequent angewandt werden?“ – das ist auch so ein Thema – und „Welche Methoden machen dann auch wirklich Sinn, wenn ich die eingeführt habe?“ Ich kann ja auch später dann merken, dass das vielleicht jetzt doch keine gute Entscheidung war und das alles so ein bisschen differenziert zu betrachten und dann auszusortieren, später noch mal ... ja. Und vielleicht auch noch erwähnenswert, dass man so ein Selbstverständnis für diese Methoden im Unternehmen aufbaut, also dass wir das halt immer so machen und dass dadurch Routine reinkommt ist sicher auch noch so eine Herausforderung, die man da nennen kann.

I: Ja, auf jeden Fall ist es ist ja eine neue Methodik. Okay, interessant. Sonstige Herausforderungen, oder war es das im Großen und Ganzen?

B7: Vielleicht noch die Tools. Also es hilft ja immer, wenn man Tools zur Hand hat. Da muss man aber dann auch schauen, dass die dann wirklich zu den Methoden oder zur Umsetzung dann passen. Es gibt ja ganz, ganz viel breit gefächerte Anwendungsgebiete und da muss man eben immer schauen „Passt dieses Tool wirklich zu dem, was ich da machen will?“ Vielleicht hat es eben genau ... vielleicht brauche ich nur eine Funktion von dem Tool und der Rest ist total überflüssig. Und genau, da waren wir sehr sehr lange in der Findung was, was wir da letztendlich verwenden wollen.

I: Vermutlich auch in Hinblick auf die finanziellen Ressourcen – manche Tools sind ja auch recht teuer, oder?

B7: Genau, richtig. Wir haben da größtenteils geschaut, dass wir da bestenfalls natürlich kostenfreie Tools verwenden oder Tools, die eben schon im Unternehmen etabliert waren oder eben kostengünstige Tools. Da gibt es ja ganz viel. So wo du dann nur pro Mitarbeiter zahlst zum Beispiel.

I: Ja, okay, ich verstehe. Sonstige Herausforderungen noch? Oder wenn nicht, dann können wir auch gern übergehen in die Frage 1 b) und zwar: Was die Erfolgsfaktoren bei der Einführung waren, dass die Einführung sozusagen gelungen ist?

B7: Akut zur Herausforderung hätte ich nichts mehr.

I: Okay.

B7: Ja, Erfolgsfaktoren ist natürlich ganz klar, dass man eine Struktur reingebracht hat. Also jeder Mitarbeiter weiß eben dadurch, dass wir eine Struktur dann haben „In welchem Projekt sind wir auf welchem Stand?“ Das war auch uns ganz wichtig, dass eben das ganze Team Bescheid weiß „Wie ist der Stand und wo sind aktuell die Herausforderungen?“, dass jeder eben eine strukturiertere Arbeitsweise in seinen Alltag reinbringt. Das war eben oft so, dass es schwierig war, die ganzen Aufgaben zu strukturieren. Wir haben jetzt auch so ein Aufgaben Board,

wo jeder seine Tasks reinschreibt und dann eben immer – Gehe ich auf den Mitarbeiter drauf und dann sehe ich genau, an welchem Task arbeitet der gerade und wie ist da der Stand. Auch für Krankheitsfälle natürlich besonders wichtig, wenn ein Mitarbeiter länger ausfällt, dass dadurch das Projekt nicht komplett stehenbleibt und dass man eben abgeholt wird. Genau, was wir auch eingeführt haben sind regelmäßige Meetings und Absprachen im Zuge dieses Prozesses. Also die Kommunikation wurde sehr stark verbessert – da ist immer noch Verbesserungsbedarf, aber das ist ja eigentlich immer so. Wir sprechen uns eigentlich täglich ab in so einer Morgen-Runde und es sind alle Mitarbeiter dabei, unabhängig davon, ob sie im Projekt sind oder nicht. Weil wir festgestellt haben, dass viele Probleme, die in der Vergangenheit aufgetreten sind, dass da viele schon mal Berührungspunkte hatten. Und wenn man die Probleme sozusagen in der ganzen Gruppe teilt, dann gibt es meistens einen der sagt “Ja, das Problem hatte ich, da habe ich schon eine Lösung dafür.” Und dann wird sich halt in dem Punkt viel Zeit gespart, viele Ressourcen, genau. Ansonsten gibt es noch eine wöchentliche Runde, die ein bisschen ausgedehnter, wo eben die ganzen Projekte im Detail mal durchgegangen werden. Und da ist es eben auch so, da ist jeder beteiligt, genau. Und sonst gibt es Projekt-interne Absprachen in Projektteams. Was kann ich noch erzählen? Eine Sekunde. (...) Ja, was ich noch erwähnen muss: Die Dokumentation hat sich auf jeden Fall deutlich verbessert, also wie die Projekte getrackt werden. Das ist sowieso generell auch so ein Startup-Problem: Ich habe wahnsinnig viele Ideen, aber ich muss die auch mal zu Papier bringen, dass ich weiß „Was will ich eigentlich?“ und auch „Was wurde gemacht?“ Das ist auch für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sehr wichtig, dass ich einfach weiß was für Fehler gemacht wurden beziehungsweise was überhaupt besprochen wurde, zum Beispiel, um dann eben daraus Erkenntnisse und auch Verbesserungen ableiten zu können. Das ist deutlich verbessert worden – es wird in jeder Besprechung Protokoll geführt ganz simpel gesagt und jeder schreibt halt eben wie gesagt in diese Boards seine Aufgaben, den Status Quo rein und dadurch ist einfach alles nachvollziehbarer geworden. Und genau, mehr fällt mir zu Erfolgsfaktoren akut auch nicht mehr ein.

I: Okay, alles klar. Haben wir jetzt sonst noch irgendwas vergessen in Bezug auf die Einführung der agilen Methoden bei euch, von denen du mir noch berichten willst, Lessons learned oder ähnliches? Irgendwas?

B7: Inwiefern? Also Lessons learned wird ja so gesehen die ganze Zeit betrieben dadurch, dass wir so einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ... (I: Achso, das meinte ich jetzt nicht.) Achso nein, dann haben wir wahrscheinlich nichts vergessen.

I: Okay. Alles gut, alles gut. Wenn dir nachträglich noch was einfällt, dann kannst du es auch einfach noch sagen. Ansonsten können wir uns direkt dem zweiten Punkt zuwenden und zwar der Nutzung der agilen Methoden bei euch. Was sind da die größten Herausforderungen im Arbeitsalltag sozusagen?

B7: Ja, also zunächst mal war es der richtige Umgang mit den Tools, das hatte ich ja schon mal eingangs erwähnt. Da war natürlich eine gewisse Einarbeitung notwendig. Dadurch, dass wir auch einige verschiedene verwenden, die auch irgendwie ineinandergreifen, muss man da natürlich eine gewissen Einarbeitungszeit Aufwand in Kauf nehmen, aber war dann auch letztendlich überschaubar. Auch die Mitarbeiter initial mal abzuholen, was die

komplette Methodik angeht, das der Stein ins Rollen kommt, sage ich jetzt einfach mal. Ja und dass wir ... wir haben was, das nennen wir Wissensspeicher, wo die ganzen Geschichten, was schon so an Problemen aufgetreten ist und so weiter, eingeführt wird. Den aufzubauen war natürlich auch ein verhältnismäßig großer Aufwand, weil am Anfang natürlich nichts da war auf das man zurückgreifen konnte und ja, den aufzubauen war natürlich ein Thema. Am Anfang sind auch viele Fehler passiert, was generell glaube ich nichts neues ist. Wenn ich einen neuen Prozess einführe, kommt es eben zu Fehlern und die dann zu analysieren und rauszubringen war auch noch natürlich eine dementsprechende Herausforderung. Ja und man hat auch festgestellt, dass einige Methoden dort nicht so zielführend sind, wie sie eben anfänglich gedacht wurden. Die wurden dann überarbeitet oder komplett ersetzt. Aber das erst einmal initial festzustellen, ist die Herausforderung. Und sich jetzt auch immer konsequent an alle Methoden zu halten oder an den kompletten Prozess zu halten, sodass ich halt nicht zu weit schon im Voraus unterwegs bin ist auch nicht ganz so einfach, wenn man so eine lockerere Arbeitsweise hat, sage ich einfach mal.

I: Okay, ja, verstehe. Sonst noch Punkte?

B7: (...) Akut nicht.

I: Okay. Sehr gut. Dann gerne weiter mit den Erfolgsfaktoren, die euch sozusagen im Alltag dabei helfen, die agilen Methoden gut umzusetzen. Was läuft gut?

B7: Ja, wie ich bereits schon auch bei der Einführung erwähnt hatte, ist eben dieses strukturierte Arbeiten jetzt wirklich drin. Auch bei allen eigentlich – die Dokumentation, dass die vorhanden ist, dass man auf die Sachen zurückgreifen kann, der kontinuierliche Verbesserungsprozess, der ja auch sowieso im Rahmen von ISO 9001 schon eingeführt wurde bei uns. Aber der wird jetzt richtig gelebt, da kommt auch selbstständig Input von den Mitarbeitern. Das jeder den gleichen Stand hat, ist auch sehr angenehm sage ich mal, wenn man weiß „Ja ist gut, das haben wir sowieso im Vorhinein besprochen.“ Man muss nicht jeden noch mal separat abholen, was die ganzen Themen angeht. Das ist auch ganz angenehm: Man spart sich halt auch relativ viel Zeit. Und man hat eben, was auch ganz schön ist, so einen Werkzeugkasten, nenne ich jetzt einfach mal, an Methoden auf die ich dann im Projekt zurückgreifen kann, wenn ich gewisse Probleme habe. Also meinerwegen, ich muss mir überlegen „Welche Konzepte kann ich jetzt den Kunden präsentieren?“ Und dann weiß ich, ich kann Design Thinking anwenden, ich kann Brainstorming anwenden und ich kann, ja, irgendwelche agilen Methoden dafür einsetzen, die ich im Rahmen eines Prozesses eingeführt habe und muss da sozusagen nicht lange suchen.

I: Ja, klar. Nur noch mal kurz, um das klarzustellen. Ich glaube, du hast jetzt sozusagen Vorteile aufgezählt. Mich würde speziell interessieren, was quasi dazu geführt hat, dass die agilen Methoden so gut umgesetzt werden können.

B7: Achso. Inwiefern auf was bezogen?

Masterthesis David F. Leiner

7. Interview

5

I: Auf alles Mögliche. Also du meinstest schon Tools, die helfen euch dabei, die Methoden umzusetzen. In Bezug auf Mitarbeiter vielleicht ... alles Mögliche.

B7: Was uns geholfen hat, die Methoden umzusetzen. Gut, zum einen will ich sagen, dass unser Team da ganz gut dazu passt. Wir sind ein relativ junges Team, auch alle relativ frisch aus dem Studium. Ich glaube, das hilft, wenn man so agile Methoden umsetzen will. Wir sind ja auch relativ junges Unternehmen. Ja, dadurch sind einfach keine festgefahrenen Strukturen da, die man erst aufbrechen muss. Ja, wie du schon sagtest, die Tools die wir verwenden, die helfen natürlich und auch in gewisser Weise das Mindset, was wir verfolgen. Also das Ausprobieren und dann schauen, was ist gut oder schlecht bevor wir da groß in die Theorie abdriften. Wir haben also eine gewisse Macher-Mentalität und ich glaube das hilft auch, wenn man agil arbeiten will.

I: Ja, auf jeden Fall. Ja, dass die Methodik einfach auch zum Team passt, zur Situation und so und so euren Gegebenheiten.

B7: Genau. Und was man auch noch erwähnen kann: Viele sind auch immer im Homeoffice und dadurch ist auch eine gewisse Agilität schon da. Nicht nur geografisch, sondern auch ja, das Team ist einfach verstreut, sag ich mal, aber doch irgendwie am selben und gemeinsamen Strang sozusagen. Also es hängt wirklich viel am Team auch und an den Strukturen, die schon vorher da waren. Und da bei uns das nicht der Fall war, dass vorher Strukturen da waren, war das relativ angenehm – die Umsetzung.

I: Okay. Sehr gut. Ja. Fällt dir weiter noch irgendwas ein oder war es das im Großen und Ganzen?

B7: (...) Ich glaube, jetzt würde ich sagen, dass das war alles gut.

I: Okay. Dann sind wir eigentlich auch schon am Ende angelangt. Dann will ich dich jetzt noch einmal fragen, ob wir noch irgendwas vergessen haben, ob du noch irgendwas nennen willst?

B7: Ja vielleicht generell in Bezug auf agile Methoden, dass man immer abwägen muss „Warum führe ich so was überhaupt ein?“ Und das man es nicht nur macht, weil das jetzt ein Trend ist oder sonst irgendwas, sondern man muss für sich auch im Unternehmen bewerten „Was will ich überhaupt erreichen? Und sind agile Methoden dafür die richtige Lösung?“ Vielleicht ist es auch so, dass das für die Tätigkeiten oder für die Produkte, die ich entwickeln will oder machen will, gar keinen Sinn macht. Wenn ich jetzt überlege, wenn ich sowieso Strukturen habe, die eigentlich gut funktionieren ... es darf halt kein Jux sein von wegen ich führe jetzt mal agile Methoden ein.

I: Ja genau: „Ich bin jetzt agil.“

B7: (Lacht) Ja genau: „Ich bin jetzt agil, weil alle agil sind!“ Wenn der Prozess der etabliert ist sehr gut funktioniert, dann einfach schauen „Wie kann ich da Agilität mit reinbringen?“ Aber man muss jetzt nicht alles über den Haufen schmeißen, nur weil man dann sagen kann, man ist jetzt agil.

I: Ja, ja, das ist ein sehr guter Punkt. Ich glaube nämlich, dass das oft ein großes Problem ist.

B7: Ja, dass viel mit dem Begriff Agilität geworben wird oder agilen Arbeitsmethoden geworben wird. Auch im, ich glaube im Bewerbungs-Thema. Also wenn ich Bewerber ansprechen will, dann sage ich „Ich bin agil, ich bin jung, ich biete dir dieses und jenes.“ Aber vielleicht, ja, muss man sich immer im Klaren sein, ob das überhaupt Sinn macht.

I: Ja, ja, super. Okay, perfekt. Sonst noch irgendwas, oder war es das?

B7: (...) Ich glaube, dann bin ich durch. (lacht)

I: Perfekt. Dann stoppe ich die Aufnahme kurz.

Appendix O: Transcript of the interview with Interviewee B8



Achtes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B8

Eröffnung des Gesprächs

I: Okay. Perfekt. Dann können wir mit den Eröffnungsfragen starten und zwar zu Beginn: Hast du Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU? Und etwas spezifischer, hast du dabei Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden?

B8: Genau. Also zur allgemeinen Fragestellung schon mal die die Anmerkung, also bei uns geht es jetzt eher um Produktmanagement, eher als Projektmanagement. Aber das ist jetzt kein keine Einschränkung für dich in irgendeiner Form, oder?

I: Nein.

B8: Okay, genau. Also in der Einführung agiler Methoden, würde jetzt sagen, habe ich keine Erfahrung, eher in der Nutzung, also das, was wir eben aktuell für unser Produkt auch machen.

I: Okay, sehr gut. Damit hast du quasi die Frage 1 b) schon beantwortet. In welcher Position hast du die Erfahrungen bei der Nutzung eigener Methoden denn gesammelt?

B8: Als Product Owner, ja.

I: Okay. Als Product Owner sehr gut. Und kannst du mir ungefähr die Größe zu dem Zeitpunkt nennen? Das ist jetzt gerade bei *Firma xyz* und nicht in der Vergangenheit, oder?

B8: Doch, genau ich rede jetzt von der Rolle bei *Firma xyz* seit Oktober 2020, also seitdem ich es mitgekriegt hab.

I: Okay. Wie groß ist *Firma xyz* in etwa an Mitarbeitern und Umsatz?

B8: Also wir haben also hier in *Stadt xyz*, in unserem Team sind wir mittlerweile zu sechst und unser Entwicklerteam in Polen sind so ja so 10 bis 12 Entwickler und es sind verschiedene Entwicklerteams, weil wir haben ja eine Aufspaltung nach Backend/Frontend, da sind unser Web und unsere mobilen Apps und die spalten sich auch wieder in in iOS und Android. Also von daher hat man in jedem Team so zwischen zwei und vier Mitglieder von der technischen Entwicklerseite her.

I: Okay, also insgesamt um so 16 Mitarbeiter jetzt bei *Firma xyz*?

B6: Ja für das Produkt schon, plus eben unsere Führung in Finnland sind auch noch mal zwei.

I: Aber genau, insgesamt? Mir geht's jetzt quasi zum Verständnis einfach darum zu definieren, ob *Firma xyz* jetzt ein kleinst, kleines oder mittleres Unternehmen ist. Also dann sind es 18 Mitarbeiter insgesamt?

B6: Ja, wobei das, also ich weiß jetzt nicht was für dich relevant ist. Also es gibt in Polen noch eine Handvoll Mitarbeiter mehr, mit denen ich jetzt nicht unbedingt immer so regelmäßig zu tun habe. Aber das dürften auch noch mal 5 bis 10 Leute sein, die mit der Anwendung jetzt nicht immer direkt so zu tun haben. Aber könnte jetzt für die Einordnung der Unternehmensgröße relevant sein. Genau.

I: Auf jeden Fall. Und umsatzmäßig wie, wie groß ist es da ungefähr? Hast du da eine Ahnung?

B8: Ehrlich gesagt weiß ich das gar nicht.

I: Okay, ist kein Problem. Okay. Perfekt. Und dann als letzte eröffnende Frage noch: Mit welcher agilen Methode hast du denn diese Erfahrungen bis jetzt gesammelt?

B8: Scrum, genau. Also wir arbeiten mit diesen Sprints und ein Sprint ist bei uns üblicherweise zwei Wochen. Genau das ist mal so der grobe Rahmen.

I: Alles klar. Perfekt. Sehr gut. Dann danke schon mal!

Fragen zum Forschungsthema

I: Dann gehen wir weiter zu den eigentlichen Fragen und da können wir jetzt diesen ersten Block weglassen, weil du ja meinst, mit der Einführung direkt hast du keine Erfahrungen sammeln können und schauen uns jetzt einfach nur die Nutzung an. Und da würde ich jetzt von dir als erstes ganz gern wissen, was so die größten Herausforderungen beim Einsatz von Scrum bei euch im Tagesgeschäft sind.

B8: Also da gibt es verschiedene Sachen, die ich ganz interessant finde. Und zwar das eine ist schon mal das Mal, dass man wirklich gezwungen ist, dieses, ein Ziel für jeden Sprint zu definieren, dass eigentlich jeder mal weiß „Was sollen wir denn, was soll denn nach diesen zwei Wochen eigentlich rauskommen? Weil so die grundsätzliche Idee ist ja immer, dass man diese, diese kurzen Entwicklungszyklen macht, damit man relativ schnell wieder zu so einem, so einem Wertzuwachs für das Produkt kommt und das schon mal rauszufiltern und dann ein übergeordnetes Ziel rauszufinden, das ist ja nicht immer ganz einfach und muss ich sagen, gelingt mir auch nicht unbedingt immer, weil es manchmal eben auch, manchmal kann man es einfach nur mit Stabilisierung überschreiben und sagen okay, man hat jetzt vielleicht mal eine Phase, wo man viele Fehler beheben muss und genau und jetzt gar nicht so viel Neues an Funktionalität vielleicht reinbringen kann. Genau, das ist mal die eine Herausforderung. Die andere ist auch, ich hab vorher mal ein bisschen angedeutet, dass wir ja diese verschiedenen Entwicklerteams haben und dass also quasi, da haben wir im Moment eigentlich ja vier, wenn man, wenn man jedes mobile Team als ein Team betrachtet und quasi die alle unter einen Hut zu bringen, immer abzuklappern, also wie viel Kapazität hat dann eigentlich jedes Team in jedem Sprint, finde ich jedes Mal wieder spannend, weil man weiß halt auch nicht immer unbedingt, ja okay, hat jetzt vielleicht jemand Urlaub, ist jemand vielleicht auch noch mal für ein anderes Produkt eingeplant und das dann immer rauszufiltern: „Okay, wie viel, wie viel Kapazität haben wir denn eigentlich?“ Das ist dann irgendwie zu jedem Sprintstart wieder eine Herausforderung oder eine interessante Fragestellung.

I: Ja. Okay.

B8: (...) Ja. Dann finde ich eben auch interessant, dass man ja quasi immer so ein bisschen den eben den Spagat finden muss zwischen dem, dass man wirklich ja einen, also diesen Increment, diesen Wertzuwachs fürs Produkt auf der einen Seite mit reinbringt, auf der anderen Seite dann doch aber noch ausreichend Luft einplant. Also es gibt ja erfahrungsgemäß dann bei diesen Dingen immer vieles, was dann nicht immer ganz so klappt, wie man sich das ursprünglich mal vorgestellt hat. Und da einfach mal ein bisschen Puffer einzurechnen für unvorhergesehene Dinge, dass man das manche Dinge vielleicht länger dauern, um sie zu erforschen, was überhaupt getan werden

muss, oder diese Fehlerbehebungen dann auch noch einzubringen, ist ja manchmal auch nicht ganz einfach, weil manche Fehler kann man in gewisser Weise oder bedingt planen, wo man sagt, das ist jetzt nichts super dringendes. Aber wenn man jetzt irgendeinen Fehler hat, der einem böse auf die Füße fällt, weil dauernd die App abstürzt, dann muss es halt irgendwie möglichst noch in den aktuellen Sprint mit rein, was man ja eigentlich immer vermeiden sollte, dass man im aktuellen Sprint irgendwelche Aufgaben rausnimmt oder dazu bringt. Aber wenn halt so böse oder so grobe Schnitzer dabei sind, dann ist man eigentlich gezwungen, dass man sagt „Okay, ist da noch Luft?“ und notfalls muss man dann eventuell auf einen anderen Task verzichten, weil das, die Kapazität ist halt begrenzt. Und ja, man kann dann das halt auch nicht beliebig ausdehnen, unbedingt, genau.

I: Ja. Okay. Sonst noch Herausforderungen?

B8: Generell ebenso dieses Thema, diese langfristige Planung. Also, also diese Sichtweise herzustellen, dass man eine Roadmap hat, die weiter in die Zukunft schaut, die auch so eine mittelfristige Planung berücksichtigt und dann das entsprechend zu priorisieren und dann zu entscheiden, welche Aufgaben als nächstes in einen Sprint rein sollen, finde ich auch sehr spannend. Genau. Und was, was ich auch interessant finde, ich weiß nicht, ob es da Herausforderung ist, aber einfach auch diesen Designprozess ausreichend mit zu berücksichtigen. Weil das ist eigentlich halt auch was, was bei uns halt ziemlich relevant ist in den mobilen Anwendungen und in der Webanwendung. Man muss halt erst mal sich überhaupt klar sein, wie soll denn, wenn man sich eine neue Aufgabe oder neue Funktionalität überlegt, dann muss man schon sehr genau darauf achten, wie soll denn das eigentlich ausschauen. Also wie ist die ganze Benutzerführung und so dieser Designprozess. Das ist jetzt etwas, was für mich auch relativ neu ist und wir jetzt glücklicherweise eine Kollegin auch in Polen haben, die sich genau auf dieses Thema spezialisiert und sich das genau anschaut. Und das finde ich wahnsinnig hilfreich, weil man mit einem guten Design einfach schon mal sehr viele Fragestellungen gezwungen ist, sich darum Gedanken zu machen, die dann vielleicht später nicht mehr auftauchen.

I: Okay. Ja. Du hast jetzt einige Herausforderungen der Methodik an sich genannt. Gibt es vielleicht Dinge, die allgemein problematisch sind durch die Verwendung von Scrum bei euch? Also beispielsweise war allen Teammitgliedern sozusagen gleich bewusst, wie das Ganze funktioniert? Oder habt ihr da oder hast du da irgendwie zu kämpfen, denen zu beizubringen, wie man sich verhält oder das eben auch vielleicht ein bisschen mehr Selbstständigkeit gefordert ist oder irgendwelche so allgemeine Dinge?

B8: (...) Also es ist so, dass das eigentlich ja mehr ich so als Neue in ein bestehendes Team so mit reingekommen bin und ich habe so im Rückblick, glaub ich, also haben einige Teammitglieder schon mit Scrum gearbeitet, haben da auch Erfahrungen und ich habe mich da drauf so im Laufe der Zeit einfach bisschen eingestellt. Also ich hab von den Entwicklern gelernt, also wie sie das gerne haben möchten und wir haben uns aber dann im Verlauf einfach bestimmte Dinge dann einfach auch gemeinsam erarbeitet und haben, also es gibt da immer diesen, diesen Sprint Review, auch wo man sich überlegt, okay, was hilft dann eigentlich allen Beteiligten, wie man Dinge irgendwie geschmeidiger machen könnte, damit jeder gut zurecht kommt. Und genau, also das ist eigentlich so ein, so ein kontinuierlicher Prozess, finde ich eigentlich, dass man gemeinsam auch so eine Art und Weise findet, wie alle gut damit zurechtkommen. Also ich denke, es ist zwar immer noch so, was Scrum so beabsichtigt, was es so laut Lehrbuch sein soll, aber ich glaube, es gibt einfach schon so Dinge, die man anpassen kann, wenn es für die jeweilige Situation jetzt nicht unbedingt vielleicht immer so reinpasst.

I: Okay. War es dann, hattest du davor schon Kontakt mit Scrum gehabt oder war das der erste Kontakt?

B8: Also vorher nur rein in der Theorie. Also ich hatte mal eine Schulung zu dem Thema und fand es auch sehr spannend und ja, habe das dann aber, ja war zu der Zeit nicht möglich das weiter zu verfolgen und von daher war das, ist das jetzt bei *Firma xyz* jetzt wirklich das erste Mal, dass ich in der praktischen Anwendung damit in Berührung komme.

I: Ah interessant, würdest du sagen, das war eine Herausforderung, die Methodik weiter zu erlernen oder sich da auszukennen bis das alles mal flutscht, umgangssprachlich gesagt, oder war es total easy going?

B8: Teils, teils. Also manche Sachen find ich wirklich relativ intuitiv. Andere Sachen muss man irgendwie schon so seine Denke vielleicht bisschen umstellen, was diese agilen Methoden betrifft. Und, also ich glaube, dass man sich noch mehr und eben noch häufiger und regelmäßiger in der Methodik darüber Gedanken machen muss, was denn jetzt wirklich so der Mehrwert fürs Produkt darstellt. Also dass man nicht irgendwas macht, was halt jetzt irgendwie in einen Sprint reinpasst, sondern dass man wirklich sich die Sachen aussucht, die das Produkt mal so weiterbringen oder wo man sagt „Okay, das ist jetzt so der erkennbare Unterschied im Vergleich zu zwei Wochen vorher.“

I: Ja, genau. Also ich mag dir keine Worte in den Mund legen, aber was du beschreibst glaube ich, könnte man zusammenfassen mit, dass sich das Mindset bisschen ändern muss im Verlauf konventionellen Methoden hin zu agilen Methoden.

B8: Genau. Du triffst es ganz richtig.

I: Ja, sehr interessant. Alles klar. Sehr gut. Sonst noch irgendwas zu Herausforderungen, oder gehen wir weiter?

B8: Wir können gern weitergehen. Falls mir noch ganz was Wichtiges einfallen sollte, dann würde ich es einfach noch hinterher liefern.

I: Perfekt. Alles klar. Dann die nächste Frage: Was sind die Erfolgsfaktoren bei der Nutzung von Scrum bei euch?

B8: Also ich würde eben sagen, das ist das was, was du vielleicht vorhin ein bisschen angedeutet hast, dass jeder das gleiche Verständnis von dieser Methodik eigentlich hat. Dass es schon Kollegen gibt in dem Team, die damit Erfahrung haben und irgendwie wissen, wie der Hase läuft und da irgendwie auch ein bisschen, ja durch moderieren können. Oder die die Leute entsprechend mit an Bord nehmen können, um zu vermitteln, wie das eigentlich abzulaufen hat und was man alles berücksichtigen muss. Genau. Also ich denke tatsächlich, wenn alle, also wenn das für alle neu ist, diese Methodik, dann sind es glaube ich sehr, ja, viel größere Herausforderungen, als wenn man schon Kollegen mit an Bord hat, die einfach wissen, wie das Ganze von der Philosophie her läuft.

I: Ja, auf jeden Fall bestimmt. Okay. Jetzt bin ich mir nicht mehr sicher, ob ich es richtig im Kopf habe. Aber du meinstest glaub ich vorhin, auch dass es quasi gut ist und dann ist ja sozusagen ein Erfolgsfaktor, wenn man die Methodik quasi für sich selbst anpasst, auch wenn es vielleicht im Lehrbuch nicht immer so direkt gemeint ist. Hab ich das richtig im Kopf? (B8: Ja) Also macht ihr das konkret, auch, dass wenn ihr irgendwas, vielleicht irgendein Punkt bemerkt, der zu eurem Team nicht so passt oder den ihr anders sinnvoller erachtet, dass ihr den dann ändert für euch?

B8: Genau. Oder dass man eben manche Punkte nicht ganz so streng handhabt, wie sie laut Methodik vorgeschrieben sind. Also dass man zum Beispiel das Review, das sollte man ja laut

Methodik jedes ... also nach jedem Sprint machen – wir machen es halt dann, wenn der Bedarf da ist. Also nicht unbedingt in der zwei wöchentlichen Regelmäßigkeit.

I: Ah ja, okay. Interessant.

B8: Genau. Wobei halt immer noch Luft sein sollte für, also wenn wirklich was nicht passt und es kommt irgendwas, irgendwelche Probleme oder irgendwas auf, was so gar nicht gut gelaufen ist dann wird es aber auch außerhalb dieser Reviews angesprochen. Also das sollte dann ja auch nicht so lange liegen bleiben, bis mal wieder eins ist, sondern eigentlich sollten ja ... Störungen haben Vorrang heißt es ja immer so schön. Und das sollte dann auch, oder es gibt eigentlich bei jedem Sprint Meeting die Gelegenheit dass man, dass Probleme angesprochen werden, dass jeder sagen kann „Okay irgendwie, ich habe da ein Thema damit“ oder „Ich habe da eine Frage“ oder, ja genau, dass halt eigentlich der Raum immer offen ist für, für alles Mögliche, was die Leute grad drückt.

I: Ja, okay. Und nun sonst noch irgendwelche Erfolgsfaktoren, die dir jetzt einfallen würden? (...) Wenn nicht ist das auch nicht schlimm, wenn dir das nachher noch einfällt, gerne einfach nachreichen. Oder wenn also jetzt im Interview oder auch wenn es wirklich ist, du könntest mir natürlich auch nochmal eine Mail schreiben, wenn dir irgendwas noch einfällt.

B8: Ok, alles klar.

I: Ansonsten würde ich jetzt einfach weitermachen und dich fragen: Haben wir jetzt irgendwas, also irgendwelche Erfahrungen, Lessons Learned sonst was noch nicht abgegrast, die noch für sinnvoll erachtest?

B8: (...) Im Moment fällt mir spontan nichts, nichts Extriges dazu ein.

I: Gar kein Problem. Dann, zum Schluss noch die Frage: Haben wir jetzt noch irgendwas vergessen in Bezug auf die Nutzung agiler Methoden oder beziehungsweise speziell auf Scrum bei euch, das du mir noch sagen magst, berichten magst, weil du denkst, es bringt mir irgendeinen Mehrwert für meine Masterarbeit, irgendwas, wo ich vielleicht auch vergessen habe zu fragen?

B8: (...) Also, was mir jetzt gerade so durch den Kopf schießt, ist, ich finde das Thema, also die Schnittstelle zwischen dem Produktmanager und dem Product Owner, eine ganz interessante Sache, wie das so, wie man das so üblicherweise gestaltet. Also ich glaube, bei uns verschwimmen

die Grenzen vielleicht einfach so ein bisschen, also nach der Lehre wären das ja nach meinem Verständnis eigentlich zwei verschiedene Rollen. Und bei uns ist es so, dass wir halt, also, so würde ich jetzt beschreiben, dass wir hier in unserem Büro in *Stadt xyz* schon auch so diese Produktmanager Rolle haben, also so als Gesamtheit, weil jeder hat ja oder vor allem ja auch der *Name xyz* und der *Name xyz*, die Verbindungen nach außen, also zu den zu den *Berufsgruppe xyz*, vielleicht auch zu *Zielgruppe xyz* oder halt diese Zielgruppen, die wir momentan für unser Produkt haben. Und auf der anderen Seite gibt es den Product Owner, der das Ganze dann versucht, ja, in so konkrete Bahnen zu lenken, dass Entwickler was damit anfangen können. Und ja, also diese Komplexität finde ich interessant. Wobei ich jetzt da auch keinen konkreten Ansatzpunkt oder ist einfach nur was, was mir gerade so einfällt. Vielleicht kannst du ja gar nicht verwerten. Und was aktuell vielleicht bei uns noch interessant ist, dass wird diese die Product Owner Rolle tatsächlich auf drei Personen aufgeteilt haben. Also das ist jetzt wirklich eine sehr, ganz, ganz neue Entwicklung. Und da sind jetzt auch alle drei Teams, also ein Kollege aus Polen, die Kollegin aus Finnland und ich, also wir machen das Ganze jetzt zu dritt. Was vorher aus der Theorie jetzt nur ich alleine gemacht hätte. Aber es hat halt bestimmte, ja, ich sag jetzt mal Probleme aufgeworfen dahingehend, dass man sagt, na ja, irgendwie braucht man einen, der schon immer ein bisschen mehr so strategisch in die Zukunft schaut und diese Roadmap macht, und einen, der wirklich näher an den an den Entwicklern dran ist, der diese User Stories und die ganzen Tasks schreibt und die Debug Reports erstellt und dann gibt es halt noch denjenigen, der so ein bisschen den Überblick hat über die Verfügbarkeit der einzelnen Teammitglieder. Also das wäre jetzt der Kollege in Polen, der jetzt so den Überblick hat. Okay, wie ist denn mein Team wann verfügbar und vielleicht auch am ersten mitbekommt, welche technischen Probleme oder Herausforderungen denn vielleicht noch so zu bewältigen sind. Wenn man jetzt mal so von dem, von dem Fachlichen absieht. Genau.

I: Interessant. Okay. Wie lange habt ihr das jetzt schon, das Splitting?

B8: Seit dieser Woche so. (Lachen)

I: OK, dann kannst du mir sozusagen noch nicht ein Fazit geben, ob es gut ist oder wie es läuft.

B8: Noch nicht so richtig. Also für mich ist das jetzt auch eine sehr interessante Phase, wie sich das bewährt. Weil natürlich, auf der einen Seite entlastet es natürlich jeden oder mich jetzt in dem Fall auf der anderen Seite erhöht es natürlich für alle Beteiligten auch wieder ein Stück den Abstimmungsaufwand. Aber also so nach meinem momentanen Gefühl denke ich, könnte diese

Aufteilung durchaus hilfreich sein, weil ich glaube, dass eben nach dieser reinen Lehre dieser Product Owner schon sehr komplex ist.

I: Interessant. Cool. Ja. Super, dass du mir das jetzt noch erzählt hast. Das ist ja sozusagen auch wieder eine Anpassung der Methodik für euch oder an eure Situation. (B8: Richtig, ja.) Sehr cool. Okay, magst du sonst noch irgendwas nennen oder war es das dann im Großen und Ganzen?

B8: (...) Nein derweil brennt mir jetzt nichts auf der Seele.

I: Okay. Das ist toll. Wie gesagt, wenn es wäre, dann kannst du es einfach gerne per Mail nachliefern. Ich würde dann jetzt einmal die Aufzeichnung ganz kurz stoppen.

Nachtrag per Mail

Mir ist noch ein Punkt zu unserem gestrigen Gespräch eingefallen – evtl. passt es zu dem Thema „Erfolgsfaktoren“: Wir arbeiten bei *firma xyz* mit Jira, um dort unsere Tasks, User Stories und Bugs zu dokumentieren. Außerdem kann man damit die Sprint-Planung und den Inhalt und Status der aktiven Sprints gut handhaben. Ein Tool ist also unabdingbar – ohne wäre es ziemlich schwierig bis unmöglich, hier den Überblick zu behalten. Ich habe bisher ausschließlich mit Jira gearbeitet, kann Dir also leider nicht viel über Alternativen sagen. Aus meiner Sicht ist Jira aber sehr hilfreich, ich komme damit ganz gut zurecht.

Appendix P: Transcript of the interview with Interviewee B9



Neuntes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B9

I: Perfekt. Dann können wir direkt starten und zwar mit den eröffnenden Fragen. Und zwar zu Beginn: Haben Sie Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU bzw spezifischer bei der Einführung agiler Methoden?

B9: Also bei der Einführung mehr oder weniger würde ich jetzt mal sagen. Das hat den Hintergrund, weil die aktuell eigentlich nach der besten Methodik suchen, unser Projektmanagement zu organisieren, zu strukturieren. Und wir haben das Problem, dass wir sehr unterschiedliche Projekte haben und sehr viele Projektmanager und teilweise auch Vertriebsparten und somit wir eigentlich keine standardisierte Methodik haben. Ganz schwierig für uns ist die richtige Methode rauszufinden, wie wir unser Projekt organisieren, strukturieren und entsprechend dann auch mit in Verbindung mit unserem ERP System, entsprechend tracken und überwachen. Und da mache ich jetzt aktuell die Erfahrung, dass wir das versuchen zu standardisieren. Und ich finde auch, wir haben jetzt eigentlich den Anspruch, dass wir eine Standardmethodik einführen, die zu unseren Aufgaben passt, zu unseren Systemen und Werkzeugen passt, dass wir Schema F ein bisschen anwenden können, einen Leitfaden generieren, wie man bei uns die Projekte abwickelt. Macht aktuell jeder auf seine Art und Weise. Mal mehr und weniger erfolgreich.

I: Okay. Ja, interessant. Und haben Sie dann, das wäre dann die Frage 1b, Erfahrung mit der Nutzung agiler Methoden. Sprich werden hier so agile Methoden verwendet, aktuell?

B9: Also unter agilen, wir nutzen eigentlich überall mehr oder weniger das Prinzip über die Meilensteine, also über die Projektmeilensteine. Also bei uns wird in Projekt, ist ja mehr oder weniger agile Methodik. Wir legen einen Projekt Terminplan fest, eine Timeline fest. Wir legen wir die Mitspieler fest, die wo im Projekt beteiligt sind und setzen dann entsprechende Meilensteine, bis wann was abgearbeitet werden muss und welche Ressourcen dahinter vorhanden sind. Das machen wir aktuell auf Excel Basis mehr oder weniger. Und das versuchen wir jetzt in unser ERP System mit zu implementieren, also spricht dass das nimmer frei aus Excel passiert, sondern die Informationen, die im ERP System hinterlegt sind, in unserem generellen übergeordneten Leitsystem, also dass wir die heranziehen und in eine gewisse chronologische Reihenfolge bringen können.

I: Okay.

B9: Also so einmal grob erklärt. Sprich wir machen alles über Projekt Meilensteine.

I: Okay, aber sie tun sich quasi nicht, also haben sie schon Erfahrung mit sozusagen agilen Methoden wie jetzt Scrum oder so was, sagt Ihnen das etwas?

B9: Ich kenne das von der Begrifflichkeit her, aber so speziell anwenden vielleicht das ein oder andere werden wir und da vielleicht abschauen, aber so speziell machen wir das nicht, haben wir noch keine Erfahrung.

I: Okay. Alles klar. Können Sie noch mal fürs Protokoll sagen, welche Position sie inne haben und was sie genau machen?

B9: Also ich bin bei *Firma xyz* primär für die Leitung vom Auftragszentrum verantwortlich, beinhaltet Arbeitsvorbereitung Vertriebsinnendienst und steuere da eigentlich die kompletten Produktionsaufträge, alle mechanischen Produktionsaufträge und die Make-or-Buy Entscheidungen im Lieferantenmanagement ist unter meiner Führung und wird von mir aus koordiniert. Parallel haben wir noch die Aufgabe, dass wir in Projekten oder in Sonderaufgaben in gewisse Rollen schlüpfen und da bin ich als Vertriebs- und Projektleiter in Neuaufträge, Neuaquise bei Kunden etc. bin dann ich wieder zuständig mit einem gewissen Team dahinter.

I: Das ist klar. Sehr gut. Und wie groß ist ihre Firma in etwa vom Umsatz, von Mitarbeitern her?

B9: Also wir haben circa, round about 250 Mitarbeiter und haben einen Jahresumsatz von zwischen 35 und 45 Millionen, so in der Größenordnung.

I: Okay, alles klar. Sehr gut. Jetzt noch mal vielleicht für Sie. Ich habe jetzt bei meine Interviewpartner quasi immer Personen gehabt, die eine agile Methode hernehmen wie Scrum. Und Ziel war es sozusagen, daraus dann abzuleiten, was jetzt wichtig ist bei der Einführung und Nutzung. Jetzt machen Sie Meilenstein-basiert mit Excel. Das trifft jetzt sozusagen nicht ganz auf die Definition zu an Personen, die ich bis jetzt interviewt habe. Das ist jetzt aber überhaupt kein Problem. Dann würde ich das jetzt nämlich ein bisschen umändern den Fragebogen oder die Fragen. Und zwar würde ich dann einfach gern von Ihnen wissen, was ja auch sozusagen bei Ihnen aktuell ist, was sie sich sozusagen wünschen. Also würde jetzt einfach mal hergehen und zwar schauen wir uns mal, oder Sie sagen, Sie seien momentan auf der Suche nach der perfekten Vorgehensweise, oder? Und was wäre in dem Kontext Ihnen quasi wichtig?

B9: Also können wir machen. Also bei uns ist das aktuell so, unser Projektmanager ist für wahnsinnig viel verantwortlich. Er hat wahnsinnig wenig Unterstützung und muss sehr weitreichende Entscheidungen treffen und sucht nach den Werkzeugen, Mittel, wo er die Informationen abgreifen kann. Da geht es um Kapazitätsplanung, Ressourcenplanung, um Budgetvergaben, Budgeteinhaltung et cetera.. Und wir aktuell haben wir das Thema, dass wir den Projektleiter mehr oder weniger auf weiter Flur lassen und lassen den lange agieren bis zu dem Zeitpunkt X, wo das Projekt aus dem Ruder läuft und erst dann werden unsere Maßnahmen eingeleitet, dass man

das ganze wieder irgendwie in die Bahn bringt. Wir haben ja jetzt wenig Vorausschau aktuell, dass wir gezielt auf das Projekt und auf die Probleme einwirken können. Also das kann man sich so vorstellen, wir haben aktuell zum Beispiel ein Projekt, das hab jetzt ich fertig gemacht, das ist auch mit einem Neukunden gewesen, da ging es um die um die Entwicklung von Serienanlagen. Da waren bei uns jetzt im Haus sämtliche Fachabteilungen involviert. Also in jeder Fachabteilung ist ein sogenannter Spezialist abgestellt worden, der seinen Themenbereich dann bearbeitet hat und in meiner Funktion als übergeordnet Projektleiter war es die ganzen Parteien zusammenzuführen und im übergeordneten die Meilensteine die Schnittstellen etc. einzuhalten und das Feedback und die die Abstimmung mit dem Kunden zu treffen und da hat man bei uns gesehen, dass wir Schwierigkeiten haben, das irgendwo dieses Basiswissen zusammenzuführen und generell auch diese Koordination der Kollegen zu machen. Also das ist uns über Telefon oder Email oder Outlook passiert, also nicht irgendwo in einer, in einem übergeordneten Leitsystem irgendwo verankert gewesen. Also sprich, ich habe jetzt nicht in ein System schauen können und hab die verfügbaren Kapazitäten anfragen, können, sondern ich habe davon ausgehen müssen, dass zu dem Zeitpunkt das funktioniert und ich konnte das eigentlich gar nicht einplanen, reservieren. Sprich, wenn dann dieser Meilenstein zum Tragen gekommen ist, der Zeitpunkt da war, da hat man wieder situativ da drauf reagieren müssen, ob es wirklich auch funktioniert. Und das ist bei so einem Projekt schon ein Thema gewesen, so über zwei Jahre gegangen, dass man das zusammen hält. Und daraus hat sich bei uns ergeben, wir brauchen eigentlich ein übergeordnetes System, das uns unterstützt und das Projekt wirklich sehr transparent abbildet und ein einheitliches System, wo auch jeder gleiche Zugriffe hat, also sprich jeder Projektpartner rein schauen kann. Und auch seinen Input geben kann und der Input da drin auch nachhaltig erfasst wird, das gab es jetzt so in dem Fall leider nicht. Und das war in diesem Projekt auch ein größeres Problem. Sehr mühselig für den Projektleiter das einzeln über jede einzelne Schnittstelle wieder zusammen zu bringen, wieder in die Organisation reinzutragen. Ja, das hat man gesehen, dass wir da noch nicht richtig aufgestellt sind, weil wir sehr kundenbezogen sind. Kunde hat eine Anfrage, Kunde hat ein Projekt, wir verlassen uns auf den Kunden. Meistens kommt vom Kunden der Terminplan und wir müssen in dem Zeitfenster versuchen es bestmöglich abzuarbeiten. Wir sind meistens nicht in der, also wir reagieren nur, wir agieren nicht. Jetzt waren wir mal in der Situation wo wir agieren müssen. Also wir müssen dem Kunden sagen bis wann wir das haben, bis wann wir das machen und das hat gezeigt da geht unser System in die Knie.

I: Okay.

B9: Ich kanns gerne mal, zum Beispiel wie wir hier bei uns aktuell einsteigen. Dies ist eigentlich immer über, ja, bei uns gibt es immer einen Kick-off Termin, federführend hat irgendwann mal jemand den Kontakt zum Kunden aufgenommen. Der Kunde hat irgendwo eine Aufgabe formuliert und wir suchen dann intern in unseren Teams noch den richtigen Kollegen. Also nach dem richtigen Vertriebspartner oder sagen wir mal Produktverantwortlichen, der sich jetzt hier dem Ganzen annimmt. Wenn man den gefunden hat, den generiert hat, dann ist der nächste Schritt, dass man ein Team bildet. Wir haben sehr viele Fachabteilungen, die wo eigenständig agieren. Und hinter jeder Fachabteilung ist ein Abteilungsleiter. Jetzt kann man sich vorstelle, ich bin jetzt in der Rolle als Projektleiter praktisch brauche ich aus jedem Fachbereich einen Spezialisten, den

richtigen. Und die brauche ich, damit ich mein Projekt abbilden kann. Und da wird es dann meistens schwierig. Das muss man jetzt koordinieren. „Welchen Kollegen bekommt man, welchen braucht man? Welche Anforderung steht dahinter? Und was hat der Kollege für einen Verantwortungsbereich in seinem Meilenstein drin? Was muss er machen? Muss er sich um ein Budget kümmern? Muss er sich um einen Termin kümmern, muss er sich um Technik kümmern?“ Das ist die Schwierigkeit. Es ist bei uns nicht koordiniert. Der eine macht das gut, der macht den Umfang, der andere macht nur den kleinen. Und dann muss man die zusammen führen weil irgendwann kommt der Fachbereich und der und der zusammen, die müssen jetzt reden miteinander, die müssen sich abstimmen.

I: Und wenn die Kapazitäten dann beziehungsweise wenn die einzelnen Positionen dann sozusagen vergeben wurden, also die Projekt Positionen, wie wird das Projekt dann geplant?

B9: Also wenn man mal die Partner, die Partner definiert hat, das machen wir dann im Kick-off, da werden die vorgestellt und dann hat der Projektleiter oder der Produktverantwortliche dann die Aufgabe, das Projekt zu terminieren. Da gibt es einen Anfangstermin und einen Endtermin. Er muss wissen, was er für Meilensteine darin braucht, welche Fachbereiche er braucht und die werden dann in einem groben Terminplan aneinander gereiht und miteinander wird dann eine entsprechende Zeitschiene dahinter aufgebaut, das zeig ich jetzt kurz anhand von einem Muster Terminplan.

I: Ja.

B9: Da können wir uns kurz anschauen. (...) Das ist jetzt zum Beispiel so ein Muster-Projekt, das wir da zusammen ausgeführt haben.

I: Okay.

B9: Also das ist jetzt auf Excel Basis. Das ist nicht einmal eine Standardvorlage bei uns. Aber das ist jetzt von meiner Seite ausgearbeitet worden. Und da gibt es halt diverse Meilensteine und hinter jedem Meilenstein steht ein Projektteam. Und meine Aufgabe ist es eigentlich, diese Meilensteine in die richtige Reihenfolge zu bringen, dass die richtig abgearbeitet werden und dass sich die Termine überwache und inhaltlich entsprechend koordiniere. Also, das kann man sich so vorstellen wir haben da für einen Kunden eine Anlage entwickelt. Klar, es gab ein Lastenheft, aber es gibt immer Interpretationsspielräume. Der Kunde hat eine Änderung oder braucht irgendwas, das war mein Job, dass ich immer diese Meilensteine überwache, Rücksprache mit meinen Spezialisten der Konstruktion und Entwicklung halte und das Ganze dann wieder mit dem Kunden zusammenbringe. Und ich habe meine Entscheidungen immer getroffen auf Basis von Budget, Termin, Qualität, also sprich was waren „must haves“, „nice to haves“, das war immer meine Aufgabe das gegenüberzustellen. Und natürlich, wenn jetzt der Kunde einen Sonderwunsch hat, hab ich das auf dem Schirm haben müssen, ob das irgendwo da unten in den anderen Fachbereichen ein Problem gibt. Letztendlich haben wir doch auch vier

Anlagen produziert, wir haben auch den kompletten Produktionsbereich gehabt und sind halt bestimmte Projektlangläufer, es gibt Produktionszeiten, das kannst du nicht beliebig zusammenschumpfen, sondern du musst immer rückwärts terminieren. Wenn irgendwo ein Problem ist, musst du es frühzeitig erkennen, dass du auf einer anderen Stelle wieder entgegenwirken kannst, Kapazitäten schaffen, dem Kunden Bescheid geben, et cetera. Und das Problem war und ist bei uns, wir planen gegen das unendliche. Also wir gehen davon aus, dass wir unendlich Kapazitäten haben und Ressourcen haben, wobei das in dem Bereich jetzt natürlich sehr begrenzt ist. Ich habe jetzt zum Beispiel einen Softwareentwickler dabei gehabt. Der ist mal krank, der hat mal Urlaub und der hat einmal ein anderes Projekt. Und das ist für mich eigentlich ein Meilenstein, wenn es da ein Problem gibt, hat das ganze Projekt ein Problem.

I: Ja.

B9: Jetzt kann aber ich gar nicht zugreifen und hab keinen Zugriff auf den Kollegen, dass wenn der Fall X eintritt, was ist der Plan B zum Beispiel? Und dadurch, dass wir kein ERP System haben, das eigentlich alles zusammenbringt, also Kapazitäten, Stunden, Budgets et cetera fehlt da der aktuelle Zugriff, wie man das koordiniert. Also sprich theoretisch gesehen müsste ich jeden Tag da rein schauen können, wie ist jetzt praktisch der aktuelle Stand mit dem Kollegen? Ich sehe jetzt nur der hat, sagen wir, wenn man da rein geht der hat das Konstruktionspaket CL 12 hat er 8 Tage Zeit oder 7 Tage. Und ich sehe aber nicht, was in diesen sieben Tagen passiert, also ich merke am 7. Tag ob es funktioniert oder nicht.

I: Ah, okay. Ja.

B9: Also das möchte ich noch einmal sagen. Und jetzt gibt es Zeitfenster, die sind 40 Tage lang. Jetzt habe ich, in den 40 Tagen bin ich grau, bin ich in der Black Box unterwegs. Klar, ich kann natürlich nachfragen. Aber man kann sich vorstellen, wenn ich jetzt mehrere Projekte habe, dann habe ich die Zeit nicht, dass ich jeden einzelnen Meilenstein noch einmal überwache. Also da bräuchte ich eine Methodik, ein System wo ich diese Informationen bekomme, denen ich vertrauen kann.

I: Sprich, das Tracking in Anführungszeichen, das hängt nur an Ihnen?

B9: Richtig.

I: Ah, oh ja, wow!

B9: Ja, das ist, das ist jetzt mein Fingerspitzengefühl zu erkennen, vor allen das Tracken, die Aussage von Kollegen ist das eine. Ich muss es aber auch einordnen können „Ist das wirklich realistisch oder verfranzt sich der irgendwo?“ Und da haben wir keine Methodik oder keine Werkzeuge dahinter, wo wir das erfassen können. Und es geht eigentlich toujours durch das ganze Projekt durch, du bist immer nur am Austausch und Kommunizieren,

Masterthesis David F. Leiner 9. Interview 5

somit schaffst du relativ wenig als Projektleiter, da musst du dich wirklich auf das eine Projekt konzentrieren. Und das macht es schon schwierig. Vor allem, wenn dann eine Änderung da ist oder einer seinem Meilenstein hinterher hängt – „Was passiert jetzt mit dem nächsten? Ist der schon so weit, kann der eher anfangen? Später?“ Ja, da sind wir jetzt dran. Also das muss bei uns besser werden. Es muss detaillierter werden. Wir brauchen Zugriffe auf zentrale Systeme. Da muss täglich eigentlich die Rückmeldung kommen „Wie weit ist der Stand? Gibt es Probleme? Gibt es keine Probleme, wenn ja, sind das Probleme, die man wieder reinbringt? Oder ist das ein Problem, da wirklich nachhaltig auch vielleicht die anderen Meilensteine beeinflusst?“ Ja, das ist jetzt unser Thema.

I: So okay.

B9: So arbeiten wir das jetzt ab.

I: Verstehe. Ja, sehr interessant.

B9: Also das ist aus dem gewachsenen, weil bei uns eigentlich das Unternehmen früher noch kleiner war und da hat der Projektmanager alles managen können. Der hat alles gehandelt. Da war das kein Thema. Und jetzt sind wir mittlerweile so groß gewachsen von der Struktur her, dass auch die Fachspezialisten Vorgesetzte haben. Ich muss mir jetzt mit den Abteilungsleitern auseinandersetzen, dass ich dann die Kapazitäten bekomme. Jetzt muss ich dann Argumente bringen und muss mir doch selber erste Position bringen, da sie ja meinen Plan durchbringt. Und der Plan ist auch nicht transparent zugänglich für meine Abteilungsleiterkollegen zum Beispiel. Das ist jetzt projektspezifisch, da habe ich keinen Zugriff drauf. Und darum ist die Methodik, die wir aktuell machen immer nur die halbe Wahrheit, sag ich mal.

I: Ja. Interessant. Okay. Wie weit sind Sie jetzt in ihrer Neufindungsphase oder was planen Sie?

B9: Bei uns ist es jetzt so. Wir versuchen jetzt generell die Standards, wirklich diese „must have“ Standards in einem Projekt zu definieren. Welche Meilensteine brauchen wir immer zur Klärung der technischen Details, einen Kick-off Termin, eine Kundenabstimmung, eine fachinterne Abstimmung, dass man die ganzen Meilensteine aufnimmt und sagt, das ist sowieso dieses „must have“. Diese Blöcke müssen wir irgendwo reinbringen und jeder Block muss irgendwie systemseitig überwacht werden und da muss eine Verantwortung dahinter sein. Das heißt, wenn jetzt irgendwo ein Kick-off Termin drin steht, muss ein Verantwortlicher drin sein. Dann muss definiert sein wer muss im Kick-off dabei sein und welche Fragen müssen im Kick-off gestellt werden? Und das müssen wir dann auch dokumentieren. Und am besten muss man das einem System, das muss irgendwo eine Einladung generiert werden, dass die Kollegen da dabei sein müssen. Und so wollen wir das jetzt nach und nach einmal von oben in alle Richtungen durchspielen und möglichst viel von unseren aktuellen Projekten einfach mit abbilden können.

I: Also sprich, es gibt sozusagen noch gar keinen standardisierten Entwicklungsprozess vom Unternehmen?

B9: Es gibt einmal einen niedergeschriebenen in irgendeinem Ordner, wie man es schulmäßig, Lehrbuch-mäßig gelernt hat. Das ist aber überhaupt nicht praktikabel bei uns, das ist einfach zu, das ist einfach zu pauschal. Und das können wir nicht so leben. Und wir suchen jetzt, dadurch dass wir vor zwei Jahren ein ERP System eingeführt haben, versuchen jetzt hier diese Verbindung her zu bringen, dass wir ein übergeordnetes Leitsystem haben, dass wir uns praktisch hier durchführt, klar, immer wieder mit irgendwelchen Hilfstoos aber bei uns gibt es jetzt so noch nicht das standardisierte Entwicklungsprojekt oder den Leitfaden.

I: Ja, das ist ja der Wahnsinn, allein der Tracking Aufwand, da müssen ja, doof gesagt alle Leute hinterher jagen und immer fragen, oder? [Ja, genau] Das ist ja der Wahnsinn.

B9: Also ich bin immer der, der wo praktisch die Kollegen antriggert und sagt, „Pass auf, ich brauch das, halt deinen Meilenstein ein! Hast du den ja immer auf dem Schirm?“ Ich meine, ich habe natürlich jetzt, müssen Sie sich so vorstellen, in der Konstruktion da waren jetzt knapp 5 bis 6 Konstrukteure am Ball. Ich brauche nicht jeden einzelnen Konstrukteur fragen, aber den Leiter der Konstruktion, von dem hole ich die Informationen, aber trotzdem ist mit dem nicht getan, weil wenn sie irgendein Kollege verfranzt, bin ich als Projektleiterin verantwortlich, dass ich natürlich auch da eingreife frühzeitig, weil mir bringt es natürlich nichts, wenn am Ende der Abteilungsleiter von der Konstruktion zu mir kommt und sagt „Das schaffen wir doch nicht.“ Das Problem hab halt ich. Und wenn man hier Methodik und Systeme hat, wo man das frühzeitig erkennen kann, dann wäre das für uns nur hilfreich. Also je eher, dass wir natürlich eine Abweichung feststellen können, desto einfacher und besser ist es darauf zu reagieren.

I: Selbstverständlich, ja. Und haben Sie dann jetzt schon beispielsweise Regel Meetings?

B9: Ja, also wir haben, also projektspezifisch ist es bei uns so, da werden diese Jobfloor Termine eingeführt, also wir machen dann, je nachdem, in welcher Phase wir sind, dann wöchentlich Termine eine halbe Stunde, eine dreiviertel Stunde für, das Projektteam kommt zusammen, das haben wir jetzt immer über Teams gemacht oder wenn wir in der Produktionsphase sind, machen wir es dann direkt am produzierenden Standort. Es ist immer verschieden welche Teilnehmer dabei sind, je nachdem, in welcher Phase wir sind. Aber das haben wir schon. Und das ist meistens so zweimal in der Woche, wo man sich dann kurz über den Projektstand informiert. Hier ja auch nur die Meilensteine wieder abfragt und sich da dann wiederum den Status holt.

I: Okay, also spätestens da bekommt man das ja eigentlich mit.

B9: Ja, da bekommt man es mit. Wenn jetzt heute, dann habe ich morgen schon das Problem. Da sollen relativ wenig Probleme kommen.

I: Ja, okay. Haben Sie schon Ideen? Also, oder? Es gibt ja, sag ich mal Software, die da unterstützt. Wollen Sie dann sowas als Tool zusätzlich einführen, oder?

B9: Wir haben vor, dass wir auf unser ERP System, also noch mal so ein Projektplanungstool setzen, das uns praktisch hier das Ganze unterstützt. Und das Tracking einfacher macht, die Ressourcen Planung übernimmt. Aber das ist wahrscheinlich noch sehr sehr schwierig, weil erst mal müssen wir das Ganze definieren. „Was brauchen wir überhaupt in so einem Projekt? Welche Meilensteine muss man denn tracken? Wo braucht man denn welche Angaben?“ Aber das hätten wir vor, im Prinzip ja.

I: Okay. Ja interessant. Jetzt muss ich grad noch überlegen, ob ich noch eine Frage hab, die mir helfen könnte? (...) Gibt es im Unternehmen schon sozusagen Kompetenz in agilen Methoden?

B9: Ich glaube es nicht, wenn dann bringt es jemand von anderen Firma vielleicht mit. Aber ich wüsste es nicht, bei uns wird das noch nicht praktiziert in dem Maß, sag ich mal.

I: Ja. Also weil, was Sie mir da jetzt schildern, würde eigentlich stark dafür sprechen, für agile Methoden. Und ich glaube, dass Ihnen das auch weiter helfen könnte.

B9: Definitiv. Vom Verständnis her, wenn wir jetzt von agilen Methoden sprechen, was fällt denn da drunter? Also wenn man jetzt sagt, was versteht man jetzt wirklich darunter? Für mich ist jetzt agil, ich kann da jetzt frühzeitig relativ frei einwirken, Einfluss nehmen auf mein System, auf mit Projekt. Ich mein, das ist ja auch halbwegs agil, das über Meilensteine zu machen. Die Frage ist ja wie kommt man dann zu dem Ergebnis.

I: Ja, also. Genau. Es hilft vielleicht, wenn ich erkläre, woher das so kommt. Anfangs der zwei Tausender haben sich ein paar, aber das kommt ursprünglich aus der Computerwissenschaft und da hat es eine Handvoll von Experten gegeben die von diesem Plan-basierten Vorgehen, also man macht ebenso einen detaillierten Projektplan und arbeitet dann, nicht zu überzeugt waren, weil sie gesagt haben „Es gibt immer Änderungen in den Plänen. Letzten Endes kommt immer alles anders als man es plant.“ Und die haben sich dann sozusagen alle mal getroffen und das Agile Manifest entworfen. Das ist auch im Internet, das kann man sich gut mal durchlesen. Die haben dann quasi vier Kernwerte entworfen und zwölf Prinzipien, das können Sie parallel einfach gerne mal aufmachen. Genau. Auf jeden Fall, die waren sozusagen die Begründer von dem, was man heute als agil versteht. Das sind also vier Kernwerte auf zwölf Prinzipien. ... Genau. Genau das ist das. [Anmerkung: Bezogen auf das Agile Manifest, dass an der Leinwand erscheint] Diese vier Werte. Und dann unten kann man auch noch auf die zwölf Prinzipien gehen, sind also der Kern von dem, was man als agil versteht. Und jetzt gibt es verschiedene Vorgehensweisen für Projektmanagement, die die Werte und Prinzipien quasi nehmen und daraus eine Vorgehensweise für Projekte bauen. Und beispielsweise ist Scrum so eine Methode und Scrum ist sehr, sehr weit verwendet in der Industrie und man geht bei Scrum zum Beispiel her am Anfang eines Projekts und hat dann einen Product Backlog und da tut man quasi alle Aufgaben rein, die in so einem Projekt sind. Das heißt, sie haben

ja die Arbeitspakete, genau, die definiert man dann quasi, tut relativ detailliert, quasi festlegen, was man mag oder was das Arbeitspaket beinhalten soll, sozusagen. Und dann ist agil immer iterativ, das heißt, es läuft immer in Sprints. Jetzt ist ein Sprint beispielsweise zwei Wochen lang und am Anfang der zwei Wochen geht man in einem Sprint Planning Meeting her mit dem ganzen Projektteam und sagt „Okay, was könnt ihr in den zwei Wochen machen?“ Und dann zieht man die Aufgaben Pakete in den Backlog, das ist sozusagen die Aufgaben Sammler in den aktuellen Sprint. Und dann gibt es am Ende der zwei Wochen ein Sprint Review, wo man die abgehackten Aufgaben mit dem ganzen Team wieder durchgeht und entweder abhakt oder sagt, da muss nachgearbeitet werden und man nimmt mit dem nächsten Sprint. Für den nächsten Sprint plant man wieder, was gemacht wird. Und so macht man das iterativ, bis dann irgendwann keine Aufgaben mehr übrig haben. Man kann es natürlich so planen, dass man dann bei irgendeiner Deadline sozusagen am Ende rauskommt. Und ja, das ist jetzt natürlich die Kurzversion von Scrum erklärt aber dadurch, dass man eben iterativ arbeitet und ganz viel Absprache hat, ganz viel Interaktion miteinander, kann man halt auch wahnsinnig schnell auf irgendwelche veränderten Tatsachen eingehen und reagieren und was auch super ist, und das haben mir jetzt viele meiner Interview Teilnehmer so geschildert, es gibt immer Software für agiles Arbeiten, beispielsweise Jira von Atlassian, vielleicht wollen sie sich das mal aufschreiben. Genau da ist es dann grafisch sehr gut nachzuvollziehen, das ist dann sozusagen wie ein Kanban Board: man sieht dann „Welche Aufgaben stehen irgendwann noch an? Welche Aufgaben werden gerade bearbeitet, von wem?“ Optimalerweise nutzen die Leute, die bei einem Projekt arbeiten, das Tool aktiv und schreiben rein „Okay, ich bin jetzt mit dem fertig und jetzt mache ich das.“ Et cetera. Und wenn die dann fertig sind, dann können sie das Aufgaben Paket in eine Spalte ziehen, die wo quasi bedeutet das Aufgaben Paket ist fertig. Und das gibt eben einem Projektmanager vor allem eine gute Übersicht „Was läuft gerade, was ist vielleicht schon fertig?“ Woaus man dann erschließen kann „Okay, die Kapazität ist jetzt wieder frei, der könnte dann vielleicht schon was anderes machen.“

B9: Aber wie ist das, wer definiert dann die Aufgaben? Also da braucht man ja einen, der? Oder wird das auch im Team dann definiert welche Aufgaben in dem Projekt anstehen werden?

I: Ja, im Team wird das definiert.

B9: Weil je besser oder je detaillierter das ja im ersten Schuss schon ist desto weniger Überraschungen werden ja am Schluss raus kommen. Wenn man natürlich am Anfang einiges vergisst, dann wird das schwieriger.

I: Ja klar das wird im Team gemacht und Scrum gibt einem da sozusagen, das heißt Rollen. Also es gibt immer ein Projekt Owner, das ist sozusagen der Projektmanager, dann gibt es die Entwickler und so. Ja, das ist eben ein ganzes Regelwerk. Es gibt auch online den Scrum Guide. Können Sie sich vielleicht auch aufschreiben. Das ist sozusagen die Anleitung dazu.

B9: Ah, okay.

I: Und das ist halt jetzt eine Vorgehensweise von vielen verschiedenen. Und da sind wir jetzt genau an dem Punkt, warum ich glaube, dass es wichtig ist, dass man das Thema in der in der Forschung oder in den Hochschulen ein bisschen intensiviert, weil es eben viele Firmen gibt wie hier ihre, die wo, wie ich glaube, auf jeden Fall davon profitieren würden, aber vielleicht einfach noch nicht so recht wissen, was das ist oder bringt das für uns auch was oder wie tu ich das am besten anwenden.

B9: Da bin ich davon überzeugt. Man darf eins nicht vergessen, der Mittelstand ist geprägt von dem, dass er meistens reagiert aus der Situation. Also meistens nimmt man leichtgläubig ein Projekt an, dann fängt man einmal an, am Anfang verliert man viel Zeit und am Ende merkt man dann: „Oh! Dann kommt das oh!“ Und dann versucht man halt mit sämtlicher, mit sämtlicher Leistung, mit maximaler Verfügbarkeit dann das irgendwie gerade zu rücken. Aber der Mittelstand ist ja geprägt von dem, was er meistens nicht, agiert, dass er nicht vorausschaut, das findet meistens nicht, weil man die Kapazitäten oft nicht hat. Also für mich wird auch zu wenig Leistung reingesteckt am Anfang eines Projekts, alleine schon bei einer Ausschreibung, zu erkennen, ist das Projekt für mich, weil wir bewerben uns ja auf Projekte. Also das heißt, wir müssen uns ja, wir bekommen Anfragen und wir bieten an. Wenn man jetzt da schon viel mehr Leistung reinstecken würde über diesen ganzen Umfang, dann hätten wir ja schon die Hälfte von dem Ganzen schon mal erledigt, weil man eigentlich genau weiß, was man zur Umsetzung des Projekts dann benötigen würden. Aber meistens ist es so im Mittelstand, also ich kenn das jetzt aus dem neuen und dem alten Unternehmen, das man da relativ wenig Leistung reinsteckt, Hauptsache man hat mal einen Preis und dann wird verhandelt und dann einen Zuschlag und dann steckt man erst Leistung rein. Meistens hat man dann nur noch acht, zehn, zwölf Wochen Zeit das abzuarbeiten und vielleicht einmal ein halbes Jahr und dann wird es halt schwierig, ein Projektteam zusammenzustellen. Dann die ganzen Methodiken, weil dann hast du wirklich einen ganzen festen Terminplan. Und du weißt, wenn du dich aus diesem Bereich, wenn du die Konstruktion, die Entwicklung nicht bis zu dem Zeitpunkt abschließt, ist es unmöglich den Rest zu schaffen, das macht es wahrscheinlich so schwierig. Wobei ich mir aber sag, wenn ich mir am Anfang genau diese Gedanken mache und das dann bei Auftragseingang einfach nur noch an die Wand schmeiße und dann schon im Kopf welche Teile werde ich brauchen habe ich da einen riesen Vorteil. Wenn ich erst anfang, wenn der Auftrag da ist, dann ist es meistens wahrscheinlich schon oftmals zu spät.

I: Ja, Ja, sicherlich. Also ich glaube, das Thema könnte für Sie schon sehr relevant sein. Ich kann Ihnen ja anbieten, das ist selbstverständlich, dass ich Ihnen meine Masterarbeit schicke, wenn sie fertig ist.

B9: Ja, gern. Also mich würde es auf jeden Fall auch interessieren, weil ich würde mich mit dieser Methodik ein bisschen auseinandersetzen. Was uns die bieten würde und ob es auch für uns umzusetzen ist, weil bei uns ist es genau das Thema. Man möchte auf Kundenwünsche möglichst flexibel reagieren. Und das setzen wir jetzt aktuell immer in, ja, das ist ein bisschen so eine Diskussion. Je mehr System ich habe, je mehr wir uns nach unserem Leitfaden orientieren, desto träger werden wir. Dann sagen wir dann auch, dann sind wir starr und nicht mehr flexibel. Da muss man jetzt irgendwo dann einmal diesen Mittelweg dann finden wo man sagt: „Eigentlich ist es ja vielleicht gar nicht so, wenn man es richtig macht.“

Ja.

B9: Aber ich versteh da jetzt auf unseren Fall angewandt wäre es ja so, meine Wenigkeit geht jetzt her und bringt eigentlich die ganzen Punkte zusammen im Team, muss wahrscheinlich einer anleiten, dass alle Aufgaben irgendwo aufgeführt werden. Und dann werden die Dinge entsprechend den Fachabteilungen zugeordnet, den Teams und ein gewisses Zeitfenster festgesetzt, bis wann das abgearbeitet werden muss, dann trifft man sich immer regelmäßig und fragt die Ergebnisse ab. Vielleicht kommt ein neuer Punkt raus, den man dann vorne wieder reinbringen muss.

I: Genau das ist auch kein Problem, kann man zusätzlich wieder einführen, sozusagen.

B9: Genau da ist die Schleife durchgelaufen. Aber gibt es dann auch bei der Methodik einen, der diese Konformität herstellt, dass auch jeder dann seinen Job erledigt?

I: Also, wenn man sozusagen ein Tool, wie ich das mit Jira gerade erklärt hab, einführt, dann sieht man ja quasi automatisch, wo die einzelnen Aufgaben gerade stehen. Und spätestens am Ende von dem Sprint oder beim nächsten Regelmeeting merkt man ja, wo der Stand ist. Also das ist schon sehr transparent und da fällt auch das Nachlaufen und Fragen weg. Es ist viel weniger Tracking Aufwand. Genau, ich weiß jetzt nicht, ob das ihre Frage beantwortet.

B9: Ja, doch, das geht schon in die Richtung, weil das wäre jetzt genau das weil wir machen das ja eigentlich ja auch. Nur vielleicht auf eine andere Art und Weise. Es ist ja nichts anderes als, wir kommen in der Runde zusammen, besprechen die Ergebnisse durch und haben mehr oder weniger eine LOP Liste, wo dann die Punkte mit aufgenommen werden und dann letztendlich wieder zurückgeführt werden, wo sich daraus wieder neue Aufgaben entwickeln. Genau, das ist ja im Prinzip vielleicht das Ganze auch ein bisschen. So vergleichbar, wahrscheinlich auch.

I: Ein bisschen, ja.

B9: Vielleicht, leidet da aber trotzdem die Agilität ein bisschen drunter wie wir das machen. Bis ich das dann wieder in die Organisation rein bringe, da sind wir sehr träge.

I: Ja, ja, genau. Also Sie dürfen sich da auch nicht verwirren lassen. Manchmal ist das ganze Agile ein bisschen schwammig, sage ich jetzt einmal, aber im Kern, glaube ich, macht das schon Sinn. Aber nur jetzt als Hinweis, wenn Sie sich die Sachen durchlesen und so, das ist manchmal ein bisschen schwierig. Aber ja.

B9: Ich kenn das aus meiner Erfahrungen Es ist ein Irrglaube. Ich habe das noch nie gehabt seit ich im Maschinenbau unterwegs bin, du stellst immer einen Plan auf, immer ein Plan und so soll das laufen. Es war noch nie so, dass der Plan genauso umgesetzt wird. Weder terminlich, noch umfangstechnisch, noch preislich, das war – immer hast du auf gewisse Einflussfaktoren reagieren müssen oder halt schon im Vorfeld agieren können, dass du gesagt hast „Mensch“, da siehst du was auf dich zu kommen. Da hast du das natürlich besser vorbereiten können, wie wenn das plötzlich dann passiert ist, aber da macht man eigentlich nichts anderes, nur ist jetzt meistens für den Projektleiter dann so das Ergebnis maßgeblich entscheidend. Wenn du jetzt einen hast, der sich nicht so drum kümmert, dann hast du das Projekt verloren. Ja, das ist interessant. Das muss ich mir auf jeden Fall mal im Detail anschauen.

I: Ja. Ich bin jetzt ja auch leider auch kein Berater. Ich habe da jetzt auch zu wenig Kompetenz um ihnen das wahrscheinlich super gut zu erklären, aber ich schicke ihnen meine Masterarbeit, wenn sie fertig ist. Und dann kann ich wirklich nur ans Herz legen, dass Sie sich in das Thema ein bisschen einlesen und ich glaube, also, es hört sich schon so an, als könnten sie davon profitieren.

B9: Und ihr wollt jetzt praktisch ja, ihr wollt das praktisch entwickeln wie man das in ein Unternehmen dann einführt? Also eigentlich später, wenn ich sag „Mensch, das wäre was für uns.“ dann würdest du zurückkommen und sagen [I: Optimalerweise, ja.] (Lachen.) „Also, bitte! Zeigt was ihr drauf habt.“ Das ist in dem Fall ein sehr interessantes Thema.

I: Ja, ja, weil das ist eben das, da sind wir wieder am Ausgangspunkt. Also ich glaube, dass das Agile jetzt immer wichtiger wird. Es gibt immer weniger Planungssicherheit, es wird immer wichtiger auf irgendwelche Änderungen in der Lieferkette vom Kunden, et cetera muss man immer mehr auf Änderungen eingehen. Deswegen glaube ich, dass das an Relevanz gewinnt und das bleibt auch. Das geht auch am Mittelstand nicht vorbei. Das wird schön langsam auch den KMUs bewusst, dass das ein wichtiges Thema ist. Wie gesagt, da sind eben oftmals nicht die finanziellen Ressourcen, um da teure Beratung zum holen, oder vielleicht ist das Thema im Unternehmen einfach allgemeine noch nicht so bekannt. Und da soll jetzt die Maßarbeit quasi dafür sorgen, dass wenn sich dann ein mittelständisches Unternehmen dazu entschließt, eine agile Methode einzuführen, dass dann quasi so ein bisschen da schon mal schauen können, oder das ist dann wie eine Anleitung im Endeffekt „Was soll man machen, was soll man nicht machen?“ Genau, das wäre das Ziel.

B9: Und in welche Bereiche zielt das jetzt ab, ist das querbeet?

I: Querbeet. Also ich bin jetzt sozusagen hergegangen, hab Personen interviewt, die eben Erfahrung haben mit agilen Methoden im Projektmanagement in KMUs und hab mir von denen sagen lassen: Was war bei der Einführung und bei der Nutzung, also die zwei separaten Punkte die größten Herausforderungen, was waren Erfolgsfaktoren, dass das Ganze gelungen ist? Und ja, letzten Endes versuche ich dann, daraus was Sinnvolles zu bauen. Genau.

B9: So ein gewisses Standardprozedere dann einfach irgendwie zu entwickeln, oder? So gewissermaßen einen Leitfaden, ein Handbuch, oder?

I: Genau. Oder vielleicht auch, wie gesagt, genau weiß ich es ja noch nicht, weil ich noch nicht so weit bin. Aber es gibt wahrscheinlich auch viele Fehler, die Unternehmen gemacht haben, die anderen Unternehmen einfach bewusst sein müssen, dass sie es nicht machen können, genau so was.

B9: Also ich glaub was ich jetzt so mitbekommen hab, weil ich war jetzt bei vielen Einführungen oder innovativen Geschichten bei meiner alten Firma dabei, der Faktor Mensch ist eigentlich immer das Entscheidende eine Veränderung irgendwo herbeizuführen. Das ist ja immer. Warum gibt es externe Berater? Weil der Unternehmer oder der Chef, der weiß das genauso. Du brauchst einen Externen, der dir das sagt, bevor du das selber glaubst. Das sieht man auch bei uns, wenn wir irgendwo so uralte Methodiken haben, ist es ist wahnsinnig schwierig, jemanden zu überzeugen, dass es anders besser ist. Warum soll der jetzt was verändern. Der ist natürlich unsicher. Jetzt muss ich da irgendwo was hinschreiben. Ja, Transparenz, das ist ja sowieso das nächste Ding. Ich glaube, das ist wahrscheinlich die größte Schwierigkeit, in einen Mittelstand das reinzubringen, weil die Angst und die Skepsis von den Kollegen brutal ist.

I: Klar, was Neues ist ja angsteinflößend.

B9: Alles was neu ist, ist schlecht, das ist das Problem. Ich sehe das in unserer Abteilung. Das Thema Planung, das wird immer schwieriger, weil die Leute nicht mehr planen können. Die denken von heute auf morgen aber nicht an übermorgen. Und das ist auch so eine qualitative Sache. Von früher weiß ich, als ich in der Arbeitsvorbereitung angefangen hab im Projektmanagement bist du getrimmt worden, also das Planen, das Vorausschauen war selbstverständlich, dass das dein Job war als Projektleiter. Wir haben mittlerweile Kollegen, die stellen in Frage ob sie das ständig tracken müssen. Die sagen, warum wenn ich das so rein schreibe, dann muss das auch so rauskommen, dafür gibt es ja eine Fachabteilung. Das ist das. Ich glaube, da gehen wahrscheinlich auch man die Meinungen unterschiedlich weit auseinander. Was man für eine Erwartungshaltung hat als Projektmanagement selber. Das ist eine gute Herausforderung ist, weil das muss man natürlich rüberbringen und das muss man natürlich auch transparent zeigen können. Wenn du das so machst, dann kannst du das und das, was du jetzt vielleicht mit den aktuellen Methodik nicht funktioniert.

I: Ja.

B9: Weil das Problem haben bestimmt mehrere. Davon bin ich überzeugt.

I: Das sind sehr viele.

B9: Da wenn man jetzt in Dingolfing rum fährt wahrscheinlich jede zweite Firma, (I: Glaub ich auch.) der das versteht und sagt: „Das Problem kenn ich.“

I: Ja das glaub ich auch.

B9: Da braucht man nur eine Frage stellen: „Wie kann die Organisation auf Veränderungen wie geht sie darauf ein? Was macht sie jetzt?“ Und dann fangen die meisten das Rotieren an, weil ja das wahrscheinlich bisher ziemlich belanglos war. Bei uns genauso. Wir haben hier in unserem Lieferantenstamm haben wir einen Artikelstamm, da haben wir gewisse Lieferzeiten hinterlegt. Jetzt haben die sich auf einmal geändert. Plötzlich brauchen wir für eine Lichtschranke nimmer 14 Tage sondern zehn Wochen. Bis das bei uns in der Organisation einmal aktualisiert worden ist, ist ein halbes Jahr vergangen. In diesem halben Jahr sind aber wahrscheinlich 25 Projekte. Aber ich glaube, das es da jetzt schon mittlerweile viele Unternehmen trifft, die damit jetzt konfrontiert worden sind.

I: Ja, glaub ich auch.

B9: Agil zu sein. Ja

I: Ja.

B9: Ja, okay. Kann ich sonst noch irgendetwas?

I: Nein, alles gut. Ich stoppe mal.

Appendix Q: Transcript of the interview with Interviewee B10



Zehntes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B10

I: Genau. Top. Alles klar. Dann fangen wir an bei den eröffnenden Fragen: Zu Beginn, hast du Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU, bzw etwas spezifischer? Hast du Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden?

B10: Ja, ganz wenig. Also ich habe es ja schon mal eingangs erwähnt. Wir sind ja ein kleines Unternehmen oder Mittelständler mit 140 Mann circa und wir beschäftigen uns aktuell damit oder haben das vor. Vor drei, vier Wochen hatten wir mal einen Workshop mit einer externen Beraterfirma, wo es unter anderem darum ging, wie können wir agiler werden, effizienter werden vor allem in unserem Produktentwicklungsprozess, der eben oder unsere Produktentwicklungsprojekte sozusagen werden ja geleitet von jemanden aus dem Projektmanagement, also von dem Projektmanager. Von dem her passt es so schon ganz gut. Aber wie gesagt, das war relativ, relativ grob noch, einfach mal mehr oder minder ein Brainstorming, was könnte man da machen, beziehungsweise an welchen Stellen in unserem Produktentwicklungsprozess könnten sich denn agile Methoden anbieten? An sich Erfahrung mit agilen Methoden habe ich im beruflichen Umfeld so jetzt noch nicht weiter, ein bisschen vielleicht aus meiner Zeit vom Studium im Rahmen der Bachelorarbeit sozusagen. Da hatte ich zumindest mich mit Design Thinking näher beschäftigt. Zählt man das heutzutage noch zu agilen Methoden, ja oder?

I: Ja. Okay, ja, aber du hast sozusagen keine berufliche Erfahrung mit agilen Methoden jetzt im Arbeitsumfeld. Die werden noch nicht angewandt?

B10: Richtig.

I: Okay. Gut. Dann. Ja dann, das ist kein Problem. Dann fallen sozusagen die Fragen, die da unten stehen, raus, weil für das Framework will ich mich quasi auf Leute beziehen, die eben schon Erfahrung im echten Berufsalltag damit gesammelt haben, dass mir die eben spezifisch die Erfolgsfaktoren, die größten Herausforderungen et cetera nennen können. Ich würde dann aber ganz gern vielleicht von dir wissen, jetzt, nachdem wir die erweiternden eröffnenden Fragen durchgegangen sind, was euch quasi dazu bewegt, agiler zu werden, warum ihr das machen wollt?. Das wäre dann interessant für mich. Genau.

B10: Ich kann vielleicht trotzdem ein bisschen Input auch zum Thema Herausforderungen geben. Was ich mir vorstellen könnte, was eben für einen KMU da Herausforderungen sind bei einer Einführung agiler Methoden und was ich auch denke, was bei uns so die die Herausforderungen sind.

I: Okay. Ja. Okay, gut. Machen wir das so, perfekt. Aber dann vielleicht noch, jetzt weiter bei den ersten Fragen. Und zwar in welcher Position bist du aktuell?

B10: Ich bin Produktmanager.

I: Alles klar. Und wie groß ist dein Unternehmen in etwa? Du meinst 140 Mann und vom Umsatz her. Es muss nicht genau sein.

B10: Unter 50 Millionen, aber über zehn.

B10: Alles klar, super. Und die vierte Frage fällt eigentlich raus. Mit welchen agilen Methoden hast du schon gearbeitet? Es ist dann in der Zukunft, wird es mal so sein wahrscheinlich. Okay. Gut. Dann machen wir es jetzt gem so, dass du mir einfach erzählst, was du vermutest, dass die größten Herausforderungen bei euch sein werden. Das ist natürlich auch sehr interessant, ja.

B10: Okay. Also grundsätzlich denke ich ist immer erstmal die Frage, was ist der Gegenstand von dem Unternehmen bzw mit welchen Produkten beschäftigt sich das Unternehmen? Weil ich sag mal, agile Methoden kommen ja in erster Linie aus der Softwareentwicklung. Und ich denke, in dem Bereich ist es immer am leichtesten, dann auf den Zug oder auf den Trend aufzuspringen. Nichtsdestotrotz Hintergrund, warum wir uns damit beschäftigen, ist im Endeffekt ein bisschen so ein Zusammenkommen aus verschiedenen Umständen. Einmal die Schwierigkeit, Fachkräfte oder eben neue Mitarbeiter einzustellen, für die ja, für den nötigen Workload, die eben aktuell zu bewältigen ist. Das heißt auf der einen Seite klar will man immer mehr Produkte, will man immer mehr Projekte umsetzen, aber auf der anderen Seite tut man sich eben schwer. Und ich glaube, das ist gerade auch ein übergreifendes Phänomen, die nötigen Leute dafür zu finden. Und in dem Zuge stellt man sich natürlich die Frage „Wie kann man dann mit der, mit der Mannschaft, die man zur Verfügung hat, trotzdem mehr schaffen?“ Und da sind wir dann eben gleich bei den Themen Produktivität, Effizienz. Und ich denke über die Jahre wächst natürlich so ein Produktentwicklungsprozess und da hat vielleicht dann doch auch eingefahrene Strukturen. Da steckt eine gewisse Dokumentation und Bürokratie dahinter. Jetzt muss man dazu sagen, wir sind ja in der Medizin-Branche unterwegs, wo natürlich auch die dokumentarischen Anforderungen recht hoch sind und man eben einfach gewisse Dokumentationen vorweisen muss, dass überhaupt ein Produkt zugelassen wird für die medizinische Anwendung, dass du das überhaupt verkaufen darfst sozusagen. Und da ist natürlich die Frage „Okay, wir wissen, wir können nicht alles komplett schlank machen, weil ja, wir müssen halt die Anforderungen, die zulassungskritisch sind, liefern oder die Dokumentation.“ Aber es gibt sicherlich Stellen in unserem Prozess, wo wir vielleicht zu viel machen oder nicht den Fokus auf die wichtigen Sachen legen. Das heißt, im Grunde genommen ist der Hintergrund halt der, ja, wie können wir effizienter arbeiten, am besten auch schneller. Also man will auch schneller sein bei nicht schlechter werdender Qualität. Das ist natürlich auch immer wichtig. Also quasi Time-to-Market beschleunigen mit redu... , oder was heißt reduziert, mit limitierten

Ressourcen? Das Ganze dann eben trotzdem bei gleicher Qualität über die Bühne zu bringen, umzusetzen. Produktentwicklung sozusagen. Und da kommt es letztendlich her, würde ich sagen. Jetzt ist es bei uns so, dass wir trotz der Strukturen nötigen Meilensteine, die man eben auch erreichen beziehungsweise nachweisen muss für die Dokumentation haben wir trotzdem vor allem im Bereich vor der eigentlichen Produktentwicklung gibt es bei uns ja Vorprojekte oder PPAPs die doch ziemlich dynamischer oder flexibler gestaltet sind. Da ist es nicht ganz so eingetaktet, sage ich mal, da kann man freier arbeiten und vor allem in dem Bereich haben wir für uns identifiziert, dass man da agile Methoden sicher gut anwenden kann. Und im Endeffekt soll es da bei uns ja tatsächlich in der Konzeptphase oder Prototyping letztendlich, da, wo man noch viel am Produkt und seinen Features und seiner Ausführung ändern kann, herausfinden will. In der Phase denke ich, werden wir agile Methoden implementieren, Scrum oder ich weiß nicht, fällt Lean als Schlagwort auch in den Bereich? Okay.

I: Ja, sagt man eigentlich schon.

B10: Genau. Also im Endeffekt ist es schon ein Ansatz, in Lean geht es ja auch darum Verschwendung zu vermeiden letztendlich. Ja im Endeffekt auch wollen wir trotzdem auch das Thema Kreativität und Loops fördern, um da schneller mehr auszuprobieren und am Ende trotzdem auch schneller zu einen, zu einem Konzept oder zu einem Design kommen was dann, ja sage ich mal, final ist oder final wird und dementsprechend gehe ich davon aus, dass es vor allem in der ganz frühen Projektphase Sinn macht, agile Methoden zu implementieren, ja. Also bei uns eben in der Konzeptphase.

I: Ja, okay. Sprich der konkrete Auslöser, dass dieser agile Stein jetzt ins Rollen gekommen ist, war tatsächlich dann der, ja die Vorstellung, dass man dann produktiver und effizienter wird dadurch?

B10: Ja, zum einen das und eben zum anderen auch als, na ja, wie soll ich sagen, als Tool oder Methode, um einfach das Projektteam mal für einen gewissen Zeitraum fokussiert auf dieses eine Produkt, diese eine Idee bündelt und die da quasi mal intensiv dann dran entwickeln beziehungsweise da brainstormen lässt sozusagen. Also kann man sich so vorstellen. Wir haben halt, es ist nicht jeder in einem Projekt, sondern jeder hat mehrere Projekte das läuft immer parallel und wir stellen uns das so vor, dass man in der nötigen Phase von einem Projekt, wo es eben darum geht, auszuprobieren, verschiedene Prototypen zu bauen, Prototypen zu evaluieren, in der Phase, dass man da einfach sagt, okay, das Projektteam nimmt sich jetzt mal ein paar Wochen intensiv Zeit, wo sie den Fokus nur oder halt zu 80 % darauf legen, sperren sich in irgendeinen Meetingraum, machen was weiß ich. Und ich kann mir das eigentlich schon ganz gut vorstellen, dass man sagt, man macht so eine Art Design Thinking Workshop, den man dann auf was weiß ich, vier, fünf Tage zieht. (...) Ja, um einfach zu sagen „Okay, die Leute sind da im Thema drin, die können kreativ sein, denen wird der Raum und die Freiheit, sag ich mal, dafür gegeben und es passiert nicht wie früher nebenher.“ Man macht mal einen Termin für ein, zwei Stunden zum Brainstorming und zwei Wochen später greift man irgendwelche Ideen auf und versucht die umzusetzen, also einfach, um da Geschwindigkeit, Fokus reinzukriegen, aber auch intensive Zusammenarbeit im Team zu fördern. Das ist auch noch so ein Hintergrund, weil wir eben merken, dass wir in gewissen Sachen vielleicht nicht

genug ausprobiert haben, genug rumgespielt haben, Produkte auf Biegen und Brechen kaputt getestet haben, sagte ich mal und wir einfach der Meinung sind, in dieser frühen Phase muss man einfach noch viel mehr Intensität auf das einzelne Produkt aufwenden, um dann im späteren Zeitpunkt das Risiko auch zu minimieren, nochmal größere Änderungen vornehmen zu müssen.

I: Okay. Ja, das ist interessant. Jetzt verstehe ich, warum das Ganze für euch sozusagen Relevanz hat. Gibt es denn einen Grund, warum das nicht schon früher passiert ist oder warum das gerade jetzt irgendwie angestoßen wird das ganze Thema?

B10: Gute Frage. Ja, warum früher noch nicht? Puh, kann ich schwer beantworten. Ich denke jetzt einfach tatsächlich, weil wir ein bisschen an so einem Wendepunkt sind im Unternehmen gerade. Also es staut sich gerade sehr, sehr viel an, an Workload auf, wir sind aber parallel nicht bereit, Entwicklungsprojekte on hold zu setzen. Ich weiß nicht, ob du mit Medizinbranche, -technik irgendwas am Hut hast, (I: Nein.) also wir haben da gerade von regulatorischer Seite eine riesen Änderung. Wir wechseln gerade von einer Richtlinie auf eine neue Medizinprodukteverordnung für Europa, die eben einen ganz neuen Standard an Anforderungen auch setzt an deine Dokumentation, an alles, was du halt nachweisen musst, um ein Medizinprodukt als solches zulassen zu dürfen und verkaufen zu dürfen. Und das ist halt ein Prozess, der sehr schleppend läuft für alle Firmen, weil es auch, ja, nicht so wirklich eine Idee gibt wie muss es dann sein. Also dir sagt keiner „So und so hat es auszuschauen, mach!“ Sondern ist für alle halt noch so neu. Und deswegen, du kriegst zwar von deinem Auditor immer wieder Anregungen hingeschmissen, was ihm nicht passt oder was man anders machen soll. Aber das ist tatsächlich einiges. Und es gibt auch andere Firmen, die haben für ein, zwei Jahre, für die heiße Phase, wo es um den Übergang geht, gesagt „Wir stoppen jetzt oder wir legen alle Entwicklungsprojekte auf Eis und bündeln die Kapazitäten nur auf die Dokumentation zu schaffen, zu erstellen, upzudaten für die Zulassung.“ (I: Wahnsinn!) Und bei uns hat man sich das vielleicht einfacher vorgestellt beziehungsweise man dachte halt oder man war nicht bereit dazu Produktentwicklung komplett einzustampfen für den Zeitraum und von dem her kommt da einfach viel zusammen. Und ja, dann hat sich die Geschäftsführung gedacht, jetzt wäre doch mal ein guter Zeitpunkt mit einer externen Beratungsfirma so einen Workshop zu machen, da haben sich dann circa 15 Leute für zwei Tage mal außerhalb des Unternehmens zusammengefunden und einfach mal, ja, eigentlich war der Hintergrund Lean. Also wie können wir unseren Produktentwicklungsprozess leaner machen, also am Ende auch effizienter? Aber im Endeffekt haben wir auch noch ganz andere Themen angerissen, mehr oder weniger war es eher so eine Problemanalyse, was bremst uns beziehungsweise wo sind Probleme? Um daraus dann wiederum Maßnahmen abzuleiten, wie können wir da besser werden, wie können wir diese Probleme lösen? Und da ist halt ein Punkt, auch, lasst uns doch agile Methoden an Stellen, wo es für uns Sinn macht, implementieren. Weil aus den genannten Gründen können wir uns vorstellen, dass es ja, Optimierung mit sich bringt.

I: Ja. Cool. Okay.

B10: Der Auslöser würde ich dann zusammengefasst sagen, halt die Zeit mit den neuen regulatorischen Anforderungen gepaart mit limitierten Ressourcen, aber natürlich auch der Zugzwang, letztendlich neue Produkte auch an den Markt zu kriegen. Weil wir natürlich jetzt als Teil des *Konzern xyz* da auch eine gewisse Bringschuld haben beziehungsweise uns natürlich auch beweisen wollen. Wir wollen jetzt nicht sagen hier, schön und gut, danke, dass er uns gekauft hat, aber jetzt habet ihr erst mal drei vier Jahre keine neuen Produkte zu erwarten, weil wir müssen jetzt hier erst mal uns um unsere Dokumentation kümmern. Nein, wir wollen da natürlich auch liefern.

I: Ja, klar. Aha. Interessant. Okay, und wie ist jetzt das weitere Vorgehen in dem Kontext geplant? Gibt es jetzt ein Taskforce Team oder gar kein konkretes Vorgehen, oder ...?

B10: Ja, doch. Also es wurden dann in dem Workshop einige Maßnahmen, wo wir eben dachten, die wollen wir jetzt kurzfristig gelöst kriegen, dann hat es den größten Input definiert, die wir eben auch nach und nach weiterverfolgen beziehungsweise konkrete Aufgaben daraus ableiten. Es gab auch schon wieder von unserer Führungsebene Kontakt mit den Beratern, die das mit uns gemacht haben und da wird es auch einen Folgetermin geben, wo es dann konkret auch um agile Methoden geht. Ich denke, in dem Zusammenhang geht es dann wirklich konkret darum auszuarbeiten „In welcher Situation oder in welcher Phase macht es Sinn, agile Methoden zu integrieren?“ Und dann wäre quasi deren Input zu sagen: „Okay, wir könnten uns vorstellen, das und das macht Sinn, das und das gibt's. So und so könnte das aussehen.“ Und dann muss man natürlich sagen „Okay, man nimmt sich jetzt mal ein Pilotprojekt her, wo man das erstmalig ausprobiert.“ Das haben wir auch schon mal andiskutiert. Die Berater haben natürlich empfohlen, dass man das mit einem Profi macht, dass man sich da jemanden herholt. Ähm, ich habe natürlich gleich meinen Kollegen, den *Name xyz* ins Spiel gebracht und gesagt, der kann das auch. Ja, mal gucken, da ist noch keine Entscheidung gefallen, wie gesagt, es brennt grad. Kann durchaus sein, dass sich das Thema eher noch ein paar Monate hinzieht, dass man das dann mal aktiv angeht und anhand von dem Beispiel mal durchspielt.

I: Ja, super, interessant. Ja, für Firmen wie euch mache ich ja idealerweise dann meine Masterarbeit. Wenn es so hinhaut, wie ich mir das vorstelle, steht noch ein bisschen in den Sternen, aber okay ... ich überlege grad, was ich dich noch fragen könnte. Du meinstest, du kannst schon in etwa abschätzen, was die grössten Herausforderungen bei euch wären?

B10: Ja, also ich kann mal mutmaßen. Das eine ist natürlich die Herausforderung erst mal für sich als Unternehmen den richtigen Ort und die Stelle zu finden, wo es überhaupt Sinn machen kann, agile Methoden zu integrieren. Aber ich denke tatsächlich, weil bei uns gibt es auch jemanden im Unternehmen, der sich zu dem Thema Agile Methoden umfassend informiert hat, eingelesen hat. Aber der sagt selber, es gibt da einfach so viel und es ist tatsächlich schwierig, das selber herauszufinden, was macht am meisten Sinn und es dann selber zu implementieren. Also ich glaube ein Thema ist, man soll nicht zu lange warten oder sich scheuen, da Hilfe quasi von außen durch eine Beratung oder sonst was sich zu holen. Ich glaube, das macht Sinn. Dann eben herausfinden

„Okay, was ist der Zweck von meiner Unternehmung, was habe ich für Produkte, wie sind vielleicht unsere Rahmenbedingungen?“ Wie schon gesagt, in der Medizinbranche hat man halt einige Rahmenbedingungen. „Und wie kann ich in diesem Rahmen, in dem ich mich bewegen muss, eben agile Methoden implementieren?“ Dann ist, denke ich, die nächste Herausforderung, das Mindset ins Unternehmen und die Leute zu kriegen. Kann ich mir, ja, ich glaube, bei uns wird es gar nicht so ein großes Thema, weil wir im Großen und Ganzen eine recht junge Truppe sind und da ziemlich erfrischend unterwegs sind. Aber ich kann mir schon vorstellen, keine Ahnung bei irgendeinem eingesessenen Maschinenbauer, ja, wo vielleicht die Chefs alle zwischen 50 und Rente sind, dass es da dann vielleicht eher abgewunken wird „Euer Schmarren hier, das hat früher auch immer gut funktioniert. Wir machen es so wie immer.“ Ja, das ist ein Thema generell, bei uns glaube ich jetzt nicht so, aber generell, dass man eben das Mindset schafft, dass man die Offenheit schafft. Ich denke aber, das kriegt man halt dadurch hin, indem man anhand von Beispielen oder von Erfolgsgeschichten erst mal belegt, dass es Sinn machen kann oder dass es sinnvoll ist. Jetzt ist es die Frage, wenn ein Berater von irgendwelchen Erfolgsgeschichten erzählt, kaufen ihm das die Leute ab? Aber ich denke, da kann es immer helfen, wenn zum Beispiel Wettbewerber oder Firmen aus der gleichen Branche irgendwelche Erfolgsgeschichten teilen, weil sie irgendwas neu eingeführt haben. Das könnte ich mir vorstellen. Ansonsten genau. Du musst zuerst mal wissen, wo machts Sinn? Dann die Leute dazu bewegen. Und dann denke ich, ist die nächste Herausforderung halt den Einstieg zu schaffen. Die Frage ist „Wie mache ich das? Lasse ich ein, zwei Leute schulen, die quasi schon bei uns sind und die sollen das dann immer durchführen? Oder lasse ich jemanden kommen für ein paar Tage, der den ersten Workshop mit einem macht?“ oder wie auch immer. Ich denke das muss man dann aber wahrscheinlich individuell wieder sehen. „Gibt es Leute, die vielleicht in dem Bereich Interesse oder vielleicht schon Erfahrung haben im Unternehmen?“ „Macht es da Sinn, jemanden anzulernen über einen Externen? Oder ist da vielleicht auch gar keine Zeit dazu?“, sodass man sagt, „Nein, jeder von uns ist so eingebunden. Wir holen uns da immer jemanden von extern dazu.“ Ja und dann denke ich, ist es halt ganz wichtig, das wirklich mal durchzuziehen. Und wenn es dann beim ersten Mal vielleicht nicht zu bahnbrechenden Ergebnissen geführt hat, das noch mal zu reflektieren und dann beim nächsten Mal wieder zu versuchen. Also das könnte vielleicht auch eine Herausforderung sein, dass man die Flinte zu schnell ins Korn wirft.

I: Ja. Alles klar. Ja.

B10: Und ansonsten fällt mir noch was ein? (...) Klar, ich meine, dass es immer mit Geld auch verbunden ist, ist klar. Aber das sollte dann Grundvoraussetzung sein, dass man Budget dafür hat. Sonst kann man es lassen, weil im Endeffekt erhofft man sich ja dadurch auch mittelfristig oder langfristig dann auch, dass man schneller ist. Bei gleicher Qualität spart man sich ja auch wieder Geld ein.

I: Ja, auf jeden Fall. Nee, okay, passt soweit.

B10: Ich denke Erfolgsfaktoren, wenn ich jetzt mal mutmaßen darf. Und was ich auch so als mich noch erinnere aus meinen Interviews zu meiner Bachelorarbeit, wo ich mit Leuten übers Design Thinking gesprochen habe, ist Masterthesis David F. Leiner 10. Interview 6

halt ein riesen Erfolgsfaktor ist halt immer, wenn ich merke, die Leute sind motiviert. Und ich denke, das ist auch ein großer Faktor, der den Leuten im Arbeitsalltag hilft. Ja, also ich glaube, das bringt einfach mal eine Abwechslung rein. Vielleicht kommt es dem einen oder anderen dann spielerisch vor und als Quatsch. Aber ja, wenn man sich da mal drauf einlässt und wenn man dann auch eben merkt, dass es tatsächlich Ideen hervorbringt, auf die man mit den alten Strukturen nicht gekommen wäre, dann kann es schon schnell quasi das Ruder rumreißen. Und ich bin der Meinung Erfolgsfaktor ist, wenn du siehst bei den Leuten, dass die, wie die mitmachen, wie motiviert die sind. Das ist glaube ich so mit am wichtigsten. Klar, auch die Qualität der Ideen oder der Konzepte, die dann am Ende bei rumkommen. Aber auch so ein bisschen die die Gefühlsebene oder halt dieser, dieser Motivationsfaktor ist glaube ich ganz wichtig.

I: Das denke ich auch. Also du bist ja jetzt der zehnte Interviewteilnehmer und eigentlich haben mir alle übereinstimmend immer gesagt, dass der Faktor Mensch, der oftmals eher zu wenig beachtet wird, aber eigentlich der wichtigste ist – die mitzunehmen, zu motivieren, zu überzeugen, wenn sie sich dagegen spreizen.

B10: Ja, und ich denke agile Methoden da denkt man halt wahrscheinlich am ersten immer an Produktentwicklung beziehungsweise Prototyping und sowas. Aber vielleicht ist das gar nicht mal der einzige Use Case im Unternehmen. Also wenn ich jetzt zum Beispiel dran denke, wenn wir ein neues Produkt entwickeln und es geht darum, einen Markennamen zu finden, da kann man sicher auch hergehen und sagen: „Hey, wir brauchen Kreativität, wir brauchen ganz viele Ideen, also erst mal Quantität.“ Und da gibt es sicher auch Ansätze, wie man, wie man agil an dem Thema arbeiten kann.

I: Ja, bestimmt. Alles klar. Ja. Fällt dir sonst noch irgendetwas ein, was du denkst, das mir bei meiner Masterarbeit weiterhelfen könnte? Also ich habe es auf jeden Fall schon mal eine gute Einsicht gewonnen, warum das jetzt sozusagen bei euch relevant ist. Ich finde es auch cool, dass eure Geschäftsführung da so fortschrittlich denkt und gleich eine Schulung springen lässt für so viele Mitarbeiter.

B10: Also das war ein Workshop. Ja, also das heißt Ziel hast du eingangs schon gesagt, ist ein Framework oder vielleicht auch einen Leitfaden zu entwickeln für ein KMU, das sagt „Ja ich will agiler werden.“

I: Genau. Ja, konkret „Ich will agile Methoden einführen und dann nutzen.“ Ja, das wäre die Hoffnung. Genau.

B10: Also vielleicht kann man das irgendwie häppchenweise machen, dass man sagt „Okay, vielleicht gibt es Einstiegsmethoden und dann wieder welche die tiefer gehend sind, größer sind.“ Vielleicht kann man da auch hergehen und sagen „Na ja, erst mal so anfüttern beziehungsweise Erfahrungen sammeln, austesten macht man am besten mit dieser Methode in dem und dem Bereich.“ Das kann jeder super einfach und schnell anwenden und darauf aufbauend kann man dann, keine Ahnung was machen zum Beispiel. Vielleicht ist es auch gut, wenn man eine Art Analysetool hat, also wo man vielleicht sagt, keine Ahnung, sei es ein Fragebogen, dass du sagst „Ein KMU muss sich erst mal diese Fragen stellen, beantworten und kann dann erst mal einschätzen, okay, macht es

Sinn agile Methoden zu implementieren bzw. wie exzessiv kann man das machen?“ Also ich denk, man muss halt wirklich sich erst mal mit sich selber beschäftigen und nüchtern analysieren „Okay, was mache ich eigentlich? Und wo könnte sich das anbieten?“ Und wenn man dafür vielleicht eine Art Checkliste oder Leitfaden an die Hand kriegt als Unternehmen schafft auch noch mal einen leichteren Einstieg, weil ich denke, das Ziel muss ja sein, dafür mehr Zuspruch zu schaffen oder mehr Akzeptanz, weil ich meine, dass es am Ende einen Mehrwert hat, steht denke ich außer Frage. Ich denke, es geht tatsächlich ums Überzeugen beziehungsweise um die Hürden zu senken, da reinzugehen in dieses neumodische Thema. Ja, vielleicht kann man da ...

I: Ja, mal schauen. Wie gesagt, was das Ergebnis sein wird, steht jetzt noch in den Sternen. Aber genau, wenn du willst, kann ich dir die Masterarbeit dann auch zuschicken, wenn sie fertig ist.

B10: Ja, klar. Sehr gern. Mag ich schon. Wie ist dein Zeitplan? Also, bis wann willst du sie abgeben?

I: Ich unterbreche, beziehungsweise ich stoppe kurz die Aufnahme. Das muss ich jetzt nicht mehr unbedingt mit transkribieren.

Appendix R: Transcript of the interview with Interviewee B11



Elftes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B11

Eröffnung des Gesprächs

I: So genau und dann können wir starten. Und zwar, wie bereits erwähnt, mit den eröffnenden Fragen. Zuallererst würde ich gerne wissen: Hast du Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU, und zwar etwas spezifischer, hast du dabei Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden?

B11: Also ja, habe ich beides. Bin seit zwei Jahren in meinem Unternehmen und genau, ist ein KMU also wir haben 30 Mitarbeitende und fallen so die zweite Kategorie auch ziemlich klassisch rein. Meine Stelle ist so zweigeteilt, also einerseits Projektmanagement und eben auch Einführung Agile Methoden im Projekt und die andere Hälfte ist die Einführung von Agilität eben auf Organisationsebene. Genau, deswegen habe ich aber auch viel mit agilen Methoden in den Projekten selbst zu tun. Und ja, als ich ins Unternehmen kam, war das eine zweigeteilte Rolle. Wir hatten viele Projekte, die auch schon teilweise nach agilen Methoden gearbeitet haben, zum Beispiel Scrum. Teilweise, oder ganz oft gibt es aber nicht alle Rollen besetzt, weil es einfach auch nicht so große Teams sind. Niemand, der irgendwie die Erfahrungen damit hat oder auch um das wirklich leben zu können. Deswegen ist zum Beispiel gerade der Scrum Master so eine Rolle, die es nicht so oft gibt, was total schade ist, um es wirklich gut machen zu können und dann auch den Prozess entsprechend verbessern zu können. Genau, wir hatten einen, der hat zwar eine Scrum Master Schulung mal gemacht, aber ich finde auch da ist es schwierig wirklich auch die Theorie dahinter zu kennen, die Prinzipien zu verstehen und das entsprechend einführen zu können. Weil das ist so meine Erfahrung, die ich damit gemacht habe, dass agile Methoden im KMU schon funktionieren, aber immer ein bisschen auch abgewandelt werden können müssen. Gerade bei Scrum sagt man oft, man braucht ein Produkt und an dem arbeitet ein Team zusammen. Jetzt genau die Situation haben wir zum Beispiel ganz selten, dass ein Team wirklich nur an einem Produkt arbeitet. Aber trotzdem haben agile Methoden halt total viel, ja gewinnbringende Prinzipien und Praktiken, die man halt trotzdem einsetzen kann. Deswegen muss man auch so ein bisschen hinter die Methode blicken und braucht dann eigentlich schon ein gewisses nicht nur ein gewisses, ein tieferes Verständnis davon was es eigentlich bedeutet, wenn man die Methode anwendet. Genau. Und dann haben wir einige Projekte auch neu gestartet. Da haben wir dann auch zum Beispiel mit Scrum neu angefangen. Und da genau haben wir da auch viele so kleine Theorie Einheiten gemacht in einem Sprintwechsel zum Beispiel. „Warum schätzen wir, was ist dabei wichtig?“ Und dann haben wir geschätzt, also einfach so schrittweise eingeführt. Teilweise auch mit gemischten Teams vom Kunden und bei uns und ja, das ist eigentlich so, wo ich die beste Erfahrung gemacht habe.

I: Okay. Also 1 a) ja, du hast auf jeden Fall Erfahrung damit, aber mit 1 b), also mit der Nutzung agiler Methoden hast du im Endeffekt ja dann auch Erfahrung, oder?

B11: Genau, ja.

I: Sehr gut. Alles klar. Und dann hattest du die zweite Aufgabe auch schon – Entschuldigung – die zweite Frage natürlich auch schon teilweise beantwortet, und zwar in welcher Position hast du die Erfahrung gesammelt?

B11: Genau, ich glaub wenn man so in Rollen denkt, dann ist es einerseits als Scrum Master, das mach ich in manchen Teams, in einem unserer Produkte ist es auch eher der Product Owner oder Produktmanager, also so Richtung „Wie kann man es auch vermarkten und in die Umsetzung bringen?“ Genau.

I: Alles klar. Ja, und die dritte eröffnende Frage hattest du eigentlich auch schon beantwortet. Aber der Vollständigkeit halber: Kannst du die Größe deines Unternehmens noch mal ungefähr angeben?

B11: Genau. Wir sind gerade 30 Mitarbeiter, ein bisschen mehr, glaube ich mit den Studenten, wenn wir diese dazuzählen, die gerade Abschlussarbeit schreiben und Werkstudent sind.

I: Und umsatzmäßig in etwa?

B11: Boah. Das weiß ich nicht.

I: Okay, ist kein Problem, aber du meinstest, dass es wahrscheinlich, wenn man es per Definition einordnen würde, ein mittleres Unternehmen oder?

B11: Äh ja beziehungsweise ein Kleinunternehmen ist es glaub ich.

I: Genau ein kleines. Entschuldigung, das meinte ich ja. Okay, sehr gut. Und dann hattest du auch schon erwähnt, dass ihr mit Scrum arbeitet? Habt ihr auch noch andere Methoden, oder nur Scrum?

B11: Also Kanban haben wir auch manchmal. Genau dann, dann haben wir in einen Workshop auch mal Design Thinking angewendet. Genau, dann geht es eher kleinteiliger.

I: Okay.

B11: Aber das ist so die großen, die eine Anwendung haben.

I: Alles klar. Super. Vielen Dank. Dann haben wir das schon mal hinter uns gebracht. Und dann zu den eigentlichen Fragen.

Fragen zum Forschungsthema

I: Lass dich bitte nicht, ja, oder wundere dich nicht, das sind jetzt zweimal dieselben Fragen, einmal auf die Einführung speziell angewandt und dann auf die Nutzung. Die Idee dahinter ist, dass ja beides eigentlich schon unterschiedliche Phasen sind und wahrscheinlich die Interviewteilnehmer unterschiedliche Dinge davon berichten können und wahrscheinlich dann im Framework, das entwickelt werden soll, es dann auch zwei unterschiedliche Bereiche sein werden. Genau, also. Dann wenden wir uns der Einführung agiler Methoden im Projektmanagement zu. Und zwar würde ich da zu Beginn sehr gerne wissen, was da so die größten Herausforderungen sind, deiner Erfahrung nach.

B11: Eines ist, dass wir viele kleinere Projekte haben. Also entweder dahingehend, dass nicht so viele Mitarbeiter in dem Team sind. Also wir versuchen sogar inzwischen Teams zu haben. Manchmal könnte man ein Projekt auch einfach nur mit einer Person machen, aber dass es da trotzdem mindestens zwei sind, die irgendwie Bescheid wissen. Einerseits um Risikominimierung zu machen, dass irgendwie Ausfallsicherheit da ist, aber auch, dass die sich gegenseitig im Sparring haben. Aber da gerade als kleine Unternehmen hat man halt oft auch kleinere Projekte. Und genau, aber da ist es aber schon ein Investment, wenn man sagt ja, zu Meetings oder so was schickt man wirklich auch zwei Leute, lässt man zwei Leute zusammenkommen. Es heißt da immer so, diesen Kosten-Nutzen-Faktor möglichst auch noch gerecht zu haben. Gleichzeitig natürlich aber auch die, ja Zyklen, also wenn man immer mal wieder weiß ... ist vielleicht eher die Nutzung. Bleiben wir mal bei der Einführung, ich versuche es mir zu merken bis zur Nutzung. Ähm bei der Einführung. Grundsätzlich bin ich mir nicht sicher, ob es nur ein Probleme von KMU ist, ist natürlich das, dass jeder immer schon ein gewisses Verständnis hat von wie agil eigentlich geht und was agil ist. Ich glaub das würde ich als die allergrößte Herausforderung dabei benennen. Genau, dass man auch nicht sagt „Was ihr macht bisher ist kein Scrum. Dass ist irgendwie ein paar Tickets hin und hergeschoben werden in Jira und ich zeige euch jetzt mal, wie es richtig geht.“ sondern dass man da, ja, den richtigen Zeitpunkt dann irgendwie auch abfängt, um gewisse Inhalte irgendwie auch zu platzieren. Manchmal muss man auch mal die Dinge ein bisschen aushalten. Und eigentlich niemandem zu sagen „hey, was du denkst ist totaler Quatsch und ihr macht es total falsch.“ sondern eher durch Erlebnisse zu zeigen, so geht es anders und so geht es besser. Weil das und das steckt dahinter. Und guck mal, so kann man es auch erleben.

I: Um die nicht direkt vor den Kopf zu stoßen sozusagen.

B11: Genau. Weil ich finde, es ist immer gerade noch was ich habe das in früheren Unternehmen auch festgestellt oder miterlebt. Wenn etwas halt falsch eingeführt wurde, dann rutscht man auf so ein -50 und da dann wieder rauszukommen und zu sagen „Ja, es ist nicht das Thema selbst, sondern es war die Art und Weise, wie ihr es

gemacht habt.“ Das zu trennen ist halt super schwierig. Deswegen ist gerade die Einführung halt echt immer sensibel von was neuem.

I: Okay. Sonst noch irgendwas?

B11: Ähm. Bestimmt aber grad fällt mir nichts mehr ein. (Lachen.)

I: Kein Problem, wenn es dir noch einfällt, kannst es gerne hinterher schieben. Dann würden wir jetzt einfach kurz weitermachen, schlage ich vor. Und zwar mit der Frage 1 b): Was sind die größten Erfolgsfaktoren bei der Einführung deiner Meinung nach?

B11: Ja, das sind für mich so Lemhäppchen, würde ich sagen. Also irgendwas, was ich ja, was nicht zu viel ist, was man wirklich aufnehmen kann, was man direkt selbst erleben kann. Genau das mach ich total gern zu sagen „Schaut mal, das ist ein kleiner Theorieblock und jetzt machen wir's.“ um da immer so Erlebnisse zu schaffen und es direkt in die Anwendung zu bringen. Erstens mal, weil sie es sich dann halt, wir uns als Mensch besser merken können, wenn wir irgendwie das anknüpfen können an unser Wissen, wenn wir es selber tun. Und genau dann lehnts auch jeder nicht so sehr ab. Deswegen versuche ich alles eher genauso häppchenweise zu machen und dann aber wieder ab und zu so einen Meilenstein zu setzen, zu sagen „Okay. Und jetzt haben wir eine Chance, was mal ganz grundsätzlich anders zu machen.“ Genau das würde ich so zusammenfassen unter Möglichkeiten suchen. Es gibt immer so für das eine oder das andere immer neue Projektstarts um zu sagen „Okay, cool. Das Projekt machen wir es halt mal ganz anders wie das, das bisher lief.“ Genau so, das ist mit meine Hauptaufgabe, diese Möglichkeit zu suchen „Wo können wir gerade was streuen und was machen? Was wo verändern?“

I: Okay. Sonstige Erfolgsfaktoren?

B11: Gut es ist halt immer Kontext wo man ist, dass auch, ich mein das liest man überall, ist einerseits natürlich im KMU, dann das Management, die Strukturen, wie das da irgendwie reinpasst. Also da braucht man einfach viel Commitment, auch dafür. Zum einen, um was neu zu machen. Was anderes zu machen, kostet letztendlich immer erst mal Ressourcen, kostet Geld. Das heißt, da muss von oben auf jeden Fall das Commitment dafür da sein, auch der Wille, es zu tun. Genau. Wenn auch die Strukturen drumrum nicht passen, wird es um so schwieriger. Das ist auch ein spannende Aspekt Projektmanagement im KMU und Organisationsentwicklung. Ja, ich habe mich ja in der Organisationsebene viel damit beschäftigt. Und es gibt ja gar nicht so viele Hierarchien wie in Großunternehmen. Von dem her wie sehr das eigentlich getrennt ist, denn wirklich Projektmanagement und Organisationsentwicklung?

I: Okay. Fällt dir sonst noch was ein?

B11: Hm. Gut, letztendlich sind immer motivierte Menschen auch Erfolgsfaktoren. Also wenn man die irgendwie, denen zeigen kann, dass es einen Mehrwert bringt, dann ist das der größte Erfolgsfaktor.

I: Ja. Okay. Dann war es das so weit zu den Erfolgsfaktoren. Okay, dann. Als nächstes würde ich dich einfach noch mal fragen. Vielleicht kannst du kurz überlegen, haben wir jetzt noch irgendwelche sonstige Erfahrungen noch nicht miteinander besprochen oder hast du mir noch nicht genannt, die noch relevant sein könnten für mich? Lessons learned oder sonstiges?

B11: Ich würde sagen, dass so eine Einführung von Methoden letztendlich so fließend in die Nutzung übergeht. Ich weiß nicht, ob so eine Einführung jemals richtig abgeschlossen ist, man sagt, jetzt haben es alle so, weil immer länger als man denkt. Und auch die einzelnen Teammitglieder lernen auch in individuellem Tempo. Und ich glaube auch das muss man dann beachten. So die einen, verstehen es halt schneller, wissen dann, was man tut. Die anderen denken, sie machen es richtig, tun es aber irgendwie doch nicht. Wie wirkt man dann korrigierend?

I: Ja, okay. Sonst nichts mehr?

B11: Nein, ich glaube das passt soweit.

I: Okay. Perfekt. Dann zu guter Letzt zum Punkt der Einführung. Haben wir jetzt noch irgendwas vergessen, was du denkst, dass noch wichtig ist, was ich vielleicht vergessen hab zu fragen, irgendwas?

B11: Hm. Einfach mal die Rückfrage: Wie viele Projektmanager gibt es denn eigentlich so in KMU, also gerade in den kleinen, hast du da Erfahrungswerte von den anderen? Das finde ich persönlich so ein Ding wo ich denk, Projektmanagement kommt dann irgendwann mal dazu, wirklich eine Stelle dafür zu schaffen, passiert aber auch ziemlich spät deswegen. Das ist also ein ganz spannender Punkt: Wer macht's? Wo wird es mit angesiedelt, eigentlich so der Punkt.

I: Also ja, bei meinen bisherigen Interviewpartnern waren eigentlich fast alle Projektmanager oder Produktmanager, was sicherlich aber auch daran liegt, dass ich ja gezielt nach Menschen mit Erfahrungen in dem Kontext gefragt habe. Ich denke, ich hatte auch ein sehr bezeichnendes Interview mit einem ja, Projektmanager aus dem KMU, der auf der Suche war nach einem neuen Projektmanagement für seine Firma. Und das war ganz interessant, weil der wusste zwar dass es agil gibt, aber eigentlich nicht, was es bedeutet. Er hat mir dann sehr eindrücklich beschrieben, was er gerne hätte oder was schief läuft bei ihnen. Und im Endeffekt habe ich dem dann quasi auch erzählt, dass wahrscheinlich agil ihm sehr viel bringen würde und er sich mit dem Thema mal auseinandersetzen soll. Aber was ich damit sagen will ist, ich glaube, es gibt viele kleine Unternehmen, die von agil profitieren würden, aber noch einfach zu wenig Knowhow in dem Bereich haben.

B11: Weil sie gar nichts wissen darüber.

I: Ja, genau.

B11: Was auch total spannend ist, weil man, wenn man in dem Bereich unterwegs ist, schon denkt es ist mega abgedroschen und es redet auch jeder drüber und jeder weiß was davon. Aber so ganz richtig angekommen ist es hat irgendwie doch noch nicht, gerade bei den kleinen.

I: Denke ich auch. Es ist natürlich auch ein Riesending, sich als kleineres Unternehmen mit beschränkten Ressourcen dazu zu entscheiden, das Projektmanagement grundsätzlich anders zu gestalten. Da muss es ja dann auch erst mal wen geben, der sich dazu committed.

B11: Ja, jein, wobei ich sagen würde, die kleinen Unternehmen müssen überhaupt erst mal sich bewusst werden, dass sie schon Projektmanagement machen, weil die denken, glaube ich, also genau, jeder, der ein Projekt macht, macht Projektmanagement, aber die meisten machen sich ja keine Gedanken dazu. Und die Kleinen machen da ja auch schon viel richtig, auch im Sinne von agil. Sie machen es halt nicht bewusst. Das ist so das was ich in meiner Thesis rausgestellt habe und herausgearbeitet habe. In der Kommunikationsebene. Ich könnt mir vorstellen, dass es auf Projektebene gleich ist.

I: Ja, das kann sehr gut sein. Nun gut. Okay, aber zurück zu meinen Fragen. Den ersten Punkt haben wir größtenteils abgeschlossen, da können wir weitermachen.

B11: Vielleicht hängt es da auch noch mit drin. Bei der Einführung agiler Methoden genau dieses bewusst machen. Auch mal mit dem...

I: Bewusst zu machen?

B11: Was Projektmanagement überhaupt bedeutet und dass man es irgendwie eigentlich schon macht und dass es auch wert ist, sich dazu, darüber Gedanken zu machen, darauf Zeit zu investieren und vielleicht sogar das auch in Rechnung zu stellen. Also das merke ich bei meinem Geschäftsführer, der jetzt als erstens mal bei früheren Kunden war es einfach nicht, nicht mitbestellt quasi. Und der tut sich damit auch schwer zu sagen, ja, jetzt haben wir aber jemand und ich schreibe es mit auf die Rechnung. Und das irgendwie auch dem Kunden gegenüber zu verargumentieren, zu sagen „Wir brauchen aber jemand, der Projektmanagement macht.“ Also so eine eigene Hürde. Im Vergleich dazu haben wir bei den Kunden jetzt noch nie ein Problem, dass sie sagen „Wir bezahlen es nicht.“ Also gerade die wo, in einem Team, da haben wir ein gemischtes Entwicklungsteam. Der Product Owner kommt vom Kunden, sind zwei Entwickler vom Kunden, zwei Entwickler von uns und ich mache den Scrum Master. Und da hatten wir auch Zeiten, wo wir nicht so viel gemacht haben, wo der Kunde mehr gemacht hat. Das waren halt hauptsächlich dann die Meetings, die wir abgerechnet haben und der Geschäftsführer meinte „Ja, aber kann ich denn die Meetings überhaupt abrechnen?“ Und ich sage „Ja, klar, das ist Projektzeit, die braucht es

auch, sonst kommt es nicht voran. Wenn wir auch kein Daily machen, ist es nicht sichtbar das Projekt. Deswegen ist das alles wichtig und alles unsere Zeit, das können wir alles abrechnen.“ Und der Kunde hat überhaupt nicht sich darüber beklagt. Genau deswegen die Wichtigkeit von Projektmanagement überhaupt auch mit zu betonen, könnte auch ein Punkt sein.

I: Ja, das hört sich sehr plausibel an, ist ein interessanter Punkt. Okay, dann sollen wir uns jetzt im zweiten Punkt der Nutzung zuwenden.

B11: Ich kann mich auch erinnern, was sich da verschoben hat im Kopf.

I: Ah, okay, optimal! Ja dann frage ich dich direkt: Was sind die größten Herausforderungen bei der Nutzung agiler Methoden im Projektmanagement bei euch?

B11: Wir haben manchmal in kleinen Projekten auch ... manchmal auch, dass eben Mitarbeiter dann mehrere Projekte gleichzeitig haben und in dem Projekt halt auch mal keinen Fortschritt gibt oder nicht so großen Fortschritt gibt. Deswegen haben wir zum Beispiel Dailies in fast allen Projekten nicht täglich, sondern irgendwie so zweimal die Woche, drei Mal die Woche, so auch teilweise abwechselnd, dass ein Mitarbeiter zwar täglich ein Daily hat, aber dann die zwei Teams, in denen er arbeitet, abwechselt. Ähm, genau um die Effizienz in der Zeit trotzdem noch zu haben und nicht alle zusammen kommen und sagen, ich habe aber nichts gemacht, ich mache das gleiche wie gestern und dann wieder gehen. Genau, da bringen kleine Projekte schon dann die Herausforderung mit, den Effizienz Gedanken auch dahinter bedienen zu können, der ja in den agilen Methoden auch ganz wichtig ist.

I: Ja okay.

B11: Genau, ich glaube, das ist wirklich so mit auch die größte Herausforderung in der Nutzung des Ganzen.

I: Sonst noch Punkte?

B11: Ja auch vorher kurz erwähnt. Manche Methoden lassen sich ja nicht so eins zu eins anwenden wie zum Beispiel Scrum dann manchmal, dann gibt es andere, gibt es Kanban. Aber ich mag Scrum zum Beispiel total, da steckt so viel Cooles drin. Wenn man halt nicht nur auf dieses Rahmenwerk an sich guckt, sondern dahinter schaut, was stecken da für Prinzipien dahinter und genau, was will man damit erreichen? Genau da kann man schon viel auch anwenden, ohne die Methode selbst zu machen, versteht viel über Agilität. Ich denke, das leitet uns dann auch gleich b): Was ist größte Erfolgsfaktor? Wirklich oft zu hinterfragen, was wirklichen Wert stiftet. Genau. Auch mal öfter Anpassungen zu machen. Ja, wir haben jetzt auch unseren Daily Rhythmus immer mal wieder angepasst. Je nachdem wie auch die Projektsituationen sind, gerade kleinere Projekte, kürzere Projekte, da muss man das halt häufiger tun. Das haben wir grad dieses Jahr ja schon öfters gemacht, halt einfach auf die

Projektsituation im Gesamtunternehmen dann auch anzupassen, an die Situation im einzelnen Projekt anzupassen. Ja.

I: Also sozusagen die Vorgehensweise ja an den eigenen Kontext anpassen, adaptieren und nicht einfach blind den Regeln folgen?

B11: Und auch nicht blind zu sagen, was für uns heute passt, passt in einem Monat immer noch. Auch in einem Monat kann man was schon wieder anders machen. Wirklich auch Retrospektiven zu machen und immer wieder offen für Veränderungen zu sein, auch in den Prozessen und Strukturen. Ja, aber da irgendwie die Strukturen auch zu haben, so dass die Menschen wirklich auch zusammenkommen, Planbarkeit entsteht, weil ich manchmal weiß, ich sehe jemand sowieso in einem Daily, dann muss ich jetzt irgendwie nicht fragen, sondern das reicht bis morgen, dann kann ich irgendwie sie fragen. Aber wirklich immer wieder zu fragen, wen brauche ich denn grad, wer hat die richtige Kompetenz? Das finde ich auch voll wichtig. Also Menschen zusammenzubringen und die richtigen Menschen im Projekt zu haben. Das ist im KMU ja auch total cool. Man hat ja total viele so Allrounder, auch Leute, die sich irgendwie auch mal über den Tellerrand hinaus engagieren oder sich interessieren, weil man nicht so spezialisiert ist wie in großen Unternehmen. Ich finde, wenn man die zusammenbringt hat man immer Vorteile.

I: Okay. Fällt dir sonst noch was ein zu Erfolgsfaktoren oder auch noch zu Herausforderungen?

B11: Der Erfolgsfaktor ist auch immer zielorientiert zu arbeiten, auch das immer wieder zu wiederholen. Also: „Warum machen wir jetzt ein bestimmtes Meeting? Wozu dient das?“ Genau, da auch irgendwie manchmal hart zu sein in Time boxen und unterbrechen. Das hat mir schon sehr nach gestellt. „Wenn die *Name xyz* dabei ist, dann endet ein Meeting eher ziemlich in der Zeit.“ Unser Geschäftsführer, der redet gerne, macht Meetings gern länger. Und da war das mit eine meiner ersten Aufgabe, zu sagen „Stopp, guck mal, dass hier alles mehr in der Zeit bleibt!“, ja.

I: Okay.

B11: Das sind so die klassischen agilen Erfolgsfaktoren, Zielorientierung, iterativ, offen für Veränderung zu sein und der Mensch also.

I: Okay. Ein Punkt, den noch viele genannt haben, ist, frage ich jetzt nur interessehalber. Würdest du sagen, dass die richtigen Tools sozusagen auch als Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung gezählt werden können? Du hattest Jira erwähnt, ich weiß nicht, ob ihr das selber hernimmt.

B11: Nehmen wir. Ich finde es machts einfacher. Ja. Ob ich es wirklich als Erfolgsfaktor benennen würde, weiß ich nicht, weil wir in manchen Themen zum Beispiel auch nicht wissen, mit welchen Werkzeugen wir eigentlich

am besten arbeiten. Aber wir wissen, dass wir gerade zum Beispiel ein unternehmensweites Projekt Management Meeting so irgendwie ein Level höher zu gehen als das Projektmanagement. Da brauchen wir irgendwie was. Aber das richtige Tool haben wir halt noch nicht. Aber da jetzt mal einen Austausch zu schaffen in einer gewissen Regelmäßigkeit mit den richtigen Leuten, das haben wir gemacht. Genau. Beim Tool sind wir jetzt noch auf der Suche.

I: Okay.

B11: Ja, Tools machen es sicherlich einfacher, weil es, damit die Hürde vielleicht ... Ich würde die Tools eher bei Einführung, ja ich will die Tools zur Einführung stecken. Weil Tools nehmen immer eine Hürde zu sagen „Okay, ich habe da was. Das hilft mir. Damit ist meine Angst nicht so groß, dass ich mich damit auseinandersetze.“ Allerdings sollte man sich nicht nur auf die Tools verlassen. Also grad bei Agilität zu sagen „Agil gleich Scrum“ und ich hab Scrum verstanden, nur weil man darüber irgendwie den Einstieg findet, das ist die Gefahr.

I: Alles klar.

B11: Aber Jira ist ein mega cooles Tool. Ich nutze es für vieles inzwischen.

I: Okay. Ne, super. Ja. Jetzt bin ich dir ein bisschen ins Wort gefahren mit der Zwischenfrage, aber hast du sonst noch was oder können wir weitermachen? (B11: Nein.) Also nein. Okay. Alles gut. Super. Dann würde ich dich wieder fragen. Hast du noch sonstige Erfahrungen, Lessons Learned, Irgendwas in dem Kontext, von dem du mir berichten willst, weil du denkst, das ist wichtig?

B11: Ich glaub wir haben schon über echt viel gesprochen. Nachdem wir jetzt die Werkzeuge auch noch besprochen haben.

I: Okay. Passt. Und denkst du, ich habe grundsätzlich wieder irgendwas vergessen in Bezug auf die Nutzung und wir haben es noch nicht behandelt?

B11: Nein, ich glaub auch das sind so die wichtigsten und relevanten Fragen.

I: Okay. Sehr gut. Ja. Dann sind wir fast am Ende. Dann würde ich dich zu guter Letzt noch mal fragen, als in Bezug auf beides, die Einführung und Nutzung. Ist dir jetzt nochmal was eingefallen? Denkst du, wir haben irgendwas noch nicht behandelt? Ich habe irgendwas nicht gefragt? Hast du noch irgendwas zu sagen?

B11: Gut mir würde noch was einfallen zur Einführung generell. Ich finde immer wenn man was neues einführt, gibt es zwei Möglichkeiten, zu sagen ich mach den großen Schuss und stell alles auf einmal um, oder ich mache es irgendwie Stück für Stück. Und ich glaube auch, dass das in dem Bereich bei KMU relevant sein könnte. Also

stelle ich alle Projekte direkt auf agil um oder mach ich es irgendwie Stück für Stück. Und natürlich auch bei agil immer die Frage: „Ist agil wirklich das Richtige?“ Also, klassische Methoden haben definitiv auch ihre Richtigkeit und sind manchmal genau das Richtige. Nach Richtung Hybrid geht ja schon total viel. Genau deswegen da einfach einen Methodenkasten aufzubauen, zu sagen was mache ich eigentlich wann. Ich glaub das ist auch mit das Wichtige, wenn man sich mit agil auseinandersetzt, dass eben Hybrid dann wirklich heißt, ich weiß wann ich was einsetze und nicht, ich bin in irgendeinem komischen Durcheinander zwischen klassisch und agil gelandet und weiß eigentlich nicht, warum wir was tun. Ich finde immer, Hybrid ist die Königsdisziplin, weil da muss ich klassisch und agil verstanden haben und kann dann bewusst wählen und bewusst einsetzen.

I: Ja. Okay.

B11: Genau das ist mir noch dazu eingefallen.

I: Okay? Sehr gut. Sonst noch irgendwas? Oder war es das dann im Großen und Ganzen?

B11: Ich glaube, das war es im Großen und Ganzen. Würde ich sagen.

I: Optimal. Sehr gut. Dann stoppe ich kurz die Aufzeichnung.

Appendix S: Transcript of the interview with Interviewee B12



Zwölftes problem-zentriertes Interview mit Interviewee B12

Eröffnung des Gesprächs

I: Let's go. Okay, dann lass uns mit den eröffnenden Fragen starten, und zwar: Hast du Erfahrung mit agilen Methoden im Projektmanagement von KMU und dabei etwas spezifischer gefragt, hast du Erfahrung mit der Einführung agiler Methoden?

B12: Ja, habe ich und zwar bei *Firma xyz*. Da, wo ich jetzt arbeite gerade, aus dem Hintergrund heraus, dass wir relativ klein angefangen haben und in unserem Department so gut wie keinerlei agile Methode vorher existiert hat. Das heißt, wir haben irgendwie Mitte, Ende letzten Jahres – also 2021 – praktisch in unserer Abteilung, angefangen mit einer ein Mann Unterabteilung der Abteilung praktisch, die sich damit beschäftigt hat, ja so Business Intelligence mäßig zu integrieren und aufzubauen. Und deswegen gab es am Anfang eben nur eine Person, die das gemacht hat. Und dann kam die zweite Person dazu, das war unser Tech Lead. Und dann kam ich als dritte Person dazu und dann war schon, waren schon die ersten Gedanken da. „Okay, wir müssen mal alle Aufgaben, alle Tasks, die so auf uns rein prasseln, müssen wir mal sammeln, irgendwo niederschreiben und irgendwo priorisieren.“ Weil wenn du halt ein, zwei Personen bis drei Personen vielleicht noch bist, die noch relativ verschiedene andere Areas haben, wo sie so ein bisschen Expertise haben, dann ist es noch relativ gut zu händeln. Aber so, wenn das Team dann wächst und wenn dann wirklich die ersten Engineers dazukommen und bei uns auch dazugekommen sind, dann kannst du es nicht mehr anders regeln, als mit agile Methoden einzuführen und zu sammeln, einfach alle Requests, alle Tasks und den Backlog zu füllen und dann abzuarbeiten. Und genau. Und seit Anfang, sage ich mal, seit Q1, Q2 diesen Jahres nutzen wir das immer intensiver. Diese ganzen agilen Methoden und haben jetzt auch seit ein, zwei Monaten extra einen Produktmanager der sich halt nur um Backlog Priorisierung, Backlog füllen und Sprint Planning, Review und Refinements und so was kümmert. Das heißt die Entwicklung war bei uns über die letzten zwölf Monate sehr intensiv dahingehend. Deswegen würde ich mich schon so bezeichnen, als hätte ich da so ein bisschen Erfahrung mit der Einführung und auch Erfahrung mit der mit der Nutzung über die letzten paar Monate.

I: Sehr gut. Perfekt.

B12: In welcher Position haben Sie die Erfahrungen gesammelt? Ich habe die nicht als Produktmanager gesammelt. Ich habe die nicht als Scrum Master gesammelt. Ich habe die sozusagen mehr als Nutzer gesammelt die Erfahrungen und eher halt in der Einstiegs Rolle. Ich hatte keine großen Vorerfahrungen. Ich hatte

Projektmanagement Kurs an der Uni, wo wir so was schon gelernt haben, aber dann das nach meinem aktiven Arbeitsleben dann tatsächlich anzuwenden ist irgendwie schon was anderes. Deswegen war ich dahingehend nie wirklich im Lead. Ich habe ein paar Ideen ab und zu mal hingegeben, wo wir gesagt haben „Hey, wir könnten das vielleicht so machen.“ aber sonst immer nur als als Nutzer und Contributor eigentlich eher so.

I: Ja, und was ist eine offizielle Jobbezeichnung?

B12: Meine offizielle Job Bezeichnung ist Business Automation Manager. Dabei geht es um die Automatisierung von Prozessen. Und da wir natürlich in einem sehr schnell wachsenden Umfeld sind, wo Prozesse schnell skalieren müssen und noch nicht so wirklich definiert sind am Anfang ist es auch eine sehr spannende Sache und aber auch natürlich notwendig, dass man da halt irgendwie strukturierte, agile Methoden anwendet, weil sonst versinkt du da, wenn du nicht ordentlich priorisiert und abarbeitest.

I: Ja. Okay. Sehr gut. Dann direkt zur dritten Frage. Kannst du mir die ungefähre Größe des Unternehmens sagen?

B12: Die ungefähre Größe des Unternehmens. Jetzt gerade sind wir, glaube ich, so 350 Mitarbeiter. Bei der Einführung waren wir wahrscheinlich so 200 Mitarbeiter. Also ja 200 Mitarbeiter waren allein letztes Wochenende auf einer Veranstaltung. Es war auf jeden Fall so um die 200 Mitarbeiter insgesamt letztes Jahr so bei der Einführung und jetzt mittlerweile natürlich größer. Und ich glaube so der Jahresumsatz letztes Jahr war wahrscheinlich bei 50 Millionen roundabout. Hätte ich gesagt. Gibt es noch andere Kennzahlen oder Größenangaben?

I: Nein. Das war alles, das mich interessiert. Perfekt. (B12: Okay.) Und dann die vierte Frage: Mit welcher agilen Methode arbeitet ihr konkret?

B12: Also angefangen haben wir tatsächlich bei der Einführung, das ist ganz interessant, eher mit so mit Kanban, weil wir da noch nicht gewusst haben „Okay, wie machen wir den wöchentlichen Sprint oder wie arbeiten wir das ab.“ Dann haben wir erst mal angefangen, alle Task irgendwie zu sammeln und dann strukturiert abzuarbeiten. Und dann haben wir aber angefangen, so Q1 dieses Jahres, dass wir eben Scrum verwendet haben, in dem wir auch jetzt Sprint Planning machen, strukturierten Backlog haben, Sprint Reviews haben, Grooming haben, genau.

I: Alles klar. Perfekt. Dann haben wir die eröffnenden Fragen hinter uns gebracht und können uns den Hauptfragen widmen.

Fragen zum Forschungsthema

I: Und zwar. Starten wir wieder mit der Einführung der agilen Methoden. Und zwar wäre da die erste Frage: Was waren dabei die größten Herausforderungen oder generell die Herausforderungen, mit denen ihr konfrontiert wart?

B12: Also ich glaube, die größte Herausforderung war, dass wir in einem schnell wachsenden Umfeld waren und noch keine Struktur oder keine Idee hatten, wie wir uns strukturieren können. Also es war, glaube ich, mit die größte Challenge, dass wir einfach nicht gewusst haben „Okay, wie ist in unserer Abteilung in unserem Daily Doing die beste Art, Tasks zu strukturieren und voranzubringen?“ Also, dass wir halt noch keine Idee hatten. Und wahrscheinlich auch, dass wir halt keine Person von Anfang an hatten, die gesagt hat „Hey, ich habe da schon gut Erfahrung mit gesammelt und wenn wir das jetzt so angehen, dann wird es gut werden.“ Deswegen haben wir halt von Anfang an, waren wir uns alle so ein bisschen unsicher, wie sollen wir das jetzt vorantreiben? Wie sollen wir das aufsetzen? Wer ist dafür letztendlich verantwortlich und in welchem Zyklus halten wir das ab? Das waren einfach so viele ungeklärte Fragen, wo wir uns dann einfach peu a peu hin getestet haben tatsächlich. Das war so die größte, waren die größten Herausforderungen, hätte ich gesagt. Und auch finde ich die Einrichtung des Tools selber. Wir benutzen halt Jira und das kannst du ja super customizen, also du kannst ja, das ist so flexibel und so anders einrichtbar und wir hatten halt so, das Default Template da liegen von einem neuen Projekt, wenn du es erstellst. Und wir hatten halt noch keine Idee, was man da alles mit machen kann, wie flexibel das ist oder was die besten Einstellungen für uns sind. Das heißt, wir haben einfach so angefangen, so Tasks aufzusetzen, irgendwie ohne, also ohne Conventions oder sowas und dann irgendwie Story Points vergeben, Priorisierungen vergeben so, aber ich glaube, da kann man noch sehr, sehr viel mehr ins Detail gehen und das wirklich noch in die Spitze treiben.

I: Klar, war die Wahl des Tools selbst auch eine Herausforderung?

B12: Nein, also die Wahl des Tools war nie eine Herausforderung für uns jetzt speziell, weil das schon alle Departments, oder alle Departments die agil gearbeitet haben, vor uns schon benutzt haben sozusagen. Das heißt unser CTO, glaube ich, hatte auch eine sehr, sehr starke Meinung zu dem ganzen Tooling und so, das heißt, es hat sich für uns nie die Frage gestellt, ob wir ein anderes Tool benutzen. (I: Ah, okay.) Ich glaube ab und zu in unserer Abteilung, aber in einer anderen Subabteilung benutzen Personen auch so Personal Task Manager, die so in die Richtung gehen, so wie Monday.com oder Whatever, irgendwie solche Tools, aber für uns, für das wirklich sag ich mal halb professionelle bis professionelle Tooling war Jira immer gesetzt, also keine Herausforderung für uns. Aber ich kann mir durchaus vorstellen, dass es eine Herausforderung ist für jemanden, der agiles Arbeiten einführen möchte. Weil ich bin mir jetzt nicht bewusst, aber Jira wird bestimmt mit das teuerste am Markt sein, denke ich. Weil es wahrscheinlich auch Category Leader und Platzhirsch ist. Also wenn du ganz am Anfang stehst und kommt halt auf deine Ressourcen wahrscheinlich drauf an, ob du zu einem Startup bist, was eher spart oder ob du jetzt in einer großen Firma sitzt. Aber da könnte es schon unterschiedlich sein und Herausforderungen geben.

I: Okay, aber noch mal zurück zu den Herausforderungen: Gab es sonst noch welche, konkret bei der Einführung? Vielleicht dahingehend, dass ich Mitarbeiter, ich weiß nicht, gespreizt haben, oder?

B12: Ja, ich weiß, was du meinst. Also, es verlangt natürlich auch, dass jeder mitmacht und jeder das so pflegt und jeder es benutzt, wie es sein soll. Ich glaube, bei uns im Team war das jetzt eher eine geringe bis mittlere Herausforderung, weil es einfach keinen anderen Weg gab, ja. Das heißt, jeder war sich bewusst, wir müssen das so machen. Und wir müssen volle Transparenz über all unsere Tasks schaffen, dass sich keiner da so gespreizt hat dagegen. Ich glaube, eine große Herausforderung, die wir dennoch hatten, war so ein bisschen die, ja der Zwiespalt zwischen „Was packe ich jetzt alles an Tasks da rein, was sammle ich alles da drin?“ und „Was habe ich irgendwie noch parallel auf meiner persönlichen To Do Liste?“ Weißt du was ich meine? Also ich glaube, da sind wir auch immer noch nicht perfekt geworden. Und da braucht es wahrscheinlich noch ein bisschen so ein paar Pushes, bis das wirklich funktioniert. Aber wenn ich jetzt von irgendwem eine Nachricht bekommen „Hey, das und das, kannst du das mal bitte anschauen?“ oder so was, pack ich das jetzt in den aktuellen Sprint als Task mit Story Point rein oder nicht? Oder weißt du diese ad hoc Themen, die dann halt zwangsläufig irgendwie jetzt nicht in das geplante Sprint Paket reinpassen, aber trotzdem anfallen. Und ich glaube das ist immer noch eine große Herausforderung, dass wir halt noch keinen strukturierten Umgang mit solchen Ad hoc Sachen haben. Und genau, und das gute war natürlich auch bei der Einführung, je mehr Engineers wir bekommen haben, ja so einen Monat mal einen, dann wieder zwei dazu und so weiter. Die sind es nicht anders gewohnt eigentlich aktuell. Das heißt, die haben nie anders gearbeitet als in agilen Methoden teilweise. Das heißt, da hat sich sowieso keiner dagegen gespreizt. Und für sie ist es eigentlich eh immer noch besser, eben diese komplette Task Transparenz zu haben und praktisch in so einer Struktur Scrum zu arbeiten, weil die ja gar nicht so als Engineering People gar nicht so auf diese Ad hoc Tasks springen. Also die haben jetzt nicht so viel Sachen, wo sie dann mal was fixen müssen, was nachschauen müssen, kurz mal eine Analyse machen müssen oder so was. Das fällt glaube ich eher auf der Business Seite an. Genau, ich glaube, das ist wahrscheinlich schon eine generelle Herausforderung. Auch wie kann ich agil arbeiten mit einem Business Hintergrund? Ja, also ich meine agil zu arbeiten mit einem klaren Produkt, einer klaren Roadmap, die du halt im Hintergrund developen musst mit Engineering, ist halt viel leichter als irgendwie agil zu arbeiten, wenn du halt eigentlich mehr Business Fokus hast. Das glaube ich ist schon noch schwieriger und herausfordernder, sowas aufzusetzen.

I: Ja bestimmt. Okay, dann noch mal eine Nachfrage von mir. Und zwar: War Scrum als Methodik bei euch schon bekannt? Also hattet ihr viele Mitarbeiter, die da schon Know-how in der Richtung hatten? Oder war das vielleicht auch eine Herausforderung, dass erst mal Schulungen benötigt wurden, um den Mitarbeitern die Methodik näherzubringen? Oder wie habt ihr das gehandhabt?

B12: Ja, guter Punkt. Wir haben Scrum benutzt, glaube ich, oder eingeführt, weil es in der ganzen Company so gemacht wird, weil das alle anderen Departments so gemacht haben. Und weil es gefühlt nie in Frage gestellt wurde. Es wurde nie in Frage gestellt, ob es etwas besseres gibt oder ob uns was besseres passen würde. Und es wurde so als gegeben hingenommen, sage ich mal, ob das jetzt optimal war, weiß ich auch nicht und ob das

optimal ist, sei dahingestellt. Keine Ahnung. Wir haben uns nie großartig darüber Gedanken gemacht „Was für andere agile Methoden gibt es oder wie könnten wir die anwenden?“ Das ist wahrscheinlich schon auch eine, ich weiß nicht, wie das bei anderen Firmen ist, aber bei uns wurde es nie in Frage gestellt. Bei uns wird das halt so als Platzhirsch wie Jira eigentlich so hergenommen. Okay, Scrum, jeder arbeitet heute mit Scrum agil und das ist der beste Weg sozusagen.

I: Und war, aber noch mal zurück auf meine Frage. War die Methodik schon allen bekannt oder wie habt ihr die sozusagen ... (B12: Ja.) Ja? Okay.

B12: Also sag ich mal bekannt. Ja, wir hatten auch schon einen Engineer, der hat schon so einen Scrum Master Abschluss gehabt und so ein Zertifikat gehabt. Also den meisten war das schon bekannt. Ich glaube, ich kann es jetzt nicht für jede einzelne Person beurteilen, weil ich nicht mit jedem über die Frage gesprochen habe oder nie das gefragt habe. Aber ich glaube, es war eigentlich schon ziemlich in den Köpfen präsent und jeder hat es zumindest schon mal in der Uni oder so was gehört. Also es war kein komplettes Neuland.

I: Okay, das war also keine Einstiegshürde oder so? (B12: Nein, ist es nicht.) Okay, gut. Gibt es sonst noch Herausforderungen? Oder sollen wir uns den Erfolgsfaktoren widmen?

B12: Bei der Einführung. (...)

I: Wenn dir sonst noch was einfällt, kannst du es auch nachschieben. (B12: Okay.) Okay. Sehr gut. Dann die Frage 1 b): Was waren die Erfolgsfaktoren bei der Einführung?

B12: Die Erfolgsfaktoren bei der Einführung. Ja, unsere Einführung war eigentlich eher schon holprig, das heißt die Erfolgsfaktoren würde ich persönlich aus meiner Erfahrung mit der Einführung eher aus den Herausforderungen und wie wir damit umgegangen sind ziehen. Das heißt, ich kann jetzt spontan keine großen Erfolgsfaktoren, die wir oder Erfolge, die wir hatten, so gut rausziehen. Lass mich mal kurz nachdenken. (...) Ich glaube Erfolgsfaktoren, damit die Einführung letztendlich doch irgendwie geglückt ist, war auf jeden Fall, dass wir einen dedicated Projektmanager bekommen haben, dessen Hauptjob eigentlich darin besteht, diese agile Methode zu fördern und voranzubringen. Weil ich glaube schon, dass das ein enormer Erfolgsfaktor ist wenn du so eine Person hast, die sich mit sehr hohem Fokus auf dieses Thema fokussiert. Weil wir hatten halt das Problem, dass wir am Anfang mit unserem ersten Mitarbeiter in der Abteilung, dem zweiten und dann mit mir, dass wir halt alle sowieso super viele Aufgaben hatten und keiner sozusagen den Fokus darauf gelegt hat „Okay, ich will jetzt 100 %, dass diese agile Methode so von uns gelebt wird und so funktioniert und bei allen im Board so reflektiert wird.“ Und ich glaube, dass ein Erfolgsfaktor, sag ich mal, dafür, dass die aktuelle Nutzung jetzt doch relativ gut funktioniert war halt, dass es wirklich eine Person gibt, die sich darauf fokussiert. (I: Bestimmt, ja.) Und bei der Einführung ist glaube ich auch, könnte ein Erfolgsfaktor sein so im Tooling selber Automatisierungen zu nutzen, so Alerts zu benutzen: „Hey *Name xyz*, du bist jetzt Reviewer für das Ticket, das steckt grad in Review

Masterthesis David F. Leiner 12. Interview 5

oder so, bitte schau es dir an.“ Oder dass man auch so gemeinsam den Fortschritt auf dem Board verfolgen kann, das heißt wir haben einen Slack Channel wo halt immer eine Automation reinpushed wenn ein Ticket done ist oder so was. Das heißt, du siehst es viel besser, erhöhst die Transparenz und merkst auch den Fortschritt deutlicher. Und das macht es dann auch, finde ich besser, so ein Tool zu nutzen oder das umzusetzen. Ja, genau, ich glaube generell ein guter Erfolgsfaktor war, um eine agile Methode wie Scrum einzusetzen, ist definitiv das Tooling. Ja, also wie willst du, wie willst du ohne Tooling das ordentlich vorantreiben oder betreuen und auf dem Schirm haben? Das geht meiner Meinung nach nicht. Also, sehr, sehr schwierig.

I: Ja, aber das ist dann wahrscheinlich eher ein Punkt für die Nutzung agiler Methoden, oder? Also das Tooling an sich.

B12: Ja auch. Aber stell dir mal eine Einführung ohne ordentliches Tooling vor ...

I: Ja gut, beides. Ja klar. Da hast du natürlich recht.

B12: Was war sonst ein Erfolgsfaktor für die Einführung? Für die Einführung war definitiv Management Support ja, also wenn du von oben von Level keine Guidance hast, wie du das machen sollst oder welches Tool benutzen sollst, dann wird es wahrscheinlich nochmal schwieriger, weil du dann erst mal komplett loose bist und nicht weiß, wie du das angehen sollst. Der Erfolgsfaktor war wahrscheinlich auch halt andere Departments zu sehen, die das schon benutzen. Das heißt, du konntest dir doch das eine oder andere anschauen. Wir haben nicht versucht in der Insel zu denken und unser eigenes Board oder so was aufzusetzen, sondern man hat schon auch mitbekommen „Wie machen es andere Departments? Welche Termine nutzen sie dafür? Wie gehen die das an?“ Das ist auch noch aktuell was, wo wir noch uns verbessern können, wo wir uns permanent noch was anschauen können. Aber generell bei der Einführung ist glaube ich ein großer Erfolgsfaktor, wenn es irgendwo anders im Unternehmen schon existiert und wenn es von oben gefördert wird die Einführung.

I: Ja okay.

B12: Und natürlich Erfolgsfaktor für eine Einführung würde ich auch ganz klar sagen halt die Erfahrung der Mitarbeiter. Wenn du jetzt mit zehn Leuten so ein agile Methode umsetzen sollst, von denen neun noch nie was von Scrum gehört haben, dann wird es natürlich schon schwierig. Ich glaube, bei uns war der Erfolgsfaktor dahingehend, dass wir alle relativ junges Team sind, dass wir eigentlich alle deutlich unter 30 sind und halt am Puls der Zeit auch sowieso sitzen. Ja, das hat es wahrscheinlich noch mal leichter gemacht. (I: Ja!) Erfolgsfaktoren, ich überlege gerade. (...) Genau. Und ich glaube auch, ein großer Erfolgsfaktor für die Einführung agiler Methoden ist auch die die Akzeptanz von anderen Abteilungen, mit denen man Schnittstellen hat, mit denen man zusammenarbeitet. Weil wenn, wir haben jetzt zum Beispiel in unserer Abteilung oft so ad hoc Requests – Analysen, die notwendig sind für irgendwelche Investor Reportings. Von finance halt und wenn finance halt diesen Arbeitsrhythmus nicht akzeptieren will oder nicht kann, weil die halt immer was bis morgen

Masterthesis David F. Leiner 12. Interview 6

brauchen oder so was. Dann glaube ich, fällt es auch schwer, so eine agile Methode einzuführen. Also ich glaube, es kommt auch sehr aufs Umfeld an und die Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder Personen. Weil wenn du halt, wenn du halt wirklich ja andere Abteilungen oder andere Stakeholder hast, die das akzeptieren, das wissen, dass man in Sprints arbeitet, dass man so agil arbeitet und dass nicht alles sofort umgesetzt wird, was reinkommt, sondern halt priorisiert wird und so weiter und abgearbeitet wird. Dann hilft es glaube ich schon, wenn die das akzeptieren und auch nicht sich dagegen stemmen.

I: Ja, definitiv. Die Methode muss zum, ja zum situativen Kontext passen, sage ich mal!

B12: Ja, genau. Sehr schön ausgedrückt.

I: Ne, okay. Dann war es das soweit mit Erfolgsfaktoren. Wie gesagt, wenn dir noch nachträglich was einfällt, kannst du das jederzeit auch nach dem Interview noch mir schreiben.

B12: Ja, aber eins fällt mir noch ein. Ich glaube, ein Erfolgsfaktor für die Einführung agiler Methoden ist auch, glaube ich, die Konnektivität mit anderen Tools, also zum Beispiel machts dir halt Jira super leicht irgendwie so Merge Requests zu implementieren. Irgendwie mit Gitlab zu interagieren und auch wirklich in so einen richtigen Development Modus reinzugehen. Ich glaube, wenn du jetzt ein Tool hättest, was das noch mal schwerer macht, dann glaube ich, wird auch das Gesamtkonstrukt der Einführung agiler Methoden schwerer. Also ich glaube ein Erfolgsfaktor ist definitiv, dass du alles, was du für dieses Produkt Development brauchst oder sowas da integrieren kannst.

I: Hm, ja. Sehr guter Punkt. Ja.

B12: Ja. Okay, dann lass mal weiter. Von welchen sonstigen Faktoren, sonstigen Erfahrungen können Sie in diesem Kontext berichten?

I: Genau die Frage zielt quasi darauf ab, ob es jetzt noch irgendwelche Lessons learned gibt, die du mir noch nicht gesagt hast. Die, wo vielleicht einfach bei Herausforderungen oder Erfolgsfaktoren nicht so recht gepasst haben.

B12: Ja, ja, ich weiß, was du meinst. Ich glaube es könnte vielleicht auch wieder zu den Herausforderungen zählen, aber als eine sonstige Erfahrung würde ich es jetzt eher klassifizieren. Dass man bei der Einführung sich als erstes darüber Gedanken machen sollte und darauf committen sollte, wie ich manche Sachen sehe. Also weißt du „Was ist meine Definition of Done? Wie mache ich, was ist für mich eine Story? Was ist für mich ein Task? Was ist für mich ein Subtask?“ So lauter solche Definitionssachen, die finde ich, sind bei der Einführung ganz wichtig, dass man die so früh wie möglich klarstellt. Weil bei uns war halt auch das Problem und eine Herausforderung, dass wir das nicht von Anfang an hatten und uns dann halt so ein bisschen wild fortentwickelt haben. Ja, also manches Mal als Story formuliert, manchmal als Task formuliert so, und du bräuchtest halt schon

von vornherein, bevor du so was einfühst, wahrscheinlich super klare Guidelines, einfach wie, welche Art der agilen Methode oder welches Element, wie das zu behandeln ist und wie das für dasjenige Team definiert ist. Weil es kann ja auch für andere Teams ein bisschen anders definiert sein. Es kommt auch immer auf den gesamtheitlichen Kontext so an, aber ich glaube, das war so eine Erfahrung, die bei der Einführung relativ prägend war, dass wir halt uns auch so ein bisschen Step by Step selbst fortentwickelt haben, unsere Definitionen so mit der Zeit sich fortentwickelt haben und nie aber klar festgehalten wurden. Und sonstige Erfahrungen würde ich dazu auch noch zählen. Du brauchst aber noch ein bisschen Flexibilität bei der Einführung. Also du kannst nicht sagen, keine Ahnung. Also selbst in diesem Sprint Board zum Beispiel habe ich jetzt da To-Do, Blocked, In Progress und Done oder schiebe ich dann noch ein In Review dazwischen oder so die verschiedenen Status Sachen. Ich glaube, da muss man sich schon noch ein bisschen auch Flexibilität offenhalten, wie es dann auch tatsächlich im Arbeitsalltag sich gibt und wie da die besten Einteilungen sind. Und Flexibilität dahingehend auch „Mache ich einwöchige Sprints, mache ich zweiwöchige Sprints? In welcher mache ich von Mittwoch bis Mittwoch die Sprints? Oder mache ich alle zwei Wochen noch ein Grooming? Oder soll das Grooming am selben Tag des Sprint Plannings sein?“ Oder solche Sachen halt, solche zeitlichen Abfolgen. Ich glaube, das ist auch eine Herausforderung, die man bei der Einführung hat, aber die auch von vornherein nicht klar definiert sein kann, weil sich das bisschen eingrooven muss gefühlt. Ja, du musst deinen besten Rhythmus irgendwie finden. Also wir zum Beispiel machen immer Sprints von Mittwoch bis Mittwoch zweiwöchig. Angefangen haben wir aber einwöchig. Und wir haben den Übergang dann geschafft von einwöchig zu zweiwöchig, weil wir gesagt haben okay, erstens ist unser MVP von unserem Gesamtprodukt, was wir eigentlich so entwerfen wollen, relativ gefestigt. Es hat sich relativ herauskristallisiert, was wir die nächsten ein, zwei Monate machen wollen, so eine Rough Roadmap. Und dann konntest du auch vor allen Dingen danach, als wir einen Produktmanager bekommen haben, dann besser planen ja und am Anfang konnten wir halt schlecht planen. Wir haben dann einfach jede Woche ein Sprint planning gesagt, haben gesagt „Oh Shit, was ist letzte Woche alles reingekommen, was wollen wir jetzt die nächste Woche schaffen.“ und haben das dann so runter priorisiert und dann in den Sprint mitgenommen. Weißt du, was ich meine. Also ich glaube, es sind schon, so Erfahrungen, die wichtig sind zu machen, damit man auch sieht „Okay, was, was hat uns zu einem gewissen Zeitpunkt jetzt die Flexibilität geschafft, die wir da gebraucht haben? Wann müssen wir irgendwie ein anderes Fahrmuster übergehen?“ So, ich glaube, diese bisschen Flexibilität sich offenzuhalten, ist nie schlecht. Und es kann auch gut sein, dass wir in dem einen oder anderen noch mal dann wieder auf einwöchige Sprints zurückgehen, weil wir dann wieder, keine Ahnung, in einem unsicheren Produktumfeld sind, wo noch vieles unklar ist und wir uns noch schneller entwickeln müssen oder so was, genau. Und eine Erfahrung zur Einführung agiler Methoden, da bin ich jetzt gespannt, da sind wir jetzt nämlich gerade dabei. Wir haben praktisch jetzt unsere, also in unserer Abteilung sind wir die Unterabteilung, und in unserer Unterabteilung, die so ein bisschen Business Intelligence mäßig angehaucht ist, haben wir halt jetzt verschiedene Produkte, die wir machen. Und früher hatten wir halt ein Board, ein Projekt in Jira, ein Scrum, sag ich mal, und jetzt fängt es sich so ein bisschen an aufzuteilen, weil wir halt jetzt auch ein zweites Board machen, weil wir ein thematisch sehr entkoppeltes anderes Thema vorantreiben wollen. Und da haben wir jetzt auch Engineering Kapazitäten und Personen aus Brasilien dazu bekommen, die ihren eigenen Produktmanager mitbringen und ihre eigenen Engineers mitbringen. Das heißt, jetzt wird sehr spannende

Phase sein, weil das auch wieder so relativ am Anfang ist, von einem Projekt, da wo man sich erst so finden muss, erst mal in die Vision finden muss „Wo soll es hingehen?“ Eine Rough Roadmap entwerfen. Und da bin ich jetzt auch gespannt, wie generell die Zusammenarbeit mit Externen bei so einer Einführung ist, ja. Wie funktioniert es so, wenn der Produktmanager, der das ganze Scrum betreut, nicht von der Company selbst ist, sondern halt eigentlich so extern ist. Das wird jetzt bestimmt auch spannend. Und vielleicht sollten wir da einige Lessons Learned, die wir jetzt so über das letzte Jahr gesammelt haben, erst mal am Anfang mit einbringen und erst mal alignen wie der mit der „Best way of working together for the Future“ ist ungefähr, könnte noch mal spannend werden. Weil ich meine, was heißt Einführung agiler Methoden? Führst du so was Company-wide ein? Führst du so was Department-wide ein? Führst du so was Team-wide ein oder Projekt-basiert ein? Das ist glaube ich auch eine spannende Frage. Zum Beispiel haben wir kein wirklich gutes Company-wide Scrum oder braucht man sowas überhaupt? Gibt es sowas überhaupt? Es sollte eigentlich so eine Rough OKR Product Project Roadmap geben in der Company, was halt höchste Priorität für die Company hat und das dann runtergebrochen auf die Departments, was sie eigentlich OKR sind. Ich glaube Einführung kann halt, kannst du halt auch von verschiedenen Phasen haben dann. Also du kannst es in einem Team eingeführt haben und dann führst du es drei Monate später in einem anderen Team ein und das vielleicht kleiner ist oder größer ist oder anders strukturiert ist. Okay.

I: Okay. Gut, dann war es das soweit mit den Lessons learned, sonstigen Erfahrungen?

B12: Ja.

I: Okay. Okay. Gut, dann ist nur noch mal die Frage: Haben wir quasi jetzt noch irgendwas vergessen zu erwähnen, von dem du denkst, es wäre noch relevant für mich? Irgendwas?

B12: Ja, ich möchte noch hinzufügen, dass die Einführung agiler Methoden, die ich geschildert habe, eher in einem, sage ich mal Produktmanagement Umfeld ist und nicht in einem großen Projektmanagement Umfeld. Das heißt, ich bin mir nicht ganz sicher, wie man den Unterschied verstehen soll, aber beim Projektmanagement stelle ich mir immer größere Projekte vor und bei Produkten stelle ich mir auch kleinere Produkte vor irgendwie. Deswegen, ich weiß nicht, ob du da einen Unterschied siehst oder wie groß zu den siehst, aber das würde ich noch hinzufügen, dass es bei uns halt sehr, sehr techlastig und produktlastig ist, genau.

I: Okay. Also bis dato sehe ich da gar keinen Unterschied. Ich denke auch, es wird dabei bleiben, aber danke für die Ergänzung. Sehr gut.

B12: Ich schau kurz nach einer Sache vielleicht noch Erfahrung, Challenges. (...) Ne, das wird eher bei der bei der Nutzung dann kommen. Bei der Einführung. (...) Also nur noch mal um was zu ergänzen. Ich hatte auch mal versucht, vor über einem Jahr in dieser größeren Abteilung, wo ich bin, HubSpot als CRM einzuführen und da so ein bisschen auch so Tracking zu machen von Kontakten und Deals, die sich so ergeben und so, und da

hatte ich die enorm große Herausforderung, dass die ganzen User halt das überhaupt nicht gewohnt waren und überhaupt keine Lust drauf hatten, das Tool zu benutzen. Deswegen sehe ich den Punkt halt schon, den du auch irgendwie erwähnt hast, mit dieser Bereitschaft der User da mitzumachen, als sehr, sehr kritischen Punkt dann und einen sehr hohen Erfolgsfaktor. Weil wenn du da wirklich Leute hast, die da noch nie mit gearbeitet haben, die immer nur in, keine Ahnung, Excel gedacht haben und immer nur in Powerpoint, Excel what ever. Also weißt, was ich meine? Also die altmodische Art zu arbeiten, dann ist der Umstieg glaube ich sehr schwer, sehr schwer. Und dass die, die auch die Vorteile davon verstehen. Und das auch wirklich umsetzen, weil es dann doch sehr disruptive, disruptiver Wechsel ist. Und disruptiv ist ja immer so eine Verhaltensänderung und nichts ist schwerer zu ändern als das Verhalten von Kollegen.

I: Ja. Ja, das stimmt wohl. Okay, super. Dann widmen wir uns der Nutzung. Alles klar. Was sind denn da die größten Herausforderungen bei euch?

B12: Bei uns sind die größten Herausforderungen, glaube ich, dass wir in einem Startup sind, das in einem sehr, sehr schnell wachsendes Umfeld generell ist und dass wir sehr, sehr viele Projekte, Themen haben, die wir gleichzeitig vorantreiben sollten – unter halt knappen Ressourcen wie Engineers oder Mitarbeitern generell. Und das ist, glaube ich, eine große Herausforderung für das agile Arbeiten generell. Weil du halt irgendwie im Agilen doch irgendwie gezwungen bist zu fokussieren, auf ein gewisses Projekt, auf ein gewisses Produkt, das du irgendwie ... wo du gewisse Teilabschnitt in den nächsten ein zwei Wochen delivern willst. Und die große Herausforderung, die wir alle haben, ist, dass wir, glaube ich, zu viel Projekte parallel vorantreiben sollen, weil die entweder auf High Interest für die ganze Company sind oder für High Interests für andere Departments sind. Für Finance zum Beispiel, weil die irgendwas als sehr, sehr wichtig anerkennen. Und da glaube ich, ist die große Herausforderung, die wir aktuell haben, dass wir keinen, bei uns in der Abteilung keinen Head of Produktmanagement oder so was haben. Keiner, der sagt „Hey, das sind unsere ganzen Produkte und Projekte. Und das eine Entwicklungsteam fokussiert sich auf das, das andere auf das und danach das.“ Also ich glaube, wenn du da gerade in so einem Unternehmen, dass das viele Projekte auf einmal machen soll, wenn du da jemanden hast, der wirklich Projekt und Produkt mäßig noch mal den Hut auf hat und die Roadmap besser vorgibt und die Einteilung, dann funktioniert das Ganze noch besser. Und genau das ist unsere größte Herausforderung aktuell, dass wir so eine Person nicht haben und dass wir deswegen unser, unsere anderen Head Of's oder Department Head's sage ich mal dazu brauchen, die sich aber nicht Vollzeit damit beschäftigen können und wollen und deswegen ist halt alles immer so, in einem ja schwebenden Zustand der Weiterentwicklung und irgendwie Projekte da noch reinquetschen und so wir versuchen schon im Quarterly mit dem OKR Planning irgendwie die wichtigsten herauszukristallisieren. Aber trotzdem ist, denke ich die größte Herausforderung, dass wir zu viele Projekte für zu wenig Menschen gerade parallel haben. Und das macht es nicht leichter. Ansonsten. Eine der größten Herausforderungen aktuell ist glaube ich auch einfach dass wir noch alle relativ jung sind, ja noch keiner irgendwie so lange agil gearbeitet hat. Und ich glaube auch unserem Produktmanager, der ist auch nur 25, der hat auch noch nicht fünf Jahre Erfahrung. So, ich glaube, was generell schwer fällt ist abzuschätzen, wie gut ausgelastet jeder einzelne Mitarbeiter innerhalb der agilen Methode ist. Das ist, glaube ich sehr, sehr

schwierig. Und das, glaube ich, braucht auch sehr, sehr viel Erfahrung und sehr viel irgendwie Einblicke in wie viel Arbeit welcher Task ist. Das ist halt dem entgegen eine große Herausforderung, weil es einfach glaub ich schwierig ist, zu planen, zu priorisieren. Wenn du nicht sehr sicher, kein sehr gutes Gefühl dafür hast, wie viel das Team schaffen kann. (I: Ja klar, verstehe!) Und wieviel es nicht schaffen kann. Wir versuchen uns da auch immer zu verbessern und nutzen so, so Sprint Statistiken und so weiter, wie viel wir uns vorgenommen haben, wie viel wir geschaffen haben und so weiter. Aber ich glaube da bräuchte es noch noch viel mehr Insights und mehr Alignment, damit da wirklich noch mehr rauskommt dabei. Generell finde ich auch die Priorisierung immer noch eine Herausforderung, weil ich meine, das ist ja die Aufgabe des Productmanagers und es ist schon besser geworden. Aber aktuell ist bei der Nutzung halt immer noch so, also bei uns kann jeder einen Task irgendwie noch hinzufügen und versuchen zu priorisieren. So ein bisschen dezentral gehandhabt, was vielleicht auch nicht so ideal ist. Aber dass du halt sagen kannst „Okay, was ist jetzt wirklich für uns allerhöchste Priorität und was ist Priorität 2, 3, 4?“ So, diese Vergleichbarkeit der Tasks und Aufgaben. Weil du immer unter verschiedenen Aspekten und Gesichtspunkten priorisieren musst, ja. Ist es innerhalb dieses Teams, was jetzt irgendwie in verschiedene Themen involviert ist „Ist jetzt da allerhöchste Priorität, dieses eine neue Feature voranzubringen? Oder ist es von aller höchster Priorität, irgendwas für Finance zu bauen, was die nächste Woche brauchen? Für Investor Reporting? Oder sonstiges?“ Und da diese Priorisierung mit den verschiedenen Stakeholdern, die halt aus verschiedenen Ecken kommen, so abzuwägen, ist, glaube ich es nicht immer ganz leicht. Ja, was waren noch Herausforderung? – Ich hätte einen Punkt schon für große Erfolgsfaktoren.

I: Passt perfekt. Dann können wir gern zur Frage 2 b) übergehen.

B12: Ich glaube ein großer Erfolgsfaktor war, ist bei uns für die Nutzung, dass wir es unseren Stakeholdern und Usern sehr, sehr leicht machen, neue Feature Requests zu submittieren. Und ich glaube, dass es ein sehr, sehr, sehr, sehr kritischer Erfolgsfaktor für eine gute agile Methode, dass sie halt wirklich den Zugang sehr erleichtert für die Nutzer, User und anderen Stakeholder und die auch sehr gute Einblicke haben. Nur ein Beispiel, wir haben so einen Slack Channel, der mit so einem Workflow funktioniert wo du halt so Tasks submittieren kannst. Funktioniert viel besser als wenn du halt sagst „Hey, wenn ihr irgendwas habt oder so, dann könnt ihr hier in unserem Jira Board hier im Backlog ein Ticket erstellen oder so was.“ Also ich glaube ein sehr, sehr kritischer Erfolgsfaktor ist generell den Backlog so usernah wie möglich zu machen, damit du auch wirklich erst mal alles abgedeckt hast, was überhaupt gebraucht wird. Also die Erfahrung haben wir auch in anderen Abteilungen gemacht. Wenn du einfach anderen Abteilungen oder Stakeholdern, für die du irgendwie Sachen entwickelst, gar nicht den Zugang oder die Möglichkeit und nur sehr schwer gibst den Backlog mit Requests zu füllen dann ist es halt schwierig und sorgt auch für Unzufriedenheit. Ich glaube ein großer Erfolgsfaktor für die Nutzung generell ist, wie auch schon bei den anderen Punkten halt, dass du eine Person hast, die sich Vollzeit nur damit beschäftigt, dass du ein Team hast, das das ernst nimmt, das den Benefit in der Methode sieht und da auch entsprechend mitmacht. Ein großer Erfolgsfaktor für die Nutzung ist, glaube ich sehr, sehr – und das ist auch eine Herausforderung, auch aktuell noch bei uns: „Wie schaffen wir es, möglichst effizientes Sprint Planning und Grooming zu vollziehen?“ – also wie schaffst du es, dass zu jedem Zeitpunkt des Meetings alle Leute da sind, die

wichtig sind, um die Priorität abzuschätzen von dem und dem. Und dass du, weil bei uns ist es oft so, wir haben innerhalb eines Sprints halt verschiedene Projekte, weil wir ein paar gleichzeitig machen. Und für das eine Projekt sind halt nur zwei Personen eigentlich wichtig und für das andere Projekt dann andere drei Personen. Und da ist glaube ich noch so die Kunst rauszufinden „Wer muss jetzt wann wirklich genau an den Terminen teilnehmen, sodass es möglichst effizient ist? Oder macht es Sinn für die zwei Ingenieure aus dem ersten Thema bei dem zweiten Thema auch anwesend zu sein und da zuzuhören, weil sie da irgendwie mit lernen können oder wissen, worum es dann geht? Oder ist es halt für die nur verlorene Zeit, weil die halt dann in dem Termin und Meeting dabei sind, aber eigentlich nicht wirklich zuhören und sowieso was anderes machen?“ oder weißt du was ich meine. (I: Ja, doch.) Diese Termine, glaube ich so möglichst effizient zu machen, ist gar nicht so leicht. Und wir hatten dann halt auch mal eine Phase zwischendurch, da haben wir so Preegroomings gemacht, also wo wir gesagt haben „Okay, bevor wir jetzt ins offizielle Grooming oder Sprint Planning gehen, setze ich mich noch mal mit den ein, zwei Personen, die nur für dieses eine Subprojekt dann notwendig sind noch mal zusammen und berede halt noch mal, was wir innerhalb dieses Subprojekts schaffen wollen oder wie da die Tasks gerade sind.“ Und ich glaube, das ist gar nicht so leicht gesamtheitlich hinzukriegen. Das kam aber auch aus der Zeit, wo wir noch keinen Produktmanager hatten. Das du halt irgendwie diese Meetings, die notwendig sind, um die agile Methode voranzutreiben, möglichst effizient vollziehst. Das, glaube ich, das ist eine große Herausforderung und gleichzeitig ein großer Erfolgsfaktor, weil es gibt gefühlt bei uns nichts demotivierenderes für die Engineers, als wenn sie in irgendwelchen unnötigen Meetings festhängen. Also für die Engineers noch mal mehr als für Business People. Aber für Business People ist manchmal doch irgendwie interessant: „Okay, was geht in dem einen Projekt gerade voran? Könnte man da vielleicht was für das andere Projekt nutzen?“ Whatever. Aber für die Engineers, die sich wirklich nur darauf eigentlich fokussieren „Okay, was sind meine Task, was muss ich machen?“ und gar nicht so in das breite Bild interessiert sind. Ist halt noch mal irgendwie langweiliger oder frustrierender, wenn sie in vielen Meetings festsitzen, wo Sie dann nicht aktiv was schaffen können. Was noch? Was noch? Was noch? (...) Genau. Und aktuelle große Herausforderungen und das habe ich auch vorhin schon erwähnt, irgendwie mit dem Kapazitäts/Ressourcenmanagement ist, wir haben immer noch aktuell sehr schlecht Ahnung, wie viel wir wirklich in ein, zwei Wochen schaffen können, ja gefühlt. Es ist immer noch super schwer. Wir benutzen halt so Burn Down Charts und so was, um nachzuvollziehen „Okay, was haben wir uns vorgenommen? Wie viel haben wir geschafft? War das realistisch? An welchem Thema hing es dann? Oder was hat mehr Aufwand verursacht als initial gedacht?“ Das ist glaube ich eine Herausforderung immer noch und was noch eine Herausforderung ist, ist glaube ich auch generell diese Story Points zu schätzen. Weil wir schätzen gerade Story Points in Fibonacci Numbers. Manche machen das ja auch mit geschätzten Arbeitsstunden. Wir haben das irgendwie mit Absicht nicht gemacht und uns dafür entschieden, weil das andere Departments auch so machen, mit Fibonacci Numbers zu agieren. Wobei die halt in der Abschätzung, wie viel Arbeit das ist, nicht wirklich helfen. Sie schätzen ja eigentlich mehr so ab die Komplexität des Themas. Wenn ich sofort bei einem Task oder bei einer Story eine instant Idee habe, wie ich die lösen kann, dann ist es so eher eine Eins. Wenn ich so ungefähr eine Idee habe oder so, dann geh ich so auf drei, fünf. Wenn ich gar keine Idee habe, gehe ich auf irgendwie eine acht oder so und ich glaub da wirklich die Trennschärfe zu haben. Ich vermixe Fibonacci Numbers mit Komplexität, nicht mit Arbeitsaufwand, das ist immer noch eine Challenge, die wir aktuell haben. Und das wiederum resultiert ja

eigentlich auch nur daraus, dass wir uns nie, also wir haben zwar alle so eine Rough Idee, wie wir es machen, aber nie knallharte Regeln haben, was unsere Story Point Schätzmethode ist, wie wir die vollziehen et cetera und was auf welcher Range irgendwie ist. Ich glaube, dieses gemeinsame Verständnis zu entwickeln oder zu leben im Team. Jeder weiß, was eine Eins ist. Jeder weiß, was eine Zwei ist oder hat ein gleiches Verständnis davon, das ist super schwierig, glaub ich. Super schwierig.

I: Guter Punkt. Okay. Wahnsinn, *Name B12*, du gibst mir ja viele Insights.

B12: Ja, ich hoffe, dass es einige Vorlagen sind, die du verwenden kannst. (I: Save!) Aber es ist halt einfach wirklich so, das haben wir halt eigentlich einfach alles erlebt, weil es halt wirklich in dieser Wachstumsphase gerade über das letzte Jahr, wenn du halt Engineers dazu bekommst und irgendwie mehrere Projekte hast, es einfach so zu schwierig, irgendwie alles unter einen Hut zu kriegen und dann auch in so eine Methode zu verpacken, die für alle funktioniert. Weil ich glaube, am Ende des Tages ist ein riesiger Erfolgsfaktor der agilen Methode, dass die Leute die damit arbeiten halt auch damit zufrieden sind. (I: Ja, bestimmt.) Und das auch zu evaluieren und Retros zu machen. „Okay, wie haben wir uns jetzt da geschlagen? Sollen wir irgendwas anders machen?“ Das ist, glaube ich noch sehr, sehr wichtig, weil ich glaube, es gibt nichts Schlimmeres für das ganze Team, wenn es einfach gesamtheitlich die agile Methode nicht gut funktioniert, selbstredend. Genau. Und zum Beispiel einer dieser guten Ansätze, die wir gelernt haben, jetzt auch bei der Nutzung ist, dass unser Engineering Team zum Beispiel so eine eigene Tech Debt Session aufgesetzt hat, wo sie gesagt haben „Okay, wir beschäftigen uns einmal in der Woche oder alle zwei Wochen konkret damit, was haben wir irgendwie in den vergangenen Sprints irgendwie gebaut weil irgendwie Zeitdruck war? Wie ist unser Code da strukturiert, wie waren die Endpoints strukturiert?“ und dann sich zu überlegen „Wenn wir das jetzt immer weiter so machen, in welche Probleme werden wir laufen und sollen wir jetzt zwischendurch den Anker noch mal bei allen und bei der einen oder anderen Sache schmeißen und sagen ‚Okay, wir machen das jetzt noch mal ein Stück skalierbarer, noch mal besser als wir das initial gemacht haben.‘?“ Das führt halt dazu, dass du kontinuierlich so ein bisschen deinen Tech Dept reduzierst, indem du halt kontinuierlich Tasks mit in den Sprint aufnimmst, die darauf abzielen, deine zukünftige Arbeit zu reduzieren. Und das ist glaube ich sehr, sehr geil, weil wenn du halt in so Tech Dept reinläufst, dann hast du es irgendwann so weit, dass du enorm viel Arbeit in der Migration hast, enorm viel Arbeit in irgendeiner Umstellung hast, die du halt super gut vermeiden kannst, wenn du vorher schon peu a peu dran arbeitest, dass sich so was gar nicht erst anstaut.

I: Ja. Also konkret wäre da der Erfolgsfaktor für euch, ja, dass ihr quasi die Methode auf euch anpasst.

B12: Wir haben praktisch so, ich würde sagen, technische und zusammenarbeitsmäßige Retro-Elemente mit eingebaut in die agile Methode und denken nicht nur, wir denken nicht nur nach vorne an den nächsten Task, sondern schauen uns auch an „Wie haben wir die vergangenen Tasks gelöst und was können wir daraus lernen oder besser machen?“ Das glaube ich ist ein guter Erfolgsfaktor. Ich weiß nicht, ob das auf die agile Methode an

sich gute Auswirkungen hat, aber ich habe das Gefühl, es hat auf das Produkt oder auf das Projekt gute Auswirkungen, wenn man das mit einbaut.

I: Also, wie bereits erwähnt, ich würde es so sehen, quasi, dass der Erfolgsfaktor dahingehend der ist, dass ihr die Methode für euch, oder euch so zurechtlegt, wie sie für euch passt.

B12: Ja, definitiv, definitiv.

I: Tech Debt Meetings, wären ja quasi eigentlich nicht vorgesehen. Ich denke nicht, dass im Scrum Guide steht macht Tech Debt Meetings. (B12: Ja, ja genau.) Aber natürlich sind die ultimativ sinnvoll und bringen euch voran.

B12: Ja, ja, genau. Also ich glaube, ein großer Erfolgsfaktor der Scrum Methode ist, oder der Methode wie wir sie anwenden, ist einfach, dass man nicht zu starr da drin denken sollte, sondern dass man Elemente aus anderen, vielleicht aus anderen agilen Methoden mit einbauen kann, wenn man es für sich, für seine Arbeitsweise, für das Team, für das Umfeld, für das Projekt für sinnvoll hält. Das ist, glaube ich, das war ein Erfolgsfaktor bei uns in der aktuellen Nutzung. Jetzt überlege ich gerade noch. (...)

I: Auch nicht schlimm, wenn du nichts mehr hast.

B12: Na ja, ich. Ich überlege gerade. Ich glaube ein großer Erfolgsfaktor, das kann man jetzt wieder als Herausforderung oder als Erfolgsfaktor formulieren, ich formuliere es mal als Erfolgsfaktor, bei der Nutzung der agilen Methode ist, glaube ich, dass du deine Stakeholder, für die du irgendwie entwickelst oder so clusterst und demnach auch dein Scrum clusterst. Das ist das, was wir ja gerade machen, weil wir sagen, also wir haben halt jetzt ganz konkret, ich bin ja in der *Abteilung xyz*, was halt so *Funktion xyz*, Einkauf und Verkauf ist. Ja, wir sind also die Business Intelligence Abteilung davon, was sich *Name xyz* nennt. Und wir haben halt jetzt zwei große, sage ich mal Streams, die wir betreuen. Ist halt einmal diese Einkaufs Seite, wo wir halt viele Personen haben, die *Produkt xyz* von verschiedenen Brands einkaufen und die halt Tooling brauchen, die Prozesse brauchen, die Products brauchen. Und das ist so eine unserer Kern Cluster Gruppe von Stakeholdern, aber unsere andere Cluster Gruppe sind halt die Leute, die die *Produkt xyz* am Ende des Lebenszyklus wieder verkaufen und sich praktisch mit *Geschäftspartnern xyz* praktisch unterhalten, die unsere *Produkt xyz* wieder abkaufen nach der Laufzeit. Und das ist so praktisch unsere zweite Main User Group. Und die brauchen halt eigentlich ganz verschiedene Produkte, Projekte, Tools, Prozesse usw. Das heißt für uns in der aktuellen Nutzung ist es, glaube ich, schon ein Erfolgsfaktor, das in zwei verschiedene Sprints sozusagen zu trennen, weil es einfach nicht mehr zusammenpasst und so fundamental unterschiedliche Projekte sind, dass es keinen Sinn macht, für die Leute aus dem einen Team in dem Sprint Planning des anderen Themas drin zu sein oder auch umgekehrt, ja. Ich finde diese Clusterung und dieser Breakdown ist für uns in der Nutzung aktuell schon sehr sinnvoll. Genau. (...) Ich glaube was wir noch nicht so gut machen aktuell in der Nutzung, vielleicht zählt es unter sonstige Erfahrungen, wir arbeiten überhaupt nicht in unserem Jira Board mit konkreten Deadlines, mit konkreten Terminen oder so ... weißt du, was ich

meine? Also, wir wissen ungefähr bis dahin mit OKRs und so weiter, sollten wir das erreicht haben, aber wir haben jetzt keine, sag ich mal wo du auf Task Ebene planst, ja, bis xy ist die Deadline und dann können wir erst das andere machen oder so. Also wie so Gantt Chart, was es ja auch die Funktionen in Jira gibt zum Beispiel. Das verwenden wir aktuell gar nicht, weil wir überhaupt nicht in Deadlines denken. Wir denken immer nur grob „Was müssen wir schaffen und wollen wir die nächsten zwei Wochen machen?“ Ich glaube, da können wir auch noch deutlich besser werden, genau.

I: Würdet ihr denn profitieren von der besseren Planbarkeit dann, oder würde euch das was bringen?

B12: Das ist eine sehr, sehr gute Frage. Ich habe auch gerade überlegt, als ich das gesagt habe. Ich bin mir nicht sicher, weil agil ist immer noch agil. Und wenn du dann während des einen Sprints merkst. Ja, ist doch komplexer oder hat andere Auswirkungen, oder wir müssen jetzt da noch was anpassen oder so. Ich glaube, agil ist sehr, sehr schwer, mehr als zwei, drei Wochen im Voraus zu planen und oder so gut wie gar nicht möglich. Das heißt, wahrscheinlich würde es uns gar nicht so viel bringen ehrlicherweise, ja. Dass man sagt so wie ich es in der Uni hatte, ich hatte auch so einen Projektmanagement Kurs, ja, da hast du so riesen Bauprojekte, Flugzeugprojekte, whatever, da ist es relativ klar, welche Deadlines es gibt und es ist relativ klar from experience, wie lang welche Sache dauert, ja ungefähr. (I: Definitiv.) Und das hast du halt hier gar nicht. Und du musst dich halt, ja, agil fortentwickeln und entdeckst halt immer neue Sachen oder so, aber ich glaube, es macht schon Sinn, den generellen Product Backlog, den man ansammelt, somehow auf einer Timeline niederschlagen, ja. Das passiert gerade bei uns nur so auf Miro, ja in so Rough Strategie Roadmaps. Was wollen wir in welchem Quartal machen und so und was können wir nach dem anderen machen? Aber es ist überhaupt nicht in unserem agilen Tooling integriert, sage ich mal ja. (I: Ja, okay, verstehe.) Ich glaube das könnte man vielleicht schon machen, aber.

I: Okay, ja. Gut. Jetzt waren wir schon bei c). Hast du sonst noch Lessons learned, Erfahrungen, die jetzt noch neu wären, die noch nicht erwähnt wurden?

B12: (...) Also eine Erfahrung in der Nutzung, die wir jetzt gemacht haben, weil ich ja auch von Anfang an gesagt habe, bei uns war nicht klar „Was ist ein Task, was soll als Task getrackt werden? Was als Story getrackt werden?“ et cetera. Wir kommen jetzt immer mehr dahin, dass wir sagen, wir machen wirklich Stories mit Subtasks. Und dann stellt sich wiederum die Frage in der Aufwands Komplexitätsschätzung „Schätze ich die Story oder schätze ich die Subtasks?“ An solche Themen geht es dann halt. Ja, und dann mit Fibonacci, ja dann hast du eine Story, die besteht aus einem Ticket mit zwei Punkten, eins mit einem und das andere hat dann drei. Dann bist du ja eigentlich bei sechs. Sechs ist keine Fibonacci Number. Nimmst du dann fünf oder nimmst du acht? Also solche, welche komischen Fragen stellen sich dann? Und da geht es dann doch schon fast ins Detail. Und ich glaube, wenn man, wenn man so was halt besser geklärt hätte, diese ganzen Rahmen Sachen, dann würde es nochmal ein bisschen besser funktionieren.

I: Dann wäre es noch mal ein bisschen mehr smooth.

B12: Klarer und transparenter und so und ja, ich glaube ja noch was, ich glaube, eine sonstige Erfahrung, oder? Ich glaube, es ist sehr, sehr wichtig, diese ganzen Termine, die man hat mit Grooming, mit Review, mit Planning, ganz klar, die Struktur vorzugeben. Also jetzt nicht nur, weil ich gesagt habe, hier mit Teilnehmern und wann, die da sein sollen und die verschiedenen Sachen, die man bespricht, sondern auch generell irgendwie so Guidelines zu haben, weil manchmal, wir neigen super oft dazu, halt, wenn wir uns anschauen irgendwie eine Story und dann „Was muss da gemacht werden bei der Story?“ um zu schauen, was ist so die Komplexität „Wie schätzen wir die so ein?“ Das wir halt dann teilweise in so Detaildiskussionen abdriften, wie man Sachen machen kann. Und ich glaube, das führt dann auch wieder dazu, dass zwei, drei Leute intensiv sich darüber austauschen, in den Detailgrad abdriften, was total unnötig ist für den Termin oder nicht sein sollte. Und dann halt die anderen fünf drin sitzen und eigentlich nur drin sitzen und zuhören und irgendwie nichts produktives dabei rauskommt. Und da aber glaube ich diesen Mittelweg zu finden zwischen, wir besprechen im Grooming Tasks genau auf dieser Detail Ebene und nicht weiter und alles was darüber hinausgeht machen wir dann irgendwie einen separaten Termin oder so was. Das ist, glaube ich, sehr, sehr schwierig, aber auch ein großer Erfolgsfaktor, wenn man das wirklich im Griff hat bei der Nutzung dieser agilen Methode. Weil es wird immer dazu kommen, dass manche Sachen schwieriger zu besprechen sind als andere. Und da irgendwie die richtige Methodik für sich und das Team zu finden, damit umzugehen, ist glaube ich sehr, sehr kritisch. (...) Genau. Ich glaube was wir sonst noch für Erfahrungen gemacht haben ist die Frage bei einem Produkt, das man gerade, erstmalig entwickelt. „Wann releasen wir das erste Mal? Also wann releasen wir unseren MVP?“ Sich solche Fragen zu stellen. Weil wir bauen zum Beispiel gerade so ein internes Tool, wo halt die Leute, die die *Produkt xyz* einkaufen, sehr leicht diese *Produkt xyz* nachkonfigurieren können, damit wir sie halt relativ smooth auf unsere Website bringen. Und die Frage ist, oder die Frage, die uns halt sehr beschäftigt hat, ist wann wir das erste Mal releasen, wann es wirklich Sinn macht, ja. Wann ist es so weit, dass es ein Nutzer selbstständig benutzen soll oder benutzen kann. Solche Fragen, die stellt man sich halt dann teilweise, sind auch total Projekt/Produkt spezifisch oder so was. „Wie oft release ich? Habe ich da überhaupt einen kontinuierlichen Release Zyklus oder mache ich das halt, wenn es fertig ist oder mach ich das Feature After Feature und kann ich dieses Feature After Feature erst machen, nachdem diese Basis gefestigt ist?“ Solche Fragen stellen sich dann halt, ja.

I: Okay. Ja. Interessant. Jetzt hast du mir schon sehr, sehr, sehr viel berichtet. Ich will dich aber nicht unterbrechen. Alles war sehr interessant und top bis jetzt. Ich habe, ja, jetzt quasi noch die Frage, ob du noch sonstige Erfahrungen, Lessons learned hast oder dann auch gleich auf die Frage 2 d) bezogen, ob es jetzt noch irgendwas gibt, das wir jetzt noch nicht behandelt haben, von dem du denkst, es ist noch relevant für die Nutzung agiler Methoden bei euch?

B12: Hm. Ich glaube, die Nutzung der agilen Methode, in der wir arbeiten, oder was wir gelernt haben, oder wo wir noch dabei sind zu lernen, ist auch, dass es halt sehr, sehr wichtig ist, ein klares Rollenverständnis zu haben. Also in diesem ganzen agilen Projektmanagement. „Wofür bin ich verantwortlich? Bin ich eher Contributor, bin ich eher Product Owner, Process Owner?“ Solche Fragen. Oder halt auch User ganz klar zu definieren und da

klare Grenzen zu ziehen, weil zum Beispiel bei uns ist es oft so, wir entwickeln irgendwie so Tools und Prozesse, die halt unsere User eigentlich unterstützen sollen und auf einmal sind wir teilweise nicht mehr nur Entwickler und Prozessbereitsteller, sondern auch dann Prozessgefangene und müssen den Prozess intensiv mit begleiten. Und das heißt, du bist dann nicht teilweise in so einem Zyklus, wo du sagst „Hey, hier ist ein Paket und hier User arbeitet jetzt damit.“ Sondern du bist halt dann auch in so einem Betreuungsmodus des ganzen Prozesses, den du mit entwickelst. Also ich glaube, da die Rollen zu schärfen ist sinnvoll. Ob ich noch was hinzufügen möchte. Ja. Eine Sache noch. (Lachen.) Bei uns ist es manchmal so, dass es Unklarheit gibt eben dahingehend oder daraus begründet, weil verschiedene Abteilungen verschiedene Boards haben, also verschieden agil arbeiten. Also gleich agil arbeiten, aber. Bei uns haben wir dann teilweise das Problem, dass ein Engineer, der eigentlich bei uns im Team ist und eigentlich bei uns Tickets bearbeitet, aus irgendeiner thematischen Überschneidung dann auch noch bei einem anderen Team irgendwie mithilft oder so was. Oder gerade Übergang oder Übergabe von dem Prozess von einem Department ins andere ist und dann hast du auf einmal so Leute, die in mehr als einem Board arbeiten und das ist glaube ich auch super schlecht. Also ich glaube am leichtesten ist es für die agile Methode umzusetzen, wenn das Team extrem klar definiert ist und du halt nicht in verschiedenen involviert bist als Contributor, weil dann machts es irgendwie schon schwierig. (...) Das ist eigentlich schon fast alles. Ah! Eine Sache noch. (Lachen.) Dokumentation, super wichtig, bin ich super schlecht drin selbst. Ich glaube, es ist sehr, sehr wichtig und fördernd, wenn man alles, was entwickelt wird, was man releast oder so was sehr, sehr leicht irgendwo dokumentiert ist, damit es sehr, sehr leicht ist, Sachen wieder zu finden, Sachen zu verstehen, weil du hast ja nicht immer das selbe Contributor Team. Ja, dann kommt mal wieder ein neuer hinzu, der wird neu eingestellt. Dann geht mal wieder einer, der verlässt das Unternehmen, ja, und ich glaube, um den kontinuierlichen Erfolg von dieser agilen Methode zu bewahren, ist es auf jeden Fall sinnvoll, kontinuierlich zu dokumentieren und ordentlich zu dokumentieren, auch klare Guidelines zu haben, was wie dokumentiert werden muss, damit es halt, wenig, wenig Unklarheit gibt, wenn sich irgendwas teamtechnisch ändert. Die Kontinuität des agilen Arbeitens so gut wie möglich zu festigen, so gut wie möglich zu bewahren, ist halt glaub ich die Kunst. Weil bei uns gab es jetzt auch so einen Fall. So, so einen Code geschrieben, irgendeinen API von sich verwendet, dann Unternehmen verlassen und auf einmal hat der ganze Service nicht mehr funktioniert und keiner wusste, woran es liegt. Bis dann halt dann sich einer den Code intensiver angeschaut hat und es dann gefixt hat. So, ich glaube Sachen gut zu dokumentieren ist sehr sehr hilfreich und unterstützt die agile Methode überall. (I: Bestimmt, ja.) Und dann stellt sich halt auch die Frage „Wo dokumentiere ich, oder wie dokumentiere ich in den Tasks, Sprints, die ich in irgendeinem Tool habe? Was dokumentiere ich da? Muss ich da irgendwelche Entscheidungen dokumentieren? Muss ich da dokumentieren, was ich genau gemacht habe, um den Task zu erfüllen? Mache ich das irgendwie in separaten Conference Pages? Zeichne ich das irgendwo auf?“ Ich glaube generell dieses Wissen zu dokumentieren, über die Sachen, die man baut, ist gar nicht so leicht und würde der agilen Methode sehr, sehr helfen, wenn es klar definiert ist und von allen auch umgesetzt wird. Und das ist halt auch wieder das zweite Problem bei der Dokumentation. Da brauchst du halt definitiv die Einsicht der einzelnen Leute und dass die das auch als Priorität ansehen. Ich bin da zum Beispiel total schlecht drin, wenn ich irgendetwas baue irgendeinen Prozess Automatisierung, Hauptsache es funktioniert und Hauptsache die Leute können damit arbeiten. Aber dokumentieren und was ich gemacht habe, sehe ich immer nicht so den hohen Wert drin kurzfristig ja, weil man

halt so viele Projekte kurzfristig gleichzeitig machen muss, dass man sagt, lieber mache ich das andere Feature jetzt gleich noch, als dass ich noch mal drei Stunden in Dokumentation des schon releasteen Features investiere. (...) Ja, was viele glaub ich andere Teams auch in der Definition Of Done haben ist, dass sie sagen der Task ist erst done, wenn ordentlich dokumentiert ist. Ist halt aber nicht so leicht umzusetzen, und wenn ... wir haben da nicht diese Härte, weißt du? Vielleicht steht das bei uns in der Definition Of Done auch drin, kann sein, aber es nimmt trotzdem keiner ernst, weißt du? Und wenn man diese Sachen irgendwo niedergeschrieben hat, aber keiner hält sich dran und es wird trotzdem akzeptiert, dann ist die Definition auch nicht mehr so sinnvoll. (I: Eigentlich kann man sie sich dann sparen, ja.) Definitiv!

I: Ja, das stimmt, ja. Gut, das ist aber dann ja die Aufgabe des Product Managers, da den Leuten hinterherzulaufen und auf die Finger zu hauen.

B12: Genau und das, glaube ich, passiert bei uns aktuell, in der aktuellen Nutzung auch noch ein bisschen zu wenig. Da müsste man noch mal strikter werden, um der agilen Methode wahrscheinlich noch mehr unter die Arme zu helfen.

I: Okay. Gut.

B12: Exactly.

I: Dann war es das so weit.

B12: Von mir war es das soweit, falls du irgendwie noch Rückfragen hast oder so oder weitere Detailfragen?

I: Ja, also es kann gut sein, dass ich mich dann bei der, also wenn ich am Transkribieren oder beim Auswerten angelangt bin, noch mal bei dir melde und irgendwas nachfrage. Aber ansonsten hätte ich es soweit.

B12: Eine kleine Kleinigkeit noch. Es kommen halt dann immer so, wenn du noch nicht hundertprozentig dein ganzes agiles Arbeiten gefestigt hast, weißt zum Beispiel auch nicht „Okay, alle Tasks die zu meinem Sprint Backlog sind, asigne ich die schon zu Contributoren während des Sprint Plannings und mache ich die praktisch vorasigned oder lasse ich die unsigned und jeder nimmt sich einfach den nächsten Task, wenn er mit dem anderen fertig ist?“ Das ist auch noch so etwas, wo wir noch nicht so ganz unser Optimum gefunden haben. Und ich weiß nicht, ob es Frage auf die Antwort überhaupt allgemein gibt. Ist auch noch so eine Schwierigkeit, die wir hatten. „Verteilen wir Tasks während des Sprints je nach freier Kapazität oder definieren wir alles schon voraus? Hat beides Vor- und Nachteile?“

I: Okay. (Lachen.) Der Vollständigkeit halber frage ich dich jetzt als allerletztes noch die dritte Frage. Und zwar, hast du das Gefühl, wir haben jetzt entweder bei der Einführung oder bei der Nutzung noch irgendwas Relevantes

vergessen? Hast du irgendwas, was du mir erzählen willst? Irgendwas? Falls ja, gerne sagen. Falls nein stoppe ich die Aufnahme.

B12: Ah, die abschließenden Fragen kommt nicht mehr dazu oder wie?

I: Nein, die können wir Off Cam machen. Das transkribiere ich nicht mit.

B12: Okay. Okay. Nein, ehrlich gesagt nicht. Wenn dann lass ich es dir noch mal separat zu kommen.

I: Alles klar. Top, dann stopp ich mal ganz kurz.

Appendix T: Evaluation of the problem-centered interviews

Allocation of 1st order codes to 2nd order themes – Key challenges implementation

1	B1: Ich sage mal was glaube ich überall immer eine der größten Herausforderungen ist, ist einfach, wenn man was neues einführt die Kollegen oder die, die dann auch damit arbeiten sollen, davon zu überzeugen dass das jetzt hilfreich und nützlich ist und nicht irgendwie die Arbeit erschwert. [...] Weil teilweise heißt das ja auch, dass das im ersten Schritt vielleicht etwas mehr Aufwand ist oder eine Arbeitsumstellung von deiner Arbeitsroutine und das stößt ja dann doch immer etwas auf (lacht).
2	B1: Vor allem wenn es dann halt ältere Kollegen sind, die es schon immer so gemacht haben – dass ist halt dann (lacht), immer ein bisschen schwierig die dann davon zu überzeugen, dass das jetzt vielleicht doch, auch wenn es neu und modern ist, im Ganzen schon Sinn macht.
9	B1: Also bei uns hat es ja nur das eine Projekt so gemacht und das waren fünf Leute, also es war jetzt nicht so riesig. Aber da waren schon zwei dabei, die haben das ein bisschen – ja – mit Skepsis betrachtet (lacht).
13	I: Den Beteiligten war dann vermutlich gar nicht klar, warum sie denn jetzt auf einmal agil arbeiten wollen oder, oder sollen? B2: Ja, genau so ist es.
18	I: Nein klar, ja. Okay. Und wenn das eingefahren ist mit dem konventionellen Projektmanagement und so läuft, wie es immer schon läuft und ja auch so ein bisschen, also wahrscheinlich, erfolgreich ist, dann fehlt vermutlich auch der Impuls umzuschwenken. Beziehungsweise der Impuls müsste gegeben werden von irgendwem, der die Vorteile aufzeigt. Aber so ist man da halt ein bisschen in seinem Trott, oder? B2: Ich glaube, das siehst ja nicht so auf den ersten Moment gleich die Benefits, weil wie gesagt, klar lohnt es sich bei Softwareentwicklung oder so, aber das wird halt wenig gemacht da. Und wenn es halt klassisch funktioniert nach den klassischen Vorgehensweisen, dann wird es auch nicht sofort umgestellt, weil das ist ja wieder wirklich mit großem Zeitaufwand verbunden, um die ganzen Systeme einzuführen, neue Software einzuführen und stößt natürlich erstmal auf Ablehnung – „Jetzt muss ich wieder ein neues Tool verwenden und habe eh schon fünf, fünf verschiedene Programme und Internetseiten, die ich quasi befüllen muss.“ Da würde man wahrscheinlich erst mal auf Ablehnung stoßen.
20	B2: Nein, also nicht, dass ich was wüsste. Na klar könnte man manche Sachen machen. Zum Beispiel: Jetzt werden ...[Anmerkung: nennt verschiedene Beispiele] das könnte man dann natürlich dann schon agil lösen. Aber soweit ich weiß, ist das nicht agil gelöst worden. I: Okay, ja, alles gut. B2: Es gäbe theoretisch Projekte wo wir es machen können. Und tatsächlich ist es auch erst aufgekommen, soweit ich weiß, nachdem mein Chef von agilen Methoden erfahren hat. Aber es wurde dann halt nicht so gemacht. I: Alles klar. Ja. Okay. Dann gibt es konkret aber keine Erfolgsfaktoren zu vermeiden (B2: Leider nicht. (lacht) Außer dass du vielleicht die Firma so ein bisschen in die Richtung geschubst hast. B2: Ja, das wäre so das Einzige. I: Ja, na gut, das ist ja für mich auch eine wertvolle Erkenntnis, was du mir jetzt alles berichtet hast. B2: Ja, dass halt die ... Wenn es kein anderer kennt, ist halt die Ablehnung glaube ich relativ groß.
23	B3: Und auch die Mitarbeiter in dem Moment, die sehen nicht sofort den Erfolg davon, sondern auch die selber sehen dass auch erst später.
25	B3: Und ich glaube auch, dass das Thema Agiles Projektmanagement ... Das ist so ein Begriff, den viele einfach durch die Gegend schmeißen, aber keiner weiß, was es ist. Manche sind damit in Berührung gekommen und belächeln es oder lassen es, wie auch immer. Da habe ich auch schon allerlei Leute kennengelernt. [...] Und dann kann man halt sehr schnell im Unternehmen auf Abwehr stoßen, dass die Leute bestimmte Dinge nicht gut annehmen wollen.
29	I: [...] Sind Ihnen vielleicht bei der Einführung agiler Methoden auch Kollegen auf die Barrikaden gestiegen, weil sie den Sinn nicht verstanden haben und dann entweder oder dagegen waren oder. Wären solche Herausforderungen auch quasi Teil Ihrer Erfahrungen? B4: Ja, also das ist eigentlich immer der Status, weil es ist immer die Situation, das haben wir doch schon immer so gemacht. Also diese berühmten Aussagen und warum soll man jetzt anders machen, das funktioniert doch nicht und ist wieder einfach eine Abwehrhaltung.
32	B4: [...] Weil das habe ich leider auch feststellen müssen, dass das gar nicht alles so klar war. Also es war viel, wenn man so sagen darf, Aktionismus da, aber man wusste eigentlich nicht so recht, für was soll das eigentlich sein oder für was ist das gut?
37	B5: Der eine oder andere mag sich über die Rituale, die damit einhergehen, so ein bisschen lustig gemacht haben, das schon.
59	B1: Wenn etwas halt falsch eingeführt wurde, dann rutscht man auf so ein -50 und da dann wieder raus zu kommen und zu sagen, ja, es ist nicht das Thema selbst, sondern es war die Art und Weise, wie ihr es gemacht habt. Das zu trennen ist halt super schwierig. Deswegen ist gerade die Einführung halt echt immer sensibel von was neuem.

Lack of understanding the reasoning of the new method

4	B1: Und was halt auch die Herausforderung ist – bei uns war es dann halt so – vor allem wenn es standortübergreifend ist und man nicht direkt am Nachbartisch sitzt und das alles so direkt mitbekommt, dass die Leute dann auch wirklich damit arbeiten und nicht sagen „Ah ja, dass mache ich dann am Ende des Tages.“ oder „Das pflege ich jetzt nur ein bisschen.“ Dann bringt einem das Ganze nämlich auch nichts.
5	I: Ist das etwas, was ihr festgestellt habt? Dass quasi manche die Methode nur genutzt haben, weil es irgendwer wollte aber nicht direkt nach den Regeln der Methode gearbeitet haben? B1: Ich sage mal am Anfang war das schon so. Man hat da schon sehr oft daran erinnern müssen, dass man zum Beispiel seine Aufgaben weiterschiebt oder man mit etwas aus dem Backlog angefangen hat gleich den Status ändert, dass nicht wer anders das dann fälschlicherweise auch macht. Solche Sachen halt. Einfach auch, dass die Leute dann das Verständnis haben und aufbauen. Also es hat dann im Endeffekt schon gut funktioniert, aber das ist halt am Anfang dann immer so der Weg dahin und das mit dem Verständnis ist schwierig.
8	B1: Ja, und vielleicht dass man das so hinbekommt, so in den Arbeitsalltag integriert dass es nicht Mehraufwand ist. [...] weil dann wird es nicht hergenommen.
22	B3: Und das ist auf jeden Fall eine Herausforderung, dass es diese Methodik wirklich auch verwendet wird, und halt nicht nur teilweise oder schlampig, weil sonst bringt es halt nichts. Und ja, man muss auch sagen das ist ein langwieriger Prozess und das passiert natürlich auch nicht von heute auf morgen.
24	B3: Anfangsschwierigkeiten hatten wir natürlich. Ich glaube, das Grundproblem kommt daher, dass jeder so seine eigene Arbeitsweise hat. [...] und dann musst du dafür sorgen, dass alle auf den gemeinsamen Plattformen arbeiten. Ja, und daher kommt es, dass diese ich nenne es mal böse Engstirnigkeit. Aber im Endeffekt ist es halt jemand arbeitet so oder so, der muss dann raus aus der Komfortzone und sich was neues beibringen.
26	B3: [...] dass die Leute das halt selber erst lernen ... oder merken nach einer gewissen Zeit, dass es doch sinnvoll ist oder das das doch noch einfacher wird, auch wenn es am Anfang schwerer ist, es pendelt sich mit der Zeit ein. Man wird dann doch flexibler, agiler. Und ja, aber dieser Lernprozess, der dauert und der ist zeitaufwendig. Und da muss man die Ausdauer einfach haben.
28	B4: [...] sind wirklich diese Veränderungsprozesse, die stattfinden müssen [...].
51	B7: Und dann ging es natürlich auch um die Integration in den Arbeitsalltag „Wie vermittele ich den Mitarbeitern, welche Methoden verwendet werden sollen? Wie schaffe ich es, dass die auch konsequent angewandt werden?“
53	B7: Und vielleicht auch noch erwähnenswert, dass man so ein Selbstverständnis für diese Methoden im Unternehmen aufbaut, also dass wir das halt immer so machen und dass dadurch Routine reinkommt ist sicher auch noch so eine Herausforderung, die man da nennen kann.
56	B7: Am Anfang sind auch viele Fehler passiert, was generell glaube ich nichts neues ist. Wenn ich einen neuen Prozess einführe, kommt es eben zu Fehlern und die dann zu analysieren und rauszubringen war auch noch natürlich eine dementsprechende Herausforderung.
75	B12: Also, es verlangt natürlich auch, dass jeder mitmacht und jeder das so pflegt und jeder es benutzt, wie es sein soll. Ich glaube, bei uns im Team war das jetzt eher eine geringe bis mittlere Herausforderung [...].

Changing the way of working

11	B2: Dann, die nächste große Herausforderung war quasi mangelnde Unterstützung dementsprechend auch [...].	Commitment from upper management
16	<p>B2: [...] Und es hätte halt jemanden außer meinem Chef quasi noch gebraucht ... weil der eh relativ viel zu tun hat, also der hat eigentlich sage ich jetzt mal keine Zeit sowas noch zu übernehmen [...]. Also das war auch noch eine Herausforderung, dass der keine Zeit hatte, um das zu übernehmen und aktiv voranzutreiben. Und auch immer noch nicht. Also, das müsste quasi einmal festgelegt werden, dass es so gemacht wird und wer das machen soll und vorantreiben soll und dann halt für ein bestimmtes Projekt durchgezogen werden.</p> <p>I: Dann würde man vielleicht auch innerhalb der Firma die Vorteile sehen, durch das mehr ausweiten.</p> <p>B2: Ja, genau.</p>	
	<p>B2: Nein, also nicht, dass ich was wüsste. Na klar könnte man manche Sachen machen. Zum Beispiel: Jetzt werden ...[Anmerkung: nennt verschiedene Beispiele] das könnte man dann natürlich dann schon agil lösen. Aber soweit ich weiß, ist das nicht agil gelöst worden.</p> <p>I: Okay, ja, alles gut.</p>	
20	<p>B2: Es gäbe theoretisch Projekte wo wir es machen können. Und tatsächlich ist es auch erst aufgekommen, soweit ich weiß, nachdem mein Chef von agilen Methoden erfahren hat. Aber es wurde dann halt nicht so gemacht.</p> <p>I: Alles klar. Ja. Okay. Dann gibt es konkret aber keine Erfolgsfaktoren zu vermelden (B2: Leider nicht. (lacht) Außer dass du vielleicht die Firma so ein bisschen in die Richtung geschubst hast.</p> <p>B2: Ja, das wäre so das Einzige.</p> <p>I: Ja, na gut, das ist ja für mich auch eine wertvolle Erkenntnis, was du mir jetzt alles berichtet hast.</p> <p>B2: Ja, dass halt die ... Wenn es kein anderer kennt, ist halt die Ablehnung glaube ich relativ groß.</p>	
60	B11: [...] da braucht man einfach viel Commitment, auch dafür. Zum einen, um was neu zu machen. Was anderes zu machen, kostet letztendlich immer erst mal Ressourcen, kostet Geld.	
62	B11: Und es gibt ja gar nicht so viele Hierarchien wie in Großunternehmen. [Anmerkung: Umso wichtiger ist die Unterstützung von Oben, da größerer Einfluss]	

	<p>B1: Genau und wir haben mit – ich weiß nicht, ob du das kennst – von Atlassian Jira gearbeitet. [...] Und ja, man muss sich halt erst mit dem System ein wenig befassen, dass man dann weiß, wie was funktioniert und so. Das ist halt immer am Anfang: Ein neues System ist immer ein bisschen eine neue Herausforderung.</p>	<p>Lacking know-how (1)</p>
3	<p>I: Also weniger in Bezug auf die Methode Scrum selbst sondern die Software, die Scrum dann letzten Endes befähigt?</p> <p>B1: Ja ich überlege gerade. Es ist eigentlich ein Spiel aus beidem eigentlich. Einmal halt die neue Arbeitsmethode und andererseits auch, dass es halt halt ein zusätzliches Programm ist.</p>	
10	<p>B2: Die erste große Herausforderung war, dass ich glaube ich der Einzige war, der es [Anmerkung: Die agilen Methode Scrum] gekannt hat. [...] also nicht nur Scrum, sondern generell was agiles Arbeiten ist.</p>	
21	<p>B3: Die größte Herausforderung ist ja immer ganz klar, diese neue Methode an die Mitarbeiter weiterzugeben. Und zwar, es reicht nicht, das einmal vorzustellen und zu sagen „Wir arbeiten jetzt danach.“ Man muss immer wieder das wiederholen, sei es im Meeting noch mal durchgehen, sei es in einer kleinen Schulung oder in einem Workshop. Genau, das ist auf jeden Fall die schwierigste Aufgabe einerseits die Methodik weiterzugeben und dann, dass sie auch umgesetzt wird.</p>	
30	<p>B4: Wir haben dann zum Beispiel ein nearshoring gemacht und dementsprechend mit rumänischen Kollegen dann versucht aufzustellen und haben dabei gelernt, dass die zwar ganz tolle Programmierer sind, also die, die können da die schönsten Software Codes zueinander bringen. Aber wenn es um das Anwendungsverständnis geht, dann sind die da sehr sehr weit weg gewesen immer.</p>	
35	<p>B5: Und das ist gleichzeitig die größte Herausforderung wenn da kein Wissen vorhanden ist und auch die nötige Disziplin nicht vorhanden ist, weil einfach die Grundausbildung und die Erfahrung dazu fehlt. Da macht es sehr schwierig, sowohl in der Einfühlung, aber auch in der Nutzung später dann. [Anmerkung: Bezogen auf die agilen Methoden]</p>	
41	<p>B6: Nachdem das bei uns wirklich neu war. [Anmerkung: Bezogen auf Scrum]</p>	
43	<p>B6: Also was mir wirklich ein bisschen fehlt in der Methodik, ich kann aber nicht sagen, woran das liegt. Dass letztendlich, das kann sein, dass wir die Methode nicht ganz verstanden haben oder dass meine Projektleitung das nicht ganz versteht. Ich habe das Gefühl diese zweiwöchigen Sprints, die sind so in Stein gemeißelt. Und wenn man bestimmte Ziele nicht erreicht, dann hat man die halt nicht erreicht. Dann geht es wieder zwei Wochen weiter. Und da hab ich manchmal mein Problem damit, weil wir im Prinzip Dinge vereinbaren, Ziele vereinbaren, wir brauchen bis dahin Meilensteine, da braucht man genau die und die Funktion und es muss da sein. [...] Und wenn ich es nicht bekomme, tja, dann ist es halt mal so und dann geht es in den nächsten Sprint und ich finde kein Ende. Das find ich ein bisschen schwierig. Da hätte ich gern ein bisschen mehr Verlässlichkeit in dem Ganzen. [...] Man nimmt die Punkte in den nächsten Sprint und das Ganze ist ein Fass ohne Boden.</p>	
45	<p>B6: Ansonsten waren, ansonsten waren diese Entwickler komplett nur fokussiert auf ihren Task. Die haben nur die Tasks, die haben nicht mehr links und rechts geschaut. Der Entwickler schaut nur auf den Task. Macht es so wie es drin steht, ob das Sinn macht oder nicht, ob ich dann links und rechts Konsequenzen habe daraus oder ob dieses Ding jetzt plötzlich in der Luft steht. Das war denen egal. [...] Jetzt mit dieser Methode ist es so, dass alle auf ihre Definitionen schauen, auf ihre Tasks schauen. Und nichts anderes. Und der Kollege ist ja gar nicht da, mit dem ich jetzt vielleicht die eine Sache kurz besprechen könnte, sondern die machen einfach starr ihr Ding und fertig.</p>	
48	<p>B6: Ja. Also ein Aspekt, der immer noch ungeklärt ist jetzt. Es kann aber auch ein organisatorisches Problem sein. Wer monitored die Auslastung der Ressourcen. Wer tut das? Also, die Methode an sich, die Scrum Methode tut's nicht. Die, der Entwickler kriegt seine Aufgabe. Er macht das. Und wenn er es gemacht hat, hat er es gemacht. Also ist er fertig. Was macht er? Aber er hat möglicherweise Zeit für viel mehr, andere Aufgaben. Aber wer schaut jetzt, dass der, nachdem er die erste Aufgabe gelöst hat, sofort die zweite machen kann. Wenn genügend Aufgaben, also Tasks oder Stories definiert sind, dann kann er sich die nächste nehmen. Aber wenn jetzt erstmal nicht mehr definiert ist, weil die Produktmanagerin sagt, ja mehr hab ich jetzt nicht, oder warum auch immer, ich kann es nicht sagen. Dann plötzlich habe ich die Ressourcen nicht effektiv genutzt.</p>	
56	<p>B7: Am Anfang sind auch viele Fehler passiert, was generell glaube ich nichts neues ist. Wenn ich einen neuen Prozess einführe, kommt es eben zu Fehlern und die dann zu analysieren und rauszubringen war auch noch natürlich eine dementsprechende Herausforderung.</p>	
63	<p>B11: [...] die einzelnen Teammitglieder lernen auch in individuellem Tempo. [...] So die einen, verstehen es halt schneller, wissen dann, was man tut. Die anderen denken, sie machen es richtig, tun es aber irgendwie doch nicht.</p>	
66	<p>B11: Manche Methoden lassen sich ja nicht so eins zu eins anwenden wie zum Beispiel Scrum dann manchmal, dann gibt es andere, gibt es Kanban.</p>	
68	<p>B11: Ich finde immer wenn man was neues einführt, gibt es zwei Möglichkeiten, zu sagen ich mach den großen Schuß und stell alles auf einmal um, oder ich mache es irgendwie Stück für Stück.</p>	

76	<p>B12: [...] eine große Herausforderung, die wir dennoch hatten, war so ein bisschen die, ja der Zwiespalt zwischen, was packe ich jetzt alles an Tasks da rein, was sammle ich alles da drin? Und was habe ich irgendwie noch parallel auf meiner persönlichen To Do Liste? Weißt du was ich meine? Also ich glaube, da sind wir auch immer noch nicht perfekt geworden. Und da braucht es wahrscheinlich noch ein bisschen so ein paar Pushes, bis das wirklich funktioniert. Aber wenn ich jetzt von irgendwem eine Nachricht bekomme „Hey, das und das, kannst du das mal bitte anschauen?“ oder so was, pack ich das jetzt in den aktuellen Sprint als Task mit Story Point rein oder nicht? Oder weißt du diese ad hoc Themen, die dann halt zwangsläufig irgendwie jetzt nicht in das geplante Sprint Paket reinpassen, aber trotzdem anfallen. Und ich glaube das ist immer noch eine große Herausforderung, dass wir halt noch keinen strukturierten Umgang mit solchen Ad hoc Sachen haben.</p>	}	Lacking know-how (2)
77	<p>B12: Auch wie kann ich agil arbeiten mit einem Business Hintergrund? Ja, also ich meine agil zu arbeiten mit einem klaren Produkt, einer klaren Roadmap, die du halt im Hintergrund developen musst mit Engineering, ist halt viel leichter als irgendwie agil zu arbeiten, wenn du halt eigentlich mehr Business Fokus hast. Das glaube ich ist schon noch schwieriger und herausfordernder, sowas aufzusetzen.</p>		
79	<p>B12: Weil bei uns war halt auch das Problem und eine Herausforderung, dass wir das nicht von Anfang an hatten und uns dann halt so ein bisschen wild fortentwickelt haben. Ja, also manches Mal als Story formuliert, manchmal als Task formuliert [...] [...] das war so eine Erfahrung, die bei der Einführung relativ prägend war, dass wir halt uns auch so ein bisschen Step by Step selbst fortentwickelt haben, unsere Definitionen so mit der Zeit sich fortentwickelt haben und nie aber klar festgehalten wurden.</p>		
80	<p>B12: [...] das ist auch eine Herausforderung, die man bei der Einführung hat, aber die auch von vornherein nicht klar definiert sein kann, weil sich das bisschen eingrooven muss gefühlt. Ja, du musst deinen besten Rhythmus irgendwie finden. [Anmerkung: Bezogen auf Gestaltung der Methode]</p>		
10	<p>B2: Die erste große Herausforderung war, dass ich glaube ich der Einzige war, der es [Anmerkung: Die agilen Methode Scrum] gekannt hat. [...] also nicht nur Scrum, sondern generell was agiles Arbeiten ist.</p>		
31	<p>B4: Ich muss die die Sichtweise des Kunden, also ich sage jetzt mal dem Empfänger dieses Produktes oder dieser Dienstleistung, den muss ich im Fokus haben und von daher dann im Endeffekt die die einzelnen Schritte ableiten.</p>		
58	<p>B11: [...] dass jeder immer schon ein gewisses Verständnis hat von wie agil eigentlich geht und was agil ist. Ich glaub das würde ich als die allergrößte Herausforderung dabei benennen. [...] Dass ist irgendwie ein paar Tickets hin und hergeschoben werden in Jira [...].</p>		
67	<p>B11: Allerdings sollte man sich nicht nur auf die Tools verlassen. Also grad bei Agilität zu sagen Agil gleich Scrum und ich hab Scrum verstanden, nur weil man darüber irgendwie den Einstieg findet, das ist die Gefahr.</p>		
3	<p>B1: Genau und wir haben mit – ich weiß nicht, ob du das kennst – von Atlassian Jira gearbeitet. [...] Und ja, man muss sich halt erst mit dem System ein wenig befassen, dass man dann weiß, wie was funktioniert und so. Das ist halt immer am Anfang. Ein neues System ist immer ein bisschen eine neue Herausforderung.</p> <p>I: Also weniger in Bezug auf die Methode Scrum selbst sondern die Software, die Scrum dann letzten Endes befähigt?</p>	}	Tooling
B1	<p>Ja ich überlege gerade. Es ist eigentlich ein Spiel aus beidem eigentlich. Einmal halt die neue Arbeitsmethode und andererseits auch, dass es halt halt ein zusätzliches Programm ist.</p>		
54	<p>B7: Vielleicht noch die Tools. Also es hilft ja immer, wenn man Tools zur Hand hat. Da muss man aber dann auch schauen, dass die dann wirklich zu den Methoden oder zur Umsetzung dann passen. [...] Und genau, da waren wir sehr sehr lange in der Findung was, was wir da letztendlich verwenden wollen.</p>		
55	<p>I: Vermutlich auch in Hinblick auf die finanziellen Ressourcen – manche Tools sind ja auch recht teuer, oder?</p> <p>B7: Genau, richtig. Wir haben da größtenteils geschaut, dass wir da bestenfalls natürlich kostenfreie Tools verwenden oder Tools, die eben schon im Unternehmen etabliert waren oder eben kostengünstige Tools.</p>		
73	<p>B12: [...] die Einrichtung des Tools selber. Wir benutzen halt Jira und das kannst du ja super customizen, also du kannst ja, das ist so flexibel und so anders einrichtbar und wir hatten halt so, das Default Template da liegen von einem neuen Projekt, wenn du es erstellst. Und wir hatten halt noch keine Idee, was man da alles mit machen kann, wie flexibel das ist oder was die besten Einstellungen für uns sind. Das heißt, wir haben einfach so angefangen, so Tasks aufzusetzen, irgendwie ohne, also ohne Conventions oder sowas und dann irgendwie Story Points vergeben, Priorisierungen vergeben</p>		
74	<p>B12: Aber ich kann mir durchaus vorstellen, dass es eine Herausforderung ist für jemanden, der agiles Arbeiten einführen möchte. Weil ich bin mir jetzt nicht bewusst, aber Jira wird bestimmt mit das teuerste am Markt sein, denke ich. Weil es wahrscheinlich auch Category Leader und Platzhirsch ist. Also wenn du ganz am Anfang stehst und kommt halt auf deine Ressourcen wahrscheinlich drauf an, ob du zu einem Startup bist, was eher spart oder ob du jetzt in einer großen Firma sitzt. Aber da könnte es schon unterschiedlich sein und Herausforderungen geben.</p>		

7	B1: Und dann hat man halt gesagt ok gut – das war am Anfang natürlich ein riesen Aufwand – man nimmt sich das Projekt und teilt alles in Arbeitspakete auf [...]
14	B2: Und dann war das nächste, was noch dazugekommen ist, das war eigentlich auch eine Herausforderung gewesen, weil ich den Großteil von den Projekten eben selber gemacht habe und immer mal wieder abgestimmt habe, ob das in die richtige Richtung geht. Und eigentlich hätten da zwei von den Azubis mit reingezogen werden sollen um quasi, ja dass die Leute schon bei der Entwicklung dabei sind und mal sehen, wie so was programmiert und entwickelt und aufgebaut wird. Aber bei denen hat es halt an den technischen Grundkenntnissen sag ich mal gefehlt. Also wenn ich da jetzt einfach drauflos programmiert hätte und es denen wöchentlich in irgendeinem Sprint Review quasi gezeigt hätte, was ich gemacht hätte, das wäre sinnlos gewesen.
15	B2: Hat aber auch damit zu tun, das spielt vielleicht auch mit rein, dass wir viel so Förderanträge und Glasfaser-Planungen machen, die relativ stark demokratisiert sind oder bürokratisiert sind, dass quasi einfach von der deutschen Gesetzgebung oder vom deutschen Staat vorgegeben wird so und so hat das abzulaufen und da kann nichts agil daran gemacht werden. Vielleicht sind da auch manche Projekte einfach ungeeignet für agile Methoden. Weil quasi genau das und das Dokument zu dem und dem Zeitpunkt acht Wochen nach Start abgegeben werden muss. Und genau die und die Schritte abgearbeitet werden müssen. Also das ist vielleicht auch eine Herausforderung.
33	B4: Also das ist ja auch, dass da wirklich ein ein Sinn hinter dem Ganzen ist. Also es muss sinnvoll sein.
49	B7: Und da waren die größten Herausforderungen erstmal die die Auswahl der Methoden oder die Definition „Welche Methoden wollen wir überhaupt verwenden?“ quasi. So gesehen die Fragen waren da „Was brauchen wir? Was passt zu uns und was wollen wir überhaupt erreichen mit der Einführung dieses Prozesses?“
50	B7: Ja, also jeder, der schon mal im Startup gearbeitet hat, weiß, wie es dort zugeht. Also die Ausgangssituation ist relativ chaotisch und unstrukturiert und wir wollten eben eine Struktur durch einen definierten Entwicklungsprozess reinbringen.
52	B7: [...] „Welche Methoden machen dann auch wirklich Sinn, wenn ich die eingeführt habe?“ Ich kann ja auch später dann merken, dass das vielleicht jetzt doch keine gute Entscheidung war und das alles so ein bisschen differenziert zu betrachten und dann auszusortieren, später noch mal ... ja.
61	B11: Wenn auch die Strukturen drumrum nicht passen, wird es um so schwieriger.
69	B11: Und natürlich auch bei agil immer die Frage ist agil wirklich das Richtige? Also. Klassische Methoden haben definitiv auch ihre Richtigkeit und sind manchmal genau das Richtige. Nach Richtung Hybrid geht ja schon total viel.
70	B12: Also ich glaube, die größte Herausforderung war, dass wir in einem schnell wachsenden Umfeld waren und noch keine Struktur oder keine Idee hatten, wie wir uns strukturieren können. Also es war, glaube ich, mit die größte Challenge, dass wir einfach nicht gewusst haben, okay, wie ist in unserer Abteilung in unserem Daily Doing die beste Art, Tasks zu strukturieren und voranzubringen? Also, dass wir halt noch keine Idee hatten.
72	B12: Deswegen haben wir halt von Anfang an, waren wir uns alle so ein bisschen unsicher, wie sollen wir das jetzt vorantreiben? Wie sollen wir das aufsetzen? Wer ist dafür letztendlich verantwortlich und in welchem Zyklus halten wir das ab? Das waren einfach so viele ungeklärte Fragen, wo wir uns dann einfach peu a peu hin getestet haben tatsächlich.
81	B12: Weil ich meine, was heißt Einführung agiler Methoden? Führst du so was Company-wide ein? Führst du so was Department-wide ein? Führst du so was Team-wide ein oder Projekt-basiert ein? Das ist glaube ich auch auch eine spannende Frage.

Finding the best suiting project management method

4	<p>B1: Und was halt auch die Herausforderung ist – bei uns war es dann halt so – vor allem wenn es standortübergreifend ist und man nicht direkt am Nachbartisch sitzt und das alles so direkt mitbekommt, dass die Leute dann auch wirklich damit arbeiten und nicht sagen „Ah ja, dass mache ich dann am Ende des Tages.“ oder „Das pflege ich jetzt nur ein bisschen.“ Dann bringt einem das Ganze nämlich auch nichts.</p>
12	<p>B2: [...] und dass halt traditionell anders gearbeitet wurde. Es wurde nach fixen Projektplänen gearbeitet, so wird es übrigens auch jetzt noch gemacht.</p>
17	<p>B2: Genau, das war das nächste eben, dass einige Leute gekündigt haben. Aus was auch immer für welchen Gründen. Aber das stimmt, dass quasi die Arbeitskraft eigentlich nicht gewachsen ist seitdem, sondern eher geschrumpft ist. Deswegen, ja, Ressourcen wahrscheinlich fehlen um das Leuten mit Kapazitäten aufzutragen. Und es ist auch kein Neuer in dem Sinne eingestellt worden, der das quasi übernehmen könnte.</p>
20	<p>B2: Nein, also nicht, dass ich was wüsste. Na klar könnte man manche Sachen machen. Zum Beispiel: Jetzt werden ...[Anmerkung: nennt verschiedene Beispiele] das könnte man dann natürlich dann schon agil lösen. Aber soweit ich weiß, ist das nicht agil gelöst worden.</p> <p>I: Okay, ja, alles gut.</p> <p>B2: Es gäbe theoretisch Projekte wo wir es machen können. Und tatsächlich ist es auch erst aufgekommen, soweit ich weiß, nachdem mein Chef von agilen Methoden erfahren hat. Aber es wurde dann halt nicht so gemacht.</p> <p>I: Alles klar. Ja. Okay. Dann gibt es konkret aber keine Erfolgsfaktoren zu vermelden (B2: Leider nicht. (lacht) Außer dass du vielleicht die Firma so ein bisschen in die Richtung geschubst hast.</p> <p>B2: Ja, das wäre so das Einzige.</p> <p>I: Ja, na gut, das ist ja für mich auch eine wertvolle Erkenntnis, was du mir jetzt alles berichtet hast.</p> <p>B2: Ja, dass halt die ... Wenn es kein anderer kennt, ist halt die Ablehnung glaube ich relativ groß.</p>
27	<p>B4: Und ganz wichtig an der Stelle ist natürlich auch dann die Kommunikation. Es war nicht so, so typisch in den Projekten, sondern da hat halt jeder irgendwie so sein Bestes gegeben. Also sprich, der eine hat eine Software entwickelt, der andere hat sie getestet, der nächste hat dann gewisse Use Cases drauf aufgebaut und aber irgendwie so das Zusammenspiel, das war immer sehr, sehr, ja, ich würde fast schon sagen vernachlässigt.</p>
34	<p>B5: Die größte Herausforderung ist, dass es in den wenigsten KMU, so auch bei uns, keine wirkliche Basis gibt. Also da mein ich jetzt nicht nur agil, sondern selbst eine Basis für klassisches Projektmanagement ist dort kaum vorhanden oder kaum verbreitet im strengeren Sinn.</p>
36	<p>B5: [...] die wenigsten KMU das Budget haben, dediziert wirklich Leute für Projekte zu 100 % abzustellen, seien sie jetzt agil oder nicht. Und das macht natürlich die Einführung oder solche Punkte nochmal schwerer, wo ich kurz zyklisch konzentriert arbeiten muss. Wenn ich aber gleichzeitig noch mit vielen anderen Dingen beschäftigt bin, dann ist es häufig sehr, sehr schwierig.</p>
40	<p>B6: Wie gesagt, der erste Aspekt waren die, die kannten sich ja nicht. Wir arbeiten ja wirklich über große Distanz und die mussten sich kennenlernen. [Anmerkung: Bezogen auf die Teammitglieder]</p>
46	<p>B6: Da kommt erschwerend hinzu, dass jetzt gerade in der Corona Zeit alle Entwickler vom Homeoffice arbeiten. Früher waren die alle im Büro zusammen, da konnte einer mit dem anderen kurz reden und schauen und Ding. So hat man das geklärt. [...] Und da fehlt uns im Moment der Austausch.</p>
57	<p>B11: Eines ist dass wir viele kleinere Projekte haben. Also entweder dahingehend, dass nicht so viele Mitarbeiter in dem Team sind. Also wir versuchen sogar inzwischen Teams zu haben. Manchmal könnte man ein Projekt auch einfach nur mit einer Person machen, aber dass es da trotzdem mindestens zwei sind, die irgendwie Bescheid wissen. Einerseits um Risikominimierung zu machen, dass irgendwie Ausfallsicherheit da ist, aber auch, dass die sich gegenseitig im Sparring haben. Aber da gerade als kleine Unternehmen hat man halt oft auch kleinere Projekte. Und genau aber da ist es aber schon ein Investment, wenn man sagt ja, zu Meetings oder so was schickt man wirklich auch zwei Leute, lässt man zwei Leute zusammenkommen. Es heißt da immer so, diesen Kosten Nutzen Faktor möglichst auch noch gerecht zu haben.</p>
59	<p>B11: Wenn etwas halt falsch eingeführt wurde, dann rutscht man auf so ein -50 und da dann wieder raus zu kommen und zu sagen, ja, es ist nicht das Thema selbst, sondern es war die Art und Weise, wie ihr es gemacht habt. Das zu trennen ist halt super schwierig. Deswegen ist gerade die Einführung halt echt immer sensibel von was neuem.</p>

Internal company conditions (1)

62	B1f: Und es gibt ja gar nicht so viele Hierarchien wie in Großunternehmen. [Anmerkung: Umso wichtiger ist die Unterstützung von Oben, da größerer Einfluss]	Internal company conditions (2)
64	B1f: Wie viele Projektmanager gibt es denn eigentlich so in KMU, also gerade in den kleinen [...]? Das finde ich persönlich so ein Ding wo ich denk, Projektmanagement kommt dann irgendwann mal dazu, wirklich eine Stelle dafür zu schaffen, passiert aber auch ziemlich spät deswegen.	
	I: [...] ich glaube, es gibt viele kleine Unternehmen, die von agil profitieren würden, aber noch einfach zu wenig Knowhow in dem Bereich haben. B1f: Weil sie gar nichts wissen darüber. I: Ja, genau.	
65	B1f: Was auch total spannend ist, weil man, wenn man in dem Bereich unterwegs ist, schon denkt es ist mega abgedroschen und es redet auch jeder drüber und jeder weiß was davon. Aber so ganz richtig angekommen ist es hat irgendwie doch noch nicht, gerade bei den kleinen. I: Denke ich auch. Es ist natürlich auch ein Riesending, sich als kleineres Unternehmen mit beschränkten Ressourcen dazu zu entscheiden, das Projektmanagement grundsätzlich anders zu gestalten. Da muss es ja dann auch erst mal wen geben, der sich dazu committed. B1f: Ja, jein, wobei ich sagen würde, die kleinen Unternehmen müssen überhaupt erst mal sich bewusst werden, dass sie schon Projektmanagement machen, weil die denken, glaube ich, also genau, jeder, der ein Projekt macht, macht Projektmanagement, aber die meisten machen sich ja keine Gedanken dazu. Und die Kleinen machen da ja auch schon viel richtig, auch im Sinne von agil. Sie machen es halt nicht bewusst.	
78	B12: Weil wir hatten halt das Problem, dass wir am Anfang mit unserem ersten Mitarbeiter in der Abteilung, dem zweiten und dann mit mir, dass wir halt alle sowieso super viele Aufgaben hatten und keiner sozusagen den Fokus darauf gelegt hat. Okay, ich will jetzt 100 %, dass diese agile Methode so von uns gelebt wird und so funktioniert und bei allen im Board so reflektiert wird [...].	
82	B12: [...] weil es halt wirklich in dieser Wachstumsphase gerade über das letzte Jahr, wenn du halt Engineers dazu bekommst und irgendwie mehrere Projekte hast, es einfach so zu schwierig, irgendwie alles unter einen Hut zu kriegen und dann auch in so eine Methode zu verpacken, die für alle funktioniert.	

6	I: Ja, klar. Das waren dann ja auch wahrscheinlich viele Kollegen, die mit agilen Methoden noch nie zu tun gehabt hatten, oder? B1: Richtig.	Employees
17	B2: Genau, das war das nächste eben, dass einige Leute gekündigt haben. Aus was auch immer für welchen Gründen. Aber das stimmt, dass quasi die Arbeitskraft eigentlich nicht gewachsen ist seitdem, sondern eher geschrumpft ist. Deswegen, ja, Ressourcen wahrscheinlich fehlen um das Leuten mit Kapazitäten aufzutragen. Und es ist auch kein Neuer in dem Sinne eingestellt worden, der das quasi übernehmen könnte.	
36	B5: [...] die wenigsten KMU das Budget haben, dediziert wirklich Leute für Projekte zu 100 % abzustellen, seien sie jetzt agil oder nicht. Und das macht natürlich die Einführung oder solche Punkte nochmal schwerer, wo ich kurz zyklisch konzentriert arbeiten muss. Wenn ich aber gleichzeitig noch mit vielen anderen Dingen beschäftigt bin, dann ist es häufig sehr, sehr schwierig.	
38	B6: Also für mich war am Anfang die größte Herausforderung, weil ich das Team neu aufgebaut hab, erst einmal eine Person zu finden, die mit solchen agilen Methoden umgehen konnte. Das heißt, ich brauchte erst mal eine Projektleitung, in unserem Fall heute eine Produktmanagerin [...].	
39	B6: [Anmerkung: In Bezug auf die Produktmanagerin] [...] die Person hatte dann auch gewisse Erfahrungen, aber noch nicht hundertprozentig. Das heißt die Person musste sich erst mal einarbeiten. Um die Methoden kennenzulernen im Detail.	
42	B6: Ja, und sagen wir mal so, jeder musste in seine Rolle finden. Das glaub ich war nochmal die größte Herausforderung auch für meine Produktmanagerin hier [...].	
44	B6: Und ich krieg die Zusage auch von der Entwicklung, dass es soweit ist. Ich krieg die Zusage vom Produktmanagement, dass ich das bekomme. [Anmerkung: In Bezug auf nicht eingehaltene Sprint-Ziele]	
47	B6: Aber selbst das klappt noch nicht. Der Teamleiter ist es noch nicht gewohnt, Verantwortung zu übernehmen. Das muss der noch lernen. [Anmerkung: Bezogen auf einen frisch installierten Teamleiter]	
64	B1f: Wie viele Projektmanager gibt es denn eigentlich so in KMU, also gerade in den kleinen [...]? Das finde ich persönlich so ein Ding wo ich denk, Projektmanagement kommt dann irgendwann mal dazu, wirklich eine Stelle dafür zu schaffen, passiert aber auch ziemlich spät deswegen.	
71	B12: [...] dass wir halt keine Person von Anfang an hatten, die gesagt hat „Hey, ich habe da schon gut Erfahrung mit gesammelt und wenn wir das jetzt so angehen, dann wird es gut werden.“	

Allocation of 1st order codes to 2nd order themes – Success factors implementation

1	Es war halt immer so, dass man sich einmal in der Woche oder alle zwei Wochen, eigentlich so nach Bedarf, getroffen oder jemand hat angerufen und gesagt, dass er keine Arbeit mehr hat. Und bei uns hat man das eigentlich leicht in so kleine Pakete einteilen können: Aber dann war der eine vielleicht schneller mit der Arbeit fertig wie man gedacht hat und dann hat man wieder etwas raussuchen müssen, was er als nächstes für einen Themenblock abarbeiten soll. Und da ist dann eigentlich die Idee entstanden, dass man gesagt hat man probiert jetzt Scrum mal aus, weil es für unsere Zwecke ganz gut war.	The agile method fits the situational context
32	B4: Es ist halt so so ein Thema, wo ich das zum ersten Mal gehört habe Agile Softwareentwicklung, da hab ich gesagt, Mensch, das haben wir doch schon immer so gemacht. [Anmerkung: Agil passt gut zu dem Geschäftsfeld]	
52	B7: Gut, zum einen will ich sagen, dass unser Team da ganz gut dazu passt. Wir sind ein relativ junges Team, auch alle relativ frisch aus dem Studium. Ich glaube, das hilft, wenn man so agile Methoden umsetzen will. Wir sind ja auch relativ junges Unternehmen.	
76	B12: Ich glaube, bei uns war der Erfolgsfaktor dahingehend, dass wir alle relativ junges Team sind, dass wir eigentlich alle deutlich unter 30 sind und halt am Puls der Zeit auch sowieso sitzen. Ja, das ist wahrscheinlich noch mal leichter gemacht.	
77	B12: Und ich glaube auch, ein großer Erfolgsfaktor für die Einführung agiler Methoden ist auch die die Akzeptanz von anderen Abteilungen, mit denen man Schnittstellen hat, mit denen man zusammenarbeitet. Weil wenn, wir haben jetzt zum Beispiel in unserer Abteilung oft so ad hoc Requests – Analysen, die notwendig sind für irgendwelche Investor Reportings. Von finance halt und wenn finance halt diesen Arbeitsrhythmus nicht akzeptieren will oder nicht kann, weil die halt immer was bis morgen brauchen oder so was. Dann glaube ich, fällt es auch schwer, so eine agile Methode einzuführen. Also ich glaube, es kommt auch sehr aufs Umfeld an und die Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder Personen. Weil wenn du halt, wenn du halt wirklich ja andere Abteilungen oder andere Stakeholder hast, die das akzeptieren, das wissen, dass man in Sprints arbeitet, dass man so agil arbeitet und dass nicht alles sofort umgesetzt wird, was reinkommt, sondern halt priorisiert wird und so weiter und abgearbeitet wird. Dann hilft es glaube ich schon, wenn die das akzeptieren und auch nicht sich dagegen stemmen. I: Ja, definitiv. Die Methode muss zum, ja zum situativen Kontext passen, sage ich mal! B12: Ja, genau. Sehr schön ausgedrückt.	
67	B12: Ja, guter Punkt. Wir haben Scrum benutzt, glaube ich, oder eingeführt, weil es in der ganzen Company so gemacht wird, weil das alle anderen Departments so gemacht haben.	
68	B12: Es wurde nie in Frage gestellt, ob es etwas besseres gibt oder ob uns was besseres passen würde. Und es wurde so als gegeben hingenommen, sage ich mal [...].	
45	I: Okay. Aus deiner aus, aus deinen jetzt genannten Erfahrungen entnehme ich auch ein bisschen, bitte sag wenn das nicht stimmt, dass ein gewisse Erfolgsfaktor war, dass die Methodik schon bekannt war. Also agil war jetzt zumindest bei den ganzen Programmierern nichts vollständig neues. Das musste denen nicht erst gelernt werden. B6: Genau.	Internal company conditions
53	B7: Ja, dadurch sind einfach keine festgefahrenen Strukturen da, die man erst aufbrechen muss.	
64	B12: Nein, also die Wahl des Tools war nie eine Herausforderung für uns jetzt speziell, weil das schon alle Departments, oder alle Departments die agil gearbeitet haben, vor uns schon benutzt haben sozusagen.	
65	B12: [...] es einfach keinen anderen Weg gab, ja. Das heißt, jeder war sich bewusst, wir müssen das so machen. Und wir müssen volle Transparenz über all unsere Tasks schaffen, dass sich keiner da so gespreizt hat dagegen.	
66	B12: [...] das gute war natürlich auch bei der Einführung, je mehr Engineers wir bekommen haben, ja so einen Monat mal einen, dann wieder zwei dazu und so weiter. Die sind es nicht anders gewohnt eigentlich aktuell. Das heißt, die haben nie anders gearbeitet als in agilen Methoden teilweise. Das heißt, da hat sich sowieso keiner dagegen gespreizt. Und für sie ist es eigentlich eh immer noch besser, eben diese komplette Task Transparenz zu haben und praktisch in so einer Struktur Scrum zu arbeiten [...].	
69	I: Und war, aber noch mal zurück auf meine Frage. War die Methodik schon allen bekannt oder wie habt ihr die sozusagen ... (B12: Ja.) Ja? Okay. B12: Also sag ich mal bekannt. Ja, wir hatten auch schon einen Engineer, der hat schon so einen Scrum Master Abschluss gehabt und so ein Zertifikat gehabt. Also den meisten war das schon bekannt. Ich glaube, ich kann es jetzt nicht für jede einzelne Person beurteilen, weil ich nicht mit jedem über die Frage gesprochen habe oder nie das gefragt habe. Aber ich glaube, es war eigentlich schon ziemlich in den Köpfen präsent und jeder hat es zumindest schon mal in der Uni oder so was gehört. Also es war kein komplettes Neuland. I: Okay, das war also keine Einstiegshürde oder so? (B12: Nein, ist es nicht.)	
74	B12: Der Erfolgsfaktor war wahrscheinlich auch halt andere Departments zu sehen, die das schon benutzen. Das heißt, du konntest dir doch das eine oder andere anschauen. Wir haben nicht versucht in der Insel zu denken und unser eigenes Board oder so was aufzusetzen, sondern man hat schon auch mitbekommen, wie machen es andere Departments? Welche Termine nutzen sie dafür? Wie gehen die das an?	

3	B1: Also mein Kollege damals, der das eingeführt hat, und ich, wir haben da – wobei das bestimmt schon ein Jahr davor war – eine Grundschulung gehabt. Eine Scrum Master Grundschulung.
6	B3: Da muss man aus Management Sicht auch sagen, dass wir da dahinter sein müssen, wirklich hart zu kontrollieren und wenn es immer noch nicht gefruchtet hat, weiterhin zu schulen
7	B3: Wir haben mit der Hochschule Landshut einen Workshop gemeinsam gemacht mit dem <i>Alamy</i> und der hat uns als Unternehmen einen Workshop gemacht. [...] und das hat tatsächlich mehr gebracht, dass man wirklich mal einen ganzen Tag dann dort diese ganzen Werkzeuge kennenlernt und umsetzt und nicht nur teilweise „mal schnell“ macht.
11	B3: [...] aber eigentlich war das schon so ein Learning-by-doing und auch diese „Aha“-Momente, wir haben ihnen halt die Werkzeuge dafür an die Hand gelegt.
16	B4: Es war sehr, sehr wichtig, erst mal alle abzuholen [...].
20	B4: Und das war ganz wichtig, das in den sogenannten Workshops, die wir am Anfang gemacht haben, rüberzubringen [...].
29	B4: Das eine ist, dass wir, ich sage es mal inhouse, dann praktisch, ich werde jetzt mal sagen Workshops gemacht haben, dass wir aber auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erlaubt haben, Weiterbildungen zu machen. [...] und nicht, dass die alle einfach so ins kalte Wasser geworfen werden. Weil dann kommt nämlich genau die Abwehrhaltung und das hat mir keiner beigebracht und das ist doch alles schlecht und das kann man ja im Vorfeld schon abfedern, so was.
36	B5: [...] [Anmerkung: In Bezug auf eine Schulung] Das war so die Vorbereitung für die Kollegen und da kommt er auch mit so klein Planspiel, um zu verdeutlichen, wie man mit der Methode relativ zügig Ergebnisse erzeugen kann und vor allem messbar machen kann. I: Also man könnte durchaus behaupten, dass die, dass denen die Benefits schon aufgezeigt wurden. B5: Ja.
39	B5: [...] und die Basis Schulung muss es einfach geben. [Anmerkung: Bezogen auf was es bei einem KMU steht und fällt]
43	B6: Und, ja, dass alle Rahmenbedingungen eigentlich dann von allen Seiten bekannt waren. [Anmerkung: In Bezug auf Scrum]
51	B7: Auch die Mitarbeiter initial mal abzuholen, was die komplette Methodik angeht, das der Stein ins Rollen kommt, sage ich jetzt einfach mal.
54	B11: Genau, dass man auch nicht sagt, was ihr macht bisher ist kein Scrum. [...] dass man da, ja, den richtigen Zeitpunkt dann irgendwie auch abfährt, um gewisse Inhalte irgendwie auch zu platzieren. Manchmal muss man auch mal die Dinge ein bisschen aushalten. Ja, aber das ist mir bei der Einführung wichtig zu sagen, die Menschen mitzunehmen und abzuholen, da wo sie stehen.
56	B11: Ja, das sind für mich so Lernhäppchen, würde ich sagen. Also irgendwas, was ich ja, was nicht zu viel ist, was man wirklich aufnehmen kann, was man direkt selbst erleben kann. Genau das mach ich total gern zu sagen, schaut mal, das ist ein kleiner Theorieblock und jetzt machen wir's, um da immer so Erlebnisse zu schaffen und es direkt in die Anwendung zu bringen. Erstens mal, weil sie es sich dann halt, wir uns als Mensch besser merken können, wenn wir irgendwie das anknüpfen können an unser Wissen, wenn wir es selber tun. Und genau dann lehnt sich jeder nicht so sehr ab. Deswegen versuche ich alles eher genauso häppchenweise zu machen und dann aber wieder ab und zu so einen Meilenstein zu setzen, zu sagen okay. Und jetzt haben wir eine Chance, was mal ganz grundsätzlich anders zu machen. Genau das würde ich so zusammenfassen unter Möglichkeiten suchen.
60	B11: Und ich glaube auch das muss man dann beachten. [...] wie wirkt man dann korrigierend? [Anmerkung: Bezogen auf das unterschiedliche Lerntempo]
62	B11: Wenn man halt nicht nur auf dieses Rahmenwerk an sich guckt, sondern dahinter schaut, was stecken da für Prinzipien dahinter und genau, was will man damit erreichen? Genau da kann man schon viel auch anwenden ohne die Methode selbst zu machen, versteht viel über Agilität.
79	B12: Dass man bei der Einführung sich als erstes darüber Gedanken machen sollte und darauf committen sollte, wie ich manche Sachen sehe. Also weißt du, was ist meine Definition of Done. Wie mache ich, was ist für mich eine Story? Was ist für mich ein Task? Was ist für mich ein Subtask? So lauter solche Definitionssachen, die finde ich, sind bei der Einführung ganz wichtig, dass man die so früh wie möglich klarstellt.
80	B12: Du brauchst aber noch ein bisschen Flexibilität bei der Einführung. Also du kannst nicht sagen, keine Ahnung. Also selbst in diesem Sprint Board zum Beispiel habe ich jetzt da To-Do, Blocked, In Progress und Done oder schiebe ich dann noch ein In Review dazwischen oder so die verschiedenen Status Sachen. Ich glaube, da muss man sich schon noch ein bisschen auch Flexibilität offenhalten, wie es dann auch tatsächlich im Arbeitsalltag sich gibt und da wie da die besten Einteilungen sind. Und Flexibilität dahingehend auch, mache ich einwöchige Sprints, mache ich zweiwöchige Sprints? In welcher mache ich von Mittwoch bis Mittwoch die Sprints? Oder mache ich alle zwei Wochen noch ein Grooming? Oder soll das Grooming am selben Tag des Sprint Plannings sein? Oder solche Sachen halt, solche zeitlichen Abfolgen?

Trainings

4	B1: [Bezogen auf die Mitarbeiter] ... man hat es ihnen auf jeden Fall schon erklärt, hat sich da mal zusammen gesetzt und erklärt wie es da so läuft, was da so die Pros und Contras vielleicht sind und was das Ziel von dem Ganzen ist.
8	B3: [...] vielleicht noch die Thematik, oder ... Ja, aber da kommen wir wieder zu den anderen Themen, die ich auch schon gesagt habe, dass man die Nutzen ordentlich den Mitarbeitern erklärt, warum sie das machen sollen? I: Die Motivation dahinter? B3: Genau richtig, die Motivation. Aber das ist auch wieder ein Management Thema, dass das ordentlich adressiert wird und regelmäßig kontrolliert werden muss, bis es gefruchtet hat.
9	B3: Und auch einer von unseren Bacheloranden, der <i>Name xyz</i> , der hat die [Anmerkung: Agile Methode] auch in seine Abschlussarbeit mit eingebaut [Anmerkung: erfolgreich].
10	I: Aber ein Erfolgsfaktor war es somit auch, als Topmanagement quasi die Motivation dahinter zu vermitteln. Hätte ich dem entnommen? B3: Ja. Absolut. Die Motivation dahinter ist, dass wir unseren Prozess flexibel genug machen, agil genug, weil wir auch ein junges Team sind und wir eben nicht von 8 bis 17:00 hier sitzen und einfach stumpf irgendwas vor uns hinarbeiten, sondern ein bisschen Startup Vibes haben und cool miteinander arbeiten möchten. Trotzdem muss man ja auch schauen, dass die Arbeitsergebnisse trotzdem kommen auch wenn man ein entspanntes Team ist, miteinander quatscht, Kaffeepause macht, wie auch immer. Wir haben auch einen Kicker hier, dass man einfach mal eine Runde Kicker spielen kann. Wir haben einen Büro-Hund. Auf jeden Fall ... Das wollen wir auch, also auf der einen Seite eine schöne Arbeitsatmosphäre, eine entspannte Atmosphäre, dass du gerne ins Büro kommst und auf der anderen Seite, musst du ja auch deine Kunden zufriedenstellen: Du musst dem ein Produkt liefern, du musst für den eine Anlage entwickeln in unserem Fall und dafür muss halt auch Zeit investiert werden. Und genau deswegen gibt es diesen Prozess, dass der dem einen gewissen Rahmen gibt, in dem man sich dann aber frei bewegen darf. Hauptsache ja, am Ende kommt dann ein sinnvolles Ergebnis raus.
21	B4: [...] dass da jeder auch motiviert ist. Das ist ja auch noch mal ein ganz entscheidender Punkt an der Stelle.
22	B4: [...] dass sie alle dementsprechend abholen und dass man gemeinsames Ziel in Neudeutsch sagt man Objective hat.
25	B4: Und das bedeutet auch, dass man dann, ich sage es mal, auch Erfolge messen kann, wo man sagt, wir sind zwar heute Nacht bis vier und 20:24 Stunden unterwegs gewesen und haben da uns wirklich reingekniet. Aber jetzt machen wir einen Haken dran. Und wir haben die, den Kunden zufrieden gestellt und der ist total happy. Und wir haben da jetzt vielleicht auch eine ganz tolle Innovation mit reingebracht. Also diese Erfolge, auch wenn es kleine Erfolge sind, dass man die dann wirklich aufschreibt, visualisiert und dem Team klar macht Mensch, das haben wir erreicht und alle sind happy auf Deutsch gesagt. Und dass man diese kleine Erfolge dann auch wirklich zu einem großen Erfolg dann zusammenaddiert und das ist dann auch die Motivation, die entsteht oder auch die Überzeugungskraft, dass welche, die ich sage jetzt mal völlig dagegen bewahren und sagen „Mein Gott, das ist doch alles Käse hoch drei.“ auf Deutsch gesagt und dass die dann [...] [Anmerkung: Überzeugt werden].
26	I: Ja. Also letzten Endes quasi auch der Punkt einfach zu schaffen, dass es nicht nur eine Methode ist, die vom Management aufgezwungen wird, sondern dann mit Erfolgsfaktoren bzw mit ersten Erfolgen so die intrinsische Motivation wecken. B4: Absolut. Absolut.

Awakening employee motivation and keeping it alive (1)

27	<p>B4: Also ich denke ganz wichtig muss am Anfang sein: Wo wollen wir eigentlich hin? Also als Beispiel, wir haben jetzt einen Auftrag bekommen. Ob das jetzt von Inhouse ist oder extern ist, ist ja mal 'urst in dem Moment. Aber wir haben jetzt einen Auftrag bekommen. Wir haben uns einen Weg überlegt und das sind die Ziele, wo wir hinwollen. Also dass das jeder weiß. Was haben wir eigentlich für Ziele? [...] ich sage immer, das ist bestimmt auch sehr, sehr wichtig für die Motivation, damit ich weiß, für was mache ich etwas.</p>	Awakening employee motivation and keeping it alive (2)
30	<p>B4: Also Sie merken auch, dass ich so weg von der Technik eigentlich bin oder gehe und mehr in diese Softskills rein. Und das ist für mich ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor, dass man die, die Softskills, ich sage es auch noch mal das Mindset dementsprechend schärfte und zwar nicht überstülpt, sondern dass das aus eigener, sie haben es vorhin gesagt, dieses intrinsische und das ist daher eigentlich entsteht. Und das heißt, dass man auch als Führungskraft, ob das jetzt die Projektkoordination ist oder ob das die Führungskraft, die vielleicht gar nicht in dem Projekt drin ist, aber disziplinarische Führungskraft von dem Projektmitarbeiter ist, dass die auch im Endeffekt dieses diese Motivation fördert und nicht, wie Sie vorhin auch schön gesagt haben, dass alles nur irgendwie übergestülpt wird.</p>	
35	<p>B5: Und der zweite Erfolgsfaktor, das hat man schon gemerkt, waren zumindest die Möglichkeit, die ein agiles Vorgehen gibt gefühlt mehr Erfolgsergebnisse für die Leute, sodass immer wieder kleine Erfolge da sind, die das Ganze auch ein bisschen am Leben halten.</p>	
36	<p>B5: [...] [Anmerkung: In Bezug auf eine Schulung] Das war so die Vorbereitung für die Kollegen und da kommt er auch mit so klein Planspiel, um zu verdeutlichen, wie man mit der Methode relativ zügig Ergebnisse erzeugen kann und vor allem messbar machen kann. I: Also man könnte durchaus behaupten, dass die, dass denen die Benefits schon aufgezeigt wurden. B5: Ja.</p>	
38	<p>B5: [...] und mit der Überzeugung beim Personal [...] [Anmerkung: Bezogen auf was es bei einem KMU steht und fällt]</p>	
44	<p>B6: Also Erfolgsfaktoren dafür waren letztendlich dann, dass wir irgendwie einen Fluss aufgenommen haben in der Softwareentwicklung, dass wir wirklich in regelmäßigen Abständen, in zwei Wochen Abständen dann gesehen haben, dass es Fortschritte gibt. Und dass das Ganze, dieser Motor einfach beginnt zu laufen. Das war eigentlich ganz gut zu sehen an der Stelle.</p>	
55	<p>B1f: [...] sondern eher durch Erlebnisse zu zeigen, so geht es anders und so geht es besser. Weil das und das steckt dahinter. Und guck mal, so kann man es auch erleben.</p>	
58	<p>B1f: Letztendlich sind immer motivierte Menschen auch Erfolgsfaktoren.</p>	
59	<p>B1f: Also wenn man die irgendwie, denen zeigen kann, dass es einen Mehrwert bringt, dann ist das der größte Erfolgsfaktor.</p>	

2	B1: Dass wir das für unsere Bedürfnisse so angepasst haben, dass es dann einfach relativ schlank war und die Leute nicht zeitmäßig blockiert hat. Das war eigentlich einer der größten Erfolgsfaktoren, dass es dann wirklich hergenommen worden ist und am Schluss gelebt worden ist.
5	B1: Und ich denke was auch dazu geführt hat, dass es dann ein Erfolg geworden ist, ist dass wir am Anfang die ersten paar Wochen hartnäckig geblieben sind. Weil man kann das schon einführen und dann gibt es das ja oft, dass es dann wieder so abebbt und dann nimmt es irgendwie keiner mehr her. Aber man muss da einfach, bis man sich daran gewöhnt hat, einfach hartnäckig sein und dass dann einfach durchziehen, auch wenn der Eine oder Andere da dann den Mehrwert vielleicht noch nicht so ganz sieht.
6	B3: Da muss man aus Management Sicht auch sagen, dass wir da dahinter sein müssen, wirklich hart zu kontrollieren und wenn es immer noch nicht gefruchtet hat, weiterhin zu schulen
8	B3: [...] vielleicht noch die Thematik, oder ... Ja, aber da kommen wir wieder zu den anderen Themen, die ich auch schon gesagt habe, dass man die Nutzen ordentlich den Mitarbeitern erklärt, warum sie das machen sollen? I: Die Motivation dahinter? B3: Genau richtig, die Motivation. Aber das ist auch wieder ein Management Thema, dass das ordentlich adressiert wird und regelmäßig kontrolliert werden muss, bis es gefruchtet hat.
12	B3: Und natürlich sind wir bei jeder Frage immer da und haben ein offenes Ohr.
13	B3: Also, ich sage mal Präsenz zeigen, Themen offen ansprechen. Das Daily, zum Beispiel, wird halt auch umgesetzt. Gut, da ist halt auch wichtig dass alle da sind, um neun, wenn es bei uns ist. Aber wir haben eine eigene Daily Area dafür eingeführt. [...] Also ja, also wieder das Thema Management. Eine ja, nicht eine Ressource unbedingt, aber einen Raum wurde dafür geschaffen. Dass einfach allen bewusst ist „Wir machen jetzt hier das Daily. Das ist ein Teil von diesem Prozess.“ Ja, das wird in diesem Bereich um 9 Uhr umgesetzt und die die im Homeoffice arbeiten, die werden per Zoom dazu geschaltet ...
14	B3: Die Umsetzung muss halt auch stattfinden. Als Führungskraft musst du halt dann auch um 9 Uhr da sein, nicht erst danach, ein Thema vorleben [...].
17	B4: [...] ich sage jetzt mal so, so eine Synchronisation zwischen den Projektmitarbeitern hinzubekommen, also dass man im Endeffekt ein Team aufstellt und dass man auch dementsprechend dann Rollen vergibt, so dass sich jeder auch in einer verantwortungsvollen Rolle sieht.
19	B4: [...] strategische Entscheidungen von den Geschäftsführern getroffen werden und dementsprechend, wie soll ich sagen. Dass man also über diese Steuerungskomitees, also strategische und operative Ansätze immer wieder bespricht und durchführt.
24	B4: Es gibt welche, die promoten das richtig und sind innovativ in ihren Gedanken. Und da habe ich mal gesagt, das sind dann im Endeffekt die Change Agents, die brauchen wir, um im Endeffekt das Thema voranzubringen und die anderen dann auch, ich sage es mal, Stück für Stück zu überzeugen, also nicht zu überreden, sondern wirklich zu überzeugen. Und das ist, ich sage jetzt mal, eine nicht zu unterschätzende Aufgabe des Projektkoordinators Projektmanagements, um das alles hinzubekommen.

Leading through the change (1)

28	B4: [...] also Kommunikation ist glaube ich die ganz große Überschrift an der Stelle. Kommunikation und Transparenz.
31	B4: Sondern ganz wichtig ist auch, dass die Führungskraft, ich sage es mal die Mitarbeiter auch begleitet, dass sie diese Skills auch haben und dass sie erfolgreich sein können. Das gehört ja auch zum Thema Personalentwicklung dann auch dazu.
33	B5: Also Erfolgsfaktoren sind, denke ich, immer die Personen oder ganz maßgeblich gleich beim KMU noch mehr als in größeren Unternehmen. Weil es an der Stelle einfach so ist, dass es sehr davon abhängt, ob man ein paar Leute hat, die das wirklich unterstützen und treiben und auch mit Spaß an der Sache vorantreiben. Das heißt, Personen, die gar nicht mal von der Methode überzeugt sein müssen, aber die zumindest den Weg mitgehen wollen zum Ziel, mit welcher Methode man es auch immer erreicht. Also hier motivierte Leute zu finden war ein Schlüsselfaktor.
41	B6: Denn die nächste Challenge war tatsächlich dann, die Teams so zusammenzustellen, dass es irgendwie logisch ist und passend war. Aber da muss ich sagen. Glücklicherweise. Die Kollegen in Polen hatten vorher schon mit, auf Scrum-Basis gearbeitet. Und die kannten sich da schon aus [...].
42	B6: Wichtig war auch die Kommunikation aufzubauen von Anfang an, dass die sich kannten. [Anmerkung: Bezogen auf die Teammitglieder]
48	B7: Ja, Erfolgsfaktoren ist natürlich ganz klar, dass man eine Struktur reingebracht hat. Also jeder Mitarbeiter weiß eben dadurch, dass wir eine Struktur dann haben „In welchem Projekt sind wir auf welchem Stand?“ Das war auch uns ganz wichtig, dass eben das ganze Team Bescheid weiß „wie ist der Stand und wo sind aktuell die Herausforderungen?“, dass jeder eben eine strukturiertere Arbeitsweise in seinen Alltag reinbringt. Das war eben oft so, dass es schwierig war, die ganzen Aufgaben zu strukturieren.
50	B7: Also die Kommunikation wurde sehr stark verbessert – da ist immer noch Verbesserungsbedarf, aber das ist ja eigentlich immer so.
54	B1f: Genau, dass man auch nicht sagt, was ihr macht bisher ist kein Scrum. [...] dass man da, ja, den richtigen Zeitpunkt dann irgendwie auch abfähngt, um gewisse Inhalte irgendwie auch zu platzieren. Manchmal muss man auch mal die Dinge ein bisschen aushalten. Ja, aber das ist mir bei der Einführung wichtig zu sagen, die Menschen mitzunehmen und abzuholen, da wo sie stehen.
56	B1f: Ja, das sind für mich so Lernhäppchen, würde ich sagen. Also irgendwas, was ich ja, was nicht zu viel ist, was man wirklich aufnehmen kann, was man direkt selbst erleben kann. Genau das mach ich total gern zu sagen, schaut mal, das ist ein kleiner Theorieblock und jetzt machen wir's, um da immer so Erlebnisse zu schaffen und es direkt in die Anwendung zu bringen. Erstens mal, weil sie es sich dann halt, wir uns als Mensch besser merken können, wenn wir irgendwie das anknüpfen können an unser Wissen, wenn wir es selber tun. Und genau dann lehnts auch jeder nicht so sehr ab. Deswegen versuche ich alles eher genauso häppchenweise zu machen und dann aber wieder ab und zu so einen Meilenstein zu setzen, zu sagen okay. Und jetzt haben wir eine Chance, was mal ganz grundsätzlich anders zu machen. Genau das würde ich so zusammenfassen unter Möglichkeiten suchen.

Leading through the change (2)

15	B3: Ja und auch wichtig, wenn du neue Mitarbeiter hast, die du onboardest, dass du auch die gleich abholst. Das haben wir zum Beispiel... Wir haben unser Prozess und wenn jetzt ein neues Mitarbeiter bei dir ins Team kommt, den boarden wir dann halt direkt on mit unseren Festangestellten oder mit unseren Führungskräften, wie auch immer. [Anmerkung: Mit-Hilfe eines eigenen Dokuments]	Human Resources
18	B4: [...] war es wichtig erst mal die Team Organisation aufzustellen und eine ganz klare Rollenverteilung und Verantwortungsverteilung zu geben und damit auch das Mindset zu schärfen.	
34	B5: Also die Personen sind unglaublich wichtig, glaube ich im KMU noch mal mehr, weil in der Regel die Hierarchien ein bisschen flacher sind und man da viel mehr mit auf der persönlichen Ebene vorantreiben muss.	
47	B6: Meine Projektleitung musste das noch kennenlernen, hat es aber ganz schnell getan und, aber das war halt wirklich nur eine kurze Zeit, 4, 6, 8 Wochen. Dann war das komplett aufgenommen und hat reibungslos funktioniert. [Anmerkung: Bezogen auf Jira]	
75	B12: Und natürlich Erfolgsfaktor für eine Einführung würde ich auch ganz klar sagen halt die Erfahrung der Mitarbeiter.	
37	B5: [...] tatsächlich, im KMU fällt's und stehts sehr stark mit ein, zwei Stakeholdern, die das treiben, die bereit sind voranzugehen.	Commitment from upper management
40	B5: Eine Schwierigkeit, was ich ja gesagt habe, ein weiterer Erfolgsfaktor ist Zeit, die wirklich zur Verfügung gestellt wird für die diese Methoden. Was ich ja vorher schon erwähnt hab, was gleichzeitig die Herausforderungen in unserem Fall war, da natürlich niemand Vollzeit dafür abgestellt werden konnte.	
57	B11: Das heißt, da muss von oben auf jeden Fall das Commitment dafür da sein, auch der Wille, es zu tun. Genau.	
61	B11: Vielleicht hängt es da auch noch mit drin. Bei der Einführung agiler Methoden genau dieses bewusst machen. Auch mal mit dem... I: Bewusst zu machen? B11: Was Projektmanagement überhaupt bedeutet und dass man es irgendwie eigentlich schon macht und dass es auch wert ist, sich dazu, darüber Gedanken zu machen, darauf Zeit zu investieren und vielleicht sogar das auch in Rechnung zu stellen.	
70	B12: [...] Erfolgsfaktoren, damit die Einführung letztendlich doch irgendwie geglückt ist, war auf jeden Fall, dass wir einen dedicated Projektmanager bekommen haben, dessen Hauptjob eigentlich darin besteht, diese agile Methode zu fördern und voranzubringen. Weil ich glaube schon, dass das ein enormer Erfolgsfaktor ist wenn du so eine Person hast, die sich mit sehr hohem Fokus auf dieses Thema fokussiert.	
73	B12: Was war sonst ein Erfolgsfaktor für die Einführung? Für die Einführung war definitiv Management Support ja, also wenn du von oben von C Level keine Guidance hast, wie du das machen sollst oder welches Tool benutzen sollst, dann wird es wahrscheinlich nochmal schwieriger, weil du dann erst mal komplett loose bist und nicht weiß, wie du das angehen sollst.	
23	B4: Und darauf arbeitet man hin mit gewissen Tools, die man dann dafür einsetzt, sodass man das auch visualisiert, eine gemeinsame Übersicht hat. Also zum Beispiel Kanban Boards.	Tooling
46	B6: Und wir hatten auch schon Tools vorgefunden dafür. Genau also das heißt, wir haben da mit Jira gearbeitet, das machen wir heute noch heute noch.	
49	B7: Wir haben jetzt auch so ein Aufgaben Board, wo jeder seine Tasks reinschreibt und dann eben immer – Gehe ich auf den Mitarbeiter drauf und dann sehe ich genau, an welchem Task arbeitet der gerade und wie ist da der Stand. Auch für Krankheitsfälle natürlich besonders wichtig, wenn ein Mitarbeiter länger ausfällt, dass dadurch das Projekt nicht komplett stehenbleibt und dass man eben abgeholt wird.	
63	B11: Ja. Tools machen es sicherlich einfacher, weil es, damit die Hürde vielleicht ... [...] Tools nehmen immer eine Hürde zu sagen okay, ich habe da was. Das hilft mir. Damit ist meine Angst nicht so groß, dass ich mich damit auseinandersetze.	
71	B12: Und bei der Einführung ist glaube ich auch, könnte ein Erfolgsfaktor sein so im Tooling selber Automatisierungen zu nutzen, so Alerts zu benutzen: „Hey Maxi, du bist jetzt Reviewer für das Ticket, das steckt grad in Review oder so, bitte schau es dir an.“ Oder das man auch so gemeinsam den Fortschritt auf dem Board verfolgen kann, das heißt wir haben einen Slack Channel wo halt immer eine Automation reinpushed wenn ein Ticket done ist oder so was. Das heißt, du siehst es viel besser, erhöht die Transparenz und merkst auch den Fortschritt deutlicher.	
72	B12: [...] ich glaube generell ein guter Erfolgsfaktor war, um eine agile Methode wie Scrum einzusetzen, ist definitiv das Tooling. Ja, also wie willst du, wie willst du ohne Tooling das ordentlich vorantreiben oder betreuen und auf dem Schirm haben? Das geht meiner Meinung nach nicht.	
78	B12: [...] ein Erfolgsfaktor für die Einführung agiler Methoden ist auch, glaube ich, die Konnektivität mit anderen Tools, also zum Beispiel machts dir halt Jira super leicht irgendwie so Merge Requests zu implementieren. Irgendwie mit Gitlab zu interagieren und auch wirklich in so einen richtigen Development Modus reinzugehen. Ich glaube, wenn du jetzt ein Tool hättest, was das noch mal schwerer macht, dann glaube ich, wird auch das Gesamtkonstrukt der Einführung agiler Methoden schwerer. Also ich glaube ein Erfolgsfaktor ist definitiv, dass du alles, was du für dieses Produkt Development brauchst oder sowas da integrieren kannst.	

Allocation of 1st order codes to 2nd order themes – Key challenges utilization

45	<p>B12: Also wie schaffst du es, dass zu jedem Zeitpunkt des Meetings alle Leute da sind, die wichtig sind, um die Priorität abzuschätzen von dem und dem. Und das Du, weil bei uns ist es oft so, wir haben innerhalb eines Sprints halt verschiedene Projekte, weil wir ein paar gleichzeitig machen. Und für das eine Projekt sind halt nur zwei Personen eigentlich wichtig und für das andere Projekt dann andere drei Personen. Und da ist glaube ich noch so die Kunst rauszufinden, wer muss jetzt wann wirklich genau an den Terminen teilnehmen, sodass es möglichst effizient ist? Oder macht es Sinn für die zwei Ingenieure aus dem ersten Thema bei dem zweiten Thema auch anwesend zu sein und da zuzuhören, weil sie da irgendwie mit lernen können oder wissen, worum es dann geht? Oder ist es halt für die nur verlorene Zeit, weil die halt dann in dem Termin und Meeting dabei sind, aber eigentlich nicht wirklich zuhören, sowieso was anderes machen oder weißt du was ich meine. (I: Ja, doch.) Diese Termine, glaube ich so möglichst effizient zu machen, ist gar nicht so leicht. Und wir hatten dann halt auch mal eine Phase zwischendurch, da haben wir so Preegroomings gemacht, also wo wir gesagt haben, okay, bevor wir jetzt ins offizielle Grooming oder Sprint Planning gehen, setze ich mich noch mal mit den ein, zwei Personen, die nur für dieses eine Subprojekt dann notwendig sind noch mal zusammen und berede halt noch mal, was wir innerhalb dieses Subprojekts schaffen wollen oder wie da die Tasks gerade sind. Und ich glaube, das ist gar nicht so so leicht gesamtheitlich hinzukriegen. Das kam aber auch aus der Zeit, wo wir noch keinen Produktmanager hatten. Das du halt irgendwie diese Meetings, die notwendig sind, um die agile Methode voran zu treiben, möglichst effizient vollziehst. Das, glaube ich, das ist eine große Herausforderung und gleichzeitig ein großer Erfolgsfaktor, weil es gibt gefühlt bei uns nichts demotivierenderes für die Engineers, als wenn sie in irgendwelchen unnötigen Meetings festhängen. Also für die Engineers noch mal mehr als für Business People. Aber für Business People ist manchmal doch irgendwie interessant. Okay, was geht in dem einen Projekt gerade voran? Könnte man da vielleicht was für das andere Projekt nutzen? Whatever. Aber für die Engineers, die sich wirklich nur darauf eigentlich fokussieren okay, was sind meine Task, was muss ich machen und gar nicht so in das breite Bild interessiert sind? Ist halt noch mal irgendwie langweiliger oder frustrierender, wenn sie in vielen Meetings festsitzen, wo Sie dann nicht aktiv was schaffen können. [Anmerkung: Gestaltung der Methode für die eigene Situation, dass es optimal ist.]</p>	<p>The situational context of the company (2)</p>
46	<p>B12: Und aktuelle große Herausforderungen und das habe ich auch vorhin schon erwähnt, irgendwie mit dem Kapazitäts/Ressourcenmanagement ist, wir haben immer noch aktuell sehr schlecht Ahnung, wie viel wir wirklich in ein, zwei Wochen schaffen können, ja gefühlt. Es ist immer noch super schwer. Wir benutzen halt so Burn Down Charts und so was, um nachzuvollziehen okay, was haben wir uns vorgenommen? Wie viel haben wir geschafft? War das realistisch? An welchem Thema hing es dann? Oder was hat mehr Aufwand verursacht als initial gedacht, das ist glaube ich eine Herausforderung immer noch und was noch eine Herausforderung ist, ist glaube ich auch generell diese Story Points zu schätzen. Weil wir schätzen gerade Story Points in Fibonacci Numbers. Manche machen das ja auch mit geschätzten Arbeitsstunden. Wir haben das irgendwie mit Absicht nicht gemacht und uns dafür entschieden, weil das andere Departments auch so machen, mit Fibonacci Numbers zu agieren. Wobei die halt in der Abschätzung, wie viel Arbeit das ist, nicht wirklich helfen. Sie schätzen ja eigentlich mehr so ab die Komplexität des Themas. Wenn ich sofort bei einem Task oder bei einer Story eine instant Idee habe, wie ich die lösen kann, dann ist es so eher eine Eins. Wenn ich so ungefähr eine Idee habe oder so, dann geh ich so auf drei, fünf. Wenn ich gar keine Idee habe, gehe ich auf irgendwie eine acht oder so und ich glaub da wirklich die Trennschärfe zu haben. Ich vermeide Fibonacci Numbers mit Komplexität, nicht mit Arbeitsaufwand, das ist immer noch eine Challenge, die wir aktuell haben. Und das wiederum resultiert ja eigentlich auch nur daraus, dass wir uns nie, also wir haben zwar alle so eine Rough Idee, wie wir es machen, aber nie knallharte Regeln haben, was unsere Story Point Schätzmethode ist, wie wir die vollziehen etc. und was auf welcher Range irgendwie ist. Ich glaube, dieses gemeinsame Verständnis zu entwickeln oder zu leben im Team. Jeder weiß, was eine Eins ist. Jeder weiß, was eine Zwei ist oder hat ein gleiches Verständnis davon, das ist super schwierig, glaub ich. Super schwierig.</p>	
47	<p>B12: (...) Also eine Erfahrung in der Nutzung, die wir jetzt gemacht haben, weil ich ja auch von Anfang an gesagt habe, bei uns war nicht klar, was ist ein Task, was soll als Task getrackt werden, als Story getrackt werden etc. Wir kommen jetzt immer mehr dahin, dass wir sagen, wir machen wirklich in Stories mit Subtasks. Und dann stellt sich wiederum die Frage. In der Aufwands Komplexitäts Schätzung schätze ich die Story oder schätze ich die Subtasks? An solche Themen geht es dann halt. Ja, und dann mit Fibonacci, ja dann hast du eine Story, die besteht aus einem Ticket mit zwei Punkten, eins mit einem und das andere hat dann drei. Dann bist du ja eigentlich bei sechs. Sechs ist keine Fibonacci Number. Nimmst du dann fünf oder nimmst du acht? Whatever, also solche, welche komischen Fragen stellen sich dann? Und da geht es dann doch schon fast ins Detail. Und ich glaube, wenn man, wenn man so was halt besser geklärt hätte, diese ganzen Rahmen Sachen, dann würde es nochmal ein bisschen besser funktionieren.</p>	
48	<p>B12: [...] wir neigen super oft dazu, halt, wenn wir uns anschauen irgendwie eine Story und dann, was muss da gemacht werden bei der Story, um zu schauen, was ist so die Komplexität, wie schätzen wir die so ein? Das wir halt dann teilweise in so Detaildiskussionen abdriften, wie man Sachen machen kann. Und ich glaube, das führt dann auch wieder dazu, dass zwei, drei Leute intensiv sich darüber austauschen, in den Detailgrad abdriften, was total unnötig ist für den Termin oder nicht sein sollte. Und dann halt die anderen fünf drin sitzen und eigentlich nur drin sitzen und zuhören und irgendwie nichts produktives dabei rauskommt.</p>	
49	<p>B12: Bei uns ist es manchmal so, dass es Unklarheit gibt eben dahingehend oder daraus begründet, weil verschiedene Abteilungen verschiedene Boards haben, also verschieden agil arbeiten. Also gleich agil arbeiten, aber. Bei uns haben wir dann teilweise das Problem, dass ein Engineer, der eigentlich bei uns im Team ist und eigentlich bei uns Tickets bearbeitet, aus irgendeiner thematischen Überschneidung dann auch noch bei einem anderen Team irgendwie mithilft oder so was. Oder gerade Übergang oder Übergabe von dem Prozess von einem Department ins andere ist und dann hast du auf einmal so Leute, die in mehr als einem Board arbeiten und das ist glaube ich auch super schlecht.</p>	
50	<p>B12: Weil bei uns gab es jetzt auch so einen Fall. So, so einen Code geschrieben, irgendeinen APIF von sich verwendet, dann Unternehmen verlassen und auf einmal hat der ganze Service nicht mehr funktioniert und keiner wusste, woran es liegt. Bis dann halt dann sich einer den Code intensiver angeschaut hat und es dann gefixt hat. So, ich glaube Sachen gut zu dokumentieren ist sehr sehr hilfreich und unterstützt die agile Methode überall. (I: Bestimmt, ja.) Und dann stellt sich halt auch die Frage, wo dokumentiere ich, oder wie dokumentiere ich in den Tasks, Sprints, die ich in irgendeinem Tool hab, Jira whatever? Was dokumentiere ich da? Muss ich da irgendwelche Entscheidungen dokumentieren? Muss ich da dokumentieren, was ich genau gemacht habe, um den Task zu erfüllen? Mache ich das irgendwie in separaten Conference Pages? Zeichne ich das irgendwo auf? Ich glaube generell dieses Wissen zu dokumentieren, über die Sachen, die man baut, ist gar nicht so leicht und würde der agilen Methode sehr, sehr helfen, wenn es klar definiert ist und von allen auch umgesetzt wird. Und das ist halt auch wieder das zweite Problem bei der Dokumentation. Da brauchst du halt definitiv die Einsicht der einzelnen Leute und dass die das auch als Priorität ansehen.</p>	
52	<p>B12: Verteilen wir Tasks während des Sprints je nach freier Kapazität oder definieren wir alles schon voraus? Hat beides Vor- und Nachteile?</p>	

45	<p>B12: Also wie schaffst du es, dass zu jedem Zeitpunkt des Meetings alle Leute da sind, die wichtig sind, um die Priorität abzuschätzen von dem und dem. Und das Du, weil bei uns ist es oft so, wir haben innerhalb eines Sprints halt verschiedene Projekte, weil wir ein paar gleichzeitig machen. Und für das eine Projekt sind halt nur zwei Personen eigentlich wichtig und für das andere Projekt dann andere drei Personen. Und da ist glaube ich noch so die Kunst rauszufinden, wer muss jetzt wann wirklich genau an den Terminen teilnehmen, sodass es möglichst effizient ist? Oder macht es Sinn für die zwei Ingenieure aus dem ersten Thema bei dem zweiten Thema auch anwesend zu sein und da zuzuhören, weil sie da irgendwie mit lernen können oder wissen, worum es dann geht? Oder ist es halt für die nur verlorene Zeit, weil die halt dann in dem Termin und Meeting dabei sind, aber eigentlich nicht wirklich zuhören, sowieso was anderes machen oder weißt du was ich meine. (I: Ja, doch.) Diese Termine, glaube ich so möglichst effizient zu machen, ist gar nicht so leicht. Und wir hatten dann halt auch mal eine Phase zwischendurch, da haben wir so Preegroomings gemacht, also wo wir gesagt haben, okay, bevor wir jetzt ins offizielle Grooming oder Sprint Planning gehen, setze ich mich noch mal mit den ein, zwei Personen, die nur für dieses eine Subprojekt dann notwendig sind noch mal zusammen und berede halt noch mal, was wir innerhalb dieses Subprojekts schaffen wollen oder wie da die Tasks gerade sind. Und ich glaube, das ist gar nicht so leicht gesamtheitlich hinzukriegen. Das kam aber auch aus der Zeit, wo wir noch keinen Produktmanager hatten. Das du halt irgendwie diese Meetings, die notwendig sind, um die agile Methode voran zu treiben, möglichst effizient vollziehst. Das, glaube ich, das ist eine große Herausforderung und gleichzeitig ein großer Erfolgsfaktor, weil es gibt gefühlt bei uns nichts demotivierenderes für die Engineers, als wenn sie in irgendwelchen unnötigen Meetings festhängen. Also für die Engineers noch mal mehr als für Business People. Aber für Business People ist manchmal doch irgendwie interessant. Okay, was geht in dem einen Projekt gerade voran? Könnte man da vielleicht was für das andere Projekt nutzen? Whatever. Aber für die Engineers, die sich wirklich nur darauf eigentlich fokussieren okay, was sind meine Task, was muss ich machen und gar nicht so in das breite Bild interessiert sind? Ist halt noch mal irgendwie langweiliger oder frustrierender, wenn sie in vielen Meetings festsitzen, wo Sie dann nicht aktiv was schaffen können. [Anmerkung: Gestaltung der Methode für die eigene Situation, dass es optimal ist.]</p>
46	<p>B12: Und aktuelle große Herausforderungen und das habe ich auch vorhin schon erwähnt, irgendwie mit dem Kapazitäts/Ressourcenmanagement ist, wir haben immer noch aktuell sehr schlecht Ahnung, wie viel wir wirklich in ein, zwei Wochen schaffen können, ja gefühlt. Es ist immer noch super schwer. Wir benutzen halt so Burn Down Charts und so was, um nachzuvollziehen okay, was haben wir uns vorgenommen? Wie viel haben wir geschafft? War das realistisch? An welchem Thema hing es dann? Oder was hat mehr Aufwand verursacht als initial gedacht, das ist glaube ich eine Herausforderung immer noch und was noch eine Herausforderung ist, ist glaube ich auch generell diese Story Points zu schätzen. Weil wir schätzen gerade Story Points in Fibonacci Numbers. Manche machen das ja auch mit geschätzten Arbeitsstunden. Wir haben das irgendwie mit Absicht nicht gemacht und uns dafür entschieden, weil das andere Departments auch so machen, mit Fibonacci Numbers zu agieren. Wobei die halt in der Abschätzung, wie viel Arbeit das ist, nicht wirklich helfen. Sie schätzen ja eigentlich mehr so ab die Komplexität des Themas. Wenn ich sofort bei einem Task oder bei einer Story eine instant Idee habe, wie ich die lösen kann, dann ist es so eher eine Eins. Wenn ich so ungefähr eine Idee habe oder so, dann geh ich so auf drei, fünf. Wenn ich gar keine Idee habe, gehe ich auf irgendwie eine acht oder so und ich glaub da wirklich die Trennschärfe zu haben. Ich vermis Fibonacc Numbers mit Komplexität, nicht mit Arbeitsaufwand, das ist immer noch eine Challenge, die wir aktuell haben. Und das wiederum resultiert ja eigentlich auch nur daraus, dass wir uns nie, also wir haben zwar alle so eine Rough Idee, wie wir es machen, aber nie knallharte Regeln haben, was unsere Story Point Schätzmethode ist, wie wir die vollziehen etc. und was auf welcher Range irgendwie ist. Ich glaube, dieses gemeinsame Verständnis zu entwickeln oder zu leben im Team. Jeder weiß, was eine Eins ist. Jeder weiß, was eine Zwei ist oder hat ein gleiches Verständnis davon, das ist super schwierig, glaub ich. Super schwierig.</p>
47	<p>B12: (...) Also eine Erfahrung in der Nutzung, die wir jetzt gemacht haben, weil ich ja auch von Anfang an gesagt habe, bei uns war nicht klar, was ist ein Task, was soll als Task getrackt werden, als Story getrackt werden etc. Wir kommen jetzt immer mehr dahin, dass wir sagen, wir machen wirklich in Stories mit Subtasks. Und dann stellt sich wiederum die Frage. In der Aufwands Komplexitäts Schätzung schätze ich die Story oder schätze ich die Subtasks? An solche Themen geht es dann halt. Ja, und dann mit Fibonacci, ja dann hast du eine Story, die besteht aus einem Ticket mit zwei Punkten, eins mit einem und das andere hat dann drei. Dann bist du ja eigentlich bei sechs. Sechs ist keine Fibonacci Number. Nimmst du dann fünf oder nimmst du acht? Whatever, also solche, welche komischen Fragen stellen sich dann? Und da geht es dann doch schon fast ins Detail. Und ich glaube, wenn man, wenn man so was halt besser geklärt hätte, diese ganzen Rahmen Sachen, dann würde es nochmal ein bisschen besser funktionieren.</p>
48	<p>B12: [...] wir neigen super oft dazu, halt, wenn wir uns anschauen irgendwie eine Story und dann, was muss da gemacht werden bei der Story, um zu schauen, was ist so die Komplexität, wie schätzen wir die so ein? Das wir halt dann teilweise in so Detaildiskussionen abdriften, wie man Sachen machen kann. Und ich glaube, das führt dann auch wieder dazu, dass zwei, drei Leute intensiv sich darüber austauschen, in den Detailgrad abdriften, was total unnötig ist für den Termin oder nicht sein sollte. Und dann halt die anderen fünf drin sitzen und eigentlich nur drin sitzen und zuhören und irgendwie nichts produktives dabei rauskommt.</p>
49	<p>B12: Bei uns ist es manchmal so, dass es Unklarheit gibt eben dahingehend oder daraus begründet, weil verschiedene Abteilungen verschiedene Boards haben, also verschieden agil arbeiten. Also gleich agil arbeiten, aber. Bei uns haben wir dann teilweise das Problem, dass ein Engineer, der eigentlich bei uns im Team ist und eigentlich bei uns Tickets bearbeitet, aus irgendeiner thematischen Überschneidung dann auch noch bei einem anderen Team irgendwie mithilft oder so was. Oder gerade Übergang oder Übergabe von dem Prozess von einem Department ins andere ist und dann hast du auf einmal so Leute, die in mehr als einem Board arbeiten und das ist glaube ich auch super schlecht.</p>
50	<p>B12: Weil bei uns gab es jetzt auch so einen Fall. So, so einen Code geschrieben, irgendeinen APIP von sich verwendet, dann Unternehmen verlassen und auf einmal hat der ganze Service nicht mehr funktioniert und keiner wusste, woran es liegt. Bis dann halt dann sich einer den Code intensiver angeschaut hat und es dann gefixt hat. So, ich glaube Sachen gut zu dokumentieren ist sehr sehr hilfreich und unterstützt die agile Methode überall. (I: Bestimmt, ja.) Und dann stellt sich halt auch die Frage, wo dokumentiere ich, oder wie dokumentiere ich in den Tasks, Sprints, die ich in irgendeinem Tool hab, Jira whatever? Was dokumentiere ich da? Muss ich da irgendwelche Entscheidungen dokumentieren? Muss ich da dokumentieren, was ich genau gemacht habe, um den Task zu erfüllen? Machen ich das irgendwie in separaten Conference Pages? Zeichne ich das irgendwo auf? Ich glaube generell dieses Wissen zu dokumentieren, über die Sachen, die man baut, ist gar nicht so leicht und würde der agilen Methode sehr, sehr helfen, wenn es klar definiert ist und von allen auch umgesetzt wird. Und das ist halt auch wieder das zweite Problem bei der Dokumentation. Da brauchst du halt definitiv die Einsicht der einzelnen Leute und dass die das auch als Priorität ansehen.</p>
52	<p>B12: Verteilen wir Tasks während des Sprints je nach freier Kapazität oder definieren wir alles schon voraus? Hat beides Vor- und Nachteile?</p>

The situational context of the company (2)

1	B1: [...] es muss ja auch wirklich hergenommen werden wie ich es vorher schon so ein bisschen angedeutet habe, dass man wenn man mit einer neuen Aufgabe angefangen hat die dann auch wirklich auf „in Arbeit“ schiebt oder das halt (...) das Ganze schon ernst genommen wird und nicht so „Ach ja, dass ist halt jetzt wieder ein neues Tool“ (lacht), sondern dass man da halt einfach, ja das halt einfach in den Arbeitsalltag mit integriert und das nicht einschläft.
3	B3: Da [Anmerkung: Bezogen auf Kanban Board auf nextcloud] haben wir jedes Projekt abgebildet, da haben wir alle Kalenderwochen mit den Aufgaben abgebildet und da wird dann immer der Fortschritt getrackt, die wandern dann die Karten. Also das Kanban Board und auch da ist eine der Herausforderungen, die wir haben, dass dieses Board immer aktuell gehalten wird.
11	B4: [...] diese Meetings, die sind ja meistens so höchstens eine halbe Stunde oder vielleicht teilweise nur eine Viertelstunde, dass die wirklich so effizient sind, dass auch die Motivation hoch bleibt, [...].
15	B5: Eine Herausforderung vielleicht an der Stelle auch, wobei das war vielleicht eher in der Anwendung ist tatsächlich. Also bei Kata geht es ja sehr darum, den Zielzustand zu begreifen. Also „Was will ich eigentlich damit erreichen?“ Was bei Scrum ja dann letztendlich so ein bisschen der Product Owner vielleicht treibt. Dass die Leute wirklich verinnerlichen „Was ist denn eigentlich mein Ziel?“ Und das ist, was tatsächlich sehr schwer. Bei vielen sich das regelmäßig vor Augen zu halten, worum geht es den eigentlich um nicht komplett in die falsche Richtung zu laufen. Und das war eigentlich so das aufwändigste, die Ziele mal sauber zusammen zu fassen und auch Nicht-Ziele. Also „Wo wollen wir denn hin? Was macht, was ist denn unser übergeordnetes Ziel, das wir erreichen wollen, bevor wir dann mit der Methode an sich starten konnte?“ Bzw das sich auch immer wieder im Laufe des Projekts zu vergegenwärtigen. Das war auf jeden Fall eine Herausforderung.
16	B5: Bei der Nutzung sind es tatsächlich mal die Einhaltung der vereinbarten Regeln. Disziplin aufzubringen diese agile Methode ordentlich und sauber durchzuführen, also diese Regeln ein zu halten, wirklich noch mal innezuhalten, zu hinterfragen „Was war denn jetzt so, was haben wir seit der letzten Iteration erreicht? Was der Weg der richtige oder müssen wir etwas anderes machen? Welches Kleinziel nehmen wir uns bis zum nächsten Mal vor?“ [...] Tatsächlich die Disziplin, also die Disziplin, die Methode ordentlich anzuwenden. Ja, definitiv.
17	B5: Und insbesondere dieses kurzzyklische Denken war sehr schwierig für manche hier. Dass man wirklich sagt, jetzt bitte nur bis zwar das übergeordnete Ziel im Auge behalten, aber jetzt nur ein Arbeitspaket schnüren, das ihr auch in den nächsten 7 bis 14 Tagen auch erledigen könnt. Und nichts, was jetzt schon wieder alles komplett sprengt. Das war eine sehr große Herausforderung.
19	B5: [...] das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, für was man denn eigentlich arbeitet und so, dass man sich nicht in die falsche Richtung bewegt an der Stelle.
24	B6: Und wenn irgendwas, da krieg ich auch zur Antwort, also wenn ich frage „Warum ist das so und so gelöst?“ – „Ja, weil es so definiert war.“ [Anmerkung: Bezogen auf das sture Bearbeiten von Tasks ohne mitzudenken]
28	B7: Ja, also zunächst mal war es der richtige Umgang mit den Tools, das hatte ich ja schon mal eingangs erwähnt. Da war natürlich eine gewisse Einarbeitung notwendig. Dadurch, dass wir auch einige verschiedene verwenden, die auch irgendwie ineinandergreifen, muss man da natürlich eine gewissen Einarbeitungszeit Aufwand in Kauf nehmen [...].
30	B7: Und sich jetzt auch immer konsequent an alle Methoden zu halten oder an den kompletten Prozess zu halten [...] ist auch nicht ganz so einfach, wenn man so eine lockerere Arbeitsweise hat, sage ich einfach mal.
33	B8: Dann finde ich eben auch interessant, dass man ja quasi immer so ein bisschen den eben den Spagat finden muss zwischen dem, dass man wirklich ja einen, also diesen Increment, diesen Wertzuwachs fürs Produkt auf der einen Seite mit reinbringt, auf der anderen Seite dann doch aber noch ausreichend Luft einplant. Also es gibt ja erfahrungsgemäß dann bei diesen Dingen immer vieles, was dann nicht immer ganz so klappt, wie man sich das ursprünglich mal vorgestellt hat. Und da einfach mal ein bisschen Puffer einzurechnen für unvorhergesehene Dinge, dass man das manche Dinge vielleicht länger dauern, um sie zu erforschen, was überhaupt getan werden muss, oder diese Fehlerbehebungen dann auch noch einzubringen, ist ja manchmal auch nicht ganz einfach, weil manche Fehler kann man in gewisser Weise oder bedingt planen, wo man sagt, das ist jetzt nichts super dringendes. Aber wenn man jetzt irgendeinen Fehler hat, der einem böse auf die Füße fällt, weil dauernd die App abstürzt, dann muss es halt irgendwie möglichst noch in den aktuellen Sprint mit rein, was man ja eigentlich immer vermeiden sollte, dass man im aktuellen Sprint irgendwelche Aufgaben rausnimmt oder dazu bringt. Aber wenn halt so böse oder so grobe Schnitzer dabei sind, dann ist man eigentlich gezwungen, dass man sagt, okay, ist da noch Luft und notfalls muss man dann eventuell auf einen anderen Task verzichten, weil das, die Kapazität ist halt begrenzt. Und ja, man kann dann das halt auch nicht beliebig ausdehnen, unbedingt, genau.
34	B8: [...] diese langfristige Planung. Also, also diese Sichtweise herzustellen, dass man eine Roadmap hat, die weiter in die Zukunft schaut, die auch so eine mittelfristige Planung berücksichtigt und dann das entsprechend zu priorisieren und dann zu entscheiden, welche Aufgaben als nächstes in einen Sprint rein sollen, finde ich auch sehr spannend.
37	B8: Andere Sachen muss man irgendwie schon so seine Denke vielleicht bisschen umstellen, was diese agilen Methoden betrifft. [...] I: Ja, genau. Also ich mag dir keine Worte in den Mund legen, aber was du beschreibst glaube ich, könnte man zusammenfassen mit, dass sich das Mindset bisschen ändern muss im Verlauf konventionellen Methoden hin zu agilen Methoden. B8: Genau. Du triffst es ganz richtig.

Living the agile method

4	<p>B3: Auch Herausforderung ist, dass alle darauf zugreifen können. Das Tool war anfangs kostenlos, jetzt kostet es etwas – pro Monat wollen die eine Gebühr pro Nutzer. Ich sage mal für junge aufstrebende Unternehmen, für KMUs, für Startups – klar, manchmal gibt es Investoren und da ist dann viel Kohle da, aber es ist nicht bei allen Startups so, dass da viel Kohle da ist – versucht man solche Tools kostenlos zu lösen und eben nicht mehr eine klassische Exzelliste zu machen, sondern eine Webbasierte Anwendung. Das ist halt auch eine Herausforderung, die richtigen Tools überhaupt zu finden. [...] ich würde sagen, einfach die richtigen Tools zu finden, welche zum Unternehmen passen und auch intuitiv zu bedienen sind.</p>	<p>Management</p>
5	<p>B3: Und da sind wir dann auch wieder beim Thema Schulung, den Mitarbeitern das Tool erklären aber natürlich halt auch als Führung festlegen oder dafür sorgen, dass jeder Zugang dafür hat. Sei es einmal Budget mäßig, sei es IT-Infrastruktur.</p>	
8	<p>B4: Und da gibt es ja auch [Anmerkung: In Bezug auf Scrum], was weiß ich, dann die dementsprechenden Sprints und dann was weiß ich. Da gibt es so viele Unterpunkte und dann gibt es das morgendliche Meeting und dass alle abgeholt werden und so weiter. Und da habe ich immer wieder die Hand gehoben und habe gesagt: Ja, wir müssen uns hier an diese Dinge natürlich halten. Das macht schon Sinn, dass wir Struktur auch haben, dass das das Ganze nicht da irgendwo ausufert. Aber wir müssen jetzt aufpassen, dass wir auch noch zum Arbeiten kommen.</p>	
14	<p>B4: Also ich habe auch erlebt, dass das vom Kunden da ganz tolle Inputs kommen, die natürlich dann, ja wie soll ich sagen, also das Projekt vergrößert haben, was ja dann auch wieder nicht verkehrt ist. Aber man muss immer gucken, dass man den Fokus bewahrt und dass man sich nicht dann durch solche Themen dann wieder ablenken lässt und am Schluss haben wir nur einen großen Salat. Es bringt ja auch niemand etwas.</p>	
20	<p>B6: Und das, was mich momentan quält noch, ist die Frage. Braucht es darüber hinaus noch eine bestimmte andere Eigenschaft, Charaktereigenschaften, Charakterstärken, damit diese Methode noch besser greift.</p>	
21	<p>B6: Aber was mich momentan noch so drückt ist, welche Faktoren müssen wir noch als Management garantieren oder sicherstellen oder herstellen, damit Produktmanagement die Aufgabe noch besser wahrnehmen kann, noch verlässlicher wahrnehmen kann.</p>	
31	<p>B8: Und zwar das eine ist schon mal, dass man wirklich gezwungen ist, dieses, ein Ziel für jeden Sprint zu definieren, dass eigentlich jeder mal weiß, was sollen wir denn, was soll denn nach diesen zwei Wochen eigentlich rauskommen? Weil so die grundsätzliche Idee ist ja immer, dass man diese, diese kurzen Entwicklungszyklen macht, damit man relativ schnell wieder zu so einem, so einem Wertzuwachs für das Produkt kommt und das schon mal rauszufiltern und dann ein übergeordnetes Ziel rauszufinden, das ist ja nicht immer ganz einfach und muss ich sagen, gelingt mir auch nicht unbedingt immer [...].</p>	
42	<p>B12: [...] dass wir deswegen unser, unsere anderen Head Of's oder Department Head's sage ich mal dazu brauchen, die sich aber nicht Vollzeit damit beschäftigen können und wollen und deswegen ist halt alles immer so, in einem ja schwebenden Zustand der Weiterentwicklung und irgendwie Projekte da noch reinquetschen und so wir versuchen schon im Quarterly mit dem OKR Planning irgendwie die wichtigsten herauszukristallisieren. Aber trotzdem ist, denke ich die größte Herausforderung, dass wir zu viele Projekte für zu wenig Menschen gerade parallel haben. Und das macht es nicht leichter.</p>	
51	<p>B12: Ja, was viele glaub ich andere Teams auch in der Definition Of Done haben ja, dass sie sagen der Task ist erst done, wenn ordentlich dokumentiert ist. Ist halt aber nicht so leicht umzusetzen, und wenn, wir haben da nicht diese Härte, weißt du? Vielleicht steht das bei uns in der Definition Of Done auch drin, kann sein, aber es nimmt trotzdem keiner ernst, weißt du? Und wenn man diese Sachen irgendwo niedergeschrieben hat, aber keiner hält sich dran und es wird trotzdem akzeptiert, dann ist die Definition auch nicht mehr so sinnvoll. (I: Eigentlich für den Arsch, ja.) Definitiv!</p>	

10	B4: Das kommt dann wieder auf den, wie soll ich sagen Scrummaster, wie die alle heißen, diese Rollen, auf die kommt es dann auch an, [...].
13	B4: [...] Das andere ist auch, es gibt halt nicht sehr viele Menschen, die wirklich Empathie haben zum Beispiel. Also sich auch wirklich in das andere Teammitglied hineinversetzen können. Warum denkt er jetzt eigentlich so oder warum sagt er das jetzt so und als Beispiel? Also ich denke, Empathie ist da auch mal ein wichtiges Stichwort an der Stelle
18	B5: Und es war für mich vor allem mit Leuten, die kaum Erfahrung mit irgendeiner Art von Projektmanagement haben.
22	B6: Zum Schluss, nicht die Methode an sich ist relevant, sondern die Menschen sind relevant. Methoden helfen halt ein bisschen in der Strukturierung, in der Kommunikation und solche Dinge. Das ist schon richtig. Aber. Ja nee, ich habe das Gefühl, es gibt einfach auch natürliche Grenzen, an die die Personen stoßen.
24	B6: Und wenn irgendwas, da krieg ich auch zur Antwort, also wenn ich frage „Warum ist das so und so gelöst?“ – „Ja, weil es so definiert war.“ [Anmerkung: Bezogen auf das sture Bearbeiten von Tasks ohne mitzudenken]
25	B6: Was sie nicht gelernt hat ist „Wie geht man denn damit um?“ Weil ich habe ja eine Person, die ist zum Ersten Mal verantwortlich für das Produkt und steuert auf der anderen Seite 25 Softwareentwickler. Und da ist der Punkt, kann sie das? Und will sie das überhaupt können?
26	B6: Was braucht sie physisch oder mental auch grundsätzlich, um dem standzuhalten. Das haben wir, da waren wir nicht vorbereitet. Ich auch nicht.
27	B6: Aber das Ganze nimmt jetzt solche Dimensionen an, dass ich mich frage ist kann sie das noch durchhalten? [...] Das ist immer der Punkt, der menschliche Faktor. Wenn das Ganze wächst skaliert der Mensch auch. Hört sich blöd an aber es ist halt mal so und damit hast du auch einen limitierenden oder Unsicherheitsfaktor.
31	B8: Und zwar das eine ist schon mal, dass man wirklich gezwungen ist, dieses, ein Ziel für jeden Sprint zu definieren, dass eigentlich jeder mal weiß, was sollen wir denn, was soll denn nach diesen zwei Wochen eigentlich rauskommen? Weil so die grundsätzliche Idee ist ja immer, dass man diese, diese kurzen Entwicklungszyklen macht, damit man relativ schnell wieder zu so einem, so einem Wertzuwachs für das Produkt kommt und das schon mal rauszufiltern und dann ein übergeordnetes Ziel rauszufinden, das ist ja nicht immer ganz einfach und muss ich sagen, gelingt mir auch nicht unbedingt immer [...].
36	I: Okay. War es dann, hattest du davor schon Kontakt mit Scrum gehabt oder war das der erste Kontakt? B8: Also vorher nur rein in der Theorie. Also ich hatte mal eine Schulung zu dem Thema und fand es auch sehr spannend und ja, habe das dann aber, ja war zu der Zeit nicht möglich das weiter zu verfolgen und von daher war das, ist das jetzt bei Firma xy jetzt wirklich das erste Mal, dass ich in der praktischen Anwendung damit in Berührung komme.
41	B12: [...] große Herausforderung, die wir aktuell haben, dass wir keinen, bei uns in der Abteilung keinen Head of Produktmanagement oder so was haben. Keiner, der sagt „Hey, das sind unsere ganzen Produkte und Projekte. Und das eine Entwicklungsteam fokussiert sich auf das, das andere auf das und danach das.“ Also ich glaube, wenn du da gerade in so einem Unternehmen, dass das viele Projekte auf einmal machen soll, wenn du da jemanden hast, der wirklich Projekt und Produkt mäßig noch mal den Hut auf hat und die Roadmap besser vorgibt und die Einteilung, dann funktioniert das Ganze noch besser.
43	B12: Eine der größten Herausforderungen aktuell ist glaube ich auch einfach dass wir noch alle relativ jung sind, ja noch keiner irgendwie so lange agil gearbeitet hat.

Employees

Allocation of 1st order codes to 2nd order themes – Success factors utilization

1	B1: Ja, dass man oder wie es oft so ist, dass man sich denkt man macht es jetzt so und so hat sich das alles überlegt, gut durchdacht und irgendwie vielleicht ausdiskutiert. Und das man es dann bei Bedarf auch anpasst. Ich meine, es könnte ja sein, dass man irgendwas vergessen hat, was dann im Täglichen oder dann wenn man es halt hernimmt einem auffällt „Ah ja, das haben wir gar nicht bedacht.“ Und dann muss man das halt dementsprechend vielleicht nochmal bissl verändern oder anpassen, dass ist denke ich schon auch noch wichtig.	Method-Environment Fit (1)
14	B2: Und das [Anmerkung: Die Arbeitsweise] passt bei uns jetzt sehr gut und passt zum Mindset, wie wir arbeiten.	
18	I: [...] dass man die Vorgehensweise an das Team oder an das Projekt anpasst, anstelle von einfach stupide irgendwas zu folgen? B4: Ja, absolut, absolut.	
19	B4: Ja, bitte behaltet den gesunden Menschenverstand, weil es ist ja immer die Gefahr, wenn ich dann so an der Theorie mich entlanghangel. Also ich sage mal immer so die Theorie, das ist für mich das Gerüst. Und jetzt muss ich aber den gesunden Menschenverstand einschalten.	
27	B6: Sodass es tatsächlich immer wieder vorkommt, dass ich fordere, wir brauchen jetzt einen einwöchigen Sprint und in einer Woche möchte ich das sehen. Das passiert manchmal. Weil wir haben jetzt auch wieder eine wichtige Messe, da müssen Dinge fertig werden.	
28	B6: Das heißt, jetzt gibt es auch einen Teamleiter für Mobile einen Teamleiter für Frontend und einen Teamleiter für Backend. Das haben wir bewusst so gemacht, dass die die erste Verantwortung wahrnehmen, dass die erst einmal schauen – Was wir hier machen muss ich als Teamleiter kontrollieren. Ich muss schauen, dass es in entsprechender Qualität kommt. Ich muss mitdenken. [...] der soll für sich einmal schauen, dass sein Laden einigermaßen funktioniert.	
29	B6: Das ist so, ich glaube auch das ist die richtige Methode. Ich kann mir jetzt momentan nicht wirklich was besseres vorstellen. Weil ist es so portionsweise, schrittweises Vorgehen. Das finde ich richtig. Das finde ich gut. Das schafft Struktur. Es schafft Sicherheit irgendwo auch für jeden. Das finde ich grundsätzlich schon mal richtig. I: Das ist ja aber schon mal eine super Erkenntnis. B6: Definitiv.	
30	B7: Die wurden dann überarbeitet oder komplett ersetzt. [Amerkung: Bezogen auf Methoden, die nicht gepasst haben]	
34	I: Ja, auf jeden Fall. Ja, dass die Methodik einfach auch zum Team passt, zur Situation und so und so euren Gegebenheiten. B7: Genau.	
36	B8: Also ich denke, es ist zwar immer noch so, was Scrum so beabsichtigt, was es so laut Lehrbuch sein soll, aber ich glaube, es gibt einfach schon so Dinge, die man anpassen kann, wenn es für die jeweilige Situation jetzt nicht unbedingt vielleicht immer so reinpasst.	
39	I: [...] du meinstest glaub ich vorhin, auch dass es quasi gut ist und dann ist ja sozusagen ein Erfolgsfaktor, wenn man die Methodik quasi für sich selbst anpasst, auch wenn es vielleicht im Lehrbuch nicht immer so direkt gemeint ist. Hab ich das richtig im Kopf? (B8: Ja) Also macht ihr das konkret, auch, dass wenn ihr irgendwas, vielleicht irgendein Punkt bemerkt, der zu eurem Team nicht so passt oder den ihr anders sinnvoller erachtet, dass ihr den dann ändert für euch? B8: Genau. Oder dass man eben manche Punkte nicht ganz so streng handhabt, wie sie laut Methodik vorgeschrieben sind.	

41	<p>B8: Und was aktuell vielleicht bei uns noch interessant ist, dass wird diese die Product Owner Rolle tatsächlich auf drei Personen aufgeteilt haben. Also das ist jetzt wirklich eine sehr, ganz, ganz neue Entwicklung. Und da sind jetzt auch alle drei Teams, also ein Kollege aus Polen, die Kollegin aus Finnland und ich, also wir machen das Ganze jetzt zu dritt. Was vorher aus der Theorie jetzt nur ich alleine gemacht hätte. Aber es hat halt bestimmte, ja, ich sag jetzt mal Probleme aufgeworfen dahingehend, dass man sagt, na ja, irgendwie braucht man einen, der schon immer ein bisschen mehr so strategisch in die Zukunft schaut und diese Roadmap macht, und einen, der wirklich näher an den an den Entwicklern dran ist, der diese User Stories und die ganzen Tasks schreibt und die Debug Reports erstellt und dann gibt es halt noch denjenigen, der so ein bisschen den Überblick hat über die Verfügbarkeit der einzelnen Teammitglieder.</p>	<p>Method-Environment Fit (2)</p>
43	<p>B11: Deswegen haben wir zum Beispiel Dailies in fast allen Projekten nicht täglich, sondern irgendwie so zweimal die Woche, drei Mal die Woche, so auch teilweise abwechselnd, dass ein Mitarbeiter zwar täglich ein Daily hat, aber dann die zwei Teams, in denen er arbeitet, abwechselt. Ähm, genau um die Effizienz in der Zeit trotzdem noch zu haben und nicht alle zusammen kommen und sagen, ich habe aber nichts gemacht, ich mache das gleiche wie gestern und dann wieder gehen.</p>	
44	<p>B11: Wirklich oft zu hinterfragen, was wirklichen Wert stiftet. Genau. Auch mal öfter Anpassungen zu machen. [...] I: Also sozusagen die Vorgehensweise ja an den eigenen Kontext anpassen, adaptieren und nicht einfach blind den Regeln folgen? B11: Und auch nicht blind zu sagen, was für uns heute passt, passt in einem Monat immer noch. Auch in einem Monat kann man was schon wieder anders machen.</p>	
52	<p>B12: Und zum Beispiel einer dieser guten Ansätze, die wir gelernt haben, jetzt auch bei der bei der Nutzung ist, dass unser Engineering Team zum Beispiel so eine eigene Tech Debt Session aufgesetzt hat, wo sie gesagt haben okay, wir beschäftigen uns einmal in der Woche oder alle zwei Wochen konkret damit, was haben wir irgendwie in den vergangenen Sprints irgendwie gebaut weil irgendwie Zeitdruck oder so, wie es unser Code da strukturiert, wie waren die Endpoints strukturiert und dann sich zu überlegen, wenn wir das jetzt immer weiter so machen, in welche Probleme werden wir laufen und sollen wir jetzt zwischendurch den den Anker noch mal bei allen und bei der einen oder anderen Sache schmeißen und sagen okay, wir machen das jetzt noch mal ein Stück skalierbarer, noch mal besser als wir das initial gemacht haben. Das führt halt dazu, dass du kontinuierlich so ein bisschen deinen Tech Dept reduzierst, in dem du halt kontinuierlich Tasks mit in den Sprint aufnimmst, die darauf abzielen, deine zukünftige Arbeit zu reduzieren. Und das ist glaube ich sehr, sehr geil, weil wenn du halt in so Tech Dept reinläufst, dann hast du es irgendwann so weit, dass du enorm viel Arbeit in der Migration hast, enorm viel Arbeit in irgendeiner Umstellung hast, die du halt super gut vermeiden kannst, wenn du vorher schon peu a peu dran arbeitest, dass sich so was gar nicht erst anstaut. [...] I: Also, wie bereits erwähnt, ich würde es so sehen, quasi, dass der Erfolgsfaktor dahingehend der ist, dass ihr die Methode für euch, oder euch so zurechtlegt, wie sie für euch passt. B12: Ja, definitiv, definitiv.</p>	
53	<p>B12: Ja, ja, genau. Also ich glaube, ein großer Erfolgsfaktor der Scrum Methode ist, oder der Methode wie wir sie anwenden, ist einfach, dass man nicht zu starr da drin denken sollte, sondern dass man Elemente aus anderen, vielleicht aus anderen agilen Methoden mit einbauen kann, wenn man es für sich, für seine Arbeitsweise, für das Team, für das Umfeld, für das Projekt für sinnvoll hält. Das ist, glaube ich, das war ein Erfolgsfaktor bei uns in der aktuellen Nutzung.</p>	
54	<p>B12: Ich glaube, es ist sehr, sehr wichtig, diese ganzen Termine, die man hat mit Grooming, mit Review, mit Planning, ganz klar, die Struktur vorzugeben. Also jetzt nicht nur, weil ich gesagt habe, hier mit Teilnehmern und wann, die da sein sollen und die verschiedenen Sachen, die man bespricht, sondern auch generell irgendwie so Guidelines zu haben [...].</p>	

2	<p>B1: Ja, dass auch wie ich dann gekündigt habe das dann noch weiter übernommen worden ist und auch noch weitergeführt worden ist. Also nicht, dass ich mir es oder mein damaliger Kollege irgendwie in Kopf gesetzt habe, sondern dass es eigentlich dann scheinbar schon so gut war, dass das danach auch noch hergenommen worden ist.</p> <p>I: Ah, das ist ein interessanter Punkt. Okay, also ihr habt es sozusagen anscheinend geschafft, dass nicht nur die Initiatoren vom agilen Arbeiten dahinter stehen, sondern letzten Endes auch die Firma davon überzeugt war?</p> <p>B1: Ja die Firma auch, aber jeden Fall die Abteilung.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Intrinsic Motivation</p>
4	<p>I: Ja, aber dann könnte man das ja so rumdrehen, dass eure intrinsische Motivation Scrum einzuführen ein Erfolgsfaktor war. Weil ihr wart ja quasi davon überzeugt, dass euch das in eure Arbeit hilft.</p> <p>B1: Ja genau, klar. Weil klar, wenn du sagst – und das ist vielleicht ein Ding, wo sowas steht und fällt – wenn jetzt zum Beispiel das von den oberen Führungsebenen irgendwie so bestimmen wird „Ihr müsst jetzt agil sei. Ihr müsst das jetzt so und so machen.“ dann wird es vielleicht kein Erfolg weil man es halt so aufgezwungen bekommt. Wenn jetzt aber das so wie es bei uns war, von uns aus gekommen ist und wir da auch Bock darauf gehabt haben dann wird sowas besser aufgenommen als wenn es halt so aufgedrückt wird. Wie es ja immer ist.</p> <p>I: Ja, klar. Davon bin ich auch überzeugt. Ja, cool. Vermutlich kann man den Erfolgsfaktor der intrinsischen Motivation sogar bei der Einführung und bei der Nutzung nennen. Klar, er hat dazu geführt, dass ihr Scrum verwendet habt aber letzten Endes hat er ja auch dazu geführt, dass ihr dann dabei geblieben seid. Auch, wenn es vielleicht am Anfang schwierig war und ihr erst Leute aus einem Team davon überzeugen zu musstet und das für euch angepasst habt.</p> <p>B1: Ja, auf jeden Fall. Voll, ja.</p>	
15	<p>B4: [...] man kann das auch anders gestalten als wie immer diese Schlagzahl, wo die Leute einfach nur abgefackelt werden und gar nicht mehr kreativ denken können.</p>	
20	<p>B4: [...] eine Thematik der Führungskraft, welche in welchem Offenheitsgrad oder welchem Kreativitätsgrad lass ich denn meinen Mitarbeitern so dass die mal wirklich die Ideen, die sie haben, die vielleicht jetzt nicht so ganz passen. Oder die eine passt ganz gut, aber dass die einfach offen die die Gedanken auf den Tisch legen können und das ist ich denke auch was ganz Wichtiges, was dann in Fichtung Nutzung reingeht, weil ja auch jeder wieder irgendeine Erfahrung gemacht. Und ich darf nicht versperren, dass die Leute kreativ und ideenreich sind und nicht dann in das hat man leider ja auch sehr viel, weil jetzt der Chef gesagt hat, das schließt man von vornherein alles aus, dann denken die gar nicht mehr out of the box.</p>	
	<p>I: [...] Ich kenn das unter dem Stichwort Emotional Safety, dass sozusagen ein Freiraum geschaffen wird, in dem sich jeder wohlfühlt und seine Beiträge liefern kann, auch wenn es vielleicht mal nicht gerade passt, dann passt es vielleicht zu einem anderen Zeitpunkt. Aber dass da einfach Ja, sind wir eigentlich wieder beim Thema Kommunikation, dass da viel Austausch passiert und sich jeder dabei sicher fühlt und ja sein Bestes einbringt, ohne irgendwas befürchten zu müssen.</p>	
21	<p>B4: Ja [...] [...] das wirklich auch ein Team ist, was man füreinander arbeitet und im Endeffekt, dadurch entstehen ja meistens diese, diese wirklich tollen Sachen, wo man am Anfang noch gar nicht auf dem Schirm gehabt hat oder überhaupt nicht drüber nachgedacht hat. Und deswegen denke ich mal so, diese Teambuilding, diese Möglichkeit, dass ich offen meine Gedanken äußern kann, ohne gleich wieder ein hämisches Lächeln zu bekommen. Oder das ist doch alles Käse, sondern wirklich, dass das eine ganz klare Offenheit, Transparenz im Team dann da ist. Und das ist natürlich auch, kommen wir wieder auf das Thema Führungskraft also das spielt hier einfach eine Rolle.</p>	
22	<p>B4: Also wirklich dieses Thema, dass man dann auch Erfolg hat und dass man gemeinsam zum Beispiel mit dem Projekte am dann Erfolge produzieren konnte. Ich denke, das ist sehr, sehr wichtig, weil wenn man was weiß ich nicht weiterkommt oder feststeckt einfach und dann keine Erfolge hat, dann wird es irgendwann einfach zäh. Und dann klicken halt auch wahrscheinlich Projektmitarbeiter irgendwo weg und sagen „Nee, also das ist wahrscheinlich nicht mein Projekt“ oder so.</p>	
23	<p>B4: Also das ist wichtig, so diese, diesen Drive hochzuhalten [...].</p>	
25	<p>B5: Der Erfolgsfaktor war tatsächlich, dafür zu sorgen, dass die Kollegen kurzfristige Erfolgserlebnisse hatten mit der Methode. [...], dass die Leute sehen mit dieser Methode macht es Spaß zu arbeiten und es macht auch Sinn, diese Regeln einzuhalten weil dann kommen wir voran.</p>	
26	<p>I: Ja, also letzten Endes ja, die intrinsische Motivation wecken.</p> <p>B5: Ja, genau das trifft es wohl am besten.</p>	
40	<p>B8: Und das sollte dann auch bei jedem so die Gelegenheit gibt es eigentlich bei jedem Sprint Meeting dass man, dass Probleme angesprochen werden, dass jeder sagen kann okay irgendwie, ich habe da ein Thema damit oder ich habe da eine Frage oder, ja genau, dass halt eigentlich der Raum immer offen ist für, für alles Mögliche, was die Leute grad drückt. [Anmerkung: Emotional Safety als Erfolgsfaktor]</p>	
50	<p>B12: [...] dass du ein Team hast, das das ernst nimmt, das den Benefit in der Methode sieht und da auch entsprechend mitmacht.</p>	
51	<p>B12: Weil ich glaube, am Ende des Tages ist ein riesiger Erfolgsfaktor der agilen Methode, dass die Leute die damit arbeiten halt auch damit zufrieden sind.</p>	

5	B3: [...] im Daily pünktlich da sein [...]. [Anmerkung: Als Führungsperson]
6	B3: [...] genau dahinter sein [...]. [Anmerkung: Als Führungsperson]
7	B3: Aber genau worauf ich hinauswill, ist dieser gemeinsame Austausch dann auch als Gruppe, dass das einfach ja, dass man dann vorlebt, dass man selber diese Tools nimmt, sage ich jetzt mal als Management.
8	B3: Ein Erfolgsfaktor war dann, dass die Projektleiter immer dafür verantwortlich sind, dass wir den Laptop mitnehmen und haben uns jetzt den Tisch hingestellt und so weiter, um halt diese die Doku dort direkt zu machen, die Aufgaben direkt in das Board reinzuschreiben und das halt dann nicht nur mündlich drüber gesprochen wird und dann vergisst man wieder was ... oder man schreibt es auf einen Zettel und verliert den oder der Zettel muss man dann wieder mit ins Büro nehmen und dann noch mal abtippen und man verliert wieder Zeit. Ja, das sind so eigentlich sehr einfache Sachen, aber man muss sie halt umsetzen und eigentlich sind diese Tools ja auch dankbar.
9	B3: Wir sorgen dafür, dass ist glaube ich auch noch ein Punkt zur Verbesserung, dass da dann vielleicht noch mehr Infrastruktur aufgebaut werden muss.
12	B3: Das war auch ein langer Weg, sage ich mal, [...]. Diese ganze Doku, Zugänglichkeit von Informationen, Ressourcen, dafür sorgen dass die Mitarbeiter sinnvoll arbeiten können, et cetera.
13	B3: Und ich würde auch sagen, wirklich die Entwicklungsabteilung technische Fragen einfach bearbeiten lassen. Und ich sage mal, wenn es jetzt um Eskalationen mit dem Kunden geht, zum Beispiel, das wird sowieso dann weggehalten von der Entwicklungsabteilung, dass solche Risiko Meetings oder Eskalationsmeetings, mal ganz böse ausgedrückt, dann sowieso vom Management abgefangen werden. Das dann, ja, wieder nur die sinnvollen Inhalte weitergeben werden an die Entwicklungsabteilung, die dann auch weiterarbeiten. Da auch diese Trennung von den Arbeitsbereichen sicher auch ein Erfolgsfaktor.
16	B4: Das ist dann Aufgabe von der Projektleitung. Praktisch, dass da da wie soll ich sagen, nicht dieses sture Abhaken, sondern dass da wirklich auch was sinnvolles und dass die Arbeit im Endeffekt auch gut gemacht werden kann.
17	B4: Aber jeder Mensch ist anders. Und das ist ja auch nichts Neues. Und deswegen ist es schon wichtig. Also zum einen, dass die Rollen halt auch so am besten optimal auf die einzelne Person passt und dass da dann auch ein gewisser Individualitätsgrad dabei ist, weil jeder arbeitet, vielleicht. Sie arbeiten vielleicht anders wie ich und umgekehrt. Und das ist was ganz Normales. Und ich denke mal, diese Faktoren, die darf man nicht unterschätzen, weil jetzt sind wir wieder an dem Thema, wo ich immer gerne sage, der Mensch ist im Mittelpunkt und das muss berücksichtigt werden. Und dann passieren plötzlich ganz tolle Wunder, wo man vorher noch gar nicht was weiß ich im Blickfeld hatte.
24	B5: [...] diese Disziplin aufrechtzuerhalten und das bei den Leuten einzufordern.
27	B6: Sodass es tatsächlich immer wieder vorkommt, dass ich fordere, wir brauchen jetzt einen einwöchigen Sprint und in einer Woche möchte ich das sehen. Das passiert manchmal. Weil wir haben jetzt auch wieder eine wichtige Messe, da müssen Dinge fertig werden.
33	B7: [...] auch in gewisser Weise das Mindset, was wir verfolgen.
37	B8: [...] dass jeder das gleiche Verständnis von dieser Methodik eigentlich hat.
46	B11: Das sind so die klassischen agilen Erfolgsfaktoren, Zielorientierung, iterativ, offen für Veränderung zu sein und der Mensch also.
48	B12: Ich glaube ein großer Erfolgsfaktor war, ist bei uns für die Nutzung, dass wir es unseren Stakeholdern und Usern sehr, sehr leicht machen, neue Feature Requests zu submitten. Und ich glaube, dass es ein sehr, sehr, sehr, sehr kritischer Erfolgsfaktor für eine gute agile Methode, dass sie halt wirklich den Zugang sehr erleichtert für die Nutzer, User und anderen Stakeholder und die auch sehr gute Einblicke haben.
49	B12: Ich glaube ein großer Erfolgsfaktor für die Nutzung generell ist, wie auch schon bei den anderen Punkten halt, dass du eine Person hast, die sich Vollzeit nur damit beschäftigt [...].
55	B12: [...] dass es halt sehr, sehr wichtig ist, ein klares Rollenverständnis zu haben. Also in diesem ganzen agilen Projektmanagement. Wofür bin ich verantwortlich? Bin ich eher Contributor, bin ich eher Product Owner, Process Owner, solche Fragen. Oder halt auch User ganz klar zu definieren und da klare Grenzen zu ziehen [...].
56	B12: Also ich glaube am leichtesten ist es für die agile Methode umzusetzen, wenn das Team extrem klar definiert ist und du halt nicht in verschiedenen involviert bist [...].
57	B12: Dokumentation, super wichtig, bin ich super schlecht drin selbst. Ich glaube, es ist sehr, sehr wichtig und fördernd, wenn man alles, was entwickelt wird, was man releast oder so was sehr, sehr leicht irgendwo dokumentiert ist, damit es sehr, sehr leicht ist, Sachen wieder zu finden, Sachen zu verstehen, weil du hast ja nicht immer das selbe Contributor Team. Ja, dann kommt mal wieder ein neuer hinzu, der wird neu eingestellt. Dann geht mal wieder einer, der verlässt das Unternehmen, ja, und ich glaube, um den kontinuierlichen Erfolg von dieser agilen Methode zu bewahren, ist es auf jeden Fall sinnvoll, kontinuierlich zu dokumentieren und ordentlich zu dokumentieren, auch klare Guidelines zu haben, was wie dokumentiert werden muss, damit es halt, wenig, wenig Unklarheit gibt, wenn sich irgendwas teamtechnisch ändert. Die Kontinuität des agilen Arbeitens so gut wie möglich zu festigen, so gut wie möglich zu bewahren, ist halt glaub ich die Kunst.

Leadership

3	<p>I: Okay, das bedeutet quasi es war gut, dass ihr diese Übersicht gehabt habt. Und die ist aber ja letzten Endes gekommen durch den Einsatz von der Software – konkret in eurem Fall von Jira. Also würdest du wahrscheinlich auch behaupten, dass die Software mit ein Erfolgsfaktor war, dass das Ganze standortübergreifend gut funktioniert hat?</p> <p>B1: Ja, auf jeden Fall. Weil die auch unkompliziert ist und das Handling auch leicht ist.</p>	Tooling
32	<p>B7: [...] die Tools die wir verwenden, die helfen natürlich [...].</p>	
42	<p>B8: Wir arbeiten bei <i>Firma xyz</i> mit Jira, um dort unsere Tasks, User Stories und Bugs zu dokumentieren. Außerdem kann man damit die Sprint-Planung und den Inhalt und Status der aktiven Sprints gut handhaben. Ein Tool ist also unabdingbar – ohne wäre es ziemlich schwierig bis unmöglich, hier den Überblick zu behalten. Ich habe bisher ausschließlich mit Jira gearbeitet, kann Dir also leider nicht viel über Alternativen sagen. Aus meiner Sicht ist Jira aber sehr hilfreich, ich komme damit ganz gut zurecht.</p>	
47	<p>I: Okay. Ein Punkt, den noch viele genannt haben, ist, frage ich jetzt nur interessehalber. Würdest du sagen, dass die richtigen Tools sozusagen auch als Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung gezählt werden können? Du hattest Jira erwähnt, ich weiß nicht, ob ihr das selber hernimmt.</p> <p>B11: Hm. Nehmen wir. Ich finde es machts einfacher. Ja. [...]</p>	
10	<p>B3: Es gibt noch – ja, das ist jetzt wieder ein Qualitätsmanagement Thema – einmal im Jahr eine QM Schulung und auch da werden diese Themen auch noch mal angesprochen.</p>	Employees
11	<p>B3: Ja, es gibt Prozessbeschreibungen bei uns im Unternehmen, wo jeder Mitarbeiter nachlesen kann, wenn er nicht mehr weiß, wie nochmal was funktioniert hat.</p>	
31	<p>B7: [...] ist eben dieses strukturierte Arbeiten jetzt wirklich drin.</p>	
35	<p>B8: [...] also haben einige Teammitglieder schon mit Scrum gearbeitet, haben da auch Erfahrungen und ich habe mich da drauf so im Laufe der Zeit einfach bisschen eingestellt. Also ich hab von den Entwicklern gelernt [...].</p>	
38	<p>B8: Dass es schon Kollegen gibt in dem Team, die damit Erfahrung haben und irgendwie wissen, wie der Hase läuft und da irgendwie auch ein bisschen, ja durch moderieren können. Oder die, die Leute entsprechend mit an Bord nehmen können, um zu vermitteln, wie das eigentlich abzulaufen hat und was man alles berücksichtigen muss. Genau. Also ich denke tatsächlich, wenn alle, also wenn das für alle neu ist, diese Methodik, dann sind es glaube ich sehr, ja, eine größere Herausforderungen, als wenn man schon Kollegen mit an Bord hat, die einfach wissen, wie das Ganze von der Philosophie her läuft.</p>	
45	<p>B11: Das ist im KMU ja auch total cool. Man hat ja total viel so Allrounder, auch Leute, die sich irgendwie auch mal über den Tellerrand hinaus engagieren oder sich interessieren, weil man nicht so spezialisiert ist wie in großen Unternehmen. Ich find, wenn man die zusammenbringt hat immer Vorteile.</p>	

Final results implementation – Overview

Implementation of agile methods in the project management of SMEs

1st order codes: Challenges	2nd order themes: Challenges	3rd order themes: Success factors	1st order codes: Success factors
<ul style="list-style-type: none"> - Employees do not understand the purpose of the new way of working - Employees do not understand the reasons for introducing the new way of working - Employees perceive the new way of working as a threat to their jobs - Employees do not identify with the advantages of the new way of working - Some employees still have a different view on agile approaches with great skepticism - Employees are closed to the new way of working - Employees do not understand the purpose of agile methods 	<p>Lack of understanding the meaning of the new method</p> <p>Changing the way of working</p>	<p>Avoiding employee overreaction and keeping a flow</p> <p>Leading through the change</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explain the specific benefits and added value of adopting the agile methodology - Explain the motivation behind the introduction of the agile method <ul style="list-style-type: none"> - Before common goals - Bear the training given carefully in mind - Make the training process for the employees as good and sustainable as possible <ul style="list-style-type: none"> - Set an example of the correct implementation of the agile method - Content - Ensure consistent and correct use - Make the agile values and principles in the team - In the event of a lack of skills and knowledge on the part of the employees, offer appropriate training courses at all times - Create an infrastructure - Offer support - If the employees who are convinced of the new agile method do change, full leaders <ul style="list-style-type: none"> - Offer them training on agile in general - Offer advanced training on agile in general - Offer specific workshops on certain topics - Clarify the individual role of the agile methodology
<ul style="list-style-type: none"> - The new method is only partially known to the employees - The agile way of working is not fully understood - Agility is only partially known to the employees - The agile way of working is not fully understood - The agile way of working is not fully understood 	<p>Lacking know-how</p>	<p>Trainings</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Offer them training on agile in general - Offer advanced training on agile in general - Offer specific workshops on certain topics - Clarify the individual role of the agile methodology
<ul style="list-style-type: none"> - Choice of tools appropriate to the method and environment - Choice of tools that are not fully suitable - Lack of suitable tools - Lack of suitable tools 	<p>Tooling</p>	<p>Tooling</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Choice of tools that fit the team - Fully utilize the choice of tools for the company's purposes - Fully utilize connectivity of tools to other tools for individual purposes - Train staff to use the tools properly
<ul style="list-style-type: none"> - Does it actually make sense to introduce an agile method or does conventional or hybrid project management make more sense? - If yes: Which agile method fits best to the business field and context? 	<p>Finding the best suitable project management method</p>	<p>The agile method fits the situational context</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Choice of an agile method that fits the business field - Choice of an agile method that fits the team - Choice of an agile method that fits the company - Choice of an agile method that fits the individual situation - Choice of an agile method that fits the other individual circumstances
<ul style="list-style-type: none"> - Work in progress, work from home or work across different locations - Company characterized by working with conventional project management - Low level of financial resources in the company - Initial personnel dimension - Lack of awareness of agile and agile methods - Company culture - Previous agile methods - Failed introduction of an agile method in the past 	<p>Internal company conditions</p>	<p>Internal company conditions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Awareness of the new agile method among employees - Awareness of agile in general among employees - Non-structured, uncoordinated structures - Other conditions, such as the way of working - Employees are aware of the purpose of the new agile method from the start - Employees prefer the new way of working from the start
<ul style="list-style-type: none"> - Uncertainty with agile methods - Insufficient resources of agile methods - Insufficient resources in general - Lack of experience - Insufficient financial resources for new hires 	<p>Employees</p>	<p>Human Resources</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explain the specific benefits and added value of adopting the agile methodology - Explain the motivation behind the introduction of the agile method - Ensure that people have the right skills - Ensure relevant characteristics in applicants - Assign roles within the team as a team and reasonable way
<ul style="list-style-type: none"> - Lack of financial support from upper management - Part of the upper management blocks the introduction of the new way of working for personal reasons 	<p>Commitment from upper management</p>	<p>Commitment from upper management</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connect key stakeholders in the organization from the start - Assign roles within the team as a team and reasonable way - Provide financial resources for the introduction of the agile method

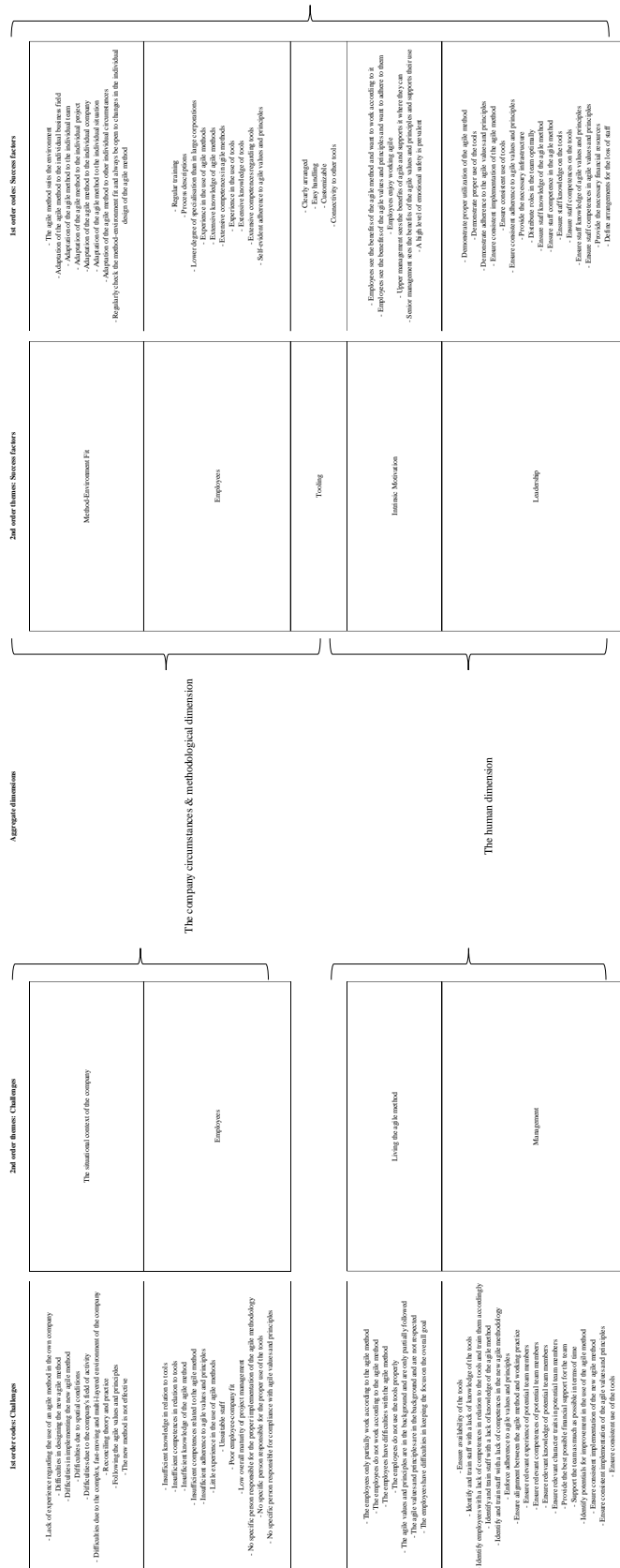
The human dimension

The methodological dimension

The company circumstances dimension

Final results utilization – Overview

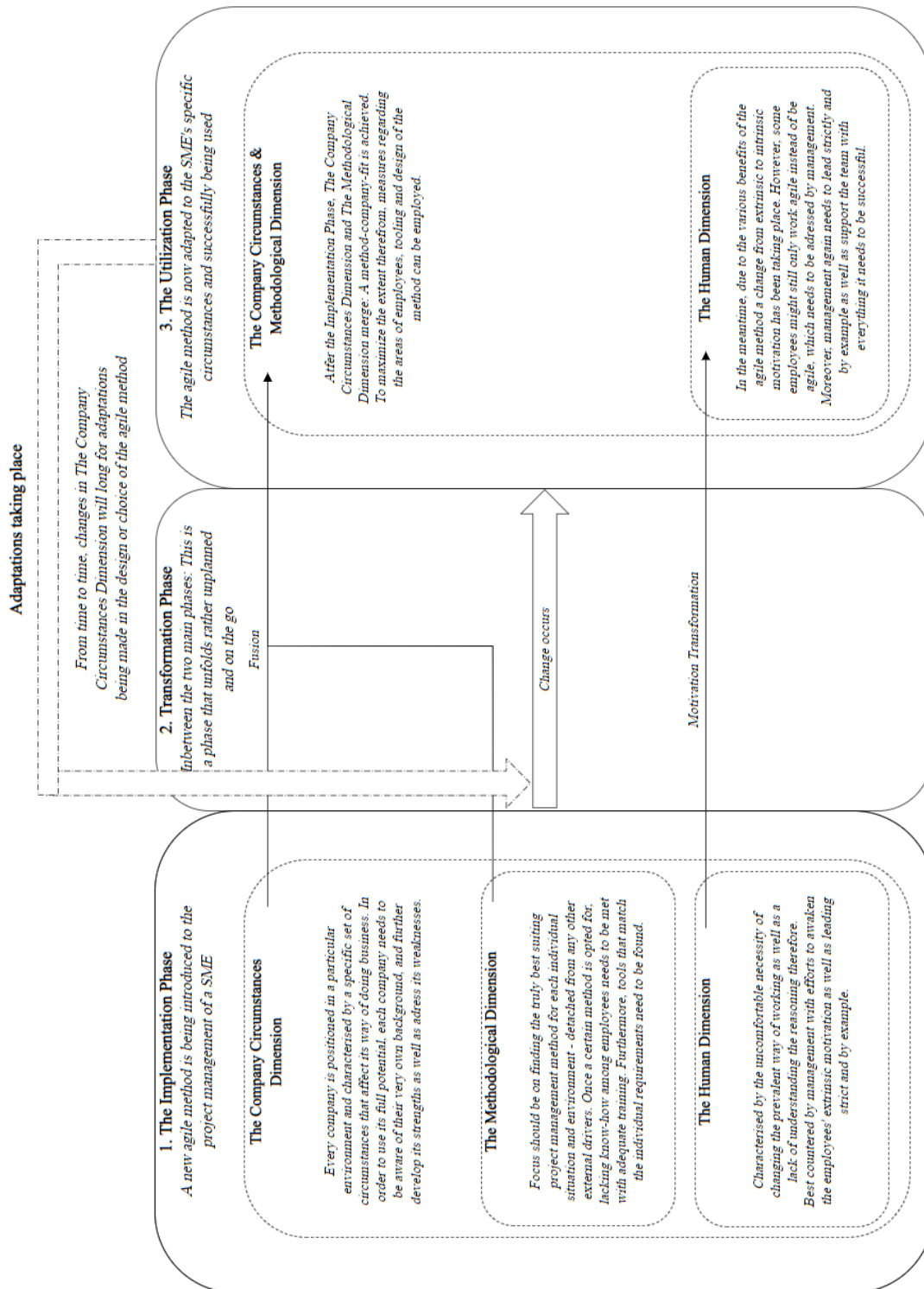
Utilization of agile methods in the project management of SMEs



The company circumstances & methodological dimension

The human dimension

Appendix U: Framework before the expert consultation



Appendix V: Guideline for the expert consultation in English



Developing a framework for the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises (SMEs)

Expert consultation

In the first step of my Master's thesis, the objective was to find out challenges and success factors in the implementation and utilization of agile methods in the project management of small and medium sized enterprises (SMEs) by means of problem-centred interviews and to develop a corresponding framework. A summary of the results from the interviews can be found as an external Excel document for better readability, and a framework based on this can be found in the appendix of this document.

In a second step, I would like to have the framework evaluated by experts in order to possibly improve it in the further course. For this purpose, I would like you to answer the following questions in relation to my research results. In addition, you are also welcomed to outline your suggestions for improvement directly in the framework.

Questions

1. Based on the problem-centred interviews, there is a transformation phase in addition to the implementation and utilization phase. Do you agree with this observation? If not, what is different to your knowledge?
...
2. Do you agree with the representations and descriptions of the three phases? If not, how and what can be improved?
...
3. Do you think the cross-phase processes are appropriately represented? If not, which representation do you find more appropriate?
...
4. Even after the successful implementation of an agile method into the project management of SMEs, there are changes in the circumstances that entail the need for adaptation from time to time. Do you agree with the corresponding presentation and description? If not, what would you change about it?
...
5. Is there anything substantial missing in the framework in your opinion?
...

6. Based on the problem-centred interviews, there are four possible times for agile methods to fail: In the implementation phase, the transformation phase, the utilization phase and in subsequent adaptations. According to your opinion/knowledge, where is the highest probability of failure? According to your opinion/your knowledge, how often does it happen?

...

Appendix W: Guideline for the expert consultation in German



Entwicklung eines Frameworks zur Einführung und Nutzung agiler Methoden in das Projektmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Befragung der Experten

Im ersten Schritt meiner Masterarbeit war die Zielsetzung, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Nutzung agiler Methoden in das Projektmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) anhand von Problem-zentrierten Interviews herauszufinden und basierend darauf ein entsprechendes Framework zu entwickeln. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Interviews finden Sie aufgrund der besseren Lesbarkeit als externes Excel-Dokument, ein darauf basierendes Framework finden Sie in diesem Dokument im Anhang.

Im zweiten Schritt möchte ich nun das Framework von Experten evaluieren lassen, um es im weiteren Verlauf womöglich noch verbessern zu können. Dafür bitte ich Sie die nachfolgenden Fragen in Bezug auf meine Forschungsergebnisse zu beantworten. In Ergänzung dazu können Sie Ihre Verbesserungsvorschläge sehr gerne auch direkt in das Framework skizzieren.

Fragen

1. Basierend auf den Problem-zentrierten Interviews gibt es neben der Einführungs- und Nutzungsphase auch eine Transformationsphase. Stimmen Sie mit dieser Beobachtung überein? Falls nicht, was ist Ihres Wissens nach anders?
...
2. Stimmen Sie mit den Darstellungen und Beschreibungen der drei Phasen überein? Falls nicht, wie und was kann man daran verbessern?
...
3. Finden Sie, die phasenübergreifende Vorgänge sind passend dargestellt? Falls nicht, welche Darstellung finden Sie passender?
...
4. Auch nach erfolgreicher Einführung einer agilen Methode in das Projektmanagement von KMU gibt es immer wieder Änderungen der Rahmenbedingungen, welche die Notwendigkeit einer Anpassung nach sich ziehen. Stimmen Sie mit der entsprechenden Darstellung und Beschreibung überein? Falls nicht, was würden Sie daran ändern?
...
5. Fehlt Ihrer Meinung nach etwas substanzielles im Framework?

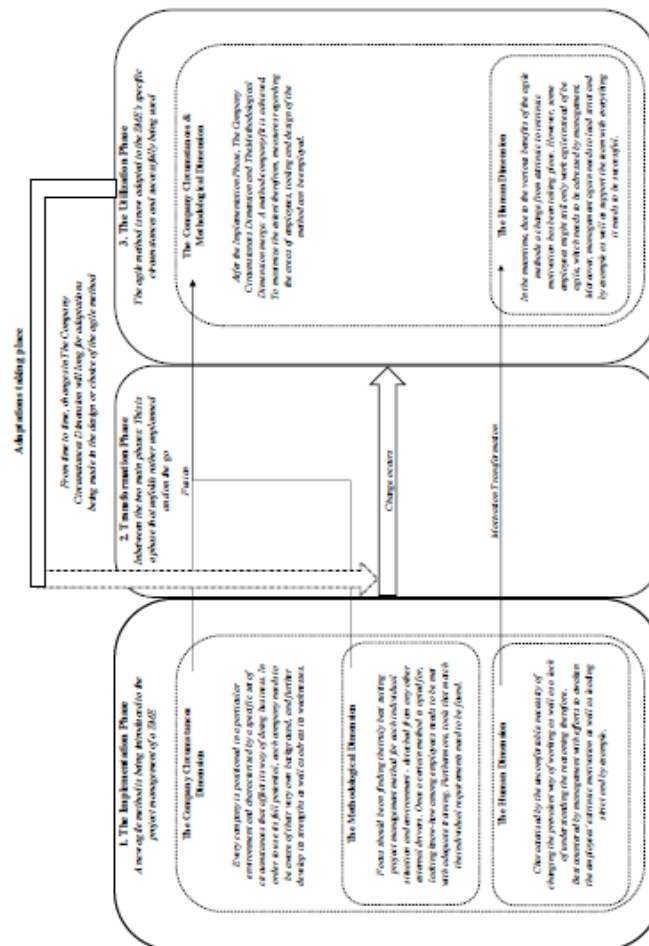
...

6. Basierend auf den Problem-zentrierten Interviews gibt es vier mögliche Zeitpunkte an agilen Methoden zu scheitern: In der Einführungsphase, der Transformationsphase, der Nutzungsphase sowie bei nachträglichen Anpassungen. Wo ist Ihrer Meinung/Ihres Wissens nach die höchste Wahrscheinlichkeit zu scheitern? Wie häufig kommt es Ihrer Meinung/Ihres Wissens nach dazu?

...

Anhang – Das Framework

Kurze Erläuterung: Durch die geführten Interviews ist deutlich geworden, dass die von den Teilnehmern genannten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren drei überspannenden Dimensionen zugeordnet werden können: Einer Dimension der Firmenumstände, einer methodologischen Dimension sowie einer menschlichen Dimension. Des Weiteren wurde ersichtlich, dass es neben der Einführungs- und Nutzungsphase eine dritte gibt: die Transformationsphase. In dieser finden zwei wichtige Vorgänge statt: Zum einen verschmelzen dabei die Dimension der Firmenumstände und die methodologische Dimension, zum anderen gibt es eine Entwicklung weg von der extrinsischen hin zur intrinsischen Motivation innerhalb der menschlichen Dimension. Natürlich müssen Unternehmen auch nach der gegliückten Einführung einer agilen Methode regelmäßig auf wechselnde Rahmenbedingungen reagieren und sich neu darauf ausrichten – dies wird mittels dem Pfeil von der Nutzungsphase zum Beginn der Transformationsphase verbildlicht.



Appendix X: The experts' answers

1. Basierend auf den Problem-zentrierten Interviews gibt es neben der Einführungs- und Nutzungsphase auch eine Transformationsphase. Stimmen Sie mit dieser Beobachtung überein? Falls nicht, was ist Ihres Wissens nach anders?	
E1	Ich würde diese Transformationsphase als „harten Change Prozess“ beschreiben, der nicht nur die „arbeitenden teams“ betrifft, sondern auch die Führungsebene. In Ihrem Modell – so habe ich das Gefühl – gehen Sie davon aus, dass sich nur die Arbeitsebene von „working agile“ zu „being agile“ entwickeln muss. Meiner Erfahrung nach ist die Führungsebene aber ganz genauso diesem Lern- und Change Prozess ausgesetzt – und verweigert hier oft die logischen Schritte, die Firma wirklich agil zu machen. D.h. auf dieser Ebene muss auch der Strategie Prozess agil werden, eine deutliche bottom up Komponente erhalten (siehe OKR: 40% top down – 60% bottom up)
E2	In der Transformationsphase entscheidet sich, ob das Unternehmen überhaupt in der Lage ist, wirklich agil zu werden. Oder ob „agiles Arbeiten“ nur ein buzz word bleibt.... Ich stimme nicht überein, da eine Einführungsphase eigentlich immer eine Transformation enthalten sollte. Denken Sie hierbei an das klassische Change Management in Projekten. Eine Einführung wird dabei oft auch recht schlicht als Aufweichen-Ändern-Einfrieren bezeichnet. Vielleicht ist aber auch die Einführungsphase schlecht benannt und es würde schon helfen hier von einer Konzeptphase zu sprechen die dann ins produktive überführt wird.
E3	JA
E4	Ja, ich denke die Transformationsphase ist eine der wichtigsten Phasen (deshalb gibt es ja auch den Begriff „Agile Transformation“)
E5	Ich stimme damit überein. Also mich hat es sofort überzeugt, weil genau das eigentlich die ... das Spannende und Herausfordernde ausmacht im Management. Ja, diese Transformation und das finden wir bei der Unternehmensführung als Aufgabe immer wieder in ganz verschiedenen Größenordnungen, hier jetzt in so einer mittleren Größenordnung, dass man eine neue Projektmanagementmethodik einführt und diese Transformationsphase da genauer durchzublicken – das wäre natürlich wirklich unheimlich hilfreich. Und ich vermute, dass man da vielleicht sogar nur wenige sehr generelle Aussagen dann generieren kann in der Forschung und dann häufig stattdessen auf situative Befunde stößt, je nachdem, wie die Company Circumstances sind oder wie die Methodik gewählt wird. Je nachdem ist dann auch die Transformationsphase vielleicht unterschiedlich zu gestalten. Und ich erlebe es auch ständig in Unternehmen selbst – ich bin ja nebenberuflich Beiratsvorsitzender bei einer Unternehmensgruppe und die haben auch agile Methoden, gerade im Projektmanagement als mittelständisches Unternehmen eingeführt und machen das seit – ich würd mal sagen – drei, vier Jahren. Und das ist ein Prozess, der läuft ständig. Und deswegen gefällt mir auch diese Rückkopplung mit dieser Adaptation unheimlich gut, weil aus der Nutzung heraus werden dann wieder Lessons Learned gezogen und da kursiert es oft im Gebälk der Unternehmen. Und diese Transformationsphase, die ist die große Herausforderung. Also jetzt aus Sicht der Unternehmensführung. Und aber nicht nur aus Sicht der Führung top down, sondern auch diese Transformation hat natürlich einen emergenten Anteil, wo aus der Organisation heraus Veränderungen einsetzen. Das ist ja eigentlich auch schön formuliert – Change occurs. Dieser Wandel, der setzt ein, nicht zwingend top-down und nicht nur bottom-up, sondern das ist so ein, so eine Gemengelage. Okay, das vielleicht mal als erste Antwort.

2. Stimmen Sie mit den Darstellungen und Beschreibungen der drei Phasen überein? Falls nicht, wie und was kann man daran verbessern?	
E1	Für mich ist die Transformationsphase die entscheidende Phase. In der Initialphase werden sicher Fehler gemacht, falsche Annahmen getroffen – das ist vollkommen normal und ok. Wichtig ist, dass „Lernen“ zuzulassen, in einen echten Diskurs mit allen Beteiligten zu gehen und Anpassungen vorzunehmen. Was ich im Framework wirklich vermisse, ist, dass die ProzessBEGLEITUNG erwähnt wird. Nur „Mitarbeitertrainings“ reichen sicher nicht aus...
E2	Die Darstellung ist ok aber inhaltlich die selben Probleme wie unter 1) beschrieben
E3	ok
E4	Mit der Darstellung stimme ich nicht hundertprozentig überein. Überlegen Sie sich, ob es Sinn macht die Transformationsphase wirklich als eigenständige Phase aufzuführen oder, ob es nicht Sinn machen würde, Implementierungs- bzw. zumindest die Utilization Phase in die Transformationsphase einzubetten. Außer für Sie ist der Transformationsprozess nach Phase 2 wirklich abgeschlossen? Dann ist die Darstellung so in Ordnung. Außerdem finde ich Ihr aktuelles Modell zu „grobmächtig“ speziell in der Transformationsphase. Was passiert hier? Es kann natürlich auch sein, dass mir hier Informationen fehlen, um Ihr Modell und Ihre dann verbauten Gedankengänge besser zu verstehen.
E5	„Inbetween the two main phases: This is a phase that unfolds rather unplanned and on the go“ – ja, einverstanden. Also, Sie betonen da, dass das, ich hab's vorhin emergent genannt, dass das halt so passiert. Eher ungeplant und quasi sich entwickelt „on the go“. Das würde ich gerade für KMUs als häufig zutreffend so bestätigen. Und insofern passt das. „The agile method is now adapted to the SME's specific circumstances and successfully being used“ – ja, past. Also für ein Framework finde ich, ist es gut formuliert, auch überhaupt in English gut formuliert. Können wir aus meiner Sicht so lassen.

3. Finden Sie, die phasenübergreifende Vorgänge sind passend dargestellt? Falls nicht, welche Darstellung finden Sie passender?	
E1	So genau verstehe ich die Frage nicht. Im Modell sind ja eigentlich nur zwei Areale ausgearbeitet: Implementation und Utilization...wahrscheinlich würde ich statt „implementation“ eher initialisation als Begriff verwenden, denn die Analyse der Ausgangssituation und die (erste) Auswahl von Tool sind noch lange keine Implementierung...meine Sicht auf die Phasen wäre: Initialisierung – Implementierung - Etablierung
E2	Die Transformationsphase ist nur sehr ungenau beschrieben. Hier sollten Sie genauer darauf eingehen was passiert statt nur ein Schlagwort pro Pfeil aufzulisten
E3	ok
E4	Auch hier würde ich noch einmal überlegen, ob beispielsweise der Transformationsprozess in der Human Dimension wirklich linear ist und entsprechend Ihrer Einschätzung eine andere Darstellungsart wählen.
E5	Okay, Motivation Transformation, da bin ich mir nicht sicher, ob ich ihr Verständnis habe. Ich vermute, es geht darum, dass die beteiligten Leute dann mehr und mehr die neue Methode annehmen und auch sich persönlich weiterentwickeln dabei. Und dann mit ausreichender Motivation den neuen Managementansatz agil verwenden. I: Exakt. Und vielleicht etwas kürzer ausgedrückt. Ich habe festgestellt, es lässt sich auch so mit den Interviews eigentlich belegen, dass es am Anfang eher extrinsisch motiviert ist und am Ende dann intrinsisch. Okay. (...) Im Erfolgsfall ja. Manche Unternehmen scheitern auch. Das weiß ich jetzt nicht, ob das in ihrem Scope ist. Aber wenn es jetzt darum geht, ein Framework bereitzustellen, das zum Erfolg führt, dann könnte man sagen Motivation Transformation muss genau das erreichen, also von der extrinsischen zur intrinsischen Motivation. Ja okay, ist auch sehr prägnant formuliert. Schöne Begriffswahl, dann Fusion oben. Das kann ich intuitiv nachvollziehen, dass die Methodik und die Unternehmensumstände dann verschmelzen müssen zu einem wirkungsvollen Boden, auf dem dann die agile Arbeitsweise fruchtbar werden kann. Und „change occurs“ haben wir schon besprochen, das gefällt mir auch gut. Da hätte ich nichts gegen einzuwenden.

4. Auch nach erfolgreicher Einführung einer agilen Methode in das Projektmanagement von KMU gibt es immer wieder Änderungen der Rahmenbedingungen, welche die Notwendigkeit einer Anpassung nach sich ziehen. Stimmen Sie mit der entsprechenden Darstellung und Beschreibung überein? Falls nicht, was würden Sie daran ändern?	
E1	Ich möchte hierzu eine Zitat von Stephan Hawking nutzen und ein wenig anpassen: „Intelligence is the ability to adapt to change.“ è Agile Mindset is the ability to adopt change. Wenn man feste Rahmenbedingungen hat und Anforderungen, die sich nicht ändern, beliebt man doch beim Wasserfall – PM – für diesen Fall gibt es doch keine besser Lösung...
E2	Aufgrund der Benennung sollte der Pfeil zur ersten Phase zurückführen, da ja bereits eine Änderung immer konzeptionell erfolgen sollte und nicht "unfolds unplanned"
E3	ok
E4	Für mich geht eine Änderung der Projektmanagementmethode oder auch der Einsatz neuer Werkzeuge immer mit der Implementierungsphase los, nicht mit der Transformationsphase. Okay. „From time to time, changes in The Company Circumstances Dimension will long for adaptations being made in the design or choice of the agile method“. (...) Gut dadurch, dass sie die Circumstances als äußeren Rahmen für diese drei oder dann zwei Dimensionen verwenden, sind die anderen Dimensionen auch mit abgedeckt. Also es könnte auch sein, dass es bei KMUs ... wenn ein, zwei Leute mal rausgehen aus dem Unternehmen, dann ist da so ein Braindrain, dann fehlt das Wissen über diese Methoden. Dann müsste man vielleicht auch noch mal anpassen. Wenn das mit abgedeckt sein soll, dann wäre ich einverstanden. Das ist vielleicht so ein Aspekt, der gerade bei KMUs besonders relevant ist, dass es auch auf Einzelpersonen dann ankommt. (...) Aber wenn das so verstanden wird. Vielleicht kann man da noch mal drüber nachdenken, dass man das beides nennt oben, also bei diesem Adaptationspfeil: „changes in The Company Circumstances Dimension and The Human Dimension will long for adaptations.“ Also, da könnte man die Human Dimension mit reinbringen und explizit noch mit nennen.
E5	I: Ja, auf jeden Fall. Da haben Sie natürlich recht. Es ist mir bisher nicht so aufgefallen, aber es stimmt natürlich. Ja. Grad wenn das jetzt ein Framework ist für KMU. Da dreht sich schon viel dann auch um Einzelpersonen. (...) Gut. I: Okay. Ansonsten. Ansonsten finde ich das mit der Rückkopplung passend. Die grafische Darstellung in der Spalte A Zeile 3 dieser, dieses Gestrichelte, das ist eigentlich zu viel. Sonst würde man fragen, hat es eine Bedeutung?

5. Fehlt Ihrer Meinung nach etwas substanzielles im Framework?	
E1	Wie schon erwähnt: Für mich ist die „Mitte“ – was Sie Transformation nennen – viel zu „leer“. Diese Phase entscheidet wesentlich darüber, ob „learning to be agile“ gelingen kann
E2	Die Transformationsphase sollte substantieller beschrieben werden
E3	Wenn Agilität die schnelle und flexible Reaktion auf Kundenanforderungen oder äußere Rahmenbedingungen bedeutet, muss die Nutzungsphase im Kern diese ständige Anpassung enthalten und sich nicht nur auf die Abarbeitung von Methoden beschränken.
E4	Ohne weiteren Hintergrund fehlt mir im aktuellen Modell ein wenig der „Inhalt“, speziell in der Transformationsphase. Essentielles, wie weitere Phasen fehlen mir aber nicht.
E5	Also angenommen, ich bin ein KMU und habe schon immer Projektmanagement betrieben und will das jetzt weiterentwickeln durch die Einführung agiler Methoden, dann hab ich so ein sehr allgemeines Framework. An dem kann ich mich orientieren. Und es sagt mir: Mach dir erst mal Gedanken über die Einführung und dann später über die Nutzung. Und bei der Einführung musst du schauen auf die Unternehmensumstände, dann auf, ja, da bin ich jetzt an dem Punkt, wo ich gerne mal, nochmal die einzelnen Dimensionen durchlesen würde. (...) Okay, also würde ich jetzt einen Haken dran machen. [Anmerkung: Bezogen auf die Implementierungsphase] (...) Okay. Auch da, also das was da steht, findet meine Zustimmung. Nur von der Sprache her: Bei den oberen zwei Dimensionen haben Sie vollständige Sätze formuliert. Bei Human sind es unvollständige Sätze. Also wenn man von oben nach unten liest ist man irritiert, aber das ist jetzt nicht schlimm weiter. (...) Also, es soll ja auch prägnant bleiben und von daher finde ich, haben sie wichtige Sachen angesprochen und das hat auch so einen auffordernden Charakter. Was ich gut finde, es fordert auch direkt sehr konkret nachzudenken. Und das, was sie da triggern an Gedanken öffnet das Denken dann vielleicht auch für vieles, was jetzt gar nicht da ausdrücklich steht, was aber auch dazu gehört. Aus meiner Sicht passt es. Alles andere würde dann auch entsprechend mehr Platz beanspruchen und dann schon wieder zu sehr ins Detail gehen. Ich geh jetzt mal rüber zu Utilisation nach der Implementation. (...) Also ich hätte es formuliert: „... to maximize this fit“ ... measures regarding the areas of employees.“ – Ich würde es knapper formulieren: “... measures regarding employees, tooling and design of the method can be employed.“ (...) „In the meantime due to the various benefits ...“ – da in der zweiten Zeile „method“ ohne e hinten. (...) “However some employees might still only work agile instead of be agile.“ – Also sie wollen da jetzt unterscheiden, ob jemand agil arbeitet oder tatsächlich agil ist? (I: Genau.) Dann würde ich, also ich finde, dann müsste es heißen „instead of being agile“. Und work agile, dann müsste agile auch ein Adverb sein. Jetzt weiß ich nicht ob agile sowohl Adjektiv als auch Adverb ist. Ansonsten müsste man vielleicht sagen „agily“. Aber das hab ich auch noch nie gehört. Da würde ich jetzt in irgendeinem Wörterbuch nachschauen, also bei Leo oder so, ob das als Adverb auch verwendet wird. Also verstehen tut man es auf jeden Fall. (...) Ihr Ziel wäre es, dass die Leute auch agil werden und nicht nur agil arbeiten. Würde ich mir jetzt überlegen wollen, ob das nicht eine ganz andere Qualität nochmal anspricht. Ich als Arbeitskraft in der KMU. Wenn ich jetzt da aufgefordert werde, agil zu arbeiten, das ist für mich völlig akzeptabel. Wenn jetzt jemand von mir fordert, dass ich selbst agil werde, würde ich mir überlegen, ob das nicht ein Übergreif ist in meine Persönlichkeit. Also, wenn ich meine Arbeitsleistungen bringe und ich arbeite agil, das muss dem Unternehmen eigentlich genügen. Wer oder was ich bin, das ist immer noch meine Angelegenheit. Also das ist, geht schon fast ins philosophische, aber das einfach als Hinweis. Also da wäre ich jetzt vorsichtig mit so einer Formulierung. Also sonst kriegt es so den Touch, ein Unternehmen ist ein Umerziehungscamp. Oder es müsste halt dann konkretisiert werden, was meinen Sie mit agil sein? Also zwischen being und doing ist halt ein Unterschied. Doing ist okay für mich, agil being, ich bin auch selbstbestimmt und wenn ich kein Bock habe auf agil, dann kann ich halt, um Geld zu verdienen trotzdem agil arbeiten. Das ist der Deal. Aber ich muss nicht meine Persönlichkeit ändern. (...) Okay. Muss das Management streng, strikt führen? Dafür bin ich zu wenig ... ich frage mich, ob „strict“ hier das beste Wort ist. Also, wie muss das Management führen, um dieses gewünschte Maß an agilen Arbeiten hervorzubringen. Da fällt mir jetzt auch nicht ein besserer Vorschlag ein, aber „strict“ ist, da würde ich mich dann auch fragen was ist denn gemeint? Das gebe ich jetzt einfach mal als Rückmeldung. Also da vielleicht nochmal nachgehen, was die beste Qualität ist von Führung, die man hier einfordert. Und „by example“ – okay, das finde ich ist gut, ist richtig bei solchen Change Sachen. (...) „... everything it needs ...“ Okay. „Everything“ ist natürlich auch so relativ unkonkret, aber ja, wenn wir jetzt mehr Zeit hätten, würde ich fragen: Dieses „everything“, können Sie das auflösen in drei, vier Bestandteile oder so? Solche pauschalen Begriffe sind halt immer wenig rigoros. Also da schauen, ob man etwas schärfer formulieren kann und trotzdem allgemeingültig bleibt. Aber generell, also ich muss sagen, ich bin zunehmend begeistert von Ihrem Framework. Gefällt mir wirklich sehr gut.

6. Basierend auf den Problem-zentrierten Interviews gibt es vier mögliche Zeitpunkte an agilen Methoden zu scheitern: In der Einführungsphase, der Transformationsphase, der Nutzungsphase sowie bei nachträglichen Anpassungen. Wo ist Ihrer Meinung/Ihres Wissens nach die höchste Wahrscheinlichkeit zu scheitern? Wie häufig kommt es Ihrer Meinung/Ihres Wissens nach dazu?	
	Ich glaube, es gibt auch beim Scheitern unterschiedliche Phasen...
E1	Typische Fehler der ersten Phase: Kein wirkliches Verständnis in der Führungsebene darüber, dass „being agile“ auch Führungsstil und Strategie hart betreffen. Und dann natürlich das Mindset, dass eine Schulung reicht, um agil zu werden. D.h. eigentlich scheitert man in der ersten Phase nicht wirklich, es werden nur fundamentale Fehler gemacht, die die Implementierung unmöglich machen. Werden die Analysen in der ersten Phase nicht ausreichend gemacht, sinnlose Methoden und Tools über den Mitarbeitern „ausgekippt“, wird es nichts mit „agil“ arbeiten oder werden. D.h. die Fehler in der ersten Phase bedingen das Scheitern in der zweiten Phase (Ursache -> Wirkung)
E2	Agile Methoden scheitern meist in der Umsetzung, wenn die Mitarbeiter die Vorgehensweise ablehnen oder nicht ausreichend verstehen um diese umzusetzen.
E3	Das Commitment der Leitung ist nicht ausreichend. Auch das Management muss in der Transformation einen Lernprozess in Richtung Being Agile durchlaufen. Nur wenn das Management mit den Teams in dieser Beziehung Schritt hält, kann der Change gelingen!
E4	Agil ist Trend und das schon seit vielen Jahren. Oft wird versucht ein Projekt (vermeintlich) agil durchzuführen, es scheitert und es wird der agilen Methode die Schuld gegeben. Um zu Ihrer Frage zu kommen: Ich denke es ist unterschiedlich, wann agile Methoden scheitern. Beispielsweise können Scrum-Events perfekt implementiert sein, aber ohne das Mindset der Mitarbeiter wird Agilität scheitern. (also wäre hier das Scheitern in der Transformationsphase). Aber auch während der Nutzung können Fehler auftreten. Basieren werden diese während der Nutzungsphase aber vermutlich auf den vorherigen Phasen. Und hier kommt auch wieder die Mischung von Transformationsphase mit den beiden anderen Phasen, die ich bereits erwähnt habe, ins Spiel. Grundsätzlich würde ich also sagen, dass Agile Methoden meist schon in ihren Wurzeln scheitern. Zur Häufigkeit kann ich Ihnen leider nichts Konkretes sagen, da ich nicht weiß, wann für Sie eine agile Methode gescheitert ist
E5	Also das Scheitern offensichtlich wird häufig in der Nutzungsphase. Die Ursache dafür liegt aber vielleicht schon in der Implementierungsphase. Ja, das muss man, denke ich, trennen. Wann wird es offensichtlich, das Scheitern? Und wo liegen die Ursachen dafür? Die können aber auch in der Transformationsphase liegen. Das würde ich aber, häufig ... (...) Also vielleicht ist es sogar so, ja es gibt eine Implementierungsphase und dann gibt es, wenn überhaupt, eine kurze Transformationsphase und dann eine Utilisation also Nutzungsphase. Und dann mit jeder Rückkopplung wird quasi die Transformationsphase wieder ein Stück größer. Also das ist nicht, diese drei Phasen sind schon sequenziell richtig, aber diese Transformationsphase, die wird mit jeder Rückkopplungsschleife über die Adaptions dann erweitert. Und diese Transformation, die findet immer wieder statt. Das heißt gerade in der frühen Phase ist dann das Scheitern eher in der Implementation und Utilisation Phase und dann später stellt man vielleicht fest „Scheiße, die Transformation kriegen wir nicht so weit getrieben, wie wir uns das vorgestellt hatten. Auch nach drei, vier Adaptionen nicht. Wir müssen vielleicht noch zurück auf Implementation, weil wir bestimmte Unternehmensumstände nicht ausreichend gewündigt haben. Vielleicht ist unsere Kultur zu sehr auf Planung also auf fixe Planung ausgerichtet. Das haben wir unterschätzt. Und wir müssen noch mal bei der Implementierung grundsätzlich arbeiten.“ Alles in allem, glaube ich, kann man in allen drei Phasen scheitern. Zeitlich gesehen bei der Transformation erst später. Und wie häufig kommt es dazu? (...) Also, Vielleicht ist scheitern ... also es kommt häufig zu kritischen Situationen. Auch nach der Einführung und nach erster Nutzung kommt es immer wieder zu kritischen Situationen. Und die zu managen, ohne dass das Unternehmen scheitert, darauf kommt es an das zu schaffen. Aber sie kommen immer wieder in kritische Situationen und viele bleiben aber schon beharrlich dann bei ihrer Idee des agilen Arbeitens und kämpfen sich halt weiter. Also es ist jetzt nichts, was dann zum Selbstläufer wird, das habe ich jetzt noch nicht erlebt. Sondern das agile Arbeiten braucht auch immer wieder Pflege und quasi eigentlich beständige Transformation. Also diese Transformationsphase, die wird man nicht komplett hinter sich lassen können. Vielleicht scheitern Unternehmen dann, wenn sie glauben sie haben die Transformationsphase einmal abgeschlossen. Das ist wahrscheinlich niemals der Fall. Also genauso wie eine Kundenbeziehung ständig Pflege braucht und weiterentwickelt werden kann. Genauso muss dann das agile Arbeiten gepflegt und weiterentwickelt werden. Und das führt dann immer wieder zu einer Ausdehnung dieser Transformationsphase.

Appendix Y: Evaluation of the expert interviews

1. Based on the problem-centred interviews, there is a transformation phase in addition to the implementation and utilization phase. Do you agree with this observation? If not, what is different to your knowledge?				
Expert	Agrees with Framework	Summary Criticism	Remark author	Changes in Framework
E1	No	E1 feels that the transformation phase of the framework only applies to the staff and not also to the management level. They emphasise that the management level must also be part of this important phase, as that determines whether the company is ultimately able to work agile.	Neither the transformation phase nor any other phase or part of the framework refers only to employees. It is, of course, true that transformation is important for both employees and managers for a successful utilization of any agile method. As mentioned in chapter 8, it would be helpful for company practice to examine the process separately for employees and managers in future research and to make concrete recommendations for action.	No
E2	No	The transformation should not be a separate phase but be included in the implementation phase.	The framework reflects the findings from the first round of interviews (problem-centred) that there is a transformation between the implementation of an agile method in the project management of SMEs and its successful use.	No
E3	Yes	E3 agrees with the observation.	-	No
E4	Yes	E4 agrees with the observation.	-	No
E5	Yes	E5 agrees with the observation.	-	No

2. Do you agree with the representations and descriptions of the three phases? If not, how and what can be improved?				
Expert	Agrees with Framework	Summary Criticism	Remark author	Changes in Framework
E1	No	The transformation phase is the decisive phase. The framework lacks specific process support – only staff training is certainly not enough.	The transformation phase is the decisive phase – agreed. The framework does not claim that training is enough: of course, there must also be close support from leaders throughout the process so that transformation can take place as outlined in the framework.	No
E2	No	The representation is ok but the same problem as with the first question.	See the corresponding remark to E2's criticism responding to question one.	No
E3	Yes	E3 agrees with the representations and descriptions.	-	No
E4	No	E4 does not completely agree with the presentation and is considering whether it makes sense to list the transformation phase as a separate phase. Furthermore, the framework is perceived as too coarse-meshed, especially in this phase.	After further reflection, it also makes more sense from the author's point of view to change the representation. Even if the transformation takes place in its own phase, it is by no means as clearly separable as the implementation and utilisation phase. Rather, its individual characteristics, start and end as well as blending with the other two phases vary from company to company. A more detailed description of the transformation phase is unfortunately not possible at this point but could be the focus of future research, as described in chapter 8.	Yes
E5	Yes	E5 agrees with the representations and descriptions.	-	No

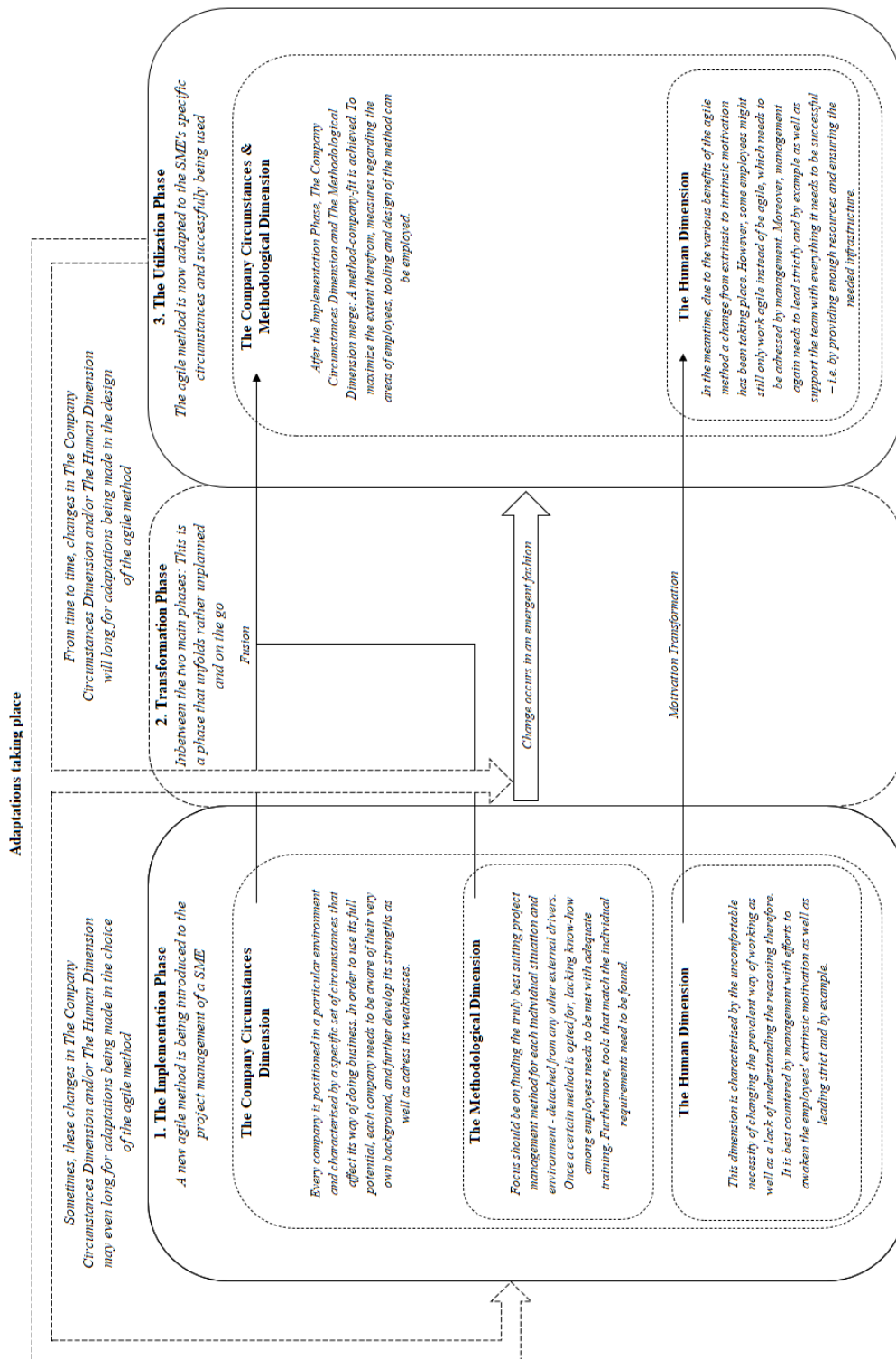
3. Do you think the cross-phase processes are appropriately represented? If not, which representation do you find more appropriate?				
Expert	Agrees with Framework	Summary Criticism	Remark author	Changes in Framework
E1	Yes	E1 does not criticize the representation.	-	No
E2	No	The transformation phase is described too vaguely. It should be explained in more detail what is happening instead of just listing one keyword per arrow.	See the end of the remark to E4's criticism responding to question two. The descriptions within the framework are deliberately short and concise in order to capture the essence and give a picture of the process but not overwhelm the viewer with reams of text. A more detailed description and the results on which the framework is based can be found in the thesis.	No
E3	Yes	E3 does not criticize the representation.	-	No
E4	No	E4 considers whether the transformation processes are really linear and whether a different representation would not be better.	In reality, neither the "Fusion" nor the "Motivation Transformation" is a linear process and varies from company to company. However, from the author's point of view, there is no universally suitable way of representing it, which is why the straight arrows are used to show the changes that occur throughout the process.	No
E5	Yes	E5 does not criticize the representation.	-	No

4. Even after the successful implementation of an agile method into the project management of SMEs, there are changes in the circumstances that entail the need for adaptation from time to time. Do you agree with the corresponding presentation and description? If not, what would you change about it?				
Expert	Agrees with Framework	Summary Criticism	Remark author	Changes in Framework
E1	Yes	E1 agrees with the representation and description.	-	No
E2	No	The arrow should lead back to the first phase, since a change should always be conceptual.	The author partly agrees. If, due to changes in the company circumstances dimension or human dimension, a new agile method needs to be employed, this should be done by starting from the very beginning with a proper implementation phase. However, if the changes are less conceptual and only long for adaptations being made in the design of an existing agile method, it is enough to jump back to right after the implementation phase.	Yes
E3	Yes	E3 agrees with the representation and description.	-	No
E4	No	A change of method or the use of new tools starts with the implementation phase, not the transformation phase.	See the remark to E2's criticism responding to this question.	Yes
E5	No	It would be advisable to expand the description, as not only changes in the company circumstances dimension but also in the human dimension can lead to necessary adaptations. The dashed line in the arrow should be removed, otherwise one wonders whether it has any meaning.	The author is in complete concordance with this statement.	Yes

5. Is there anything substantial missing in the framework in your opinion?				
Expert	Agrees with Framework	Summary Criticism	Remark author	Changes in Framework
E1	No	The transformation phase is not described in enough detail.	See the end of the remark to E4's criticism responding to question two.	No
E2	No	The transformation phase is not described in enough detail.	See the end of the remark to E4's criticism to question two.	No
E3	No	If agility means reacting quickly and flexibly to customer requirements or external conditions, the utilisation phase must contain this constant adaptation at its core and not just be limited to the processing of methods.	The framework covers the implementation and utilization of agile methods. These always include the agile values and principles on which they are based. Consequently, reacting quickly and flexibly to customer requirements or external conditions is included in the methodological dimension – more specifically, in the fourth agile value as well as the second agile principle.	No
E4	No	The transformation phase is not described in enough detail.	See the end of the remark to E4's criticism responding to question two.	No
E5	Yes	E5 misses nothing and agrees with the framework. However, for more scientific rigour, they would be a bit more specific about the "everything it needs to be successful".	Agreed. Examples will be included.	Yes

6. Based on the problem-centred interviews, there are four possible times for agile methods to fail: In the implementation phase, the transformation phase, the utilization phase and in subsequent adaptations. According to your opinion/knowledge, where is the highest probability of failure? According to your opinion/your knowledge, how often does it happen?	
Expert	Answer
E1	"I think there are also different phases in failure.... Typical mistakes in the first phase: No real understanding at management level that "being agile" also affects leadership style and strategy hard. And then of course the mindset that training is enough to become agile. I.e. you don't really fail in the first phase, only fundamental mistakes are made that make implementation impossible. If the analyses are not done sufficiently in the first phase, if senseless methods and tools are "dumped" on the employees, work or become "agile" will not happen. I.e. the mistakes in the first phase cause the failure in the second phase (cause -> effect)."
E2	"Agile methods usually fail in Utilization when employees reject the approach or do not understand it sufficiently to use it."
E3	"The commitment of the management is not sufficient. Management must also go through a learning process in the transformation towards Being Agile. Only if management keeps pace with the teams in this respect can the change succeed!"
E4	"Agile is the trend and has been for many years. Often people try to do a project (supposedly) agile, it fails and the agile method is blamed. To come to your question: I think it varies when agile methods fail. For example, Scrum events can be perfectly implemented, but without the mindset of the people, agile will fail. (So here the failure would be in the transformation phase). But failures can also occur during utilization. But during the utilization phase, these will probably be based on the previous phases. And here again the mixture of transformation phase with the other two phases that I mentioned earlier comes into play. So basically I would say that Agile methods usually fail in their roots. Unfortunately, I can't tell you anything concrete about the frequency, because I don't know when an agile method has failed for you."
E5	"So the failure often becomes obvious in the utilization phase. But the cause may already be in the implementation phase. Yes, I think you have to separate that. When does it become obvious, the failure? And where do the causes lie? But they can also lie in the transformation phase. But I would often ... (...) So maybe it's even the case that there is an implementation phase and then there is, if at all, a short transformation phase and then a utilization phase. And then with every feedback, the transformation phase becomes a bit bigger. So these three phases are not sequentially correct, but this transformation phase is expanded with each feedback loop via the adaptations. And this transformation takes place again and again. That means that especially in the early phase, the failure is more in the implementation and utilisation phase, and then later you might realise "Shit, we can't push the transformation as far as we had imagined. Not even after three or four adaptations. Maybe we still have to go back to implementation because we didn't sufficiently appreciate certain company circumstances. Perhaps our culture is too much oriented towards planning, i.e. fixed planning. We underestimated that. And we need to work again on implementation fundamentally." All in all, I think you can fail in all three phases. In terms of timing, in transformation, it's later. And how often does it happen? (...) Well, maybe failure is ... So critical situations often occur. Even after the implementation and first use, critical situations occur again and again. And it is important to manage these without the company failing. But they get into critical situations again and again, and many of them persevere with their idea of agile working and keep fighting. So it's not something that becomes a self-runner, I haven't experienced that yet. Agile working also needs constant care and constant transformation, so to speak. So you won't be able to leave this transformation phase completely behind. Perhaps companies will fail when they believe they have completed the transformation phase. That is probably never the case. So just like a customer relationship needs constant care and can be developed further. In the same way, agile working needs to be nurtured and developed. And that leads to an extension of this transformation phase again and again."

Appendix Z: Final framework



Declaration of academic integrity

Student: David Fabian Leiner

University of Applied Sciences Landshut

Faculty of Electrical and Industrial Engineering

Course of studies: Engineering and Management (Master of Engineering)

Hereby, I declare that I have composed the presented thesis independently on my own and without any other resources than the ones indicated. All thoughts taken directly or indirectly from external sources are properly denoted as such.

This paper has neither been previously submitted to another authority, nor has it been published yet.

23.01.2023, Port Macquarie, Australien

Date, Place



David Fabian Leiner

Release certificate

Student: David Fabian Leiner

Hereby, I declare that this bachelor's thesis can be added to the stock of the university library

without retention period

or after a retention period of

1 Year

2 Years

3 Years

5 Years

10 Years or longer

and may be made accessible via the university library.

23.01.2023, Port Macquarie, Australien

Date, Place



David Fabian Leiner