

Eingereicht von  
**Sophie Überei, BSc**

Angefertigt am  
**Institut für  
Wirtschaftsinformatik – Data  
& Knowledge Engineering**

Beurteiler  
**Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.  
techn. Michael Schrefl**

Mitbetreuung  
**Mag. Dr. Christoph Schütz**

# **Einbindung von IT-Consultants bei der Einführung von Business-Intelligence- Lösungen in Organisationen**

**Eine qualitative Untersuchung der Interaktionen  
externer und interner MitarbeiterInnen im Projektteam**

April 2020

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

im Masterstudium

Wirtschaftsinformatik

# Eidesstattliche Erklärung

Ich, Sophie Überei, erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt beziehungsweise die wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die vorliegende Masterarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Linz, am 04.04.2020

---

Sophie Überei, BSc

# Kurzfassung

Business Intelligence ist ein wichtiges Werkzeug der strategischen Planung bei zahlreichen Unternehmen. Vor allem im Marktwettbewerb bedeutet ein erfolgreiches Business-Intelligence-System einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Da Unternehmen oftmals nicht über das notwendige Know-How für eine eigenständige Implementierung einer Business-Intelligence-Lösung verfügen, greifen sie nicht selten auf die Unterstützung durch externe BeraterInnen zurück. Die Zusammenarbeit mit den BeraterInnen basiert vor allem auf einer qualitativ hochwertigen Kommunikation, die einen beträchtlichen Teil zum Erfolg der Implementierung im Unternehmen beiträgt.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Kommunikation zwischen den Unternehmen und den externen BeraterInnen. Mithilfe einer qualitativen Studie wurde untersucht, welche Punkte sowohl auf der Seite der Unternehmen als auch auf der Seite der Consultants als besonders wichtig angesehen werden und welche Faktoren als problematisch betrachtet werden können. Mithilfe von Interviews wurden die Kommunikationsprozesse bei der Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen in Unternehmen untersucht. Auf der anderen Seite wurden Interviews mit Consultants geführt, um auch deren Sichtweise in Bezug auf die Zusammenarbeit bei Business-Intelligence-Projekten in die Arbeit mit einfließen zu lassen. Letztendlich wurden die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der Empirie abgeglichen und die relevanten Punkte, die den Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und externen BeraterInnen beeinflussen und prägen, beschrieben.

# Abstract

Business intelligence is an important tool for strategic planning in numerous companies. Particularly in a competitive marketplace, a successful business intelligence system gives a company an advantage over its competitors. Since companies often do not have the necessary know-how for an implementation of a business intelligence solution, they often fall back on the support of external consultants. The cooperation with the consultants is mainly based on high-quality communication, which contributes significantly to the success of the implementation in the company.

This work deals with the communication between the companies and the external consultants. With the help of a qualitative study it has been examined which points are considered particularly important on the side of the companies as well as on the side of the consultants and which factors can be considered problematic. Interviews with companies that have a current business intelligence implementation project allowed a more exact analysis of the factors in the communication process that affect the success of the implementation. On the other hand, interviews have been conducted with consultants in order to incorporate their views on collaboration in business intelligence projects. Finally, the insights gained from the literature have been compared with empirical findings and the relevant points that influence and shape the communication process between companies and external consultants have been described.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Motivation und Ziel der Arbeit.....	1
1.2	Forschungsthesen.....	2
1.3	Methodisches Vorgehen.....	2
2	Literaturstudie.....	4
2.1	Know-How und Externe Consultants.....	4
2.2	Ressourcen und Management Support.....	7
2.3	Interner Support.....	9
2.4	Implementierungserfolg messen.....	12
3	Forschungsdesign.....	16
3.1	Interviews.....	16
3.1.1	Narrative Interviews.....	16
3.1.2	Diskursiv-Dialogische Interviews.....	17
3.1.3	ExpertInneninterviews.....	17
3.2	Qualitative Inhaltsanalyse.....	19
3.2.1	Bestimmung des Ausgangsmaterials.....	20
3.2.2	Fragestellung der Analyse.....	20
3.2.3	Ablaufmodell der Analyse.....	21
3.2.4	Qualitative Analysetechniken.....	23
3.3	Hypothesen.....	24
3.4	Definition spezifischer Begriffe.....	25
4	Befragung.....	29
4.1	InterviewpartnerInnen.....	29
4.2	Vorbereitung.....	30
4.3	Durchführung.....	31
4.4	Nachbereitung.....	31
4.5	Auswertung und Analyse.....	32
4.5.1	Ausgangsmaterial.....	32
4.5.2	Fragestellung.....	33
4.5.3	Techniken und Einheiten.....	34
4.5.4	Kategoriensystem.....	35
5	Ergebnisse.....	37
5.1	Befragung.....	37
5.1.1	Unternehmen.....	37
5.1.2	BeraterInnen im Unternehmen.....	38
5.1.3	Business Intelligence.....	40
5.1.4	Ressourcen.....	41
5.1.5	Interne Zusammenarbeit.....	42
5.1.6	Externe Zusammenarbeit.....	45
5.1.7	Kommunikationsprozesse.....	48
5.2	Gegenüberstellung Literatur und Befragung.....	50
5.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	53
5.4	Forschungsthesen.....	59
5.4.1	Bisherige Forschungsthesen.....	59
5.4.2	Ergänzende Forschungsthesen.....	63
5.4.3	Forschungsthesen pro Unternehmen.....	66
5.5	Diskussion.....	69

6	Fazit und Ausblick.....	71
7	Verzeichnisse.....	73
7.1	Literaturverzeichnis.....	73
7.2	Abbildungsverzeichnis.....	74
7.3	Tabellenverzeichnis.....	75
8	Anhang.....	76
8.1	Interviewleitfäden.....	76
8.1.1	ExpertInnen.....	76
8.1.2	Consultants.....	77
8.2	Transkripte der Befragung.....	78
8.2.1	Unternehmen 1, Interview 1.....	78
8.2.2	Unternehmen 1, Interview 2.....	90
8.2.3	Unternehmen 2.....	102
8.2.4	Unternehmen 3.....	116
8.2.5	Consultant 1.....	130
8.2.6	Consultant 2, 3 und 4.....	143
8.3	Kategorisierung.....	156

# 1 Einleitung

Business Intelligence (BI) ist kein Begriff mehr, der ausschließlich von BranchenexpertInnen verwendet wird. Die vorhandenen Mengen an Daten nehmen stetig zu und sowohl entwickelte Algorithmen als auch die mittlerweile verfügbaren Rechnerleistungen zeigen Korrelationen auf, die mit freiem Auge nicht ansatzweise erkennbar sind. Hier kann eine nachhaltige und sinnvolle Datenpflege für Unternehmen den entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen. Dabei sind Unternehmen nicht auf die interne IT-Abteilung angewiesen: es besteht ein eigener Markt für externe Consultants, die Unternehmen aller Größenkategorien bei der Implementierung von Business-Intelligence-Projekten unterstützen beziehungsweise die Implementierung für die Unternehmen übernehmen. Hopfgartner, Schütz und Schrefl (2017) stellen in diesem Zusammenhang die These auf, dass fehlende Qualifikationen bei internen MitarbeiterInnen in Unternehmen im Business-Intelligence-Bereich durch eine qualitativ hochwertige Zusammenarbeit mit externen Consultants kompensiert werden können. Hierbei nimmt die Kommunikation mit den externen BeraterInnen einen besonders hohen Stellenwert ein. Auch zahlreiche weitere Literatur hebt die Wichtigkeit der Kommunikation bei der Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen für ein qualitativ hochwertiges und zufriedenstellendes Ergebnis bei BI-Projekten hervor (u.a. Wixom und Watson 2001; Shin 2003; I. Hwang und Hongjiang 2007).

## 1.1 Motivation und Ziel der Arbeit

Die eben beschriebene Erkenntnis, dass Kommunikation bei der Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen eine wichtige Rolle spielt, führt zu der wichtigen Frage, was eine gute Kommunikation zwischen den externen BeraterInnen und den Unternehmen definiert. In der Literatur lässt sich dazu aktuell keine eindeutige Antwort finden.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, was eine qualitativ hochwertige Kommunikation und Zusammenarbeit ausmachen und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind. Es werden der Kommunikationsprozess bei Business-Intelligence-Projekten in unterschiedlichen Unternehmen analysiert und anschließend wichtige übereinstimmende Merkmale herausgefiltert.

Das Ziel der Masterarbeit ist es, den Kommunikationsprozess bei der Einführung von Business-Intelligence-Lösungen in Unternehmen zwischen externen BeraterInnen und Unternehmen, die diese externen BeraterInnen beauftragen, zu analysieren. Dabei sollen Übereinstimmungen sowie Unterschiede bei unterschiedlichen KundInnen in Abhängigkeit der sich unterscheidenden Unternehmensmerkmale herausgearbeitet werden. Zusätzlich soll auf möglicherweise vorhandene Besonderheiten eingegangen und diese analysiert werden. Das Ergebnis soll die zu Beginn aufgestellten Forschungsthese bestätigen oder widerlegen beziehungsweise ergänzen können. Durch die Analyse der Literatur sowie der ausgearbeiteten Empirie und deren Vergleich sollen Aussagen zu den einzelnen Thesen erarbeitet werden.

## 1.2 Forschungsthesen

Zu Beginn der Arbeit wurden mithilfe der vorhandenen Literatur drei Forschungsthesen aufgestellt, die im Rahmen der weiteren Arbeit unter anderem als Grundlage für die Interviews verwendet werden:

1. Der Kommunikationsprozess unterscheidet sich bei den verschiedenen KundInnen aufgrund bestimmter Merkmale (zentral/dezentral, aktueller Wissensstand der MitarbeiterInnen, BI-Lösung für alle MitarbeiterInnen oder nur ausgewählte, Kommunikation vor Ort, etc.).
2. Eine bestehende IT-Abteilung bei den KundInnen sowie deren Strategie beeinflussen die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den KundInnen.
3. Eine hohe Qualität der Kommunikation ist notwendig für den Erfolg eines Projektes, reicht allein aber nicht aus, um diesen Erfolg zu garantieren.

Basierend auf den Interview-Ergebnissen werden diese Thesen angepasst beziehungsweise ergänzt. Genauso kann davon ausgegangen werden, dass sich während der Forschung zusätzliche Thesen ergeben, die zu Beginn der Arbeit noch nicht bekannt waren.

## 1.3 Methodisches Vorgehen

Zu Beginn dieser Forschungsarbeit wurde eine Literaturstudie durchgeführt, die zum einen Aufschluss über die Verbreitung der Thematik in der Wissenschaft, und zum anderen eine erste, theoretische Einführung in den Bereich der Business-Intelligence-Implementierung gibt. Obwohl es zu einzelnen Unterpunkten dieser Masterarbeit zahlreiche wissenschaftliche Artikel gibt, findet sich kaum Literatur, die diese Bereiche aussagekräftig kombiniert. So gibt es beispielsweise zu Business Intelligence, zur Implementierung von Systemen in Unternehmen oder auch zur Zusammenarbeit mit externen Consultants im IT-Bereich zahlreiche Forschungsarbeiten, nicht aber zur Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen in einem Unternehmen unter der Zusammenarbeit mit externen Consultants. Dieses Erkenntnis bestätigt umso mehr die Auswahl der Thematik, mit der sich diese Masterarbeit beschäftigt.

Mithilfe der recherchierten Literatur konnten drei Forschungsthesen aufgestellt werden, die in weiterer Folge als Basis der Empirie bezeichnet werden können. Diese werden im Laufe der Befragungen in ihrer Aussage bestätigt beziehungsweise korrigiert werden. Durch neue Erkenntnisse werden die drei aufgestellten Forschungsthesen auch mit weiteren Thesen ergänzt werden.

In weiterer Folge mussten die InterviewpartnerInnen selektiert werden. Dafür wurden mit der Hilfe eines Consultants einer in Linz ansässigen Beratungsfirma drei Fälle von Projekten von Business-Intelligence-Implementierungen ausgewählt, die sich in ihren Eckdaten unterscheiden und doch gleichzeitig auch einige Übereinstimmungen aufweisen. Innerhalb dieser Projekte wurden geeignete InterviewpartnerInnen ausgewählt, die sowohl über die technische als auch über die fachliche Umsetzung Wissen aufweisen. Auf der anderen Seite der Implementierung wurde die Befragung von Consultants festgelegt. Mit den insgesamt zehn InterviewpartnerInnen wurden anschließend Termine im Mai und Juni 2019 vereinbart.



Als nächster Schritt wurden wiederum mithilfe von Literatur und bisheriger Forschung grobe Interviewleitfäden erstellt, die bei den ExpertInneninterviews eine Richtung vorgeben und sicherstellen sollen, dass wichtige Themengebiete nicht vergessen werden. Diese Leitfäden legen keinen strikten Interviewverlauf fest, sondern dienen lediglich als Unterstützung und Richtungsweisung. Im Idealfall erzählen die InterviewpartnerInnen aufgrund von einzelnen Stichworten ihre Erfahrungen und Sichtweisen zu bestimmten Themengebieten. Die verschiedenen Interviewtypen und deren Charakteristika werden in Kapitel 3 detaillierter beschrieben.

Nach den sechs durchgeführten Interviews mit insgesamt zehn InterviewpartnerInnen wurde das aufgenommene Audio-Material transkribiert und die Transkripte anschließend anonymisiert. Die Transkripte dienen in weiterer Folge als Grundlage für die weitere Auswertung. An dieser Stelle der Arbeit wurde die von Mayring (2010) beschriebene qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode für die Forschungsarbeit ausgewählt. Die zugrundeliegende Theorie sowie die einzelnen Schritte finden sich in dieser Arbeit in den entsprechenden Kapiteln (Kapitel 3 für die Theorie, Kapitel 4 für die praktische Umsetzung) wieder.

Bei den Ergebnissen der Masterarbeit wird zwischen Erkenntnissen, die rein durch die Befragung hervorgegangen sind, sowie Erkenntnissen in Kombination mit der vorhandenen Literatur unterschieden. Für die Diskussion der aufgestellten Hypothesen, des letztendlichen Fazits der Arbeit sowie des Ausblicks werden allerdings alle Aspekte und Erkenntnisse der Forschungsarbeit miteinbezogen.

## 2 Literaturstudie

In der Wissenschaft stellt Business Intelligence keinen neuen Begriff dar. Genauso sind der Einfluss des Faktors Kommunikation sowie von BeraterInnen bei der Implementierungen von IT-Systemen keine neuen Themengebiete. In Kombination hingegen werden die beiden Begriffe nur sehr wenig in der Literatur behandelt.

Bei der Literatursuche wurde mit der Recherche nach allgemeinen Arbeiten begonnen und mit voranschreitender Suche nach detaillierteren Werken recherchiert. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die laut Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2019) mit Ratings von A+ sowie A versehenen Zeitschriften gelegt. Bei wissenschaftlich relevanten Papers wurden zusätzlich sowohl die Literatur, die von den AutorInnen verwendet wurde, als auch Arbeiten, die diese Papers zitiert haben, betrachtet.

Aus der Literaturrecherche ergeben sich einige Artikel, die für den weiteren Verlauf dieser Masterarbeit relevant sind. Im folgenden Kapitel werden diese Werke und deren für diese Arbeit relevanten Hauptaussagen kurz vorgestellt.

Hopfgartner, Schütz und Schrefl (2017) beschreiben in ihrem Paper die Implementierung einer Data-Warehouse-Lösung in einem Unternehmen für die Verkaufsplanung. Das Paper analysiert in dem konkreten Beispiel die Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Einführung einer Data-Warehouse-Lösung zum Planen des Verkaufs bei dem Unternehmen. Anschließend werden die analysierten Erfolgsfaktoren mit der Literatur verglichen. Hopfgartner, Schütz und Schrefl (2017) fassen nach der Durchführung von Umfragen – sowohl mit dem Unternehmen als auch mit Consultants – sowie einem Abgleich der Interviewergebnisse mit der Literatur die Erkenntnisse ihrer Arbeit konkret zusammen: Eine fehlende Qualifikation im Business-Intelligence-Bereich bei internen Angestellten kann durch hoch-qualifizierte, externe Consultants ausgeglichen werden. In diesem Fall spielt die Kommunikation zwischen den internen Angestellten und den externen Consultants eine tragende Rolle und ist ausschlaggebend für den Erfolg eines Projektes.

Diese letzte Aussage ist für die weitere Arbeit relevant. Daraus ergibt sich die Frage, was eine erfolgreiche, qualitativ hochwertige Kommunikation zwischen Unternehmen und externen Consultants ausmacht.

Die folgenden Unterkapitel behandeln die Antwort auf diese Frage in der Literatur.

### 2.1 Know-How und Externe Consultants

Olbrich, Poppelfuß und Niehaves (2012) bestätigen in ihrer Studie zu kritischen, kontextuellen Erfolgsfaktoren für Business Intelligence teilweise das Ergebnis von Hopfgartner, Schütz und Schrefl (2017). Als kontextuelle Erfolgsfaktoren werden solche angesehen, die außerhalb der eigentlichen Business-Intelligence-Implementierung liegen. Dabei kann es sich sowohl um Faktoren handeln, die unternehmensintern sind, als auch um unternehmensexterne Faktoren (Olbrich, Poppelfuß, und Niehaves 2012).

Die Autoren untersuchten dafür vorhandene Studien über Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen und führten anschließend eine Delphi Studie durch. Bei dieser

Studie prüfte eine ExpertInnenrunde die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren, modifizierte sie und reihte sie letztendlich nach Relevanz (Olbrich, Poppelbuß, und Niehaves 2012).

Bei dieser ExpertInnenrunde wurde unter anderem ein Erfolgsfaktor mit der Abkürzung BICAPABI hinzugefügt, der das technische Know-How interner MitarbeiterInnen, das für die Implementierung der Business-Intelligence-Lösung benötigt wird, beschreibt. Dieser Erfolgsfaktor wurde aus den insgesamt 25 Faktoren von der ExpertInnenrunde auf den zehnten Platz bestimmt, im Themenbereich der Steuerbarkeit („Controllability“) der Business-Intelligence-Lösung wurde das interne technische Know-How sogar als viertwichtigster Erfolgsfaktor festgelegt (Olbrich, Poppelbuß, und Niehaves 2012). Das technische Know-How wurde bereits von Hopfgartner, Schütz und Schrefl (2017) als relevant eingestuft, mit der Erkenntnis, dass dies, wenn die internen MitarbeiterInnen nicht darüber verfügen, durch externe Consultants ausgeglichen werden kann.

Wang und Chen (2006) beschreiben in ihrem Paper den Effekt von BeraterInnen bei der Implementierung von Enterprise-Resource-Planing-Systemen (ERP-Systeme). Auch in diesem Bereich kann fehlendes Know-How der internen MitarbeiterInnen, sowohl technisch als auch projekt-organisatorisch, durch externe Consultants ausgeglichen werden. Die AutorInnen heben die Wichtigkeit der externen Consultants hervor, in bestimmten Fällen sogar noch mehr als den Support durch das Management (Wang und Chen 2006). In jedem Fall müssen externe BeraterInnen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Unternehmen im Bereich der ERP-Systeme eine Reihe an speziellen Fähigkeiten wie beispielsweise Wissen über Systeme und branchenspezifisches Wissen mitbringen (Wang und Chen 2006). Wie die einzelnen Bestandteile einer Implementierung eines ERP-Systems sich gegenseitig beeinflussen wird in Abbildung 1 dargestellt.

Wang und Chen (2006) zitieren in Bezug auf Kommunikations-Effektivität in ihrem Paper Ford (1974), der die Wichtigkeit der Kommunikation bei der Zusammenarbeit von Unternehmen und Consultants hervorhebt.

Ford (1974) beschrieb bereits vor über vier Jahrzehnten die häufigsten Fehler bei der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Consultants, und geht in Zuge dessen auf die Folgen solcher Fehler ein und wie diese vermieden werden können. Dabei behandelt er sowohl potentielle Fehler auf der Seite der Unternehmen als auch auf der Seite der Consultants (Ford 1974). Obwohl das Paper für die allgemeine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Consultants verfasst wurde, in einem Jahrzehnt, in dem Business Intelligence noch keine Rolle spielte, gelten die Richtlinien auch für BeraterInnen im BI-Bereich.

So zählt Ford (1974) auf der Seite des Consultants folgende potentielle Fehler auf:

1. Fehlidentifikation des Problems
2. Zu schnelle und zu große Versprechungen
3. Fehlidentifikation der Rolle der Beraterin / des Beraters
4. Fehlerhafte Verallgemeinerung des Problems (statt individueller Lösung)
5. Unrealistische Lösungsvorschläge
6. Fehlende Kompetenz

Eine solche Reihe an möglichen Fehlern beschreibt Ford (1974) ebenso auf der Seite des Unternehmens:

1. Das Unternehmen scheitert an der Suche nach einem Consultant
2. Unklarheiten bei der Vorgehensweise des Consultants
3. Unklarheiten bei den gekauften Dienstleistungen
4. Fehlidentifikation des Problems
5. Scheitern bei der Bekanntgabe der vorhandenen Ressourcen
6. Fehlerhaftes Informieren des Managements über den Consultant
7. Scheitern bei dem Versuch die eigenen Probleme zu lösen

Diese von Ford (1974) entwickelten potentiellen Fehler bei der Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen wurden über 30 Jahre später von Wang und Chen (2006) erneut analysiert und weiterentwickelt. Angepasst an die Implementierung von ERP-Systemen kommen sie zu einem Fazit, das Großteils auch für die Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen gültig ist. Das Ergebnis dieser Forschung ist nachstehend auch in Abbildung 1 ersichtlich. Das dargestellte ERP-Consulting-Prozessmodell basiert auf einer Darstellung von Wang und Chen (2006).

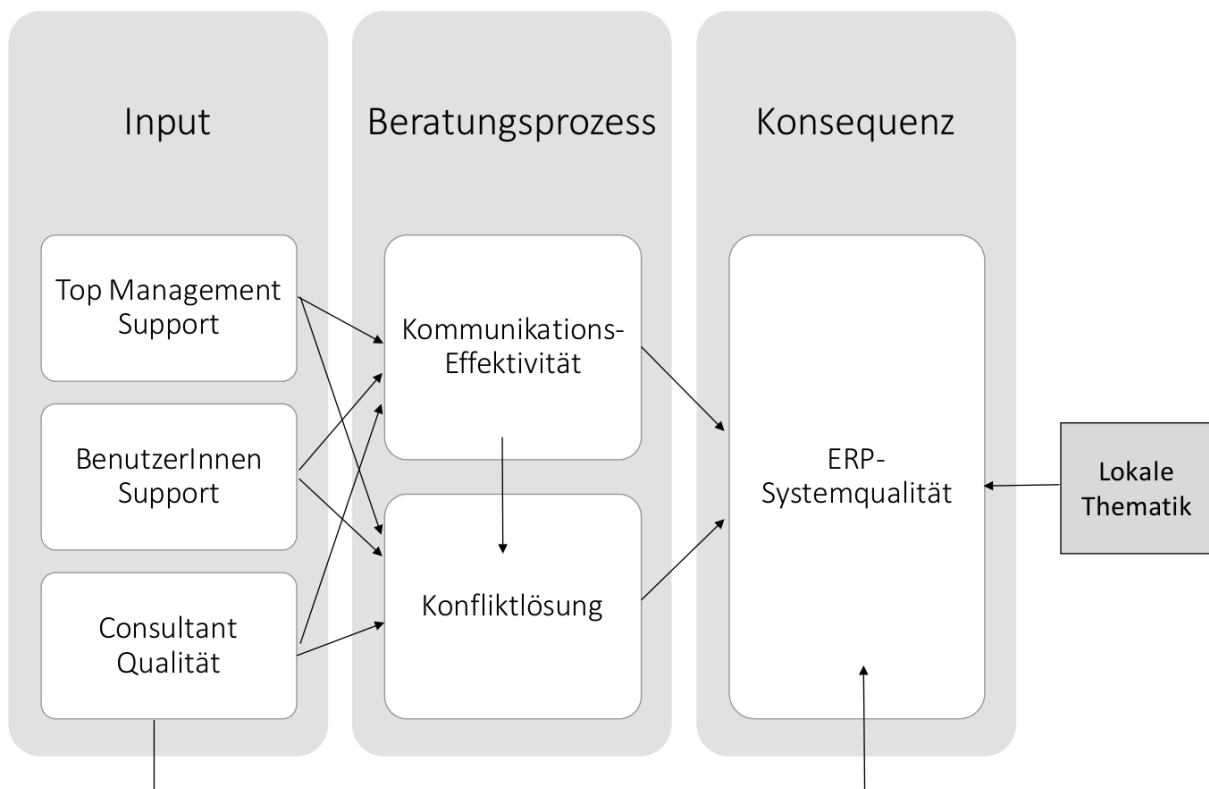


Abbildung 1: ERP-Consulting-Prozessmodell nach Wang und Chen 2006

Eine effektive, gegenseitig verständliche Kommunikation ist ausschlaggebend für ein Projekt, dessen Ergebnisse die Erwartungen des Unternehmens (als Kundin bzw. Kunden) erfüllt. Fehlende Klarheit bei der Vermittlung von Wünschen und Erwartungen ist der erste Schritt in Richtung einer schlechten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Consultant und in weiterer Folge in Richtung eines erfolglosen Projektes (Wang und Chen 2006). Die Kommunikation stellt außerdem auch den ständigen Austausch zwischen den BeraterInnen und dem Unternehmen dar, bei dem immer wieder Verbesserungswünsche und detailreichere Beschreibungen interagiert werden, um letztendlich ein System entwickeln zu können, das noch ein kleines bisschen mehr den Anforderungen des Unternehmens entspricht. Mehr noch erlaubt eine qualitativ hochwertige Kommunikation das Entdecken von neuem Wissen während der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Zusammenfassend führt eine hohe Kommunikations-Effektivität zu einer höheren (ERP-)System-Qualität (Wang und Chen 2006).

Wie auch bei Business-Intelligence-Lösungen handelt es sich bei der Implementierung von ERP-Systemen um eine Zusammenarbeit, die in der Regel länger als sechs Monate andauert. Diese Dauer führt zu potentiellen Problemen während der Zusammenarbeit. Ein Grund dafür können zum Beispiel unterschiedliche Arbeitsweisen oder ein sich unterscheidendes Verständnis bestimmter Werte sein. Während ungelöste Konflikte das gesamte Implementierungsprojekt gefährden können, stellen gänzlich gelöste Konflikte eine Chance dar, die dabei eingesetzten Konfliktlösungen in das Projekt mit einfließen zu lassen und das Ergebnis damit qualitativ zu verbessern. Zusammenfassend wirkt sich eine erfolgreiche Konfliktlösung positiv auf die (ERP-)System-Qualität aus (Wang und Chen 2006).

Wang und Chen (2006) beschreiben außerdem, dass kompetente Consultants einen wesentlichen Beitrag zu einer erfolgreichen Implementierung von ERP-Systemen beitragen. Vor allem bei nicht vorhandenem, internem Know-How im Bereich der Implementierung entsteht eine starke Abhängigkeit des Unternehmens von den externen BeraterInnen und deren Wissen. Zusätzlich beeinflussen Consultants in der Regel die verwendeten Systeme und Technologien, was in weiterer Folge dazu führt, dass Consultants die Qualität des implementierten Systems direkt beeinflussen, unabhängig von der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen (Wang und Chen 2006). Die Qualität der Consultants ist in jedem Fall maßgeblich für den Erfolg der Implementierung. Fehlt es den Consultants an Expertise und Kommunikationsfähigkeiten, so wirkt sich dies in weiterer Folge durch schlechte Empfehlungen, eine unangebrachte Vorgehensweise oder schlechtes Implementierungs-Management negativ auf das Ergebnis des Projektes aus (Wang und Chen 2006).

Hervorgehoben wird außerdem auch das Vertrauen zwischen Unternehmen und Consultants. Bei fehlendem Vertrauen von der Unternehmensseite gegenüber der Consultants werden vertrauliche und für das Projekt relevante Informationen potentiell verschwiegen, was zu einer weniger guten Lösung bei der Implementierung des Systems führt (Wang und Chen 2006).

## **2.2 Ressourcen und Management Support**

Wixom und Watson (2001) teilen die Ansicht der Wichtigkeit von Kommunikation bei der Einführung von Business-Intelligence-Systemen, im speziellen bei Data-Warehouse-Lösungen. Nach einer umfangreichen Literaturstudie haben die AutorInnen über 100 Fragebögen von

TeilnehmerInnen einer Konferenz des Data-Warehouse-Institutes (TDWI) eingesammelt, in denen diese zu kritischen Erfolgsfaktoren im Data-Warehouse-Bereich befragt wurden. Nach einer anschließenden Ausarbeitung dieser Fragebögen wurden zehn strukturierte Interviews mit Data-Warehouse-ExpertInnen geführt, um die Ergebnisse der bisherigen quantitativen Studie zu bestätigen, beziehungsweise zu ergänzen oder gegebenenfalls zu korrigieren (Wixom und Watson 2001). Wixom und Watson (2001) zählen in ihrem Paper zu den häufigsten Gründen für gescheiterte Data-Warehouse-Projekte eine fehlende Unterstützung durch das Management, nicht ausreichendes Miteinbeziehen der BenutzerInnen, ineffiziente Finanzierung und organisatorische Politik.

Auch Yeoh und Koronios (2010) beschreiben in ihrer Arbeit kritische Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Business-Intelligence-Systemen. In ihrer Forschungsarbeit berücksichtigen sie sowohl bisherige Arbeiten (Wixom und Watson 2001; DeLone und McLean 2003) als auch aktuelles Wissen von FachexpertInnen. Mithilfe einer Delphi Studie sowie einer Fallstudie haben Yeoh und Koronios (2010) ein Framework für die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen entwickelt, das in Abbildung 2 dargestellt ist.

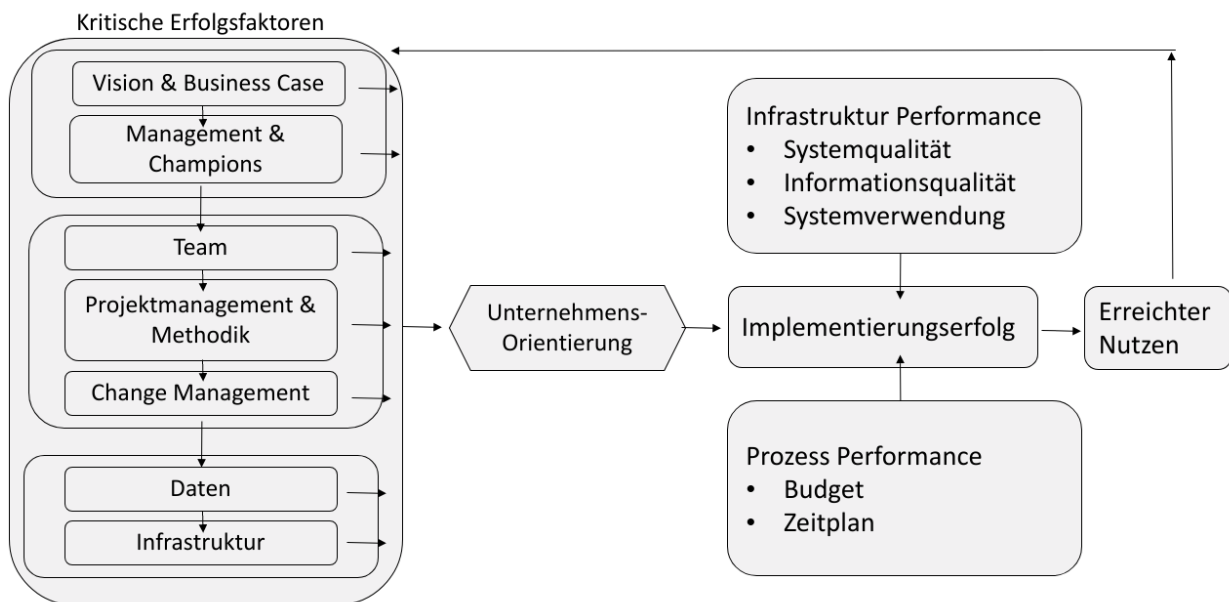


Abbildung 2: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung von BI-Systemen nach Yeoh und Koronios 2010

Dabei unterteilen sie den Erfolg einer Business-Intelligence-Implementierung in die Infrastruktur-Performance und in die Prozess-Performance. Die Prozess-Performance umschreibt dabei den Erfolg des Prozesses der Implementierung selbst. Dazu können beispielsweise der Zeitplan und das Budget zählen. Die Infrastruktur-Performance weist Ähnlichkeiten mit den von DeLone und McLean (2003) beschriebenen IS-Erfolgsfaktoren Systemqualität, Informationsqualität und Systemverwendung auf. Zur Systemqualität kann die Performance der Informationsverarbeitung innerhalb des Business-Intelligence-Systems gezählt werden, vor allem die Skalierbarkeit, Flexibilität und die Integration von Daten. Unter der Informationsqualität versteht man unter

anderem die Vollständigkeit, Relevanz und Verwendbarkeit der generierten Informationen. Die Verwendung des Systems beschreibt die Nutzung dessen innerhalb des Unternehmens (Yeoh und Koronios 2010).

Während die Erfolgsfaktoren sowie auch deren Gruppierung den bereits genannten Systemen von DeLone und McLean (2003) durchaus ähneln, ist an diesem Modell der zirkulare Verlauf besonders hervorzuheben. Der Erfolg durch die Implementierung der Business-Intelligence-Lösung führt zu einem wahrgenommenen unternehmerischen Nutzen. Dieser Nutzen wirkt sich wiederum auf die Erfolgsfaktoren aus. Durch die laufende Rückmeldung der BenutzerInnen, die Verbesserung der Daten sowie die allgemeine Verbesserung der Technik findet auch eine ständige Verbesserung der Business-Intelligence-Lösung insgesamt statt (Yeoh und Koronios 2010).

Liu, Han und DeBello (2018) beschreiben in ihrem Paper die Implementierung der Business Analytics. Dabei weisen sie auf die kontinuierliche Notwendigkeit von Unternehmen hin, auf Analysen und neue Möglichkeiten zu setzen, um auf dem Markt nachhaltig erfolgreich zu bleiben und mit der Konkurrenz mithalten, beziehungsweise diese im besten Fall übertrumpfen zu können (Liu, Han, und DeBello 2018). Die Autoren heben die durch Business Analytics ermöglichten statistischen Analysen hervor, die dem Unternehmen das Anwenden von neuen Business Strategien erlaubt. So sinnvoll und relevant Business Analytics von den Autoren beschrieben wird, so sehr wird auch die Komplexität bei der Einführung einer solchen Lösung hervorgehoben (Liu, Han, und DeBello 2018).

Die Implementierung einer Lösung im Bereich von Business Analytics erfordert eine allgemeine Reorganisation des Unternehmens, das Einstellen von ExpertInnen beziehungsweise den Zukauf von ExpertInnenwissen und die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und -kultur. Dies beinhaltet die Entwicklung eines Analytics-Teams sowie das Miteinbeziehen der Analytics-Prozesse in allen Bereichen des Unternehmens in den Alltag (Liu, Han, und DeBello 2018).

Die Autoren (Liu, Han, und DeBello 2018) zählen die folgenden Schritte auf, um eine erfolgreiche Implementierung einer Business-Analytics-Lösung sicherzustellen:

1. Identifizieren der Anforderungen und Wünsche
2. Aufbauen eines Business-Analytics-Teams
3. Identifizieren von Talenten
4. Identifizieren von benötigten Fähigkeiten und Zertifikaten
5. Miteinbeziehen der Stakeholder
6. Erschaffen einer Business-Analytics-Kultur
7. Identifizieren eines Datasets und der besten statistischen Anwendungen

## **2.3 Interner Support**

Neben der Qualität der externen Consultants spielen durchaus auch interne Faktoren der Unternehmen eine wesentliche Rolle für den späteren Erfolg des implementierten Systems. Hierbei ist der Support der internen Stakeholder als Faktor bestimmend (Wang und Chen 2006).

Wang und Chen (2006) unterteilen die internen Stakeholder in Top Management und BenutzerInnen. Die Unterstützung durch das Top Management bezieht sich zum Großteil auf das Bereitstellen von entsprechenden Ressourcen im Sinne von Finanz- und Personalressourcen, aber auch die Unterstützung durch interne Aufmerksamkeit und Befugnisse. Während ausreichende Ressourcen eine qualitativ hochwertige Implementierung ermöglichen und den internen MitarbeiterInnen die notwendige Auseinandersetzung mit Anforderungen und möglichen Problemen erlaubt, ist eine positive Stimmungsmache des Top Managements im Unternehmen wesentlich für eine insgesamt positive Einstellung der MitarbeiterInnen gegenüber der Implementierung. Die positive Stimmung ist wiederum wichtig, um das implementierte System in alltägliche Arbeitsprozesse miteinzubeziehen und die Skepsis gegenüber dem neuen System zu beseitigen (Wang und Chen 2006).

Auch Wixom und Watson haben Erfolgsfaktoren zur Implementierung von BI-Lösungen herausgearbeitet. Das von ihnen entwickelte Forschungsmodell ist in Abbildung 3 dargestellt. Die einzelnen Punkte des Modells werden nachfolgend beschrieben.

Der Support aus der Management Ebene wird als einer der wichtigsten Faktoren im Rahmen eines Data-Warehouse-Projektes beschrieben. In direkter Abhängigkeit stehen nicht nur die Akzeptanz und der Wille der MitarbeiterInnen eines Unternehmens zur Teilnahme, sondern auch organisatorische Faktoren des Projektes (Wixom und Watson 2001). Die Zuschreibung von ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen muss außerdem in Anbetracht dessen geschehen, dass der sichtbare Output bei Data-Warehouse-Projekten erst verzögert eintritt. Bei den Projektteams selbst haben Unternehmen oftmals intern nur wenig Auswahl an Personen mit entsprechendem Know-How oder auch Erfahrung für Projekte dieser Thematik und Größenordnung (Wixom und Watson 2001). Champions bezeichnen Vorzeige-BenutzerInnen, die aktiv an dem Projekt mitarbeiten und Informationen dazu im Unternehmen verbreiten. Diese Schlüsselfiguren unter den BenutzerInnen treten auch bei traditionellen IT-Projekten auf, und wie auch das Management sind sie wichtig für organisatorische Faktoren, aber auch für die Projektteams selbst (Wixom und Watson 2001). Ressourcen bezeichnen die Bereitstellung von finanziellen Mitteln, aber auch von Zeit und Personen, um ein erfolgreiches Projekt zu ermöglichen (Wixom und Watson 2001). Die Teilnahme der späteren BenutzerInnen des Data Warehouse steigert die Akzeptanz und den Erfolg des Projektes. BenutzerInnen, die während des Projektes bereits darin involviert sind, Rückmeldungen geben können und informiert sind, steigern den allgemeinen Erfolg des Projektes. Bei Data-Warehouse-Projekten ist dies ein besonderer Faktor, da in der Regel zahlreiche Bereiche und damit BenutzerInnen involviert sind. Die BenutzerInnen können dem Projektteam wiederum helfen, die Anforderungen nicht aus den Augen zu verlieren und das Projekt auf dem richtigen Kurs zu halten (Wixom und Watson 2001). Die Fertigkeiten des Projektteams stellen einen Erfolgsfaktor mit direktem Einfluss auf das Data Warehouse dar. Die Teamfähigkeiten beinhalten sowohl die technischen als auch die zwischenmenschlichen Fertigkeiten der einzelnen Personen. Dies ist wichtig, um auf der einen Seite die komplexen, technischen Anforderungen zu verstehen und umsetzen zu können, auf der anderen Seite aber auch die Anforderungen der End-BenutzerInnen zu verstehen und im Austausch mit ihnen zu stehen (Wixom und Watson 2001). Die Datenquellen im Unternehmen spielen dahingehend eine wesentliche Rolle, als dass qualitativ hochwertige und gepflegte Systeme einen technischen Erfolg des Data-Warehouse-Projektes erleichtern und damit im direkten Zusammenhang stehen. Ähnliches gilt auch für die Entwicklungstechnologien des Projektes, deren Qualität sich wiederum auf den technischen Erfolg des Projektes auswirkt (Wixom und Watson 2001).



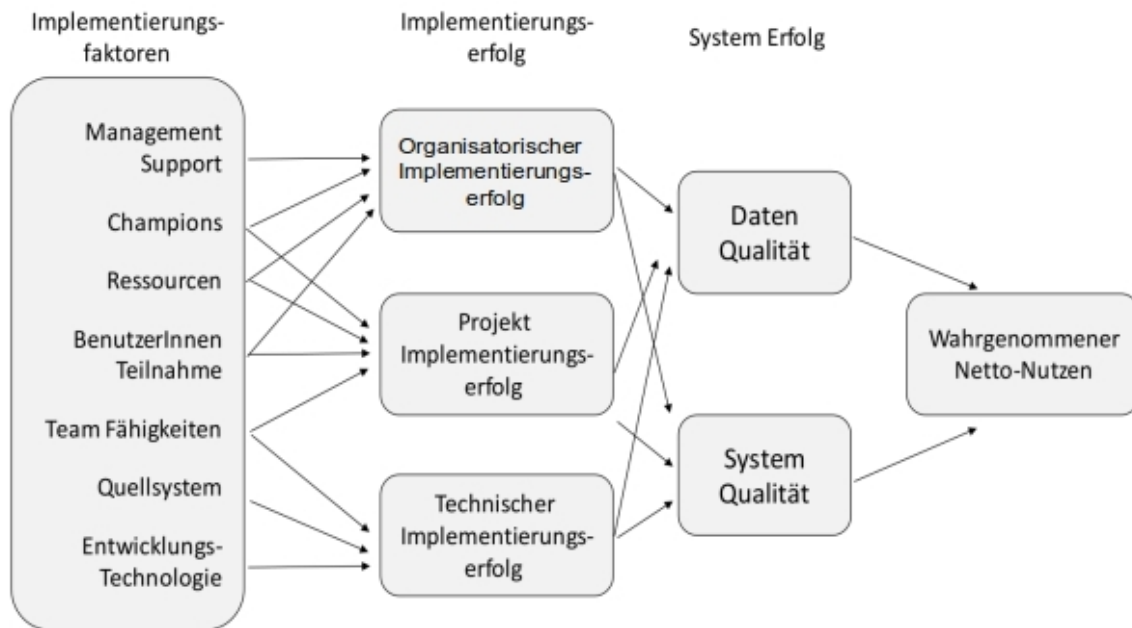


Abbildung 3: Forschungsmodell für Data-Warehouse-Erfolg nach Wixom und Watson 2001

Eine erfolgreiche Implementierung wird von Wixom und Watson (2001) so beschrieben, dass das Projektteam das Unternehmen davon überzeugen konnte, das Data Warehouse zu akzeptieren, außerdem das Projekt laut Plan abschließen und jegliche aufkommende technische Herausforderungen bewältigen konnte. Dieser Implementierungserfolg kann auf drei Teilerfolge herunter gebrochen werden, den Organisations-, Projekt und den Technischen Erfolg.

Die in Abbildung 3 dargestellten Implementierungsfaktoren beeinflussen jeweils unterschiedlich den Organisations-, Projekt und den Technischen Implementierungserfolg. Diese wiederum haben direkten Einfluss auf die Daten Qualität als auch die System Qualität (Wixom und Watson 2001).

Bei der Organisation wird die Akzeptanz der Implementierung und die Integration in alltägliche Arbeitsprozesse als Erfolg angesehen (Wixom und Watson 2001). Ein Data Warehouse kann die Organisation stark beeinflussen, weil es den Umgang mit- und Zugänge zu Daten, Jobs und Unternehmens Prozessen verändern kann. Die AnwenderInnen selbst können die benötigten Daten plötzlich selbstständig abrufen, wodurch sich insgesamt Abhängigkeiten und Zuständigkeiten verändern. Diese Veränderungen führen allerdings oftmals auch zu Ablehnung gegenüber Data-Warehouse-Projekten bei ManagerInnen, AnwenderInnen und auch Personen zur Datenaufbereitung (Wixom und Watson 2001).

Im Zuge des Implementierungserfolges auf Projektbasis wird ein besonderes Augenmerk auf hochqualifizierte und gut geführte Projektteams gelegt. Der Projekterfolg kann in Abhängigkeit der kritischen Deadlines, des Budgets und des Erreichens der funktionellen Ziele gemessen werden (Wixom und Watson 2001).

Bei dem technischen Implementierungserfolg treten vor allem in Zusammenhang mit den vielen, heterogenen Systemen Probleme auf, die mit dem Data Warehouse verstanden und koordiniert

werden müssen. Dies gilt sowohl auf Ebene der Datenquellen als auch bei der vorhandenen, technischen Infrastruktur eines Unternehmens (Wixom und Watson 2001).

## 2.4 Implementierungserfolg messen

Hwang und Hongjiang (2007) beschreiben in ihrem Paper unter anderem die für Data-Warehouse-Projekte relevanten Implementierungsfaktoren. Dafür haben sie bisherige, relevante Studien zu Data-Warehouse-Projekten näher betrachtet und zusammengefasst. Diese Studien befassen sich sowohl mit Implementierungsfaktoren als auch mit dem Implementierungserfolg. Aus ihren Untersuchungen haben die AutorInnen acht Implementierungsfaktoren sowie sechs Erfolgsvariablen abgeleitet, die in Abbildung 4 dargestellt werden (I. Hwang und Hongjiang 2007).

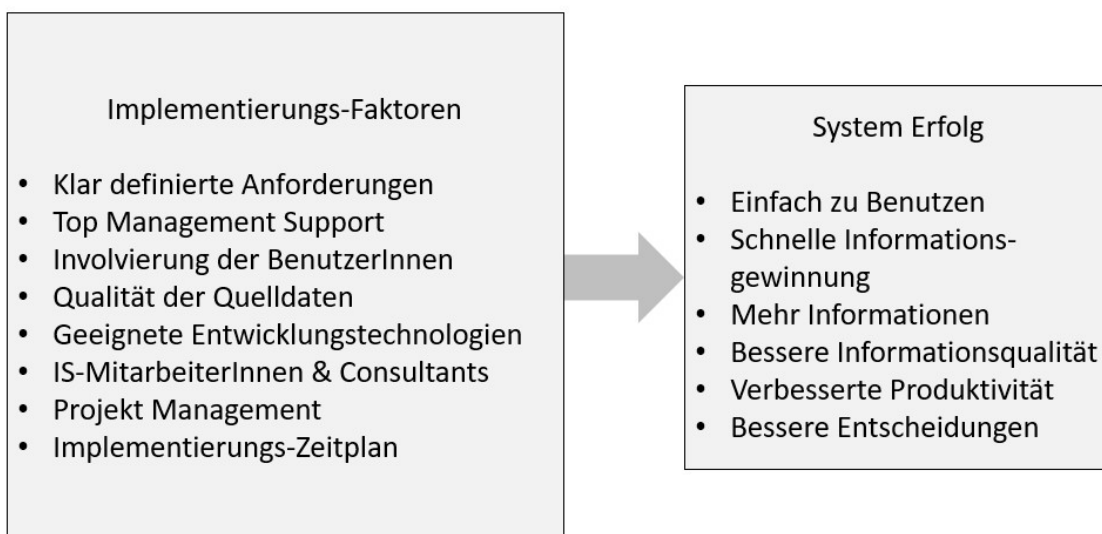


Abbildung 4: Recherchemodell für Data-Warehouse-Erfolg nach I. Hwang und Hongjiang 2007

Die Erfolgsvariablen lassen sich nach der Qualität des entwickelten Systems, nach der Qualität des Outputs und der resultierenden Verbesserung durch den Einsatz des Data-Warehouse-Systems unterteilen (I. Hwang und Hongjiang 2007). Bei den Implementierungsfaktoren lassen sich die ersten drei genannten Faktoren, klar definierte Anforderungen, Top Management Support sowie die Involvierung der BenutzerInnen, den operativen Aspekten zuordnen. Die folgenden vier Faktoren, die Qualität der Quelldaten, geeignete Entwicklungstechnologien, IS-MitarbeiterInnen und Consultants und das Projekt Management zählen zu den technischen Ressourcen und Expertisen des Projektes. Der letzte Faktor, der Implementierungs-Zeitplan, basiert auf Zeit-Ressourcen.

Schieder und Gluchowski (2011) beschreiben in ihrem Paper die Schwierigkeit, den Erfolg einer Business-Intelligence-Lösung zu messen. Aus diesem Grund schreiben sie der Forschung zu dieser Frage eine hohe Relevanz zu. Die Autoren sprechen dem Einfluss von Informationssystemen ganz allgemein eine schwere Messbarkeit zu, da dieser nicht direkt greifbar

ist. So können die Kosten nicht einfach mit dem daraus folgenden Mehrgewinn verglichen werden. Im Business-Intelligence-Bereich trifft dies nochmals verstärkt zu (Schieder und Gluchowski 2011).

Bei der Analyse sowohl allgemeiner IS- als auch Business-Intelligence-Erfolgsmodellen stoßen die Autoren auf die Erkenntnis, dass BI-Erfolgsmodelle eine sehr viel komplexere Angelegenheit sind als die allgemeineren IS-Erfolgsmodelle. Dies basiert vor allem auf den einzelnen Variablen, deren Fremdeinfluss oftmals versteckt und nur schwer messbar ist (Schieder und Gluchowski 2011). Die Autoren entwickelten daraufhin auf Basis der Arbeiten von Wixom und Watson (2001) sowie DeLone und McLean (2003) ein eigenes Modell zur Messung von Business-Intelligence-Erfolg (Schieder und Gluchowski 2011).

Bei dem in Abbildung 5 dargestellten und von DeLone und McLean 1992 entwickelten Modell zum Messen von IS-Erfolg führen sowohl die Qualität des Systems als auch die Qualität der Informationen zum zweiten Bereich des Modells. Dort stehen die Benutzung und die Zufriedenheit der BenutzerInnen im Austausch zueinander, und führen gemeinsam zuerst zum individuellen Einfluss und in weiterer Folge zum organisatorischen Einfluss (DeLone und McLean 2003).

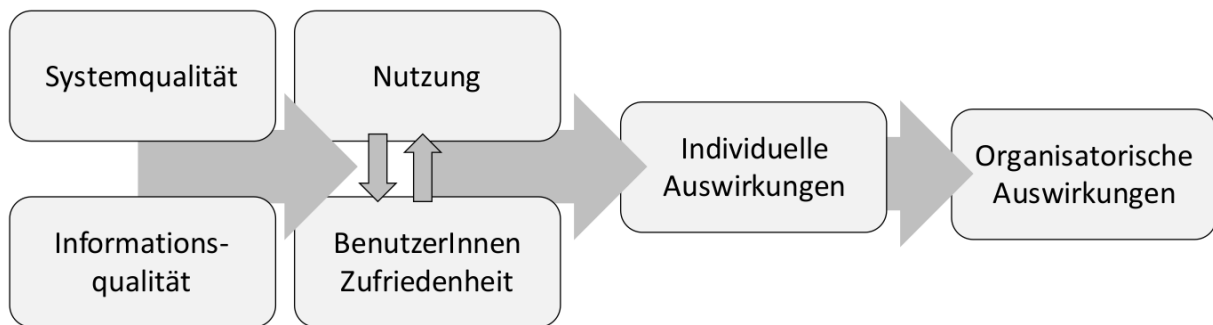


Abbildung 5: D&M IS-Erfolgsmodell nach DeLone und McLean 2003

Die Autoren haben ihr Modell über ein Jahrzehnt hinweg weiterentwickelt, und letztendlich ein neueres D&M IS-Erfolgsmodell publiziert, dargestellt in Abbildung 6

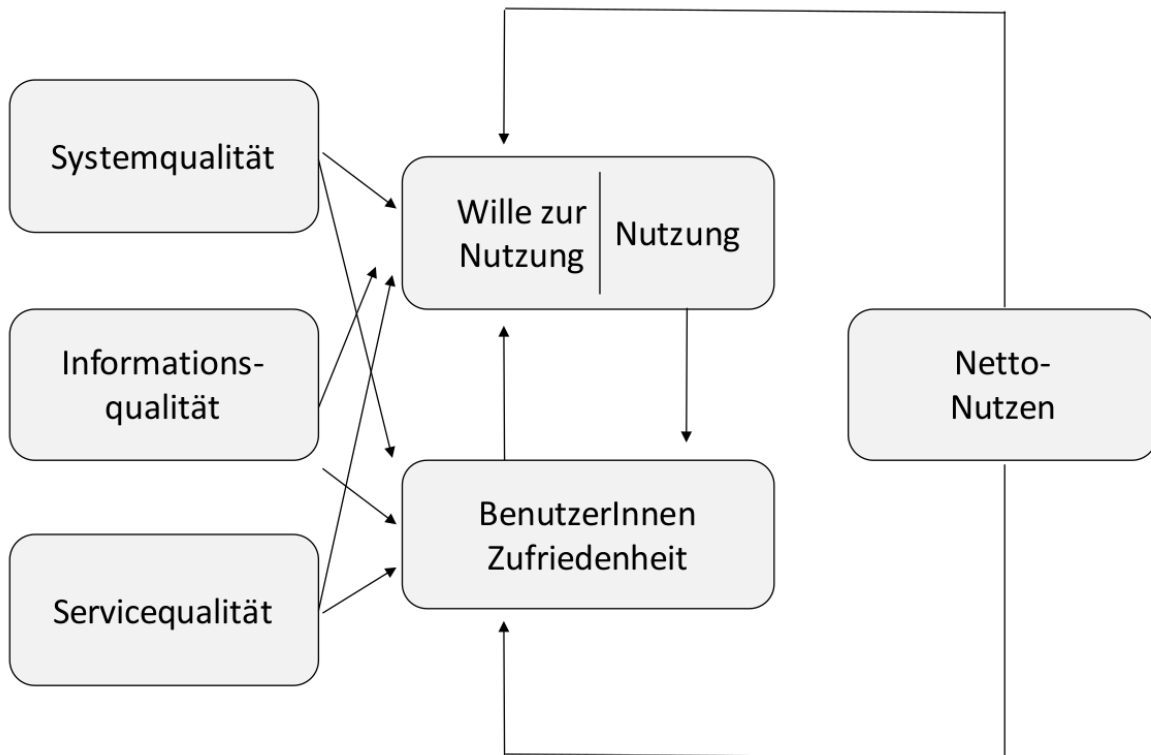


Abbildung 6: Aktualisiertes D&M IS-Erfolgsmodell nach DeLone und McLean 2003

Neben der Informations- und Systemqualität findet hier die Servicequalität ebenso Beachtung. Die drei Säulen wirken sich wiederum auf die Zufriedenheit der BenutzerInnen sowie auf die Intention, das System zu nutzen und in direkter Folge auf die Benutzung selbst aus. Dabei stehen diese beiden Säulen wieder zueinander im Austausch. Die beiden Säulen führen im weiteren Schritt zur dritten Säule, dem Nettonutzen des Informationssystems. Davon ausgehend führen wiederum Pfeile zurück zu Benutzung und NutzerInnenzufriedenheit (DeLone und McLean 2003). So führt beispielsweise eine höhere Systemqualität zu einer höheren Zufriedenheit der BenutzerInnen, diese nutzen das System dadurch öfter, und der Nettonutzen steigt (DeLone und McLean 2003).

Bei dem von Schieder und Gluchowski (2011) in Anlehnung an DeLone und McLean (2003) neu entwickelten Modell, ersichtlich in Abbildung 7, werden die ersten drei Hauptsäulen als Funktionsumfang, Technische Nachhaltigkeit und Organisatorische Reife bezeichnet (Schieder und Gluchowski 2011).

Der Funktionsumfang beschreibt dabei, wie gezielt und effektiv operative Unternehmens Thematiken von der BI-Lösung erreicht werden können. Hierbei werden auch organisatorische und individuelle Gegebenheiten berücksichtigt ebenso wie gut die BI-Lösung darauf abgestimmt ist. Des Weiteren fallen auch legale Regulierungen in den Bereich des Funktionsumfangs (Schieder und Gluchowski 2011).

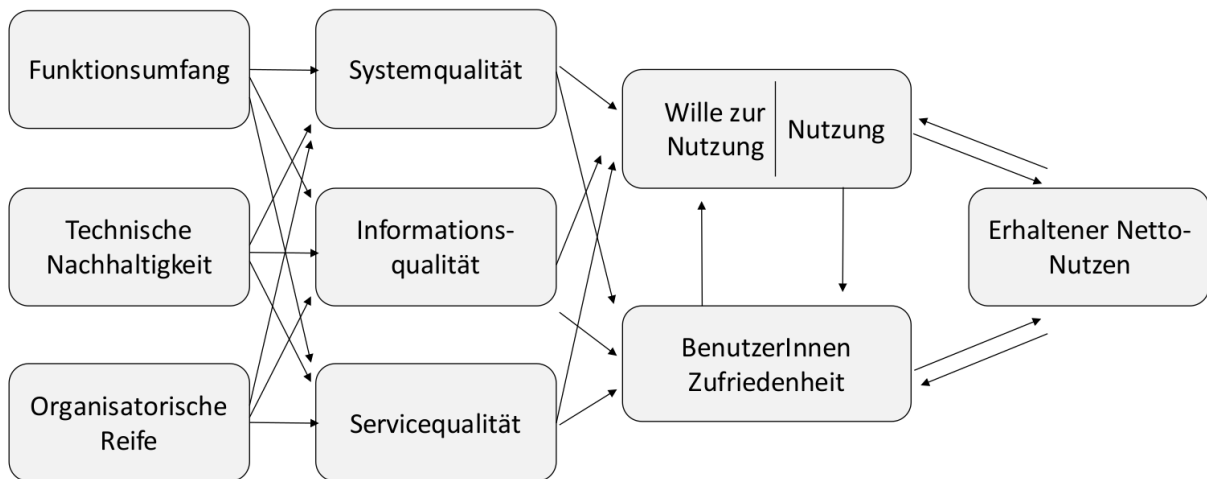


Abbildung 7: Konsolidiertes Recherche-Modell für BI-Erfolg nach Schieder und Gluchowski 2011

Mit der Technischen Nachhaltigkeit sind die technischen Komponenten und Architekturen der Business-Intelligence-Lösung gemeint. Komplexe BI-Lösungen bringen oftmals eine hohe Diversität an Tools und Prozessen mit sich. Um eine Business-Intelligence-Lösung zu verstehen, bedarf es allerdings auch an Verständnis der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Tools und Prozesse und wie diese erweitert werden können. Als weiterer Erfolgsfaktor wird das Level der Automatisierung sowie der Standardisierung beschrieben. Als letzter Punkt wird in Anbetracht der stark anwachsenden Datenmengen die Skalierbarkeit der Business-Intelligence-Architektur genannt (Schieder und Gluchowski 2011).

Die dritte Säule umfasst die Organisatorische Reife des Unternehmens in Bezug auf die Einführung einer Business-Intelligence-Lösung. Dabei spielen vor allem ein geordnetes Anforderungsmanagement, standardisierte Softwareentwicklungs-Prozessmodelle sowie organisierte Design-Prozesse wesentliche Rollen. Außerdem fallen in diesen Bereich auch die Organisation eines BI-Kompetenzcenters und damit einhergehend Aufgaben wie beispielsweise ein Change-Management-Konzept. Ebenfalls ein Teil der organisatorischen Reife ist das vorhandene Know-How der MitarbeiterInnen sowie die Aneignung von Know-How, und damit auch das Miteinbeziehen von externen Consultants. Als letzter Punkt sollte noch der Management Support erwähnt werden, der ebenfalls in diese Säule des Erfolgsmodells fällt (Schieder und Gluchowski 2011).

Obwohl die vorhandene Literatur die Fragen dieser Arbeit insgesamt nicht beantworten kann, vermitteln die beschriebenen Modelle und Frameworks für die einzelnen Teilgebiete dieser Arbeit ein erstes Bild. Die aufgezählten Forschungsarbeiten tragen mit ihren Erkenntnissen einen wesentlichen Teil auf dem Weg zum Ergebnis dieser Masterarbeit bei. Die Modelle und Erkenntnisse der Literatur werden in Kapitel 5 mit den Erkenntnissen aus der Befragung verglichen, wodurch sich eine Diskussion der einzelnen Themengebiete eröffnet.

## 3 Forschungsdesign

Das nachfolgende Kapitel des Forschungsdesigns widmet sich der theoretischen Betrachtung der durchgeführten Empirie. Für die im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Interviews werden nicht nur die unterschiedlichen, möglichen Interviewformen aufgezählt, sondern auch argumentiert, weshalb eine bestimmte Form für diesen konkreten Fall passend ist oder nicht. Im weiteren Schritt wird die anschließende Analyse der Empirie beschreibend dargestellt, während die genauere, praktische Vorgehensweise erst in Kapitel 4 folgt. Genau wie die Interviews und die darauffolgende Auswertung stellen auch die aufgestellten Forschungsthese eine theoretisch gestützte Vorgehensweise bei empirischen Forschungsarbeiten dar, die an dieser Stelle erläutert wird.

### 3.1 Interviews

Interviews stellen einen essentiellen Bestandteil der qualitativen Sozialforschung dar. Der Forschungsbegriff „Interview“ lässt sich hierbei in das Verfahren selbst, aber auch in den Themenbereich der InterviewerInnen unterteilen. So zeichnet sich ein erfolgreiches Interview sowohl durch das richtig ausgewählte jeweilige Interviewverfahren als auch durch eine passende Dynamik während des Interviews aus (Naderer 2011).

Eine wichtige Unterscheidung bei den Interviewformen ist der Grad der Strukturierung. Dieser wirkt sich direkt auf den Verlauf des Interviews aus: ein stark strukturiertes Interview lässt wenig Spielraum für eine intuitive, spontane und erzählende Beantwortung der Fragen, meist mithilfe von vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Ein wenig strukturiertes Interview ermöglicht den InterviewpartnerInnen viel Freiraum in Bezug auf Erzählungen bei der Beantwortung der Punkte, wodurch das Interview in weiterer Folge als ein aktiver Dialog geführt wird. Ein stark strukturiertes Interview trifft den Begriff der qualitativen Sozialforschung in weiterer Folge nicht mehr richtig, da die Grundprinzipien der qualitativen Forschung außer Acht gelassen werden (Naderer 2011).

Aufbauend auf dem Grad der Strukturierung ergeben sich für Interviews drei Haupttypen, die in der Literatur zur Unterscheidung verwendet werden (Naderer 2011).

#### 3.1.1 Narrative Interviews

Die narrative Interviewform wurde in den 1970er Jahren von Fritz Schütze entwickelt (Naderer 2011). Bei dieser Variante des Interviews wird kein Leitfaden verwendet, sondern der/die Befragte dazu aufgefordert, die relevante Geschichte zu erzählen. Dabei kann subjektiv entschieden werden, welche Details besonderer Hervorhebung bedürfen und welche Informationen für den/die InterviewerIn relevant sind, um der Erzählung folgen zu können (Naderer 2011). Auf der Seite des/der Befragenden spielt die „erzählgenerierende Eröffnungsfrage“, der anschließend eine narrative Eingangserzählung folgt, eine besonders wichtige Rolle (Naderer 2011; Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Durch „immanentes Nachfragen“ kann der/die Befragte zu weiteren Erzählungen motiviert werden. Hervorzuheben ist hierbei allerdings, dass das aktive Eingreifen durch den/die InterviewerIn erst nach fortgeschrittener Dauer des Interviews stattfinden sollte (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014; Naderer 2011). Die narrativen Interviews sind geeignet, wenn die interviewte Person selbst erlebtes erzählen soll (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Für diese Masterarbeit

eignet sich die Form der narrativen Interviews weniger, weil die Empirie nur zu einem kleinen Teil auf Erlebtem der interviewten Person basiert. Vielmehr stellt es eine Kombination aus Gegebenheiten, Erfahrungen (Erlebtem), Einschätzungen, etc. dar. Auch zum Vergleich der einzelnen Interviews eignet sich das Material des reinen, narrativen Interviews in diesem konkreten Fall nur wenig.

### **3.1.2 Diskursiv-Dialogische Interviews**

Das problemzentrierte Interview ist ebenfalls eine sehr weit verbreitete Interviewform und wurde von Andreas Witzel entwickelt (Naderer 2011). Dem/der InterviewerIn wird hier eine bedeutendere, aktive Rolle zugeteilt – Fragen gelten nicht als störend, sondern als „das Gespräch mitgestaltende Explorationsfunktion“ (Naderer 2011). Die während des Interviews gestellten Fragen lassen sich grob in allgemeine und spezifische Sondierungen unterteilen. Entscheidend ist hierbei das Ziel der gestellten Frage: Die allgemeinen Sondierungen verfolgen die Materialgenerierung, die spezifischen Sondierungen hingegen zielen auf Verständnisgenerierung ab (Naderer 2011).

In der Situation des Interviews kann ein Leitfaden verwendet werden, wobei dieser lediglich als Unterstützung für den/die InterviewerIn dient. Ebenso kann zusätzlich zu der eigentlichen Befragung ein Kurzfragebogen eingesetzt werden, mit dessen Hilfe Fakten und allgemeine Daten erhoben werden (Naderer 2011). Das diskursiv-dialogische Interview beschreibt grob gesehen die bei dieser Forschungsarbeit angewandte Interviewform. Durch einen groben Interviewleitfaden werden die befragten Personen während der Interviews in eine entsprechende Richtung gelenkt. Innerhalb bestimmter Themengebiete spielen allerdings sehr wohl auch subjektive Erzählungen der InterviewpartnerInnen eine wichtige Rolle, wie bei der narrativen Interviewform beschrieben.

### **3.1.3 ExpertInneninterviews**

Diese Form der Akteur-spezifischen Interviews unterscheidet sich von den anderen beiden Interviewtypen nicht in seiner Vorgehensweise, sondern eben durch die untersuchte Zielgruppe. Das ExpertInneninterview wurde in den 1990er Jahren von Michael Meuser und Ulrike Nagel entwickelt und gilt dann als relevant, wenn nicht-biografische Daten untersucht werden (Naderer 2011). Bei den ExpertInneninterviews wird fachspezifisches Wissen der befragten Personen vorausgesetzt. Die Kriterien, um als ExpertInnen zu gelten, sind allerdings sehr vage (Naderer 2011). Ein Versuch einer Definition ist es, dem/der ExpertIn ein Sonderwissen zuzusprechen, wobei sich der Status ExpertIn demnach auf ein bestimmtes Wissensgebiet bezieht (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). In der heutigen Zeit ist der Begriff ExpertIn zusätzlich meist in beruflichen Rollen verankert. Außerdem wird den ExpertInnen oftmals eine Deutungsmacht zugesprochen, wodurch das ExpertInnenwissen nochmals einen anderen Stellenwert einnimmt (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014).

Auch Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) unterscheiden unter anderem die eben beschriebenen Interviewtypen, wobei sie die hier als diskursiv-dialogisch bezeichneten Interviews Gruppendiskussionen nennen und noch weiter nach den TeilnehmerInnen unterscheiden. Hinzu kommen noch die Offenen Leitfadeninterviews sowie Authentische Gespräche (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014).

Die in Zuge dieser Masterarbeit durchgeführten Interviews lassen sich ohne Zweifel in die Kategorie der ExpertInneninterviews einordnen. Die von Naderer sowie Przyborski und Wohlrab-Sahr (2011; 2014) beschriebenen Kriterien des fachspezifischen Wissens bei den befragten Personen, sowie das außer Acht Lassen von bibliografischen Daten, treffen jeweils eindeutig zu.

In weiterer Folge kann in der Kategorie der ExpertInneninterviews nach Bogner, Littig und Menz (2014) zwischen explorativen und fundierenden Interviews unterschieden werden. Dabei differenziert man aufgrund der ergänzenden, Feld-erschließenden Funktion für die explorativen und der zentralen Funktion bei den fundierenden Interviews. Da die Befragung für diese Masterarbeit neben der Literaturstudie die Hauptquelle für Erkenntnisse darstellt, handelt es sich hierbei um fundierende ExpertInneninterviews (Bogner, Littig, und Menz 2014).

Eine Stufe tiefer kann zwischen der Interpretation der erhobenen Informationen unterschieden werden. Dabei können sowohl sachliche Informationen, die zu einem systematisierenden ExpertInneninterview, oder aber auch Deutungen, die zu einem theoriegenerierenden ExpertInneninterview führen, erhoben werden (Bogner, Littig, und Menz 2014).

Systematisierende ExpertInneninterviews dienen zur umfassenden Erhebung von Wissen der ExpertInnen. Dabei wird Sachwissen systematisch durch die Befragung der ExpertInnen gewonnen. Ob es sich dabei um Prozesswissen, also einen bestimmten Prozess betreffend, oder um fachspezifisches Wissen, das eine bestimmte Technik betrifft, handelt, ist nicht relevant. Die befragten Personen können in diesem Zusammenhang auch als RatgeberInnen betrachtet werden, die ihr Wissen reflektiert weitergeben und von denen der/die InterviewerIn direkt lernt. Für eine möglichst lückenlose Wissensgewinnung kann ein umfangreicher Interviewleitfaden verwendet werden. Um die erhobenen Informationen noch detaillierter zu verarbeiten, kann die qualitative Inhaltsanalyse herangezogen werden, die auch für diese Arbeit verwendet wird (Bogner, Littig, und Menz 2014).

Theoriegenerierende ExpertInneninterviews konzentrieren sich auf subjektive Informationen der befragten Personen. Dies können bestimmte Weltbilder, Wahrnehmungen, Entscheidungsmaxime, Routinen, etc. sein. Da dieses Wissen weniger reflektiert an den oder die InterviewerIn weitergegeben wird, muss die Reflexion in der Auswertung miteinbezogen werden. Die ExpertInnen werden in der Regel als VertreterInnen einer bestimmten Gruppe wahrgenommen, beispielsweise einer bestimmten Berufsgruppe. Im Zuge der Befragung kann sowohl Fachwissen als auch weniger wesentlich erscheinendes Wissen, unter anderem aus dem privaten Umfeld, gewonnen werden, soweit ein Zusammenhang zur Befragungsthematik besteht (Bogner, Littig, und Menz 2014). Das Ziel des theoriegenerierenden ExpertInneninterviews ist es, Theorien aufgrund von Zusammenhängen im empirischen Material zu entwickeln. Das theoriegenerierende ExpertInneninterview kann auch mit der Grounded Theory in Verbindung gebracht werden. Der Interviewleitfaden ist bei diesem Interview weniger eng strukturiert (Bogner, Littig, und Menz 2014).

Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) unterscheiden innerhalb der ExpertInneninterviews zwischen dem Betriebswissen und dem Kontextwissen. Betriebswissen beschreibt Abläufe, Regeln, Mechanismen, etc. in einer Institution, in der die ExpertInnen eine meist betriebliche Rolle einnehmen. Das Kontextwissen bezieht sich auf weitere Bereiche der Forschung, wobei die ExpertInnen hier eine bestimmte Perspektive einnehmen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Die beiden Formen der ExpertInneninterviews überschneiden sich in einigen Punkten mit den von Bogner, Littig und Menz (2014) beschriebenen Formen und unterstützen diese Unterscheidung somit.



In Bezug auf diese konkrete Forschungsarbeit zählt man das durch die Interviews generierte Wissen vor allem zum Betriebswissen, da sich die Befragung auf Abläufe und Mechanismen innerhalb des Betriebs und aus der Sichtweise der beruflichen Position innerhalb des Unternehmens beziehen.

Die bei der Personenauswahl in Zusammenhang mit ExpertInneninterviews von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) geäußerten Bedenken, nicht in die Kategorie der ExpertInnen zu fallen, konnten in der konkreten Forschungsarbeit umgangen werden. Die befragten Personen befinden sich im direkten Kontakt mit dem erforschten Feld und fallen somit nicht in die von den Autorinnen beschriebenen Gruppe der hierarchisch zu weit oben angesiedelten Personen, die aufgrund ihrer institutionellen Stellung über zu wenig Fachwissen verfügen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014).

Sowohl Naderer (2011) als auch Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) beschreiben ExpertInneninterviews als leitfadenbasierte Interviews, wobei der Leitfaden zwar vorbereitet und ihm gefolgt, allerdings genauso auf die konkreten Aussagen eingegangen wird. Somit ergibt sich eine Art Metaleitfaden-Interview. Im ersten Teil des Interviews soll vor allem den ExpertInnen die Möglichkeit geboten werden, deren Wissen zu präsentieren. Mithilfe von offenen Fragen kann das Interview anschließend in die für die Forschungsarbeit entsprechende Richtung gelenkt werden. Zusätzlich dienen Detailfragen und die Frage nach Beispielen zum guten Verständnis des vermittelten Wissens. Im letzten Teil des Interviews kann außerdem durchaus nach Theoretisierung und Sachverhaltsdarstellungen gefragt werden, wenn relevant (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Besonders beim ExpertInneninterview ist außerdem das Gespräch selbst, bei dem die interviewende Person den ExpertInnen möglichst auf Augenhöhe begegnen sollte. Voraussetzung dafür sind die fachliche Kompetenz sowie das Zeigen von Interesse an dem Wissen und den Erfahrungen der ExpertInnen (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014).

## 3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Als Grundlage zur Auswertung und Analyse der Interviews dient die von Mayring (2010) beschriebene qualitative Inhaltsanalyse.

Die vom Autor stetig weiterentwickelte qualitative Inhaltsanalyse ist eine wissenschaftlich anerkannte Technik, um die qualitativen Bestandteile einer Forschung mit zusätzlicher Bezugnahme auf quantitative Kriterien systematisch zu analysieren. Ein besonderer Aspekt der inhaltlichen Analyse ist das Miteinbeziehen des Kommunikationszusammenhanges (Mayring 2010). Dabei wird nicht nur der Text selbst, sondern auch der Kontext, in dem dieser steht, interpretiert. So werden die Gegebenheiten bei der Entstehung wie beispielsweise die Umgebung, die Stimmung, die mögliche Beeinflussung durch die/den InterviewerIn etc. bei der Analyse von Interviews ebenfalls beachtet (Mayring 2010).

Neben der Betrachtung der Umgebung bei der Entstehung von zu analysierenden Inhalten verwendet Mayring (2010) in seiner Vorgehensweise Ablaufmodelle und zentrale Kategoriensysteme, um das vorhandene Material in einen strukturierten Zustand zu bringen. Eine weitere Eigenheit ist das Miteinbeziehen quantitativer Methoden in einer eigentlichen qualitativen Analyse.

Nachfolgend sollen die einzelnen Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) explizit veranschaulicht werden.

### **3.2.1 Bestimmung des Ausgangsmaterials**

Da die Inhaltsanalyse zu den Auswertungsmethoden zählt, ist das Material, mit dem sie sich befasst, zu Beginn der Analyse bereits fertig. Bevor entschieden wird, welche Fragestellungen mit dem Material beantwortet werden können, muss erst das Ausgangsmaterial selbst analysiert werden. Mayring (2010) zählt dabei die folgenden drei wesentlichen Schritte auf:

#### **1. Festlegung des Materials**

Das später zu analysierende Material sollte bereits vor Beginn der Analyse festgelegt und später nicht mehr verändert werden. Hierbei spielen die definierte Grundgesamtheit, die bestimmten Stichproben sowie deren Auswahlverfahren und Repräsentativität eine wesentliche Rolle (Mayring 2010). Im Fall von durchgeführten Interviews kann es sich bei dem festgelegten Material beispielsweise um die Transkripte der Interviews handeln, wie es auch bei dieser Arbeit der Fall ist.

#### **2. Analyse der Entstehungssituation**

Wie bereits erwähnt, stellt die Betrachtung der Entstehungssituation des Materials eine Besonderheit der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) dar. Bei der Entstehung des Materials gilt es vor allem die dabei beteiligten Personen, den emotionale und kognitive Hintergrund dieser Personen, die Entstehungssituation selbst und den soziokulturellen Hintergrund zu beachten. Weiters ist die Zielgruppe des Materials zu beschreiben.

#### **3. Formale Charakteristika des Materials**

An letzter Stelle der Bestimmung des Ausgangsmaterials beschreibt Mayring (2010) die Form, in der dieses vorhanden sein sollte. Grundsätzlich bedarf es einem niedergeschriebenen Text. Ob es sich dabei um einen Text handelt, der von der forschenden Person selbst verfasst wurde, oder um einen bereits vorhandenen Text, ist nicht relevant. Handelt es sich bei dem zugrundeliegenden Material um mündliche Befragungen wie beispielsweise Interviews, Gruppendiskussionen, oder ähnliches, so muss das Material durch eine Transkription in einen schriftlichen Zustand gebracht werden. Für diesen Vorgang gibt es wiederum Regeln, die es zu beachten gilt (Mayring 2010).

### **3.2.2 Fragestellung der Analyse**

Ist die Bestimmung des Ausgangsmaterials abgeschlossen, gilt es laut Mayring (2010), die durch die Analyse zu beantwortende/n Fragestellung/en festzulegen. Ohne Fragestellung ist eine Inhaltsanalyse nicht möglich. Die Bestimmung der Fragestellung unterteilt Mayring (2010) wiederum in zwei Schritte:

### 1. Richtung der Analyse

Das sozusagen rohe Material als Grundbasis der inhaltlichen Analyse lässt sich in ganz unterschiedliche Richtungen interpretieren. In Abhängigkeit der miteinbezogenen Faktoren sowie der als relevant eingestuft Bestandteile des Materials lassen sich verschiedene Aussagen mithilfe des Textes tätigen. In der Regel wendet man in den jeweiligen Wissenschaften unterschiedliche Richtungen der Inhaltsanalysen an. So nennt Mayring (2010) als Beispiele die Psychotherapie, bei der vor allem der emotionale Zustand eine Rolle spielt, oder die Literaturwissenschaft, bei dem ausschließlich auf den Text selbst eingegangen wird. Da bei dieser Arbeit rein das Wissen und die Erfahrungen der befragten Personen von Relevanz sind, spielen die Emotionen bei bestimmten Fragen beispielsweise eine geringe bis keine Rolle.

### 2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellungen

Nachdem eine Richtung der Analyse festgelegt wurde, die dem nachfolgenden Prozess der Inhaltsanalyse zu Grunde liegt, folgen noch einige Gedanken zur theoriegeleiteten Differenzierung. Zusammengefasst bedeutet diese, dass die festgelegte Fragestellung an bisherige Theorien anknüpfen und in mehrere Unter-Fragestellungen unterteilt werden soll (Mayring 2010).

### 3.2.3 Ablaufmodell der Analyse

Das Ablaufmodell der Analyse (Abbildung 8) ist ein wesentlicher Aspekt der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Durch die Aufteilung in mehrere kleinere Zwischenschritte, die zusätzliche Begründung dieser Schritte und einzelner Methoden wird die Inhaltsanalyse nachvollziehbarer und dadurch in ihrer Wissenschaftlichkeit bestätigt. Am Anfang des Ablaufmodells stehen die bereits beschriebenen Schritte, danach folgen konkrete Analysetechniken, deren genauere Beschreibung noch folgt (Mayring 2010).

Ergänzend dazu werden sogenannte Analyseeinheiten festgelegt, dabei handelt es sich um die Kodiereinheit, die Kontexteinheit und die Auswertungseinheit. Ein noch wichtigerer Punkt für die folgenden Analysetechniken ist die Entwicklung eines Kategoriensystems. Ein solches Kategoriensystem wird in Anbetracht des zu analysierenden Materials und der Fragestellung entwickelt und kann immer wieder angepasst werden (Mayring 2010).

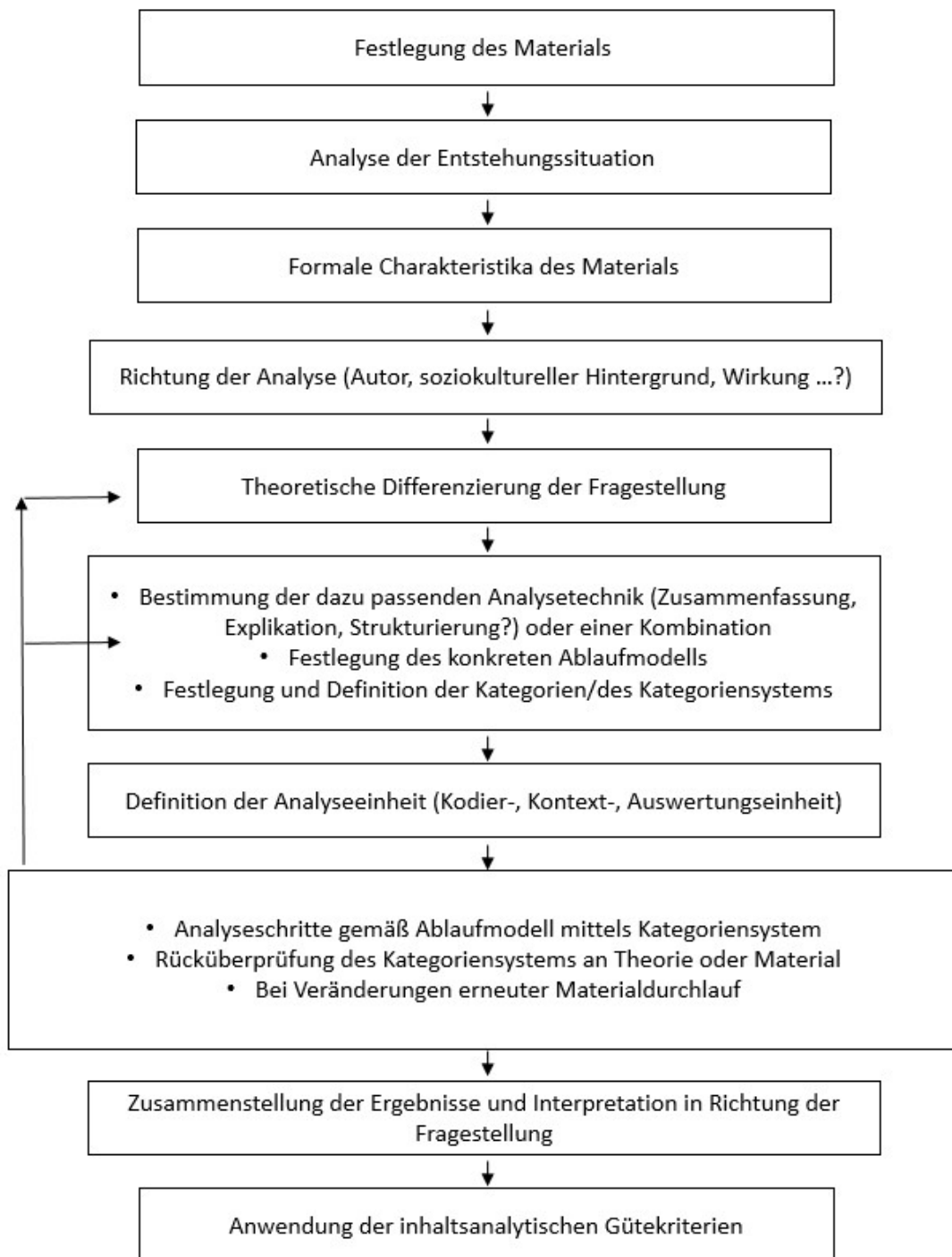


Abbildung 8: Allgemeines Ablaufmodell nach Mayring 2010

### 3.2.4 Qualitative Analysetechniken

Bei der Auswahl der für das zugrunde liegende Material und die bereits definierte Fragestellung passenden Analysetechnik gilt es zu beachten, was durch die Analyse erreicht werden soll, und welche Form dieses Ergebnis aufweisen soll (Mayring 2010). Dabei sind sich die unterschiedlichen Analysearten in ihren grundsätzlichen Techniken oftmals sehr ähnlich. Die drei nennenswerten Grundtechniken sind die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (Mayring 2010). Bei der Zusammenfassung wird das Material bis auf die wesentlichen Inhalte reduziert. Mit der Explikation werden Textbestandteile, die allein durch das vorhandene Material nicht ausreichend verständlich sind, durch zusätzliche Erklärungen und Ergänzungen erweitert. Die Strukturierung verfolgt das Ziel, das Material auf bestimmte Aspekte zu filtern und aufgrund festgelegter Kriterien einzuschätzen (Mayring 2010).

Für die Erstellung eines anwendbaren Ablaufmodells für die Inhaltsanalyse eines konkreten Materials bedarf es allerdings einer detaillierteren Betrachtung dieser drei Techniken.

#### 1. Zusammenfassung

Bei der Zusammenfassung wird zwischen der Zusammenfassung selbst und der induktiven Kategorienbildung unterschieden (Mayring 2010). Im Prinzip wird ausgehend vom Ausgangsmaterial auf Höhe der einzelnen Abstraktionsebenen mithilfe von Makrooperatoren wie beispielsweise der Generalisation, Selektion, etc. das Material transformiert. Praktisch bedeutet das die Festlegung von Regeln zur Zusammenfassung und die anschließende Anwendung dieser auf das Material (Mayring 2010). Die induktive Kategorienbildung stellt für die qualitative Inhaltsanalyse einen wichtigen Baustein dar, wie bereits erwähnt. Dabei werden die Kategorien direkt aus dem Ausgangsmaterial abgelesen, ohne zusätzliche Betrachtung bestehender Theorien. Die Vorgehensweise der Kategorienbildung gleicht der Zusammenfassung, es wird die gleiche Logik angewandt. Besonders hervorzuheben ist dabei die Möglichkeit zur ständigen Ergänzung beziehungsweise Verbesserung der festgelegten Kategorien (Mayring 2010).

#### 2. Explikation

Bei der Explikation wird zwischen der engen und der weiten Kontextanalyse differenziert. Grundsätzlich wird hierbei zusätzliches Material hinzugefügt, welches das Ausgangsmaterial in einer bestimmten Form ergänzt. Dies kann beispielsweise eine Definition, ein Beispiel oder auch eine Korrektur sein. Die enge Kontextanalyse unterscheidet sich von der weiten dahingehend, als dass die enge Kontextanalyse Textpassagen, die einer zusätzlichen Erklärung bedürfen, im gleichen Material noch einmal oder auch öfter sucht und dabei prüft, ob diese Textpassagen zur Erklärung beitragen. Bei der weiten Kontextanalyse wird über das Ausgangsmaterial hinaus nach Ergänzungen gesucht (Mayring 2010).

Da die Explikation für diese Arbeit keine wesentliche Rolle spielt, wird an dieser Stelle nicht konkreter darauf eingegangen.

### 3. Strukturierung

Die Strukturierung teilt sich in die formale, die inhaltliche, die typisierende sowie in die skalierende Strukturierung auf. Für die qualitative Inhaltsanalyse stellt sie die relevanteste Analysetechnik dar. Die formale Strukturierung zielt darauf ab, das Ausgangsmaterial nach bestimmten im Material vorhandenen Gegebenheiten zu unterteilen. Dies können beispielsweise Satzkonstruktionen sein, oder auch vorhandene Argumentationsstrukturen. In Abgrenzung dazu wird bei der inhaltlichen Strukturierung das Augenmerk auf das Thema selbst gelegt, hier spielt wiederum ein Kategoriensystem eine Rolle. Die typisierende Strukturierung sucht im Material nach besonderen Ausprägungen, beispielsweise besonders häufig vorkommende, oder extreme Ausprägungen, und unterteilt den Text dahingehend. Im Rahmen der skalierenden Strukturierung wird für die Ausprägungen jeweils eine Skala erstellt, die beispielsweise Angaben wie häufig bis selten enthält und das Material mithilfe dieser anschließend strukturiert (Mayring 2010).

Allgemein betrachtet werden bei der Strukturierung mithilfe eines zuvor erstellten Kategoriensystems aus dem Ausgangsmaterial betreffende Textpassagen extrahiert und in einer strukturierten Form dargestellt (Mayring 2010). Als Verfahren bei der Strukturierung schlägt Mayring (2010) folgende Vorgehensweise vor:

- I. Definition der Kategorien
- II. Ankerbeispiele
- III. Kodierregeln

Es werden also zu Beginn der Strukturierung die Kategorien festgelegt. Wie diese definiert werden können, wurde bereits unter dem Punkt der Zusammenfassung beschrieben. Als nächstes werden beispielhaft Textpassagen des Ausgangsmaterials den Kategorien zugeteilt. Treten bei der Durchführung der Strukturierung Abgrenzungsprobleme auf, weil einzelne Textpassagen mehreren Kategorien zugehören könnten, so werden Regeln festgelegt, welche die Zugehörigkeit zu einer Kategorie eindeutig feststellen (Mayring 2010).

### 3.3 Hypothesen

Zu Beginn dieser Forschungsarbeit wurden die nachfolgenden drei Forschungsthese als Grundlage aufgestellt. Die Thesen dienen als Basis für die weitere Arbeit wie beispielsweise der Befragung.

#### 1. Forschungsthese:

*Der Kommunikationsprozess unterscheidet sich bei den verschiedenen KundInnen aufgrund bestimmter Merkmale (zentral/dezentral, aktueller Wissensstand der*

*MitarbeiterInnen, BI-Lösung für alle MitarbeiterInnen oder nur ausgewählte, Kommunikation vor Ort, etc.).*

2. Forschungsthese:

*Eine bestehende IT-Abteilung bei den KundInnen sowie deren Strategie beeinflussen die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den KundInnen.*

3. Forschungsthese:

*Eine hohe Qualität der Kommunikation ist notwendig für den Erfolg eines Projektes, reicht allein aber nicht aus, um diesen Erfolg zu garantieren.*

Zu Beginn dieser Forschungsarbeit standen das Interesse an der Thematik und die grundsätzliche Frage, was eine gute Zusammenarbeit mit externen Consultants definiert. Da in der Literatur keine Antwort auf diese Frage zu finden ist, wurde eine Forschungslücke festgestellt. Dies stellt den Ausgangspunkt der empirischen Forschungsarbeit dar (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014).

Die Hypothesen können in dem konkreten Fall mit einer Fragestellung gleichgesetzt werden, die zu Beginn einer qualitativen Forschungsarbeit definiert wird. Als Basis für diese Fragen oder Hypothesen dienen verschiedene Quellen wie Beobachtung, Gespräche sowie Literatur (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014). Unabhängig davon, ob die Ergebnisse der Forschungsarbeit die aufgestellten Hypothesen bestärken oder korrigieren, müssen die Ergebnisse interpretiert werden. Beispielsweise stellt sich bei einer Gültigkeit der Hypothese zusätzlich die Frage, ob die These eine allgemeine Gültigkeit hat (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014).

Im konkreten Fall folgte die Auseinandersetzung mit dem Themenbereich der Erkenntnis des Vorhandenseins einer Forschungslücke. Dem folgten eine Literaturrecherche sowie erste Gespräche über die Bereiche Business Intelligence, externe BeraterInnen und Projekte der Implementierung in Unternehmen. Vor allem durch den Austausch mit Personen, die über Fachwissen verfügen, kristallisierten sich hier Forschungsthesen heraus, die es im Verlauf der Forschungsarbeit zu prüfen gilt. An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass die aufgestellten Thesen nicht nur korrigiert und interpretiert werden sollen, sondern gegebenenfalls auch durch weitere Thesen ergänzt werden können, die während der Forschungsarbeit hinzugekommen sind.

### 3.4 Definition spezifischer Begriffe

Im Rahmen der Befragungen während dieser Forschungsarbeit werden mehrere Begriffe verwendet, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie im alltäglichen Wortschatz nicht enthalten sind. Aus diesem Grund werden die Begriffe an dieser Stelle kurz beschrieben. Ebenso wird kurz dargestellt, welche Begriffe synonym verwendet werden. Für unklare Begriffe innerhalb der Literaturstudie dienen die Quellenangaben selbst für eine nähere Erläuterung.

- Business Intelligence / Business-Intelligence-System / Business-Intelligence-Lösung

Business Intelligence wird von Schieder und Gluchowski (2011) als datenorientiertes System zur Entscheidungsfindung, das die Sammlung von Daten, die Speicherung von

Daten und das Wissensmanagement mit Analysen für bessere Ressourcenentscheidungen verbindet, beschrieben. Daraus resultiert ein integriertes IT-Konzept, das unterschiedliche Software-Komponenten verknüpft und dadurch notwendige Informationen und Analysen ermöglicht (Schieder und Gluchowski 2011). Reinschmidt und Francoise (2010) beschreiben Business Intelligence als ein System einer integrierten Sammlung von Werkzeugen, Technologien und programmierten Produkten, die verwendet werden, um Daten zu sammeln, integrieren, analysieren und zugänglich zu machen.

Business Intelligence zeichnet sich unter anderem durch die sehr großen Mengen an Daten aus, die gesammelt und gespeichert werden. Mithilfe dieser können Unternehmen Auswertungen und Analysen erstellen, auf deren Basis anschließend Entscheidungen getroffen werden können. Es gilt allerdings zu beachten, dass der Großteil der gesammelten Daten für Entscheidungen unbrauchbar ist (Reinschmidt und Francoise 2010). Die besseren und schnelleren Entscheidungen, die Unternehmen auf Grundlage von Business Intelligence treffen können, ermöglichen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber MitbewerberInnen (Reinschmidt und Francoise 2010).

Die in Kapitel 4 beschriebenen Projekte der InterviewpartnerInnen lassen sich nach den hier beschriebenen Charakteristika dem Bereich von Business Intelligence zuordnen. Bei allen drei Projekten wird mit einer großen Menge an Daten gearbeitet, die gesammelt und gespeichert werden. In den beiden Sozialversicherungsanstalten werden die Daten genutzt, um unternehmensweite Entscheidungen zu treffen und auch um Vorhersagen treffen zu können. Im Produktionsbetrieb wird anhand der Daten versucht, Prozesse zu optimieren, was ebenfalls auf richtig getroffenen Entscheidungen basiert. Ziel aller Projekte ist es, Daten aus verschiedenen Datenquellen zu sammeln, zu speichern, zu organisieren und im weiteren Schritt damit aussagekräftige Analysen und Auswertungen zu erstellen.

- Data Warehouse / Data-Warehouse-Lösung

Ein Data Warehouse ist eine Unterkategorie von Business-Intelligence-Systemen. Ein Data Warehouse ist eine Datenbank, in der Daten zum Zweck einer Analyse gesammelt werden. Der Zweck dieser Datensammlung, eben die spätere Analyse, ist dabei ausschlaggebend für die Bestimmung eines Data Warehouse. Im Rahmen dieser Ansammlung an Daten werden diese gesammelt, organisiert und zum Zweck der Analyse aufbereitet (Reinschmidt und Francoise 2010).

- BI-Kompetenzcenter / BI Competencies Center

Ein BI-Kompetenzcenter dient dazu, BI-Technologien innerhalb eines Unternehmens zu vertreten und Standards zu definieren. Außerdem sollen Projekte priorisiert und Kompetenzen organisiert werden. Ein gut geplantes BI-Kompetenzcenter ist wesentlich für den Erfolg eines BI-Systems (Strange und Hostmann 2003).



- **Projektmarketing**

Projektmarketing ist ein wichtiges Instrument für die Umsetzung eines erfolgreichen Business-Intelligence-Projektes. Neben dem Verbreiten von Informationen über das Projekt innerhalb des Unternehmens, vor allem der betroffenen Abteilungen und Stakeholder, sollte auch die Kommunikation innerhalb der betroffenen Gruppen im Unternehmen betrachtet werden. Mithilfe einer durchdachten Verbreitung von Informationen und Kommunikation kann ein großer Teil der Skepsis gegenüber dem neuen Business-Intelligence-System bereits genommen und die Arbeit dadurch erleichtert werden. Projektmarketing sollte auch während des Projektes anhalten, beispielsweise mithilfe eines Newsletters (Schüler und Staade 2010).
- **Back-End-Bereich**

Unter dem Back-End-Bereich versteht man in Zusammenhang mit Business Intelligence vor allem die Datenbank bzw. Datenbanken (Lawton 2006).
- **Jira**

Jira ist eine Software für Projektmanagement in der Softwareentwicklung (Atlassian o. J.).
- **Stab-Meetings**

Ein Stab ist eine organisatorische Einheit. Stab-Meetings sind Meetings innerhalb dieser organisatorischen Einheit (Duden.de 2020).
- **EndanwenderInnen (in Bezug auf BI-Projekte)**

Die EndanwenderInnen der BI-Projekte sind diejenigen, die letztendlich Analysen und Auswertungen erstellen (Liu, Han, und DeBello 2018).
- **Stakeholder (in Bezug auf BI-Projekte)**

Stakeholder eines Unternehmens müssen auch bei Business-Intelligence-Projekten von Beginn an involviert sein. Eine Auflistung von relevanten Stakeholdern sowie deren Rollen in Bezug auf Business Intelligence haben Liu et al. (2018) in ihrem Paper vorgenommen.
- **Remote / Remotezugriff**

Ein Remotezugriff bedeutet, dass die BenutzerInnen von Computern physisch nicht vor Ort sein müssen, aber dennoch Zugriff auf das Gerät haben / damit verbunden sind (Duden.de 2020).

### 3 Forschungsdesign

- Data Scientist

Data Scientist ist eine Aufgabenbeschreibung beziehungsweise Berufsbeschreibung für Personen, die im beruflichen Umfeld die Aufgabe verfolgen, die vielen, vorhandenen Daten so zu warten und aufzubereiten, dass im weiteren Sinn damit wichtige Unternehmensfragen beantwortet werden können (Davenport und Patil 2012).

- Jour-Fixe

Ein Jour-Fixe ist ein regelmäßig stattfindendes Treffen von bestimmten Personen. Dieses kann beispielsweise immer an einem bestimmten Wochentag stattfinden (Duden.de 2020).

- Stand-Up-Meeting / Stand-Ups / daily Meetings

Stand-Up-Meetings sind eine angewandte Praxis in agilen Arbeitsweisen, um die Kommunikation zu verbessern. Sie finden vor allem auch in der Softwareentwicklung häufige Anwendung. Die Stand-Ups dauern zirka 15 Minuten und sollen dazu dienen, Informationen auszutauschen, die für das gesamte Team von Relevanz sind (Stray, Sjøberg, und Dybå 2016).

## 4 Befragung

Während sich das vorangegangene Kapitel 3 mit der Befragung und der Auswertung in der Theorie befasst, folgt an dieser Stelle die praktische Umsetzung der beschriebenen Konzepte. Das nachfolgende Kapitel geht auf den konkreten Fall dieser Forschungsarbeit ein und stellt die exakte Vorgehensweise der Erkenntnisgewinnung im Zuge der Befragung dar.

### 4.1 InterviewpartnerInnen

Für die Auswahl der InterviewpartnerInnen waren sowohl die Übereinstimmungen als auch die Unterschiede zwischen den Unternehmen, für welche die interviewten Personen arbeiten, ausschlaggebend. Die Anzahl der befragten Personen in einem Unternehmen beträgt jeweils zwei Personen, wobei diese eine Zusammenarbeit in einer Abteilung, an einem geografischen Ort oder in einem Unternehmen beziehungsweise Projekt aufweisen können.

Die Kontakte zu den InterviewpartnerInnen wurden über den Consultant einer Beratungsfirma hergestellt. Dieser stellte die Interviews mit einem kurzen Informationsschreiben bei den Unternehmen vor. Daraufhin sendete der Consultant bei der Bereiterklärung der angeschriebenen Personen deren Kontaktdaten direkt der Autorin zu, wodurch sich anschließend ein Termin vereinbaren ließ. Die Termine wurden ausschließlich bei den Unternehmen vor Ort vereinbart.

Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014) stehen in ihrer Literatur dem Gewinnen von InterviewpartnerInnen durch persönliche Kontakte eher kritisch gegenüber. Sie äußern Bedenken in Bezug auf als selbstverständlich angesehene Kenntnisse, die während dem Interview nicht ausreichend erwähnt werden und auf eine eingeschränkte Anonymität. Allerdings treffen diese Kritikpunkte auf die konkrete Forschungsarbeit nicht zu, da es sich nicht um direkte persönliche Kontakte handelt, sondern diese über eine Zwischenperson hergestellt wurden. Zusätzlich wurden die InterviewpartnerInnen bereits zu Beginn über die Anonymisierung der Interviews aufgeklärt.

Um Korrelationen und Aussagen der befragten Unternehmen besser zu verstehen beziehungsweise nachvollziehen zu können, sind nachfolgend die für diese Arbeit relevanten Kerncharakteristika der Betriebe ersichtlich:

*Tabelle 1: InterviewpartnerInnen*

	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3
Betrieb	Sozialversicherung	Produktionsbetrieb	Sozialversicherung
Zusammenarbeit	> 10 Jahre	> 20 Jahre	< 5 Jahre
BI-Know-How	Vorhanden	Nicht vorhanden	Nicht vorhanden
Projektmarketing	Mittel, wird wieder wichtiger	Schwach, gegenüber Mutterkonzern	Stark
Finanzierung	Staatlich / Pflichtbeiträge	Mutterkonzern	Staatlich / Pflichtbeiträge

	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3
Standortverteilung	Österreichweit	Ein Standort	Österreichweit
Fachbereich und IT	Geografisch getrennt	An einem Ort	Betrieblich getrennt

Diese Eigenschaften sind für einige Aussagen der Unternehmen relevant und erklärend. Bei der Beschreibung der Befragungsergebnisse wird sich immer wieder auf diese Übersicht berufen.

## 4.2 Vorbereitung

Zur fachlichen Vorbereitung auf die Interviews diente vor allem die Literaturrecherche. Zum Zeitpunkt der Interviews war die Recherche der vorhandenen Literatur zur beschriebenen Thematik bereits vollständig abgeschlossen und die Ergebnisse ausgewertet. Aus diesen Erkenntnissen konnten auch bereits Forschungsthesen abgeleitet werden, die während der Interviews überprüft wurden, um anschließend korrigiert oder bestätigt werden zu können.

Aufbauend auf der Literaturrecherche wurde als erste Befragung ein Interview mit einem Senior Consultant eines Linzer Consulting Unternehmens durchgeführt, der auch die Kontakte zu den InterviewpartnerInnen hergestellt hatte. Die Befragung lieferte erste Kenntnisse zu den einzelnen Projekten und stellt gleichzeitig auch die Sichtweise des Consultants auf die Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Unternehmen als KundInnen dar.

Zur weiteren Vorbereitung auf die Durchführung der Interviews wurde wiederum Literatur recherchiert, allerdings ausschließlich zur Thematik der qualitativen Befragung. Die Ergebnisse dieser Literaturstudie werden in Kapitel 3 dargestellt.

Im Zuge dieser Masterarbeit wurden ExpertInneninterviews durchgeführt. Die Definition Experte beziehungsweise Expertin lässt viel Spielraum für Interpretationen offen, allerdings handelt es sich bei den durchgeführten Interviews jeweils um ExpertInnen bei den besprochenen Projekten, was den Begriff der ExpertInneninterviews rechtfertigt.

Da es bei ExpertInneninterviews keinen strikten Interviewleitfaden geben muss (Naderer 2011; Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014), wurde in der Vorbereitung nur ein grober, unstrukturierter Leitfaden erstellt, der lediglich zur Unterstützung während der Interviews dienen soll. So kann kontrolliert werden, ob bestimmte Themengebiete besprochen wurden und ob offene Punkte bestehen. Parallel dazu wurden strukturierte und strikte Fragen festgelegt, die entweder zu Beginn oder zu Ende des Interviews gestellt werden und die Fakten rund um den/die InterviewpartnerIn klären, wie beispielsweise die bisherigen Jahre, in denen an dem besprochenen Projekt gearbeitet wurde, oder auch der Prozentsatz der Arbeitszeit, der für die Arbeit am Projekt verwendet wird.

Ergänzend zur Literaturrecherche bezog sich ein Teil der Vorbereitung auch auf die/den InterviewpartnerIn selbst. Mithilfe von sozialen Netzwerken und Unternehmenswebsites wurden der persönliche Werdegang der InterviewpartnerInnen sowie eine grobe Information zu dem dazugehörigen Unternehmen recherchiert.

### **4.3 Durchführung**

Die Interviews wurden, mit Ausnahme des ersten Interviews mit dem Consultant, bei den InterviewpartnerInnen vor Ort geführt, das heißt an deren Arbeitsplätzen. Bei den Interviews 1, 2 und 6 wurden jeweils nur eine Person befragt, bei den Interviews 3, 4 und 5 wurden jeweils zwei beziehungsweise mehr Personen befragt, wobei es sich in diesem Fall um ArbeitskollegInnen handelte. Die Interviews dauerten im Durchschnitt eine Stunde, die Gespräche verliefen in einer sehr freundlichen Atmosphäre und die InterviewpartnerInnen zeigten sich am besprochenen Thema sehr interessiert.

Zu Beginn der Interviews wurden die InterviewpartnerInnen dazu angeregt, möglichst selbstständig über das relevante Business-Intelligence-Projekt zu sprechen. Eventuelle Unklarheiten während des Interviews wurden von der Interviewerin notiert und bei einer passenden Gelegenheit nachgefragt. Mit richtungsweisenden Fragen, die sich an dem groben, unstrukturierten Interviewleitfaden orientierten, wurde das Gespräch in eine bestimmte Richtung gelenkt. Parallel dazu wurde immer wieder geprüft, ob die für die Arbeit relevanten Punkte bereits besprochen wurden, um sicherzustellen, dass hier keine Punkte vergessen werden.

Die Gespräche wurden mit einem Smartphone aufgenommen, um später transkribiert werden zu können. Parallel dazu notierte die Interviewerin Aussagen, die entweder von den InterviewpartnerInnen besonders hervorgehoben wurden oder für die Arbeit und die Forschungsthesen von besonderer Aussagekraft sind.

### **4.4 Nachbereitung**

Nach der Durchführung der Interviews wurden die Audiodateien transkribiert und die Interviews so niedergeschrieben. Pro Interview wurde ein Dokument verfasst. Dabei wurde die Dialekt Sprache zur späteren, besseren Verständlichkeit überwiegend in Hochdeutsch umgewandelt. So wurde beispielsweise anstatt des gesprochenen Wortes „a“ je nach Zusammenhang im Transkript dann „auch“ oder „ein“ geschrieben. Die Satzstellungen wurden ohne Veränderungen übernommen, allerdings wurden einige Wörter, die lediglich als Platzhalter verwendet werden, wie beispielsweise „ähm“ oder „hm“, nicht immer niedergeschrieben. Vor allem nicht, wenn diese mehrere Male hintereinander gesagt wurden. In dem Fall, dass einzelne Wörter in der Audiodatei nicht mehr eindeutig verständlich waren, wurden als Platzhalter „(...“ eingefügt, dies war allerdings nur sehr selten der Fall.

Da die Interviews in anonymisierter Form verwendet werden, wurden jegliche Angaben betreffend Namen von Personen, Firmennamen, Projektnamen und weitere Begriffe, die Aufschluss über die interviewte Person oder das Projekt beziehungsweise Unternehmen geben könnten, entfernt und durch Variablen ersetzt.

Auf das Transkribieren und weitere Verwenden der Interviews wurden die InterviewpartnerInnen schriftlich hingewiesen. Die Transkripte liegen dieser Masterarbeit als Anhang bei. Die Bestätigungen der Verwendung der Interviews liegen der Autorin dieser Masterarbeit vor.

## **4.5 Auswertung und Analyse**

Die Auswertungsmethode der Interviews basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

Eine theoretische Einführung dazu wurde bereits in Kapitel 3 verfasst, in der auf den praktischen konkreten Zusammenhang mit dieser Arbeit weniger eingegangen wurde. In diesem Kapitel wird nun der theoretische Gedanke der qualitativen Inhaltsanalyse mit dem konkreten Fall dieser Forschungsarbeit verknüpft. Zur einfachen Übersicht wird die in Kapitel 3 verwendete Strukturierung hier ähnlich verwendet.

### **4.5.1 Ausgangsmaterial**

Wie bereits beschrieben, gilt es, zu Beginn der Analyse das Ausgangsmaterial zu bestimmen. Nachfolgend werden die drei von Mayring (2010) genannten Schritte in Bezug auf die konkrete Forschungsarbeit beschrieben.

#### **1. Festlegung des Materials**

Das Material für diese qualitative Inhaltsanalyse sind die durchgeführten Interviews mit den in Punkt 4.1 beschriebenen InterviewpartnerInnen bei den Unternehmen. Bei den interviewten Personen handelt es sich um MitarbeiterInnen von Unternehmen, die jeweils aktuell Projekte mit der Unterstützung von externen BeraterInnen realisieren, die zum Bereich der Business Intelligence gehören, sowie den beratenden Consultants.

Die durchgeführten Interviews wurden mit einem Smartphone aufgenommen und anschließend transkribiert und anonymisiert, da es sich bei dem Material um zum Teil sehr spezifische Aussagen handelt, die nicht mit einem konkreten Unternehmen in Zusammenhang gebracht werden sollen. Die Unternehmen und Personen werden lediglich durch eine Nummerierung unterschieden. Für die Analyse werden die gesamten Gespräche herangezogen mit Ausnahme der Begrüßung sowie der Verabschiedung und dem Bedanken für die aufgebrachte Zeit.

Die für die Befragung ausgewählten Fälle unterscheiden sich in einigen unternehmerischen Charakteristika, wie unter Punkt 4.1 beschrieben. Dadurch wird ein guter Überblick über bestimmte Gegebenheiten und die damit zusammenhängenden Auswirkungen in der konkreten Projekt- und Zusammenarbeit mit externen Consultants ermöglicht.

#### **2. Analyse der Entstehungssituation**

Für die Teilnahme an den Interviews wurde ein Erstkontakt per E-Mail zu den später befragten Personen hergestellt. Die Kontaktdaten wurden zuvor über einen Berater einer Beratungsfirma übermittelt, mit dem ebenfalls ein Interview durchgeführt wurde. Die Interviews wurden anschließend bei den Unternehmen vor Ort durchgeführt, die Vereinbarung der Termine sowie die allgemeine Stimmung war sehr freundlich und offen. Der genaue Ablauf der Interviews wird unter Punkt 4.3 detailliert beschrieben.

Die mithilfe eines Interviewleitfadens vorbereiteten Fragen wurden individuell und in keiner bestimmten Reihenfolge gefragt. Es wurde lediglich darauf geachtet, dass die vorbereiteten Themenbereiche allesamt durch das Gespräch abgedeckt wurden, die InterviewpartnerInnen allerdings offen über konkrete Thematiken sprechen können, die ihnen in diesem Zusammenhang als relevant erscheinen. Die befragten Personen wurden überdies darauf hingewiesen, dass die Gespräche transkribiert und der Masterarbeit im Anhang beigelegt, allerdings zuvor anonymisiert, werden.

### 3. Formale Charakteristika des Materials

Die Interviews wurden mit einem Smartphone aufgenommen und später mit einem einfachen Textverarbeitungsprogramm transkribiert. Dieser Prozess wird in Punkt 4.4 beschrieben.

## 4.5.2 Fragestellung

Die Richtung der Analyse sowie die einzelnen Fragestellungen lassen sich im konkreten Fall am besten anhand der zuvor aufgestellten Forschungsthese bestimmen.

### 1. Richtung der Analyse

Grundsätzlich sind für die Analyse die Aussagen der befragten Personen relevant, die sie während der Befragungen zur Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen getätigt haben. Zusätzlich interessante Hintergrundinformationen wie die Gegebenheiten im Unternehmen, ähnliche Erfahrungen in der Vergangenheit oder mit ähnlichen Projekten, Abgrenzungen zu anderen Projekten, etc., die ebenfalls durch die Befragung gewonnen wurden, sind für die Arbeit ebenfalls relevant, da hier Korrelationen beziehungsweise Abgrenzungen geschlussfolgert werden können. Allgemein betrachtet lassen sich die Aussagen der InterviewpartnerInnen als Erfahrungen zusammenfassen.

### 2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellungen

Die Differenzierung der Fragestellung knüpft an die verwandten Arbeiten an, die in Kapitel 2 behandelt werden. In dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Paper (Hopfgartner, Schuetz, und Schrefl 2017) wird die Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen bei der Einführung von Business-Intelligence-Lösungen als eine Möglichkeit beschrieben, fehlendes internes Know-How auszugleichen. Diese These soll nun dahingehend erweitert werden, als dass die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit den externen BeraterInnen genauer analysiert wird.

### 4.5.3 Techniken und Einheiten

Das allgemeine, inhaltliche Ablaufmodell nach Mayring (2010) findet sich in der Theorie bereits in Kapitel 3 dieser Arbeit wieder. An dieser Stelle soll das Ablaufmodell nun an den konkreten Fall dieser Masterarbeit angepasst werden. Dazu können zum einen die bereits beschriebenen Punkte herangezogen werden, zum anderen muss geklärt werden, wie die Analyse des Materials konkret durchgeführt werden soll.

#### 1. Analysetechnik

Bei den Analysetechniken wird grob zwischen der Zusammenfassung, der Explikation sowie der Strukturierung unterschieden (Mayring 2010). Anhand dieser Techniken ergeben sich eine Vielzahl an Analysearten, deren Relevanz an dieser Stelle allerdings nicht gegeben ist. Für die praktische Anwendung der Analysetechniken ist gegebenenfalls auch eine Kombination der drei Techniken möglich (Mayring 2010).

Für diese Forschungsarbeit spielt die Zusammenfassung als Analysetechnik in jedem Fall eine Rolle. Die Transkripte der Interviews, das Ausgangsmaterial dieser Forschungsarbeit, beinhalten sehr viele nicht relevante Informationen. Dies ergibt sich vor allem auch durch die halb strukturiert geführten Interviews, die den befragten InterviewpartnerInnen eine Möglichkeit bieten, über Projekterfahrungen und persönliches Empfinden zu sprechen.

Bedeutender als die Zusammenfassung ist für diese Arbeit allerdings die Strukturierung. Das sozusagen rohe Ausgangsmaterial ist lediglich nach den einzelnen Interviews unterteilt. Zur umfassenden Beschreibung beziehungsweise auch zum Vergleich bedarf es allerdings einer themenspezifischen Strukturierung.

Die Explikation findet bei dieser Arbeit keine Anwendung. Das Ausgangsmaterial und dessen Textpassagen sind selbsterklärend und bedürfen keiner zusätzlichen Ergänzung. Dies würde auch den Zweck der Interviews, nämlich die Generierung von Informationen, in Frage stellen.

#### 2. Analyseeinheiten

Zu den Analyseeinheiten zählen die Kodiereinheit, die Kontexteinheit sowie die Auswertungseinheit. Mit der Kodiereinheit wird die kleinste Einheit beschrieben, die einer Kategorie zugeteilt werden kann. Mit der Kontexteinheit wird die größte Einheit beschrieben und die Auswertungseinheit beschreibt die Teile des Ausgangsmaterials, die analysiert werden (Mayring 2010). Im konkreten Fall dieser Arbeit beschreiben diese drei Punkte folgende Einheiten:

- Kodiereinheit: ein einzelnes Wort
- Kontexteinheit: eine abgeschlossene Aussage einer befragten Person
- Auswertungseinheit: die Interviews



Als kleinste Einheit kann bereits ein einzelnes Wort herangezogen werden, wenn dieses in einem Kontext steht, in dem es bedeutend ist und einer Aussage gleichkommt. Als größte Einheit für einen Eintrag in eine Kategorie wird eine abgeschlossene Aussage der InterviewpartnerInnen festgelegt. Diese endet meist mit einem abgeschlossenen Satz. Als Auswertungseinheit werden die einzelnen Interviews festgelegt.

#### 4.5.4 Kategoriensystem

Durch die von Mayring (2010) beschriebene Zusammenfassung wurden ausgehend vom Ausgangsmaterial dieser Arbeit Kategorien festgelegt, die für die weitere Strukturierung des Materials herangezogen werden. Da bei der Kategorienbildung nicht notwendigerweise das gesamte Ausgangsmaterial durchgearbeitet werden muss, wurde im konkreten Fall ein Interview für die systematische Zusammenfassung und Kategorienbildung verwendet. Sich möglicherweise durch die weiteren Interviews ergebende Kategorien können den bereits herausgearbeiteten hinzugefügt werden. Die analysierten Kategorien ergeben sich wie folgt:

- Unternehmen  
Beschreibt die Eigenschaften des Unternehmens, das Know-How und die Strukturen, die (relevanten) Abteilungen und die vorhandene beziehungsweise nicht vorhandene IT-Abteilung
- BeraterInnen im Unternehmen  
Beschreibt die Zuständigkeiten und Rolle der externen BeraterInnen im Unternehmen
- Business Intelligence  
Beschreibt die Besonderheiten von Business Intelligence in Bezug auf die Implementierung und Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen.
- Ressourcen  
Beschreibt die vorhandenen Ressourcen und Tools, die das Unternehmen für die Zusammenarbeit mit den BeraterInnen zur Verfügung stellt.
- Interne Zusammenarbeit  
Beschreibt die interne Zusammenarbeit im Unternehmen zwischen den Abteilungen sowie vorhandene Stellen, die der Projektarbeit dienen
- Externe Zusammenarbeit  
Beschreibt die Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen im Allgemeinen mit mögliche Regeln oder Strafen. Zusätzlich auch die Häufigkeit von Terminen sowie die Art dieser, beispielsweise, ob sie in der Regel vor Ort oder via Remote abgehalten werden. Ein weiterer Punkt der in diese Kategorie fällt ist die Dokumentation innerhalb des Projektes sowie mögliche Probleme innerhalb der angeführten Punkte.

#### 4 Befragung

- Kommunikationsprozesse

Die Kommunikation ist im Endeffekt eine Unterkategorie der internen und externen Zusammenarbeit und beschreibt im Detail, wie die Kommunikation zwischen den einzelnen Projektbeteiligten abläuft.

Mithilfe der gebildeten Kategorien können die Interviews in weiterer Folge strukturiert werden.

## 5 Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel behandelt die einzelnen Forschungsergebnisse dieser Arbeit. Diese unterteilen sich in die Ergebnisse durch die Befragung, in die Ergebnisse, die aus der Gegenüberstellung zwischen der analysierten Literatur und der Befragungsergebnisse resultieren sowie die Erörterung und gegebenenfalls Ergänzung der zu Beginn aufgestellten Forschungsthesen. Die anschließende Diskussion bietet die Möglichkeit zur reflektierten Argumentation der einzelnen Teil-Ergebnisse.

Gesondert formatierte Erkenntnisse bieten innerhalb der einzelnen Unterkapitel die Möglichkeit, einzelne Aussagen der Ergebnisse schnell zu erkennen. Die detailliertere Erörterung dieser Aussagen finden sich im Fließtext wieder. Diese Erkenntnisse resultieren aus den durchgeführten Befragungen, eine allgemeine Gültigkeit kann ihnen nicht zugesprochen werden. In der Zusammenfassung der Erkenntnisse wurden außerdem die Aussagen ergänzt, die sich dadurch in der Literatur finden.

### 5.1 Befragung

Bei der Befragung, deren Vorgehensweise in den Kapiteln 3 und 4 detailliert beschrieben wird, wurden insgesamt zehn Personen in sechs durchgeführten Interviews befragt. Dabei handelt es sich auf der einen Seite um Consultants, die Unternehmen im Bereich Business Intelligence beraten und unterstützen, und auf der anderen Seite um Unternehmen, die eine solche Beratung beziehungsweise Unterstützung beanspruchen. Bei den Personen, die in den Unternehmen befragt wurden, handelt es sich um Mitglieder der Projektgruppen beziehungsweise, wenn in dem Unternehmen keine Projektgruppen existieren, um Personen, die direkt an dem Projekt beteiligt sind.

Die transkribierten und anonymisierten Interviews befinden sich im Anhang dieser Arbeit. Aufgrund der Anonymisierung werden die Unternehmen als Unternehmen 1, Unternehmen 2 und Unternehmen 3 und die befragten Consultants als Consultant 1, Consultant 2, Consultant 3 und Consultant 4 bezeichnet.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung zusammengefasst und auf die zuvor herausgefilterten Kategorien gruppiert beschrieben. Die Vorgehensweise bei der Entwicklung des Kategoriensystems kann in Kapitel 4 nachgelesen werden.

Spezielle, während der Befragung verwendete Begriffe werden in Kapitel 3.4 definiert.

#### 5.1.1 Unternehmen

Ein wesentlicher Punkt in Bezug auf die Kommunikationsprozesse zwischen den Unternehmen und den externen BeraterInnen sind die Gegebenheiten in den Unternehmen. Dies beinhaltet das vorhandene interne Know-How, vorhandene Strukturen sowie die relevanten Abteilungen.

**U1: Vorhandenes internes Know-How, vorhandene Strukturen sowie die relevanten Abteilungen beeinflussen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Consultants.**

An dieser Stelle sollte auch erwähnt werden, dass die befragten Unternehmen allesamt mehrere externe Firmen für Projekte beauftragt haben. In Unternehmen 2 handelt es sich hierbei im weiteren Sinn nicht direkt um ein Projekt, sondern vielmehr um den gesamten Hardware- und Netzwerk Bereich des Unternehmens. Auch hier wird die Zusammenarbeit als außerordentlich positiv bewertet und das Verhältnis zum Consultant als freundschaftlich. In Unternehmen 3 gibt es in den verschiedenen Abteilungen zahlreiche Projekte, die von externen BeraterInnen unterstützt werden. Hier konnte man allerdings keine genaue Auskunft über Zahlen geben, sondern lediglich, dass diese Projekte vorhanden sind.

Bei der Entstehung der Zusammenarbeit spielten meist zufällige Faktoren eine Rolle, so entwickelte sich die Zusammenarbeit bei Unternehmen 1 in Folge eines freundschaftlichen Verhältnisses zwischen dem Geschäftsführer des damaligen Vorgänger-Unternehmens der heutigen Consulting-Firma und der damals zuständigen Person in Unternehmen 1. In Unternehmen 2 entstand die Zusammenarbeit ebenfalls bereits mit dem Vorgänger-Unternehmen. In Unternehmen 3 wurde das später beauftragte Consulting-Unternehmen aufgrund einer Empfehlung für eine Zusammenarbeit ausgewählt, nachdem das relevante Projekt bereits zwei Mal begonnen wurde und beide Male bereits in der Anfangsphase wieder abgebrochen werden musste.

Ein Punkt, der gegebenenfalls Schwierigkeiten mit sich bringen kann, ist die Zusammenarbeit mit mehreren externen BeraterInnen von unterschiedlichen Firmen innerhalb eines Projektes. Laut den befragten Personen führt dies oft dazu, dass bei Problemen jeweils auf die andere Firma verwiesen wird.

**U2: Mehrere unterschiedliche Consulting-Unternehmen innerhalb eines Projektes führen oftmals zu Schwierigkeiten, da Probleme vermehrt auf die anderen Consultants abgewälzt werden.**

### 5.1.2 BeraterInnen im Unternehmen

Interessant ist in Anbetracht der unterschiedlichen Arten der Zusammenarbeit der Consultants mit den Unternehmen auch die jeweilige Rolle, die die Consultants im Unternehmen einnehmen. Diese kann nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch im Laufe der Zusammenarbeit variieren.

**B1: Die BeraterInnen nehmen unterschiedliche Rollen innerhalb der Unternehmen ein.**

Auf die Frage, in welcher Rolle die befragten Personen die externen BeraterInnen in Bezug auf die Projektarbeit sehen, wurde von Unternehmen 1 und Unternehmen 3 die Rolle eines/r EntwicklerIn genannt. Allerdings wurde hierbei angemerkt, dass die Consultants zu Beginn der Zusammenarbeit vor allem in ihrer Beratungstätigkeit aktiv waren, und sich diese Tätigkeit im Laufe der Zeit mehr in Richtung einer reinen Entwicklungsarbeit bewegt hat.

**B2: Die Rolle der Consultants innerhalb eines Unternehmens kann sich mit der Zeit verändern.**

In Unternehmen 2 wiederum fungiert der Berater durch sein umfangreiches Wissen, das sich im Laufe der langjährigen Zusammenarbeit aufgebaut hat, nicht bloß als Entwickler, sondern gleichzeitig auch als Berater, der die Dinge aus einem anderen Blickwinkel sieht. Im Interview

wurde in diesem Zusammenhang von der „Betriebsblindheit“ gesprochen, die eben bei dem Berater nicht vorhanden ist, wodurch sich oftmals andere Lösungswege und neue Ideen ergeben.

**B3: Externe BeraterInnen haben auf viele Dinge einen anderen Blickwinkel als interne MitarbeiterInnen, was in vielen Situationen sehr hilfreich ist.**

Der Wandel des Consultants von der beratenden hin zur entwickelnden Tätigkeit basiert zum Teil auch auf der Aneignung von Know-How innerhalb der Unternehmen. Unternehmen 1 wies beim Interview konkret auf diese Tatsache hin. Sobald eine bestimmte Thematik geklärt und ein Know-How übernommen worden war, wurde die Beratungsfirma mit anderen Aufgaben betraut. Durch einen hohen Grad an Flexibilität hat die Beratungsfirma hier auf die Wünsche von Unternehmen 1 immer sehr unterstützend reagiert. Unternehmen 3 bezeichnet einen solchen internen Know-How Aufbau als schwierig, da die MitarbeiterInnen großteils bereits über 50 Jahre alt sind, was bedeutet, dass sie während eines langfristigen Projektes sehr wahrscheinlich noch vor Projektende das Unternehmen verlassen würden, um in den Ruhestand zu gehen.

**B4: Unternehmen mit entsprechenden personellen Ressourcen verfolgen meist das Ziel, Know-How von den BeraterInnen zu übernehmen.**

Aufgrund struktureller Gegebenheiten im Unternehmen kann bei der Postenbesetzung in Unternehmen 3 nicht sehr flexibel vorgegangen werden. Als Reaktion auf diese Situation, ist anstatt eines Know-How Aufbaues eher eine Übernahme der externen BeraterInnen als interne MitarbeiterInnen vorstellbar.

**B5: Unternehmen ohne entsprechende personelle Ressourcen verfolgen oftmals das Ziel, externe BeraterInnen langfristig als interne MitarbeiterInnen zu übernehmen.**

Unternehmen 3 hebt in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen vor allem auch die Flexibilität der Beratungsfirma hervor. Ein Betrieb mit über 6.000 MitarbeiterInnen und starken hierarchischen Strukturen kann nicht so schnell und flexibel auf Technologien etc. reagieren, wie es eine Beratungsfirma mit unter 100 MitarbeiterInnen tun kann.

**B6: Ein Vorteil von externen Consultants ist die Flexibilität, mit der Beratungsfirmen in der Regel auf Technologien, etc. reagieren können.**

Die Beratungsfirma steht allerdings nicht bloß bei der Budgetfrage in direktem oder indirektem Kontakt mit dem Management, sondern oft auch allgemein bei Präsentationen zu Ergebnissen und dem Projekt selbst. So gibt es in Unternehmen 1 beispielsweise Präsentationen in Ausschüssen, bei denen die externen BeraterInnen die einzelnen Themen vorstellen und auf die aktuellen Entwicklungen eingehen. Bei diesen Ausschüssen wird zusätzlich auch die Budgetierung besprochen, also auch hier sind die BeraterInnen in Unternehmen 1 direkt involviert. Auch in Unternehmen 3 sind die BeraterInnen bei Präsentationen vor dem Management direkt beteiligt.

**B7: Die Consultants sind vermehrt auch in Management-Prozessen involviert, wie der aktiven Teilnahme an Präsentationen, Ausschüssen zum Budget, etc.**

### 5.1.3 Business Intelligence

Die Frage, was Business-Intelligence-Projekte von anderen IT-Projekten unterscheidet ist durch die durchgeführten Interviews relativ schwierig zu beantworten, da die befragten Personen meist nur über Informationen zu konkreten Projekten verfügen, und nicht über allgemein gültige Gegebenheiten. Trotzdem soll an dieser Stelle versucht werden, die Besonderheiten von Business Intelligence im Vergleich zur Implementierung allgemeiner IT-Projekte zu zeigen.

Ein Punkt, der allerdings in allen Unternehmen, unabhängig voneinander und in keinster Weise durch die Fragestellung beeinflusst, genannt wurde, ist, dass durch Projekte im Business-Intelligence-Bereich die tägliche Arbeit nicht gefährdet ist.

**B11: Business-Intelligence-Projekte beeinflussen die tägliche Arbeit eines Betriebes nicht.**

Business-Intelligence-Projekte sind meist strategisch verankert und dauern mehrere Jahre, die einzelnen Ergebnisse beeinflussen den Betrieb strategisch zwar stark, operativ haben sie aber meist nur geringe Auswirkungen. Dies ist mitunter auch ein Grund, warum Pönalen und ähnliche Strafen im Bereich der Business-Intelligence-Projekte meist nicht notwendig sind. In Bezug auf mögliche Zeitverzögerungen in Projekten und damit verbundenen Pönalen, sprach sich Unternehmen 1 klar gegen solche Strafandrohungen aus. Dadurch, dass Business-Intelligence-Projekte eben die operativen Tätigkeiten in der Regel nicht beeinflussen, sind die Folgen einer Zeitverzögerung im Projekt zu wenig essenziell, um hier Pönalen vereinbaren zu müssen.

**B12: Pönalen und ähnliche vertraglich geregelte Strafen sind im Bereich von Business-Intelligence-Projekten meist nicht notwendig**

Nach der befragten Person in Unternehmen 1 würden diese Strafen eher die gute und positive Zusammenarbeit schädigen, und das Verhältnis zwischen Unternehmen und Consultant auf eine andere Ebene, auf eine striktere und geschäftliche Ebene, bewegen. Anstelle von angedrohten Strafzahlungen spricht sich Unternehmen 1 für eine Lösungsfindung im Rahmen von spontanen Meetings aus, bei denen vor Ort besprochen wird, wie die konkrete Lösung aussieht und wie weiter vorgegangen wird. Die befragte Person beschreibt diese Vorgehensweise als vielmehr der Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen entsprechend. Man möchte keine negativen Androhungen in den Vertrag aufnehmen müssen, sondern eine Basis haben, die eine erfolgreiche und lösungsorientierte Zusammenarbeit ermöglicht.

**B13: Strikte Strafregelungen wirken sich negativ auf das Verhältnis der Projektparteien aus und schädigen eine positive Zusammenarbeit eher.**

Andere IT-Projekte hingegen beeinflussen den täglichen Betrieb sehr wohl. Steht eine täglich verwendete Applikation aufgrund von beispielsweise fehlerhaften Updates still, so kann dies einen großen Schaden in dem Unternehmen verursachen. Gleich verhält es sich mit Projekten im Hardware Bereich. Ein fehlerhaftes Verhalten oder Schwierigkeiten mit der Hardware bedeuten für das Unternehmen extreme Folgekosten und bringen eben die Notwendigkeit von entsprechenden Klauseln in Verträgen zwischen dem Unternehmen und externen Beraterfirmen mit sich. In anderen Projekten gibt es auch in Unternehmen 1 sehr wohl Pönalen, dies ist bekannt. Die befragten Personen in Unternehmen 3 antworteten auf die Frage nach Pönalen, dass sie in ihrer Funktion keinen Einblick in die Verträge haben und deswegen auch keine Angaben zu vereinbarten Pönalen machen können. Allerdings gehen sie davon aus, dass in manchen Projekten sehr wohl Pönale-Klauseln in den Verträgen vorhanden sind, um die Motivation zu

steigern, schnelle Lösungen zu finden und erfolgreiche Projektarbeit schneller ermöglichen zu können. Im BI-Bereich sieht man auch hier keine Notwendigkeit nach Pönalen, da hier ebenfalls der operative Betrieb nicht in Gefahr ist, sollte eine Lösung länger als vereinbart dauern.

Die Arbeit an Business-Intelligence-Projekten unterscheidet sich außerdem auch darin, dass die Arbeit nachgelagert durchgeführt wird. Die Daten, die im Zuge des Projektes verarbeitet werden, wurden bereits erzeugt und sind vorhanden. Für den Zeitpunkt der fertigen Auswertungen besteht ein weitaus geringerer Druck als bei vergleichbaren Projekten. Zudem wird auch die Langwierigkeit von Business-Intelligence-Projekten besonders hervorgehoben. Im ersten Schritt wird in der Regel ein Grundgerüst aufgebaut, das die Grundbedürfnisse abdeckt.

**BI4: Business-Intelligence-Projekte sind sehr langwierig. Erste Auswertungen erfolgen erst nach einem längeren Zeitraum.**

Dieser Schritt ist noch überschaubar, aber in weiterer Folge kann die Lösung permanent ausgebaut werden. Dieses Grundgerüst schließt vor allem auch den Back-End-Bereich mit ein, und diese Projektphase wird als sehr mühsam beschrieben, da sie sehr zeitaufwändig sein kann und keine Ergebnisse im Sinn von Auswertungen oder ähnlichem mit sich bringt. In dieser Projektphase gilt es auch, den oder die AuftraggeberIn über den Projektfortschritt zu informieren, sodass dieser oder diese nicht ungeduldig wird. Nach dieser Grundarbeit lassen sich Reporte und Auswertungen allerdings in sehr viel kürzerer Zeit und auch viel flexibler erstellen, als das mit den meistens bisher verwendeten Werkzeugen wie beispielsweise Tabellenkalkulationsprogrammen (Microsoft Excel) der Fall ist.

**BI5: Aufgrund der Langwierigkeit im Business-Intelligence-Bereich ist es wichtig, die entsprechenden Stakeholder regelmäßig über Projektfortschritte zu informieren.**

#### **5.1.4 Ressourcen**

Ein Punkt, der bereits im Rahmen der Literaturstudie als relevant hervorgegangen ist, sind die verfügbaren Ressourcen in einem Unternehmen, die während einem Projekt zur Verfügung gestellt werden. In diesem Zusammenhang steht auch der Support durch das Management eines Unternehmens, da dieser wiederum oftmals finanzielle Konsequenzen mit sich bringt. Ein weiterer Punkt sind die verwendeten Tools, die ein Unternehmen für die Zusammenarbeit zur Verfügung stellt.

**R1: Der Support durch das Management ist für ein Projekt wichtig, vor allem auch im finanziellen Sinn.**

In Unternehmen 1 steht das Management der Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen sehr positiv gegenüber. In Unternehmen 2, das Teil eines internationalen Konzernes ist, wird die Zusammenarbeit mit externen Consultants an sich nicht abgelehnt, allerdings verfolgt die Konzernleitung die Vereinheitlichung der verwendeten Technologien in den Tochterunternehmen, wodurch die Finanzierung von Projekten zum Teil abgelehnt wird. Allerdings wird an dieser Stelle des Interviews explizit erwähnt, dass es sich bei diesen Plänen um strategische Ziele handelt, das heißt, diese langfristig erreicht werden können, kurzfristig allerdings nach wie vor individuelle Technologielösungen in den Tochterunternehmen eingesetzt werden. Bei Unternehmen 3 steht das Management externen Beratenden ebenfalls sehr positiv gegenüber. Beim Entscheidungsprozess

spielen hier vor allem finanzielle Aspekte eine wesentliche Rolle. Das Budget spielt auch bei Unternehmen 2 eine wichtige Rolle. Bei anstehenden Projekten ist vorab eine Einschätzung der anfallenden Kosten der Konzernleitung mitzuteilen. Von dieser wurde in der Vergangenheit durchaus auch schon anschließend ein Projekt gestoppt, vor allem eben aus dem Grund, weil das Ziel von einheitlichen Technologien innerhalb des Konzernes verfolgt wird, und der Konzern hier nicht vorab noch in Individuallösungen investieren möchte.

Für den Austausch zwischen Unternehmen und BeraterInnen spielen unter anderem auch die verwendeten Kommunikations- und Dokumentationstools eine wesentliche Rolle. Vor allem die Dokumentation stellt in Bezug auf die Abhängigkeit von der Beratungsfirma beziehungsweise dem Consultant selbst einen wichtigen Faktor dar. Eine detaillierte Dokumentation ermöglicht im optimalen Fall das schnelle und einfache Finden von Informationen und die Möglichkeit, bestimmte Punkte aus der Vergangenheit besser nachzuvollziehen und rekonstruieren zu können.

**R2: Verwendete Kommunikations- und Dokumentationstools haben Auswirkungen auf die Zusammenarbeit.**

Unternehmen 1 verwendet für die Kommunikation und vor allem auch das Anforderungsmanagement Jira. Das Tool wird neben den internen MitarbeiterInnen auch von externen BeraterInnen und ProjektpartnerInnen verwendet. Jira wird dabei für alle Schritte der Entwicklung verwendet, begonnen bei den Anforderungen über die Entwicklung selbst, inklusive der Dokumentation der einzelnen Schritte. Der Fachbereich aus Unternehmen 1 weist darauf hin, dass Jira mehr von der Entwicklung und den externen MitarbeiterInnen genutzt wird, der Fachbereich allerdings mehr mithilfe von E-Mails, Videokonferenzen, telefonisch und physisch kommuniziert. Zusätzlich können E-Mails aus der Vergangenheit auch teilweise als Dokumentationstool angesehen werden, da diese in der Regel nicht gelöscht und immer wieder aufgerufen werden können. Der IT-Bereich aus Unternehmen 1 schreibt Jira eine Verbesserung der Dokumentation zu, da hier beliebig viele Personen die Entwicklungsschritte beobachten können und gegebenenfalls auch Einfluss darauf nehmen. Die befragte Person weist allerdings auch darauf hin, dass Jira in Zusammenhang mit der Projektdokumentation noch relativ neu im Unternehmen ist, und hier erst eine gewisse Routine bei der Verwendung entstehen muss, sich intern allerdings einiges davon erhofft wird. In Unternehmen 1 existiert auch ein Wiki, das vor allem vom Fachbereich genutzt wird.

### **5.1.5 Interne Zusammenarbeit**

Neben der Zusammenarbeit von Unternehmen und externen BeraterInnen spielt für den Erfolg einer Implementierung auch die interne Zusammenarbeit – innerhalb der Personen und Abteilungen eines Unternehmens – eine wesentliche Rolle. Auch hier stellen Kommunikationsprozesse einen zu berücksichtigenden Aspekt dar.

**IZ1: Die interne Zusammenarbeit von Personen innerhalb eines Unternehmens spielt für ein Projekt eine mindestens ebenso große Rolle wie die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Personen.**

Die Projektgruppe besteht in Unternehmen 1 aus acht bis zehn Personen, wobei sich diese im Verhältnis 50-50 aufteilt auf interne MitarbeiterInnen und externe BeraterInnen. In Unternehmen 2 gibt es eine solche Projektgruppe aufgrund der strukturellen Gegebenheiten im Unternehmen



nicht. Hier gibt es Personen, die eine kommunikative Schnittstelle zwischen dem Fachbereich und dem Consultant darstellen, und die dadurch auch an der Projektarbeit stark beteiligt sind. In Unternehmen 3 ergibt sich die Projektgruppe, wie auch in Unternehmen 1, aus internen MitarbeiterInnen und externen BeraterInnen. Hier beträgt die Anzahl aller Personen in der Projektgruppe aktuell elf, diese teilt sich auf in acht externe BeraterInnen und drei interne MitarbeiterInnen. In Unternehmen 1 bewältigt dieser interne Teil der Projektgruppe, also die involvierten, internen MitarbeiterInnen, im Rahmen des Projektes vor allem Entwicklungs-, aber auch Analyseaufgaben. In Unternehmen 2 arbeiten die internen MitarbeiterInnen ebenfalls immer wieder auch selber an Tätigkeiten, die in Zusammenhang mit dem Projekt stehen, mit. Hier wird aber konsequent zwischen Tätigkeiten, welche die Datenbank selbst, und zwischen zusätzlichen Anwendungen, etc. differenziert. Änderungen an der Datenbank führt ausschließlich der Consultant selbst durch. Programme und Analysen, denen die Daten aus dem Business-Intelligence-Projekt zugrunde liegen, werden sehr wohl von internen MitarbeiterInnen erstellt. In Unternehmen 3 sind die internen MitarbeiterInnen soweit involviert, als dass sie im Projektmanagement-Bereich die wichtigen Funktionen ausführen, im technischen Bereich allerdings überwiegen die Zuständigkeiten der externen BeraterInnen, die in Unternehmen 3 täglich vor Ort sind.

**IZ2: Die Tätigkeiten der internen MitarbeiterInnen innerhalb der Projekte unterscheiden sich zwischen den einzelnen Unternehmen stark.**

In der Theorie besteht in Unternehmen 3 der Wunsch nach einem internen Aufbau von Know-How und der Möglichkeit einer anschließenden, rein internen Weiterführung des Projektes, doch praktisch gestaltet sich diese Vorgehensweise aus verschiedenen Gründen schwierig. Einer dieser Gründe ist beispielsweise das durchschnittlich höhere Alter der internen MitarbeiterInnen, wodurch ein aufwändiger Know-How Aufbau anschließend für nur wenige Jahre genutzt werden könnte. Ein anderer sind die zum Teil fehlenden Fachkräfte im Datenbanken- beziehungsweise Business-Intelligence-Bereich, wodurch die Zusammenarbeit mit externen ExpertInnen wiederum besonders wichtig ist.

Neben regelmäßig stattfindenden Meetings innerhalb des Projektteams gibt es in Unternehmen 1 außerdem auch produktspezifische Meetings, Stab-Meetings und allgemein auch flexible Meetings nach Bedarf, dann allerdings oftmals auch sehr spontan. Hier wird individuell auf die aktuell gegebene Notwendigkeit eingegangen. Auch bei der Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen werden gegebenenfalls auch immer wieder spontane Treffen angesetzt, wenn sich eine Notwendigkeit dafür ergibt.

**IZ3: Regelmäßige Meetings zwischen den Projektteams und relevanten Stakeholdern steigern die Akzeptanz gegenüber dem Projekt und vermindern die Angst und Skepsis.**

Der Fachbereich ergänzt die Akzeptanz von einzelnen EndanwenderInnen der Projekte, wo man sich die Akzeptanz und das Vertrauen der Personen ebenfalls erarbeiten muss. Hier sind aber erfolgreiche Projekte, welche die Personen bei ihrer Arbeit unterstützen, der beste Weg, um die Akzeptanz und das Vertrauen für sich zu gewinnen. Der Fachbereich eines Unternehmens spielt für die Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen eine wichtige Rolle. Das Verhalten des Fachbereiches gegenüber den BeraterInnen hat einen direkten Einfluss auf den Erfolg des Projektes, da es meist am Fachbereich liegt, die Anforderungen an eine Business-Intelligence-

Lösung zu erarbeiten und letztendlich die Lösung auch aktiv anzunehmen und in den betrieblichen Alltag einzubauen.

Grundsätzlich gilt es zu bedenken, dass die Dynamik zwischen Fachbereich, IT-Abteilung und Consultants oft eine ähnliche ist. Der Fachbereich kennt sich in seinem Themengebiet sehr gut aus und hat hier ein sehr ausführliches Detailwissen. Die IT-Abteilung hat meist Wissen von mehreren Fachbereichen, dieses dafür allerdings eher nur grob. Die Consultants dienen oftmals auch als Schnittstelle zwischen dem Fachbereich und der IT-Abteilung, und sorgen laut Aussagen der befragten Unternehmen oft für eine gemeinsame Kommunikationsebene. So auch in Unternehmen 1, in dem die IT- beziehungsweise die Data-Warehouse-Abteilung über ein breites Grundverständnis über die verschiedenen Bereiche des Unternehmens verfügt. Die einzelnen Fachabteilungen verstehen jeweils das eigene Segment perfekt, und während dem Austausch mit diesen Fachabteilungen zeigen sich einige Wissenslücken der IT-Abteilung. In dieser Kommunikation, in der Übersetzung, liegen oft Schwierigkeiten.

**IZ4: Die externen Consultants fungieren oftmals als Schnittstelle zwischen der unternehmensinternen IT-Abteilung und dem Fachbereich.**

Ein anderer Punkt bei der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen im Unternehmen ist das Verantwortungsbewusstsein für einzelne Tätigkeiten. So wird kritisiert, dass der Fachbereich in der Phase des Auftragsgebens zwar noch aktiv beteiligt ist, in weiterer Folge sich dann aber von dem Prozess löst, sollten Probleme auftreten. Um für das Testen der grundsätzlich fertigen Lösung Verantwortungsbewusstsein zu schaffen, gibt es Produktverantwortliche, in deren Aufgabenbereich das Testen der Lösungen beziehungsweise das Verteilen der Aufgaben des Testens dann fällt. Die Produktverantwortlichen sind auch AnsprechpartnerInnen bei Zwischenfragen und Abstimmungen während der Entwicklung einer Lösung. Sobald eine Lösung beziehungsweise ein Teilbereich einer Lösung fertig gestellt wurde, wird in Unternehmen 1 eine Schulungswelle angestoßen, in Zuge derer den MitarbeiterInnen des Fachbereiches die neuen Entwicklungen praktisch nahegebracht werden. Sind bei dieser Lösung, zu der nun eine Schulung stattfindet, externe BeraterInnen an der Entwicklung beteiligt gewesen, so spielen diese auch eine wesentliche Rolle bei der Schulung beziehungsweise führen diese durch.

**IZ5: Die Kommunikation zwischen Consultants und Fachbereichen kann entweder direkt oder durch eine unternehmensinterne Person als Schnittstelle erfolgen.**

In Unternehmen 2, das weit weniger MitarbeiterInnen umfasst als die beiden anderen befragten Unternehmen, gibt es Schulungen tatsächlich nur bei der vollständig neuen Einführung einer Lösung, die nur sehr selten vorkommt. Bei der Inbetriebnahme der Data-Warehouse-Lösung gab es eine interne Schulung gemeinsam mit dem externen Consultant. Der Fachbereich bekommt kleinere Änderungen in der Regel von der verantwortlichen Person im Unternehmen mitgeteilt und gezeigt. Diese verantwortliche Person steht in ständigem Austausch mit der Beratungsfirma, wodurch die Änderung nicht bloß von ihr angestoßen wird, sondern sie auch über die Entwicklungen informiert ist und somit keine separate Schulung für Neuerungen benötigt.

**IZ6: Die Möglichkeit des Fachbereiches, Änderungswünsche an das Projektteam heranzutragen, steigert die Akzeptanz gegenüber der neuen BI-Lösung.**

Ein Punkt, mit dem sich Unternehmen 2 des Weiteren von den beiden anderen Unternehmen differenziert, ist das Anstoßen von Änderungen in der Software. Durch die geringere Anzahl an

MitarbeiterInnen können solche Lösungen relativ rasch und ohne viel bürokratische Arbeit angestoßen werden. Bei bestimmten Wünschen von Änderungen oder nach Abfragen treten die Fachabteilungen an die verantwortliche Person im Unternehmen heran, die wiederum in laufendem Austausch mit dem externen Consultant steht. Das Problem wird an die Beratungsfirma weiter getragen, und im Zuge dessen auch gleich mögliche Lösungswege besprochen. Nachdem der Lösungsweg fixiert und die Änderung umgesetzt wurde, wird diese wieder von der verantwortlichen Person an den Fachbereich weitergegeben.

### **5.1.6 Externe Zusammenarbeit**

Die Zusammenarbeit von Unternehmen und den externen BeraterInnen stellt gemeinsam mit der Kommunikation den wohl wichtigsten Punkt der Befragung dar. Die Häufigkeit von Treffen, Prozesse und das Verhältnis zwischen den Projektbeteiligten allgemein bieten einen breiten Einblick und geben eine wichtige Auskunft über die angewandte Kommunikation.

Die Zusammenarbeit der Unternehmen mit den externen BeraterInnen wurde von allen befragten Personen sehr positiv beschrieben. Die Beziehungen zu den Consultants wird als sehr freundschaftlich und freundlich beschrieben, in Unternehmen 1 und Unternehmen 3 werden die externen BeraterInnen viel mehr als interne MitarbeiterInnen angesehen, die auch zu unternehmensinternen Veranstaltungen wie der Weihnachtsfeier eingeladen werden. Die befragte Person in Unternehmen 1 sagt dazu ganz konkret, dass die BeraterInnen genauso wie interne MitarbeiterInnen betrachtet werden, mit dem einzigen Unterschied, dass sie nicht immer vor Ort sind.

**EZ1: Durch eine langjährige, intensive Zusammenarbeit werden die externen Consultants meist im Umgang nicht von internen MitarbeiterInnen unterschieden.**

In Unternehmen 3 weisen die befragten Personen zusätzlich auf die Bereitschaft der internen MitarbeiterInnen hin, die sich den externen BeraterInnen gegenüber sehr kooperativ zeigten und zeigen, die zusätzlich die freundschaftliche Zusammenarbeit fördert. Die befragte Person aus dem Fachbereich aus Unternehmen 1 nannte als einen Grund für die gute Zusammenarbeit das Verfolgen eines gemeinsamen Zieles, nämlich eines erfolgreich voranschreitenden Projektes. Die Beratungsfirma verfolgt dieses Ziel, um den Auftrag aufrecht zu erhalten, und das Unternehmen möchte erfolgreiche Projektergebnisse an die relevanten Stakeholder liefern.

**EZ2: Unternehmen und Beratungsfirma verfolgen ein gemeinsames Ziel: das Unternehmen möchte erfolgreiche Projektergebnisse an die relevanten Stakeholder liefern und die Beratungsfirma möchte den Auftrag aufrechterhalten.**

Zu Beginn der Zusammenarbeit wird von den Unternehmen ein regelmäßiger Kontakt als wesentlich beschrieben, vor allem auch direkt vor Ort. Wichtig ist dieser persönliche Kontakt nicht ausschließlich für die fachliche Ebene des Projektes, sondern vor allem auch für den Aufbau einer Basis, die eine faire und zufriedenstellende Zusammenarbeit ermöglicht.

**EZ3: Zu Beginn einer Zusammenarbeit bei einem Projekt ist die Anwesenheit der externen BeraterInnen in Unternehmen wichtig, um eine zwischenmenschliche Basis aufzubauen, die eine faire und zufriedenstellende Zusammenarbeit ermöglicht.**

In Unternehmen 3, bei dem die Consultants täglich im Unternehmen vor Ort sind und dort auch einen eigenen Arbeitsplatz haben, war dies von Beginn an der Fall. Veränderungen gab es in diesem Zusammenhang lediglich bei der Anzahl der BeraterInnen vor Ort, die sich, unter anderem auch aufgrund von personellen Entwicklungen innerhalb der Beratungsfirma, zwischenzeitlich immer wieder einmal verändert haben. Die Häufigkeiten, mit denen die BeraterInnen mittlerweile bei den Unternehmen vor Ort sind, unterscheiden sich zwischen den drei Unternehmen stark, wobei dies vor allem mit den unterschiedlichen Unternehmens- und Projektstrukturen zu begründen ist. In Unternehmen 1 befindet sich mindestens einmal pro Woche ein Consultant vor Ort, wobei dieser allerdings zum Zweck einer Videokonferenz kommt, die vom Unternehmen aus abgehalten wird. Zusätzlich gibt es Meetings, die allerdings in unregelmäßigeren beziehungsweise größeren Abständen stattfinden. In Unternehmen 2 gibt es keinen grundsätzlichen Kontakt vor Ort, dieser findet mit kleineren Ausnahmen ausschließlich nach Bedarf statt. Bei den Ausnahmen kann es sich um Firmenfeste oder ähnliches handeln, die wiederum die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Consultant pflegen. In Unternehmen 3 gibt es täglichen Kontakt vor Ort, da die BeraterInnen dort eigene Arbeitsplätze haben, die sie in der Regel täglich nutzen.

Angesprochen auf Verbesserungswünsche bei der Zusammenarbeit mit den externen Consultants entgegnete Unternehmen 2, dass es hier keine Punkte gibt, die ihrer Ansicht nach ein Verbesserungspotential aufweisen. Die befragten Personen in Unternehmen 3 antworteten, dass man lediglich die Anzahl der MitarbeiterInnen erhöhen könnte, um ein noch rascheres Aufbereiten der Daten zu ermöglichen, aber an der Zusammenarbeit an sich sieht man auch hier kein Verbesserungspotential. In Unternehmen 1 wurde in Bezug auf Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Person 1 konkretere Regelungen für den Umgang mit bestimmten Dingen aufgezählt. Dabei sollte es sich nicht um vertraglich festgelegte Maßnahmen handeln, aber eben um die etwas gewissenhaftere Betrachtung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

**EZ4: Das Fehlen von klar geregelten Aufgaben und Verantwortlichkeiten wird als potentiell problematisch angesehen.**

Person 2 wies auf die Notwendigkeit einer detaillierteren Dokumentation hin. Dass eine solche nicht vorhanden ist, beziehungsweise die vorhandene nicht ausreichend genau formuliert ist, bemerkt man nach Angaben der befragten Person 2 vor allem bei einem Wechsel der zuständigen BeraterInnen innerhalb einer Beratungsfirma. Prozesse, die mit BeraterIn A im Ablauf bereits optimiert und problemlos waren, müssen mit BeraterIn B plötzlich neu definiert werden. Mithilfe einer detaillierten Dokumentation sollte es möglich sein, hier einen lückenlosen Übergang zu gewähren. In Zusammenhang mit der Dokumentation weist Unternehmen 1 allgemein auf Verbesserungspotential hin, nicht nur beim Übergang von einzelnen beratenden Personen, sondern vor allem auch in Bezug auf den Wechsel von der gesamten Beratungsfirma. Mit einer nicht vorhandenen beziehungsweise nicht ausreichend vorhandenen Dokumentation ist dies vor allem im IT-Bereich sehr schwierig, es entwickelt sich eine gewisse Abhängigkeit von den BeraterInnen. Auch Unternehmen 2 befindet sich in einer gewissen Abhängigkeit gegenüber dem Consultant, da nach Aussagen der befragten Personen der Consultant der einzige ist, der das entwickelte Programm versteht und sich damit auskennt.

**EZ5: Eine fehlende oder schlechte Dokumentation wird als problematisch angesehen, vor allem beim Wechsel von Consultants (sowohl innerhalb einer Beratungsfirma als auch beim Wechsel der gesamten Beratungsfirma).**

Ein Punkt, der in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausfällt, ist die Anwesenheit der externen BeraterInnen vor Ort im Unternehmen. In Unternehmen 1 waren die Consultants zu Beginn der Projektarbeit sehr häufig vor Ort und hatten im Unternehmen eigene Arbeitsplätze. Auch heute bestehen diese Arbeitsplätze nach wie vor. MitarbeiterInnen der Beratungsfirma sind dort immer wieder vor Ort, nutzen die Plätze aber auch via Remotezugriff. An dieser Stelle sollte allerdings angemerkt werden, dass sich die einzelnen Abteilungen von Unternehmen 1 über Österreich erstrecken, und somit auch einzelne ProjektmitarbeiterInnen geografisch voneinander getrennt sind. So arbeiten auch die internen MitarbeiterInnen nicht immer zwingend vor Ort gemeinsam. In Unternehmen 3 waren die externen BeraterInnen ebenfalls zu Beginn des Projektes vor Ort, im Unterschied zu Unternehmen 1 sind sie es allerdings nach wie vor täglich. Die Consultants haben dort fixe Arbeitsplätze und sind beständige Mitglieder des Projektteams. Die BeraterInnen nehmen hierbei die Rolle von Data Scientists ein, und sind als EntwicklerInnen, ModelliererInnen und AnalytikerInnen tätig. In Unternehmen 2 gibt es keinen Arbeitsplatz für die externen BeraterInnen. Eine Arbeit vor Ort erfolgt dort nur sehr selten, und wenn doch lediglich in Fällen, die dies eben voraussetzen. Auch ansonsten finden keine regelmäßigen Treffen oder Besprechungen statt, eine Kommunikation erfolgt ausschließlich auf Abruf und gegebenenfalls bei jährlichen Veranstaltungen, zu denen auch der externe Consultant eingeladen wird. Unabhängig davon, ob die Consultants vor Ort im Unternehmen arbeiten, werden in Unternehmen 1 regelmäßig Jour-Fixe Treffen abgehalten. Diese gibt es in der Regel für ein bestimmtes Projekt zwischen den verschiedenen Projektbeteiligten. Bei einem solchen Treffen nehmen also sowohl die internen ProjektmitarbeiterInnen als auch die externen BeraterInnen teil.

Interessant ist auch die Frage, ob unternehmensintern ein Projekt bekannt ist, das aufgrund einer qualitativ minderwertigen Zusammenarbeit in der Vergangenheit gescheitert ist. In Unternehmen 1 ist der befragten Person während seiner Tätigkeit im Unternehmen kein Fall bekannt, bei dem die Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen ein Scheitern des Projektes zur Folge hatte. Er sagt aber auch, dass sehr wohl Fälle möglich sind, bei denen die Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen beendet wird, wenn nur Kosten verursacht werden und die erbrachten Leistungen nicht den Vorstellungen und Erwartungen entsprechen, die man im Unternehmen diesbezüglich hat. In Unternehmen 2 hat man in der Vergangenheit Erfahrungen mit einer sehr wenig zufriedenstellenden Zusammenarbeit gemacht. Dabei handelte es sich allerdings nicht um ein Projekt in der klassischen Form, sondern um die laufende Betreuung der Hardware im Unternehmen. Dabei kam es immer wieder zu Problemen, da gewisse Funktionen nach Tätigkeiten des Beraters nicht mehr problemfrei liefen. Durch die sehr schlechte Kommunikation wusste man unternehmensintern allerdings nicht, was in der letzten Tätigkeit geändert wurde, und hatte so keinen Ansatz beim Herausfinden des Problems. Die anschließende Fehlersuche kostete sehr viel Zeit, weil erst einmal im Detail nachgefragt werden musste, welche Bereiche von dem Berater verändert wurden. Eine bessere Kommunikation hätte nach Aussage der befragten Personen im Unternehmen eine sehr viel einfachere Lösung mit sich gebracht, da man dadurch in der Lage gewesen wäre, gezielt die Bereiche zu testen, an denen Änderungen stattgefunden haben. Durch den fehlenden Informationsfluss zwischen Consultant und Unternehmen wurde diese Zusammenarbeit letztendlich beendet.

**EZ6: Kommunizieren externe BeraterInnen nicht, welche Änderungen oder Anpassungen sie vornehmen, führt dies potentiell zu einer schlechten Zusammenarbeit oder kann diese sogar beenden.**

Bei der Thematik der möglichen Probleme, die mit der Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen mit einhergehen können, ist die Akzeptanz ein wesentlicher Faktor. In Unternehmen 3, bei dem die internen MitarbeiterInnen mit den externen BeraterInnen, die täglich vor Ort sind, sowohl physisch als auch thematisch gemeinsam arbeiten, hat die Akzeptanz in der Vergangenheit eine sehr wichtige Rolle gespielt. Die Stammmannschaft der Abteilung, in der auch die ProjektmitarbeiterInnen ansässig sind, haben vor dem Projektstart durchaus Widerstand gezeigt, mit der Begründung, dass die externen BeraterInnen ihnen die Arbeit wegnehmen würden. Dieser Widerstand konnte mit guter Aufklärungsarbeit beseitigt werden.

**EZ7: Eine bewusste Aufklärungsarbeit über die Abgrenzung der Aufgaben der externen BeraterInnen und der internen MitarbeiterInnen, sodass die Angst vor möglichen Arbeitsplatzverlusten beseitigt werden kann, steigert die Akzeptanz gegenüber den Consultants.**

Durch genaue Informationen darüber, wie die Aufgabenbereiche der Consultants explizit aussehen und die Sicherheit, dass die vorhandenen Jobs weiterhin erhalten bleiben wurden die internen MitarbeiterInnen mit ins Boot geholt, wie die befragten Personen in Unternehmen 3 sagten. Jedenfalls bedarf diese Art der Aufklärungsarbeit viel Fingerspitzengefühl.

### 5.1.7 Kommunikationsprozesse

Der Kommunikation als wesentlicher Punkt dieser Arbeit wurde auch in der Befragung besondere Beachtung geschenkt. Dabei zeigten sich bei den drei verschiedenen Unternehmen zum Teil sehr ähnliche Praktiken, in bestimmten Punkten unterscheiden sich die Prozesse allerdings doch wesentlich.

Ein typischer Kommunikationsprozess zwischen MitarbeiterIn und dem Consultant wird bei der Befragung in Unternehmen 2 so dargestellt, dass bei einer Anforderung oder einem Problem die Situation, in der Regel telefonisch oder per E-Mail, geschildert wird, und der Consultant durch sein mittlerweile extrem umfangreiches Wissen in Bezug auf das Unternehmen und dessen Prozesse eine konkrete Meinung beziehungsweise Lösungsansätze dazu hat. Dies schätzen die internen verantwortlichen MitarbeiterInnen vor allem auch, da der externe Consultant oftmals über einen anderen Blickwinkel auf Situationen und Gegebenheiten im Unternehmen verfügt, als es eben interne MitarbeiterInnen haben. Wie bereits erwähnt wurde, sitzen bei dem Business-Intelligence-Projekt von Unternehmen 1 nicht alle projektbeteiligten Personen an einem geografischen Ort. Dies führt unter anderem dazu, dass für Treffen oftmals auch die Technik der Video-Konferenzen zum Einsatz kommt, sowohl für interne als auch für externe ProjektmitarbeiterInnen.

Ein Wandel hat in den letzten Jahren dahingehend stattgefunden, dass durch die entstandenen Techniken neue mögliche Kommunikationswege entstanden sind. Durch Video-Konferenzen sind Meetings mit geografisch getrennten Personen möglich, die sich während der Gespräche nicht bloß hören, sondern auch Mimik, Gestik und vor allem auch den Grad der Aufmerksamkeit des Gegenübers wahrnehmen können. Remote-Arbeitsplätze bieten ebenfalls eine Möglichkeit der Zusammenarbeit, bei denen der geografische Standort keine Rolle spielt, vorausgesetzt es ist eine Internetverbindung vorhanden. Unternehmen 1 beschreibt in diesem Zusammenhang weniger werdende, kleinere Dienstreisen, wobei die Häufigkeit hier von ein- bis zweimal pro Woche auf ein- bis zweimal pro Monat gesunken ist. Die Differenz an Meetings wird mittlerweile eben vor allem mit Video-Konferenzen abgehalten, wobei diese wiederum auf drei- bis viermal pro Woche

angestiegen sind. Diese Veränderungen werden von der befragten Person in Unternehmen 1 als sehr positiv betrachtet.

Eine weitere Veränderung durch die häufigere Nutzung der Video-Konferenzen ist die professionellere Ebene, auf der die Gespräche dadurch oft bleiben. Es gibt laut der befragten Person weniger Debatten, die Treffen laufen fokussierter ab. Allerdings zieht dies auch mit sich, dass kurze private Gespräche, beispielsweise die Frage nach dem letzten Urlaub oder ähnliches, dadurch auch vermieden werden. Dies führt zwar zu effizienteren Meetings, allerdings sollte die Kommunikation zwischen internen MitarbeiterInnen und externen BeraterInnen ebenso die persönliche Beziehung zwischen den Personen fördern, um, wie bereits beschrieben, die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu schaffen. Aus diesem Grund schätzt die befragte Person persönliche Treffen auch heute noch als wertvoll ein, auch wenn es durch technische Gegebenheiten dieser grundsätzlich nicht zwingend bedarf. Persönliche Treffen werden in Unternehmen 1 nichtsdestotrotz als sehr positiv und motivierend angesehen. Die in Unternehmen 1 befragte Person aus dem IT-Bereich sagt dazu, dass die Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen generell davon lebt, sich regelmäßig zu treffen, um sich besser kennen zu lernen, und um die Kommunikation außerdem auf eine Ebene zu heben, auf der man sich nicht voreinander verbeugt, sondern sich eben zusammensetzt, die Ärmel hoch krempelt und arbeitet.

**K1: Regelmäßige, persönliche Treffen wirken sich vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit positiv auf die erschaffene Ebene der Kommunikation aus.**

Auch in Unternehmen 3 werden persönliche Treffen des Projektteams besonders geschätzt. Daraus ergaben sich tägliche sogenannte Stand-Up-Meetings, bei denen eben täglich zur selben Zeit alle Anwesenden internen und externen MitarbeiterInnen des Projektteams teilnehmen. Die Meetings dauern laut den befragten Personen etwa 20 Minuten, und es werden von jeder Person die aktuellen sowie geplanten Tätigkeiten mitgeteilt. Zusätzlich gibt es in Unternehmen 3 alle zwei Wochen ein Planungsmeeting, an dem ebenfalls alle internen und externen ProjektmitarbeiterInnen teilnehmen, zusätzlich auch die Leitung des Unternehmens und auch verantwortliche Personen der Beratungsfirma. Diese Treffen dienen zur Abstimmung bezüglich des Planungsfortschrittes beziehungsweise des Projektfortschrittes. Dabei werden die nächsten Arbeitsschritte, sogenannte Sprints, besprochen und festgelegt, auch terminlich, und Entwicklungen entsprechend angepasst.

Neben der Thematik der persönlichen Treffen wird in Unternehmen 1 auch der Gebrauch einer gemeinschaftlich verständlichen Sprache hervorgehoben. Unterschiedliche Ausdrücke und Bezeichnungen, die durch die oft verschiedenen Branchen entstehen, führen nicht selten zu Unverständnis bei den ProjektmitarbeiterInnen. Hier treffen vor allem der IT- beziehungsweise Data-Warehouse-Bereich und der Fachbereich aufeinander.

**K2: Der Gebrauch einer gemeinschaftlich verständlichen Sprache ist wichtig für die Zusammenarbeit.**

Auch der Fachbereich in Unternehmen 1 hebt diese gemeinsame Sprache besonders hervor, spricht sogar davon, dass diese in der Kommunikation einer der wichtigsten Punkte ist. Die externen BeraterInnen haben dabei die Aufgabe von jemandem, der „quasi Welten verbindet“. Damit ist gemeint, dass da zum einen MitarbeiterInnen sind, die das Projekt aus dem technischen Blickwinkel sehen, und zum anderen ExpertInnen, die das Projekt aus einem sehr fachspezifischen Blickwinkel betrachten. Der Consultant sollte im Idealfall beide Blickwinkel verstehen.

### **K3: Der Consultant fungiert oftmals als Bindeglied zwischen Fachbereich und unternehmensinterner IT-Abteilung.**

Durch ein erfolgreich laufendes Projekt sollte sich ein gemeinsamer Sprachgebrauch entwickeln, und eben auch etwas andere Blickwinkel, um das Projekt sowohl technisch als auch fachlich betrachten zu können. In Unternehmen 3 wird auch noch zusätzlich darauf hingewiesen, dass hier gegebenenfalls auch eine interne Kommunikation zwischen den externen BeraterInnen vor Ort und deren KollegInnen, die eben nicht bei Unternehmen 3 vor Ort sitzen, erfolgen kann. Bei der Akzeptanz spielt auch die Kommunikation zwischen den einzelnen PartnerInnen – den internen MitarbeiterInnen, den externen BeraterInnen und den internen ProjektmitarbeiterInnen – eine wesentliche Rolle. Mit der Zeit hat sich gezeigt, dass hier auch strategisch abgeklärt werden muss, was auf welche Art und Weise kommuniziert wird. Durch den bisherigen Erfolg des Business-Intelligence-Projektes wird diese Arbeit in Unternehmen 3 langsam auch unternehmensweit bekannt. Hier gilt es dann ebenfalls zu beachten, welche Informationen kommuniziert werden. In Unternehmen 2 ist die Kommunikation zwischen den verantwortlichen Personen bei den Projekten und den MitarbeiterInnen des Fachbereiches ebenfalls wichtig für die Akzeptanz der Neuerungen. Grundsätzlich, so die befragten Personen, stehen die MitarbeiterInnen des Fachbereiches Änderungen erst einmal neutral entgegen. Sie lehnen diese nicht ab, aber sehen das Ganze auch nicht positiv an. Durch Aufklärung und anfängliches Erinnern an die neuen Lösungen werden diese vermehrt genutzt, wodurch letztendlich die Akzeptanz den Neuerungen gegenüber steigt. Diese Vorgehensweise ist allerdings sowohl für Projekte mit externen BeraterInnen als auch für intern entwickelte Programme gleich. Die befragten Personen bezeichnen diese Phase als „Gewöhnungsphase“. So wird auch beschrieben, dass MitarbeiterInnen die neuen Tools oftmals nicht als Ablehnung in ihrem Alltag nicht berücksichtigen, sondern vielmehr aus Gewohnheit erst gar nicht daran denken, diese zu benutzen. Sobald diese Tools im Alltag verankert sind, ist die Haltung gegenüber den Neuerungen sehr positiv. Hier ergeben sich auch Rückmeldungen, diese können aus Lob bestehen, aber auch Anmerkungen oder Ergänzungswünsche umfassen. Solche Wünsche werden dann auch berücksichtigt und, sofern möglich und sinnvoll, auch umgesetzt. Bei Unternehmen 1 unterscheidet sich die Vorgehensweise zu der von Unternehmen 3 etwas. Hier wird vorab besprochen, welche Defizite bei benötigten Kompetenzen bestehen, und in diesen Bereichen werden dann gegebenenfalls externe Firmen beauftragt. Dadurch ist die Akzeptanz den Beraterfirmen gegenüber von Beginn an sehr hoch.

## **5.2 Gegenüberstellung Literatur und Befragung**

Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, gibt es aktuell kaum Literatur, in der die konkreten Themengebiete dieser Forschungsarbeit in Kombination behandelt werden. Aus diesem Grund ist für diese Arbeit die Empirie ein so wichtiger Faktor. Allerdings wird in Kapitel 2 ebenfalls auf einige Paper und Artikel eingegangen, die einzelne Themen dieser Arbeit behandeln. Nachfolgend sollen die einzelnen bestehenden Aussagen und Modelle mit den aus den Befragungen hervorgegangenen Ergebnissen abgeglichen und diskutiert werden. Besonders interessant sind hierfür genannte Erfolgsfaktoren und potentielle Probleme beziehungsweise Fehler bei der Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen.

Olbrich, Poppelbuß und Niehaves (2012) beschreiben in ihrer Arbeit den Erfolgsfaktor mit der Abkürzung BICAPABI, der das technische Know-How interner MitarbeiterInnen für die



Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen benennt. Dieser Erfolgsfaktor wird im Rahmen ihrer Forschungsarbeit als einer der Top-Zehn Erfolgsfaktoren bei der BI-Implementierung festgelegt. Genau dieser Erfolgsfaktor wird von den in dieser Arbeit befragten Unternehmen durch das Know-How der externen Consultants ersetzt. Somit kann die Relevanz der Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen für ein erfolgreiches Projekt bei fehlendem, internen Know-How als wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet werden (Olbrich, Poppelbuß, und Niehaves 2012).

Auch Wang und Chen (2006) beschreiben in ihrer Forschungsarbeit die Möglichkeit, fehlendes internes Know-How durch externe Consultants auszugleichen. Obwohl sich die Erkenntnisse auf ERP-Systeme beziehen, behalten sie auch für BI-Lösungen eine gewisse Gültigkeit. Die Unterstützung durch die Consultants wird zum Teil als wichtiger eingeschätzt als der Support durch das Management. Voraussetzungen für die BeraterInnen ist jedenfalls spezielles Wissen wie beispielsweise Wissen über Systeme und Branchenspezifisches Wissen (Wang und Chen 2006). Diese Aussage kann durch die Befragungen unterstrichen werden, wo vor allem in Unternehmen 2 beschrieben wurde, wie sehr sich der externe Consultant mit dem System im Unternehmen auskennt, und weiters auch die Prozesse im Unternehmen mittlerweile schon sehr gut kennt. Ob diese Zusammenarbeit tatsächlich größere Bedeutung als der Support des Managements hat, lässt sich anzweifeln, da ohne die finanziellen Ressourcen, die in der Regel vom Management zur Verfügung gestellt werden, eine Zusammenarbeit mit Externen gar nicht erst möglich ist.

Die beiden Autoren beziehen sich bei der Kommunikation mit den externen Consultants auf die Arbeit von Ford (1974). Dieser hat bereits vor über vier Jahrzehnten die Zusammenarbeit mit Unternehmen und BeraterInnen analysiert und beschrieben, und ist dabei vor allem auf häufige Fehler eingegangen, die letztendlich zum Scheitern von Projekten führen. Diese Arbeit ist auch heute noch gültig und kann genauso auf den Bereich der Business Intelligence angewendet werden. So zählt Ford beispielsweise auf der Seite der Consultants zu schnelle und zu große Versprechungen sowie unrealistische Lösungsvorschläge als potentielle Fehler auf (Ford 1974). Bei den Interviews wurde auf die Frage, ob Projekte mit externen PartnerInnen in der Vergangenheit schon einmal scheiterten, das Nicht-Erbringen der besprochenen Leistung erwähnt. So kann dies natürlich bedeuten, dass tatsächlich keine Leistung erbracht wurde, da beispielsweise Zeit-Ressourcen auf Seiten der Consultants fehlten. Andererseits können die Versprechungen zu Beginn des Projektes auch unrealistisch gewesen sein, wodurch sich eine falsche Erwartungshaltung entwickelte. Auf der KundInnen Seite zählt Ford unter anderem Unklarheiten bei der Vorgehensweise des Consultants auf (Ford 1974). Genau dieser Punkt wurde bei dem Interview mit den Consultants besprochen, als diese von einem Projekt erzählt haben, bei dem der Kunde unzufrieden war, und wo die BeraterInnen letztendlich ausgetauscht wurden. Bei weiteren Fragen nach dem Grundproblem bei dieser gescheiterten Zusammenarbeit kam die Erkenntnis, dass das Unternehmen möglicherweise zu wenig Information darüber hatte, was und woran aktuell gearbeitet wurde, und dadurch der Eindruck entstand, das Projekt stehe still. Eine vorab detaillierte Klärung der Vorgehensweise der Consultants hätte diesen Frust möglicherweise verhindern können.

Wang und Chen (2006), die die Arbeit von Ford (1974) weiterentwickelt haben, stellen in ihrem Modell neben der klaren Vermittlung von Wünschen und Erwartungen den ständigen Austausch zwischen Unternehmen und Consultant dar. Dieser zirkulare Austausch wird auch von anderen ForscherInnen in ihren Arbeiten beschrieben (Yeoh und Koronios 2010). Durch diesen ständigen Austausch können Anforderungen noch detaillierter und aktueller werden. Diese ständige Kommunikation beschreiben die Autoren als das neue Entdecken von Wissen. Gute

Kommunikationsprozesse führen demnach zu einer höheren Systemqualität (Wang und Chen 2006). Obwohl das Modell grundsätzlich für die Einführung von ERP-Systemen entwickelt wurde, ist es Großteils auch auf den BI-Bereich anwendbar. Der ständige Austausch zwischen Unternehmen und Consultants wurde während der Interviews von allen befragten Unternehmen besonders hervorgehoben und auch in der Praxis mit besonderer Achtsamkeit umgesetzt. Dies passiert in der Form von Jour-Fixe Meetings, täglichen Stand-Ups, Video-Konferenzen, E-Mails, Telefonaten, etc. Auch das Vertrauen zwischen Unternehmen und Consultants, das bei den Interviews ebenfalls als besonders wichtiger Punkt erwähnt wurde, wird von Wang und Chen (2006) in ihrem Modell hervorgehoben. Sobald sich gegenseitig relevante Informationen verschwiegen werden, weil das gegenseitige Vertrauen fehlt, führt dies zu einer weniger guten Lösung bei der Implementierung. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Beeinflussung des Unternehmens durch das Implementierungswissen der Consultants. Bei sehr geringem, internem Know-How diesbezüglich sind es oftmals die BeraterInnen, die Empfehlungen für bestimmte Systeme und Technologien aussprechen, wie auch in den Interviews bestätigt wurde. Dies führt zu der Erkenntnis, dass selbst bei schlechter Kommunikation die entwickelte Lösung doch direkt von den BeraterInnen beeinflusst wird (Wang und Chen 2006).

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der in der Literatur diskutiert wird, ist das Miteinbeziehen der internen MitarbeiterInnen (Wixom und Watson 2001). Dabei werden auch sogenannte Champions beschrieben, die sozusagen als Vorzeige-BenutzerInnen den neuen Lösungen besonders positiv gegenüberstehen und die interne Akzeptanz gegenüber den Neuerungen steigern sollen. Andere BenutzerInnen sollen sich an diesen Champions orientieren und somit soll sich deren Akzeptanz ebenso positiv entwickeln (Wixom und Watson 2001). In den Interviews wurden solche Key-UserInnen nicht erwähnt, die Akzeptanz der internen MitarbeiterInnen spielt hingegen sehr wohl eine wichtige Rolle. Diese wird allerdings eher durch Aufklärung über das Projekt und Miteinbeziehen der MitarbeiterInnen verbessert. Eine Akzeptanz bei der Anwendung der neuen Lösung selber wird mehr mit einfacheren Anwendungen bezweckt als mit Vorzeige-BenutzerInnen. Die fehlende – auch finanzielle – Unterstützung durch das Management bei der Implementierung von Business-Intelligence-Lösungen (Wixom und Watson 2001; Yeoh und Koronios 2010; Wang und Chen 2006) wird durchaus auch in der Praxis als realistisches Problem angesehen. Unternehmen 2 erzählte beispielsweise von einem Vorhaben, das vom Mutterkonzern so nicht freigegeben wurde und aus diesem Grund erst einmal auf Eis liegt. Auch Unternehmen 3 beschrieb die theoretische Möglichkeit, dass bei weniger verfügbaren finanziellen Mitteln im Unternehmen die Möglichkeit besteht, dass das Projekt abgebrochen werden muss, auch wenn die Wahrscheinlichkeit dafür sehr gering ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die bei den Interviews besonders hervorgehobenen Faktoren bei der Implementierung einer Business-Intelligence-Lösung auch in der Literatur vorgefunden werden. Diese Punkte waren beispielsweise das Vertrauen zwischen Consultant und Unternehmen, der ständige Austausch als zirkularer Prozess, der Support durch das Management, die vorhandenen internen Ressourcen sowie der Kommunikationsprozess an sich.

### **5.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse**

Die in den beiden vorangegangenen Unterkapiteln beschriebenen Erkenntnisse werden an dieser Stelle in tabellarischer Form zusammengefasst. Dabei gliedern sich die bereits im Fließtext

## 5 Ergebnisse

gesondert dargestellten Erkenntnisse genauso nach den Kategorien und sind innerhalb dieser mit einer laufenden Nummerierung versehen. Ergänzend zu den aus den Befragungen gewonnen Erkenntnissen wurde in der Literatur nach Aussagen dazu recherchiert. Diese wurden den Erkenntnissen in einer weiteren Spalte hinzugefügt, sofern die Erkenntnisse in der Literatur ebenfalls behandelt werden.

Tabelle 2: Zusammenfassung der Erkenntnisse

Erkenntnis	Erkenntnis durch Befragung	Literatur
U1	Vorhandenes internes Know-How, vorhandene Strukturen sowie die relevanten Abteilungen beeinflussen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Consultants.	Ein fehlendes internes Know-How kann durch externe Consultants ersetzt werden, insofern beeinflusst es die Zusammenarbeit schon von Beginn an, da diese ansonsten möglicherweise gar nicht erst entstehen würde (Hopfgartner, Schuetz, und Schrefl 2017).
U2	Mehrere unterschiedliche Consulting-Unternehmen innerhalb eines Projektes führen oftmals zu Schwierigkeiten, da Probleme vermehrt auf die anderen Consultants abgewälzt werden.	Eine klar definierte Rolle der Consultants ist wichtig für die Zusammenarbeit (Ford 1974). Dies ist umso mehr relevant, wenn mehrere Beratungsfirmen im Spiel sind.
B1	Die BeraterInnen nehmen unterschiedliche Rollen innerhalb der Unternehmen ein.	Eine klar definierte Rolle der Consultants ist wichtig für die Zusammenarbeit (Ford 1974).
B2	Die Rolle der Consultants innerhalb eines Unternehmens kann sich mit der Zeit verändern.	Eine klar definierte Rolle der Consultants ist wichtig für die Zusammenarbeit (Ford 1974).
B3	Externe BeraterInnen haben auf viele Dinge einen anderen Blickwinkel als interne MitarbeiterInnen, was in vielen Situationen sehr hilfreich ist.	Die Voraussetzung für eine professionelle Einschätzung von Situationen und Gegebenheiten ist ein solides branchenspezifisches Wissen der Consultants. Diese sollten über System-Wissen und eben dieses branchenspezifische Wissen verfügen (Wang und Chen 2006).
B4	Unternehmen mit entsprechenden personellen Ressourcen verfolgen meist das Ziel, Know-How von den BeraterInnen zu übernehmen.	-
B5	Unternehmen ohne entsprechende personelle Ressourcen verfolgen oftmals das Ziel, externe BeraterInnen langfristig als interne MitarbeiterInnen zu übernehmen.	-

Erkenntnis	Erkenntnis durch Befragung	Literatur
B6	Ein Vorteil von externen Consultants ist die Flexibilität, mit der Beratungsfirmen in der Regel auf Technologien, etc. reagieren können.	Die Consultants bringen bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen oftmals auch Technologien mit in das Projekt ein (Wang und Chen 2006).
B7	Die Consultants sind vermehrt auch in Management-Prozessen involviert, wie der aktiven Teilnahme an Präsentationen, Ausschüssen zum Budget, etc.	-
BI1	Business-Intelligence-Projekte beeinflussen die tägliche Arbeit eines Betriebes nicht.	Yeoh und Koronios (2010) zählen BI-Projekte zu nicht konventionellen anwendungsbasierten IT-Projekten, die operativ sind.
BI2	Pönalen und ähnliche vertraglich geregelte Strafen sind im Bereich von Business-Intelligence-Projekten meist nicht notwendig	-
BI3	Strikte Strafregelungen wirken sich negativ auf das Verhältnis der Projektparteien aus und schädigen eine positive Zusammenarbeit eher.	-
BI4	Business-Intelligence-Projekte sind sehr langwierig. Erste Auswertungen erfolgen erst nach einem längeren Zeitraum.	Vor allem das Top Management muss bei der Implementierung einer BI-Lösung beachten, dass der sichtbare Output erst verzögert entsteht (Wixom und Watson 2001).
BI5	Aufgrund der Langwierigkeit im Business-Intelligence-Bereich ist es wichtig, die entsprechenden Stakeholder regelmäßig über Projektfortschritte zu informieren.	Vor allem das Top Management muss bei der Implementierung einer BI-Lösung beachten, dass der sichtbare Output erst verzögert entsteht (Wixom und Watson 2001).
R1	Der Support durch das Management ist für ein Projekt wichtig, vor allem auch im finanziellen Sinn.	Die fehlende Unterstützung durch das Management wird in der Literatur als einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Data-Warehouse-Projekten aufgezählt (Wixom und Watson 2001).

Erkenntnis	Erkenntnis durch Befragung	Literatur
R2	Verwendete Kommunikations- und Dokumentationstools haben Auswirkungen auf die Zusammenarbeit.	-
IZ1	Die interne Zusammenarbeit von Personen innerhalb eines Unternehmens spielt für ein Projekt eine mindestens ebenso große Rolle wie die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Personen.	Das Miteinbeziehen der Stakeholder innerhalb eines Unternehmens und damit auch das Zusammenarbeiten dieser wird in der Literatur wiederholt hervorgehoben (Wixom und Watson 2001; Wang und Chen 2006).
IZ2	Die Tätigkeiten der internen MitarbeiterInnen innerhalb der Projekte unterscheiden sich zwischen den einzelnen Unternehmen stark.	-
IZ3	Regelmäßige Meetings zwischen den Projektteams und relevanten Stakeholdern steigern die Akzeptanz gegenüber dem Projekt und vermindern die Angst und Skepsis.	Das Miteinbeziehen der Stakeholder von Beginn des Projektes an wird in der Literatur mehrmals hervorgehoben. Unabhängig davon, ob es sich um finanzielle Mittel oder um eine positive Stimmung innerhalb des Unternehmens dem Projekt gegenüber handelt, sind die Stakeholder von Anfang an zu beachten und mithilfe von Informationen und regelmäßigem Austausch zu überzeugen (Wixom und Watson 2001; Wang und Chen 2006).
IZ4	Die externen Consultants fungieren oftmals als Schnittstelle zwischen der unternehmensinternen IT-Abteilung und dem Fachbereich.	Wang und Chen (2006) beschreiben die Unterstützung der Zusammenarbeit durch die externen Consultants in Bezug auf die Kommunikationsfähigkeiten.
IZ5	Die Kommunikation zwischen Consultants und Fachbereichen kann entweder direkt oder durch eine unternehmensinterne Person als Schnittstelle erfolgen.	-
IZ6	Die Möglichkeit des Fachbereiches, Änderungswünsche an das Projektteam heranzutragen, steigert die Akzeptanz gegenüber der neuen BI-Lösung.	In der Literatur wird das Miteinbeziehen der AnwenderInnen als sehr wichtig eingestuft, da dies die Skepsis gegenüber dem neuen System lindert (Wang und Chen 2006).

Erkenntnis	Erkenntnis durch Befragung	Literatur
EZ1	Durch eine langjährige, intensive Zusammenarbeit werden die externen Consultants meist im Umgang nicht von internen MitarbeiterInnen unterschieden.	-
EZ2	Unternehmen und Beratungsfirma verfolgen ein gemeinsames Ziel: das Unternehmen möchte erfolgreiche Projektergebnisse an die relevanten Stakeholder liefern und die Beratungsfirma möchte den Auftrag aufrechterhalten.	-
EZ3	Zu Beginn einer Zusammenarbeit bei einem Projekt ist die Anwesenheit der externen BeraterInnen in Unternehmen wichtig, um eine zwischenmenschliche Basis aufzubauen, die eine faire und zufriedenstellende Zusammenarbeit ermöglicht.	-
EZ4	Das Fehlen von klar geregelten Aufgaben und Verantwortlichkeiten wird als potentiell problematisch angesehen.	In der Literatur wird die Wichtigkeit der Vermittlung von Wünschen und Erwartungen hervorgehoben, was im weiteren Sinne auch auf klar geregelte Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen werden kann (Wang und Chen 2006).
EZ5	Eine fehlende oder schlechte Dokumentation wird als problematisch angesehen, vor allem beim Wechsel von Consultants (sowohl innerhalb einer Beratungsfirma als auch beim Wechsel der gesamten Beratungsfirma).	-
EZ6	Kommunizieren externe BeraterInnen nicht, welche Änderungen oder Anpassungen sie vornehmen, führt dies potentiell zu einer schlechten Zusammenarbeit oder kann diese sogar beenden.	Ford (1974) zählt bei den potentiellen Fehlern von Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Consultants die Unklarheiten bei der Vorgehensweise des Consultants auf.
EZ7	Eine bewusste Aufklärungsarbeit über die Abgrenzung der Aufgaben der externen BeraterInnen und der internen MitarbeiterInnen, sodass die Angst vor möglichen	Ein nicht ausreichendes Miteinbeziehen der BenutzerInnen kann schlussendlich zum Scheitern eines Data-Warehouse-Projektes führen und wird aus diesem Grund auch in der Literatur als

Erkenntnis	Erkenntnis durch Befragung	Literatur
	Arbeitsplatzverlusten beseitigt werden kann, steigert die Akzeptanz gegenüber den Consultants.	relevant eingestuft (Wixom und Watson 2001).
K1	Regelmäßige, persönliche Treffen wirken sich vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit positiv auf die erschaffene Ebene der Kommunikation aus.	-
K2	Der Gebrauch einer gemeinschaftlich verständlichen Sprache ist wichtig für die Zusammenarbeit.	-
K3	Der Consultant fungiert oftmals als Bindeglied zwischen Fachbereich und unternehmensinterner IT-Abteilung.	-



## 5.4 Forschungsthese

Zu Beginn dieser Forschungsarbeit wurden drei Hypothesen aufgestellt, die in weiterer Folge mithilfe der Literatur-Studie sowie der Befragung bestätigt oder korrigiert werden sollen. Die Hypothesen wurden, wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, auf Basis einer ersten Auseinandersetzung mit der Thematik von Business-Intelligence-Implementierungen in Unternehmen mit der Unterstützung von externen BeraterInnen verfasst. Diese erste Auseinandersetzung bestand aus einer Literaturrecherche sowie Gesprächen mit Personen, die über Fachwissen verfügen.

Die anschließend aufgestellten Forschungsthese stellen die Grundlage der weiteren Literatur-Studie sowie der durchgeführten Befragungen dar. Sie dienen als zentrale Forschungsfragen dieser Masterarbeit.

In diesem Kapitel sollen die Forschungsthese nun diskutiert und anschließend anhand der Forschungsergebnisse bestätigt oder gegebenenfalls widerlegt beziehungsweise korrigiert werden. Durch die zusätzlichen Erkenntnisse, die zu Beginn der Forschungsarbeit noch nicht vorhanden waren, können auch zusätzliche Forschungsthese aufgestellt werden, die ebenfalls an dieser Stelle diskutiert werden.

### 5.4.1 Bisherige Forschungsthese

#### 1. Forschungsthese:

*Der Kommunikationsprozess unterscheidet sich bei den verschiedenen KundInnen aufgrund bestimmter Merkmale (zentral/dezentral, aktueller Wissensstand der MitarbeiterInnen, BI-Lösung für alle MitarbeiterInnen oder nur ausgewählte, Kommunikation vor Ort, etc.).*

Die erste, zu Beginn der Arbeit aufgestellte Hypothese beschreibt die Unterschiede der einzelnen Kommunikations-Schemata zwischen Consultants und Unternehmen je nach Charakteristika der Unternehmen selbst.

Charakteristika sind hier beispielsweise die Anzahl der Standorte und damit eine zentrale oder dezentrale Verwaltung, der aktuelle Wissensstand über Business Intelligence der internen MitarbeiterInnen, der Fakt, ob fast alle MitarbeiterInnen oder nur ausgewählte die BI-Lösung verwenden werden, etc. Diese Faktoren nehmen laut der aufgestellten Hypothese Einfluss auf den Kommunikationsprozess zwischen den Consultants und dem Unternehmen.

Die Literatur erwähnt in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit des Supports durch das Management im Unternehmen (Wixom und Watson 2001), allerdings lässt sich dadurch keine eindeutige Korrelation zu bestimmten Charakteristika des Unternehmens herstellen.

Die Befragungen im Rahmen der ExpertInneninterviews für diese Masterarbeit kamen prinzipiell zu einem Ergebnis, das die Hypothese bestärkt. Die Unternehmensstruktur beeinflusst bereits den

Prozess bei der Auswahl der Beratungsfirma. Je nachdem, welche Stakeholder vorhanden sind und welchen Einfluss diese auf solche Entscheidungen ausüben, gestaltet sich der Prozess hier anders. In den befragten Unternehmen waren dies beispielsweise die persönlichen Kontakte des Managements oder auch Empfehlungen durch Bekannte. Eine Ausschreibung ist allerdings meist zusätzliche Voraussetzung bei dem Beginn neuer Projekte. Politisch motiviert spielt dann der finanzielle Aspekt meist die größte Rolle. Diese Aussagen ergeben also, dass zumindest die Struktur in Bezug auf das Management und einflussreiche Stakeholder die Zusammenarbeit von Beginn an beeinflusst.

Ein weiterer Punkt ist der aktuelle Wissensstand der internen MitarbeiterInnen. Je nach Vorwissen beziehungsweise dem Ziel der Know-How Übernahme, fallen hier unterschiedliche Aspekte verschieden wichtig aus. Bei einer gewünschten Know-How Annahme durch die internen MitarbeiterInnen muss dieser Prozess eigens geplant werden. Ist das Know-How intern bereits vorhanden oder aber nicht geplant, Know-How zu übernehmen, so kann dem in der Zusammenarbeit keine Beachtung und auch keine Ressourcen geschenkt werden. Dasselbe gilt dafür, ob zukünftig die Mehrheit oder nur wenige ausgewählte MitarbeiterInnen mit der Business-Intelligence-Lösung arbeiten sollen. Gegebenenfalls werden regelmäßige Schulungen stattfinden und in Summe mehr Feedback in die Arbeit der Consultants einfließen. Hier spielt auch eine möglicherweise vorhandene Business-Intelligence-Abteilung im Unternehmen eine Rolle, allerdings setzt sich damit die zweite Hypothese im Detail auseinander.

Die Art der Kommunikation beeinflusst den Kommunikationsprozess selbstverständlich. Die Struktur im Unternehmen hat Einfluss darauf, ob überwiegend vor Ort und direkt kommuniziert wird, oder ob Remote-Arbeitsplätze vorhanden sind und Video-Konferenzen stattfinden. Da dies grundsätzlich auch einen finanziellen Aspekt mit sich bringt, so sind Video-Konferenzen eben finanziell günstiger als regelmäßige Anreisen, und außerdem die Ressource Zeit dabei auch eine Rolle spielt, werden diese Techniken kaum gänzlich abgelehnt. In den befragten Unternehmen wurde jeweils eine Kombination der Kommunikation vor Ort und der Kommunikation mithilfe von technologischen Tools angewandt, mit Ausnahme des Unternehmens, in dem die externen BeraterInnen wie interne MitarbeiterInnen ständig vor Ort sind. Somit stehen auf der einen Seite die ressourcenschonenden, effizienten und modernen Technologien, und auf der anderen Seite wird nach wie vor in regelmäßigen Abständen der persönliche Kontakt gepflegt, der die Basis einer guten Zusammenarbeit mit Consultants darstellt.

Ein ganz wesentlicher Punkt für den Kommunikationsprozess ist die Zusammensetzung des Projektteams. Dieses besteht in der Regel aus mehreren MitarbeiterInnen, und diese können innerhalb einer Organisation an einem Standort oder aber auch an mehreren Standorten ansässig sein. Somit unterscheidet sich der Kommunikationsprozess nicht nur in dem Sinn, dass die Kommunikation rein mit den externen Consultants gemeint ist und gestaltet werden muss, sondern eben auch zwischen den internen MitarbeiterInnen. In weiterer Folge kann es auch separate Kommunikationsprozesse zwischen den verschiedenen Standorten und den Consultants geben.

Ein ganz wesentlicher Punkt sind die vorhandenen und auch gewünschten Kostenstrukturen innerhalb eines Unternehmens. So kam in einem der Interviews heraus, dass interne MitarbeiterInnen beispielsweise Personalkosten verursachen, externe BeraterInnen hingegen Sachkosten. In Unternehmen, die unter einem politischen und öffentlichen Einfluss stehen, kann eine solche Umverteilung der Kosten ein wichtiger Punkt sein.

Zusammenfassend kann die erste Hypothese also bestätigt werden. Die Befragung hat sowohl auf der Seite der Unternehmen als auch der Consultants mehrere Beispiele für Merkmale geliefert, die Einfluss auf den Kommunikationsprozess nehmen.

## **2. Forschungsthese:**

*Eine bestehende IT-Abteilung bei den KundInnen sowie deren Strategie beeinflussen die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den KundInnen.*

Die zweite aufgestellte Forschungsthese konnte im Zuge der Forschungsarbeit auf folgende Aussage korrigiert werden, wobei der Unterschied vor allem in der detaillierten Betrachtung der Beeinflussungsfaktoren besteht:

*Der Wunsch vom Kunden, BI-Know-How langfristig vollständig intern zu übernehmen und die BI-Lösung selbstständig zu betreiben oder diese langfristig extern betreiben zu lassen beeinflussen die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den KundInnen*

Die zweite aufgestellte Forschungsthese bezieht sich im Detail auf die vorhandene beziehungsweise nicht vorhandene IT-Abteilung beim Unternehmen. Die Annahme ist, dass sich die Kommunikation und Zusammenarbeit anders gestalten, je nachdem, ob eine IT-Abteilung vorhanden ist und wie diese arbeitet. So wirkt es sich beispielsweise darauf aus, ob die externen BeraterInnen auf Vorwissen aufbauen können und Know-How vermitteln, oder ob sie den gesamten Prozess übernehmen und Entwicklungsarbeiten ebenfalls selber durchführen müssen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass die interne IT den externen Consultants eventuell kritisch gegenüberstehen könnte, da sie um ihre eigenen Arbeitsstellen fürchtet oder sich in ihren Kompetenzen herabgesetzt fühlt.

Die Literatur gibt auf diese Fragen kaum Antworten. Es gibt Erfolgsfaktoren, die sich auf BenutzerInnen selbst beziehen, aber die IT-Abteilung eines Unternehmens wird soweit nicht erwähnt.

Die Befragung in den Unternehmen lieferte sehr wohl Antworten auf die an dieser Stelle gestellten Fragen. Die Aussage, dass die Strategie der internen IT-Abteilung Einfluss auf die Kommunikation hat, trifft grundsätzlich zu, ist aber in der Formulierung viel zu allgemein. Ein wesentlicher Punkt, der sich auf die Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen auswirkt, ist jedenfalls, ob das Unternehmen Kompetenzen von den BeraterInnen übernehmen möchte und die BI-Lösungen zukünftig selbstständig betreiben möchte.

In den Unternehmen, in denen keine internen Kompetenzen im Bereich Business Intelligence bestehen, wurde bei der Befragung angegeben, dass nicht geplant ist, BI-Know-How von den Consultants übernehmen zu wollen. Es wird die Leistung der Consultants in Anspruch genommen um Lösungen zu entwickeln, die Analysen und Auswertungen erlauben, aber es ist nicht beabsichtigt, solche Lösungen zukünftig selbst entwickeln zu können. Was sehr wohl ein Ziel ist, ist das selbstständige Erstellen von Auswertungen und Analysen. Die Gründe für das Verbleiben von Know-How bei den BeraterInnen ist in einem Unternehmen der Mangel an internen

MitarbeiterInnen, die über notwendiges Vorwissen verfügen und außerdem noch gewisse Mindestjahre im Unternehmen verbleiben werden, um eine langwierige zusätzliche Ausbildung rechtfertigen zu können. Dies beruht wiederum auf gewissen Unternehmensstrukturen, die personelle Entscheidungen nur bürokratisch und konservativ (im Gegensatz zu agil und dezentral) erlauben. Ein anderer Grund ist die Größe des Unternehmens und damit wiederum fehlendes internes Personal in Verbindung mit einem grundlegenden Vertrauen in die Kompetenzen der Consultants, dass diese die bestmöglichen Lösungen entwickeln. Dies beruht wiederum auf einem allgemeinen Vertrauen in sehr fachspezifisches Wissen bei der Zusammenarbeit mit externen Firmen, und einem sehr hohen Aufwand, sich dieses Wissen intern anzueignen.

Bei dem Unternehmen, das durchaus die interne Aneignung von Know-How durch die externen BeraterInnen verfolgt, spielen die bereits vorhandenen Kompetenzen eine Rolle. Das Unternehmen verfügt über eine große, interne BI-Abteilung, die im Stande ist, sich Spezialwissen durch die Consultants anzueignen. Hier wird auch ein Wandel der Rolle des Consultants im Laufe des Projektes beschrieben: zu Beginn des Projekts sind die Consultants vor allem in der Rolle der BeraterInnen, während sie mit der Zeit eher in die Rolle von EntwicklerInnen fallen. Die interne IT-Abteilung steht den externen Consultants laut der Befragung sehr positiv gegenüber, da vor einer Beauftragung einer externen Firma immer abgeklärt wird, ob die benötigten Kompetenzen intern vorhanden sind, und nur bei Nicht-Vorhandensein externe Firmen beauftragt werden.

Zusammenfassend muss die zweite Hypothese also in ihrer Formulierung, vor allem in den Details, korrigiert werden, kann aber anschließend durchaus so bestätigt werden.

### **3. Forschungsthese:**

*Eine hohe Qualität der Kommunikation ist notwendig für den Erfolg eines Projektes, reicht allein aber nicht aus, um diesen Erfolg zu garantieren.*

Für die dritte aufgestellte Hypothese kann ein Blick auf die von Ford aufgelisteten potentiellen Fehler (Ford 1974) geworfen werden. So beschreibt er unter anderem Unklarheiten bei der Vorgehensweise der Consultants sowie Scheitern bei der Bekanntgabe der vorhandenen Ressourcen als potentielle Fehlerquellen (Ford 1974). Obwohl Ford in seinem Paper über die Beziehung zwischen Unternehmen und BeraterInnen im Allgemeinen geschrieben hat, lassen sich diese beiden Fehlerquellen auch auf Projekte im Business-Intelligence-Bereich übertragen. Sowohl bei der Schilderung der Vorgehensweise als auch für die Bekanntgabe der vorhandenen Ressourcen wird eine hochwertige Kommunikation vorausgesetzt. So findet sich die dritte Hypothese mit einem gewissen Interpretationsspielraum in der Literatur bestätigt.

Bei den Ergebnissen der Befragung hingegen sind die Ergebnisse eindeutig. Alle drei befragten Unternehmen unterstrichen die Wichtigkeit der Kommunikation bei der Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen. Unternehmen 1 und 3 verweisen hier besonders auf regelmäßig stattfindende Treffen in Form von Jour-fixe, Stand-Ups oder vergleichbarem. Unternehmen 2 sieht die Wichtigkeit weniger in der Form von regelmäßigen Treffen als vielmehr in der Verlässlichkeit auf Seiten des Consultants. Bei einer telefonischen oder schriftlichen Kontaktaufnahme mit dem Consultant wird großer Wert auf eine schnelle Reaktion gelegt, wenn auch diese noch kein Lösungsvorschlag sein muss, sondern viel mehr eine erste Kenntnisnahme der Anfrage.

Ein Punkt, der die Wichtigkeit der Kommunikation viel mehr verdeutlicht, ist das Beispiel einer gescheiterten Zusammenarbeit mit einer externen Firma. Ausschlaggebend dafür war, dass Änderungen am System und an Hardware wie Updates, Verbesserungen, etc. mit dem Unternehmen nicht kommuniziert wurden. Fehler und Neuerungen, die diesen Veränderungen folgten, erlebte das Unternehmen sehr überraschend und ohne Vorwarnung, und die anschließende Fehlersuche beanspruchte sehr viel Ressourcen, da sie über die vorangegangenen Updates nicht informiert wurden und somit nicht wussten, wo man nach der Ursache des Problems forschen musste. Wären die Updates ordentlich kommuniziert worden, hätten hier sehr viele Probleme vermieden werden können. Die schlechte Kommunikation führte somit zum Scheitern der Zusammenarbeit.

Ein anderes Beispiel zur Untermauerung dieser Hypothese ist das Scheitern der Zusammenarbeit bei einem Projekt aufgrund aus Unternehmenssicht nicht ausreichender Leistungen zu einem zu hohen Preis. Hier kann die Kommunikation an sich gestimmt haben, allerdings wurde mehr erwartet als anschließend geliefert wurde. Möglicherweise lag hier allerdings bereits bei der Vorbesprechung der Fehler in der Kommunikation, wodurch zu hohe Erwartungen entstanden sind. In diesem Fall kann das Scheitern der Zusammenarbeit wiederum auf die Kommunikation geschoben werden.

Dass eine funktionierende Kommunikation allein für den Erfolg eines Projektes nicht ausreicht, kann, wenn nicht durch das vorherige Beispiel, mit folgender Erfahrung bestätigt werden. Bei der Befragung wurde ebenfalls von einer Zusammenarbeit berichtet, die an fehlenden Zeit-Ressourcen auf Seiten der Consultants scheiterte.

Die Annahme, dass eine hochwertige Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit Voraussetzung ist, kann durch die Ergebnisse der Forschung bestätigt werden. Dass die Kommunikation allein allerdings nicht automatisch ein erfolgreiches Projekt bedeutet, kann ebenfalls bestätigt werden.

### 5.4.2 Ergänzende Forschungsthese

Im Laufe der Forschungsarbeit ergaben sich neue Erkenntnisse, die zu Beginn dieser Arbeit noch nicht bekannt waren und dadurch in den ursprünglich aufgestellten Hypothesen nicht berücksichtigt werden konnten. Dies bedeutet nicht, dass die aufgestellten Thesen nicht mehr gültig sind, sondern dass sie durch zusätzliche Hypothesen ergänzt werden können.

Für die Ergänzungen der aufgestellten Hypothesen wurden die Kernaussagen der Befragungen analysiert. Die besonders wichtigen Aussagen wurden in Hypothesen formuliert und werden nachfolgend beschrieben.

#### 4. Forschungsthese:

*Business-Intelligence-Lösungen betreffen das operative Geschäft eines Unternehmens nicht, weshalb die Zusammenarbeit bei der Implementierung weniger strenge Regelungen zulässt.*

Diese vierte Hypothese ergibt sich aus den Befragungen, bei denen von mehreren Unternehmen hervorgehoben wurde, dass bei der Zusammenarbeit im Business-Intelligence-Bereich keine Pönalen notwendig sind, wohingegen bei der Implementierung anderer IT-Systeme sehr wohl solche Klauseln im Vertrag stehen. Dies ergibt sich dadurch, dass bei Business Intelligence das operative, tägliche Geschäft eines Unternehmens nicht gefährdet ist. Business-Intelligence-Prozesse sind mehrheitlich nachgelagerte Prozesse, bei denen die zuerst erzeugten Daten gesammelt und analysiert werden. Die entstehenden Analysen sind in der Regel ebenfalls nicht täglich fällig.

In weiterer Folge bedeutet dies, dass leichte Verzögerung im Implementierungs-Prozess keine Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben, und somit die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen BeraterInnen hier unter weniger Druck steht. Eine Aussage aus der Befragung von Unternehmen 1 diesbezüglich war auch, dass eine freundschaftliche und lockere Zusammenarbeit, wie es aktuell mit der Beratungsfirma der Fall ist, bei sehr strengen Regelungen und Strafklauseln im Vertrag so nicht möglich wäre. Dadurch würden sich die Kommunikationsprozesse selber ebenfalls förmlicher und strikter gestalten. Somit ist diese Hypothese maßgeblich für die Kommunikation zwischen den externen Consultants und den MitarbeiterInnen des Unternehmens.

#### **5. Forschungsthese:**

*Bei den Kommunikationsprozessen zwischen Unternehmen und Consultant spielen Vertrauen, das Gefühl einer fairen Behandlung und Zuverlässigkeit auf beiden Seiten wichtige Rollen.*

Ein Punkt, der bei den durchgeführten Interviews als besonders wichtig für die Kommunikationsprozesse hervorgegangen ist, beruht auf der zwischenmenschlichen Beziehung zum Consultant. Dabei spielen das Vertrauen, das Gefühl einer fairen Behandlung sowie die Zuverlässigkeit wichtige Rollen.

Das gegenseitige Vertrauen zwischen Unternehmen und Consultant ist demnach wichtig, weil verwendete Technologien inklusive Kosten und Aufwänden oft von den BeraterInnen für die Unternehmen vorgeschlagen werden, wie auch bereits in Kapitel 2 erwähnt wurde (Wang und Chen 2006). Trauen die relevanten Personen im Unternehmen den BeraterInnen bei vorgeschlagenen Technologien und Systemen nicht, belastet dies nicht nur die Zusammenarbeit und den Implementierungserfolg, sondern auch die Kommunikation selbst. Des Weiteren führt ein fehlendes Vertrauen auf der Seite des Unternehmens laut Wang und Chen (2006) zu einem Vorenthalten von relevanten Informationen, sodass letztendlich eine weniger zufriedenstellende BI-Lösung aus dem Implementierungs-Projekt hervorgeht. Auf der anderen Seite sollte auch der Consultant dem Unternehmen trauen können, und bei möglicherweise auftretenden Problemen diese offen ansprechen können.

Eine faire Behandlung und Zuverlässigkeit sind ebenfalls Punkte, die aus den Befragungen in den Unternehmen als besonders wichtig hervorgegangen sind. Die faire Behandlung beruht im Endeffekt wieder auf dem gegenseitigen Vertrauen – hier spielen die verrechneten Aufwände beispielsweise eine Rolle. Die befragten Personen in Unternehmen 2 lobten in diesem Zusammenhang die Prozesse bei der Anfrage zu neuen Implementierungen. Hierbei werden die

ersten Besprechungen in der Regel bei der Verrechnung nicht berücksichtigt, erst beim tatsächlichen Arbeiten an der Lösung werden die Stunden verrechnet. Diese Vorgehensweise führt auf der Seite des Unternehmens zum Gefühl, fair behandelt zu werden. Der Beratungsfirma verschafft es wiederum den Vorteil, das Unternehmen als Kunden bzw. Kundin zu binden. Die Zuverlässigkeit spielt vor allem in Bezug auf Reaktionszeiten und verlässliche Arbeit eine Rolle. Bei der Befragung ging in diesem Zusammenhang hervor, dass bei Anfragen keine umfangreiche Antwort als Reaktion erwartet wird, aber zumindest eine erste, relativ rasche Rückmeldung. Dadurch weiß das Unternehmen, dass es wahrgenommen wird. Auch in weiterer Folge sollten die notwendigen Arbeiten verlässlich ausgeführt werden. Ein weiterer erwähnter Punkt ist die Kommunikation nach Wartungen oder Änderungen am System. Unternehmen 2 erzählte bei der Befragung von einer gescheiterten Zusammenarbeit, bei der ein solcher Austausch nicht stattfand, was zur Folge hatte, dass durch Änderungen plötzlich Fehler und Probleme auftraten, die sich vom Unternehmen selbst nur schwer auf etwas bestimmtes rückführen ließen. Die befragten Consultants berichteten außerdem von einer ebenfalls gescheiterten Zusammenarbeit, bei der das Unternehmen mit dem Fortschritt des Projektes insofern unzufrieden war, als dass Prozesse nicht schnell genug abliefen. Bei einem ausreichend vorhandenem Vertrauen auf Unternehmensseite sollte dies soweit kein Problem darstellen. In der Regel wird das Unternehmen ein Gespräch suchen, und auf Basis der guten Kommunikationsprozesse mögliche Probleme klären können. In dem Fall, von dem die BeraterInnen berichteten, war dies nicht möglich, sodass die betreuenden Consultants ausgetauscht werden mussten, um mit dem Unternehmen eine neue entsprechende Consultant-Unternehmens-Beziehung aufbauen zu können.

Zusammenfassend hat sich im Rahmen der Befragung immer wieder gezeigt, wie wichtig diese KundInnen-Consultant-Beziehung, die auf den eben beschriebenen Kriterien basiert, für die Kommunikation ist. Mit einer guten Beziehung als Basis lassen sich mögliche Probleme oder Plan-Abweichungen mit relativ geringem Aufwand aus der Welt schaffen. Ist diese Basis allerdings nicht oder nur sehr gering vorhanden, können kleinste Probleme schon zum Scheitern der Zusammenarbeit führen.

### **6. Forschungsthese:**

*Durch die richtig gewählte Art der Kommunikation kann die Akzeptanz gegenüber neuen Implementierungen durch externe Consultants in Unternehmen gesteigert werden.*

Ein weiterer Punkt, der in den Befragungen besonders oft erwähnt wurde, ist die Akzeptanz der internen MitarbeiterInnen eines Unternehmens gegenüber externen BeraterInnen und den damit einhergehenden Veränderungen. Der Punkt des internen Supports wird bereits in der Literatur immer wieder erwähnt (Wang und Chen 2006; Wixom und Watson 2001). Hier wird ein besonderer Wert auf BenutzerInnen im Unternehmen gelegt, die dem neuen System positiv gegenüberstehen und dieses intern, unter den internen MitarbeiterInnen, bewerben. Zusätzlich sollen sie der technischen Abteilung regelmäßig Feedback zu der entwickelten Lösung geben und diese dadurch laufend verbessern. Diese Vorzeige-BenutzerInnen werden in der zitierten Literatur als Champions bezeichnet (Wixom und Watson 2001).

Bei den Befragungen wurden solche internen BenutzerInnen nicht angesprochen, allerdings wurde die Akzeptanz unter den internen MitarbeiterInnen wiederholt erwähnt. Besonders in Unternehmen

3, in dem die externen BeraterInnen im Unternehmen fixe Arbeitsplätze haben, war die Aufklärungsarbeit zu Beginn der Zusammenarbeit groß. Diese erfolgt sowohl durch interne ProjektmitarbeiterInnen als auch durch die externen BeraterInnen selber. Dabei spielt die Aufklärung über die genauen Tätigkeiten der Consultants eine wichtige Rolle, da die Skepsis oftmals mit der Angst um den eigenen Arbeitsplatz entsteht. Kann in einem ersten Austausch geklärt werden, welche Tätigkeiten von den Consultants übernommen werden und welche Tätigkeiten nach wie vor bei den internen MitarbeiterInnen bleiben, kann diese Angst von den MitarbeiterInnen genommen werden. Eine weitere Skepsis kann gegenüber der laufenden Arbeit der Consultants entstehen. In der Befragung wurde ein Fall erwähnt, bei dem gegenüber anderen Abteilungen Auswertungen weitergegeben wurden, ohne dass diese von den internen MitarbeiterInnen bestätigt und abgesegnet wurden. Dieser konkrete Fall führte zu viel Frust und einer schlechten Stimmung, im weiteren Schritt allerdings auch zu einem offenen Gespräch. Aus diesem Gespräch resultierten letztendlich tägliche Stand-Up-Meetings. Dadurch herrscht ein täglicher Austausch darüber, woran gerade gearbeitet wird und was die aktuellen Aufgaben sind. Diese ständige und offene Kommunikation, so die befragten Personen, hat die Akzeptanz der internen MitarbeiterInnen dem Business-Intelligence-Projekt und den externen BeraterInnen gegenüber sehr gesteigert.

Dieser konkrete Fall kann dahingehend verallgemeinert werden, als dass eine offene Kommunikation mit allen Projektbeteiligten zu einer höheren Akzeptanz führt. Skepsis entsteht vor allem aus Angst vor dem Herabsetzen der eigenen Leistung im Unternehmen und dadurch auch vor dem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes. Kann diese Angst von Projektbeginn an genommen werden, bedeutet dies für das Business-Intelligence-Projekt bessere Startbedingungen in Bezug auf die internen MitarbeiterInnen.

### **5.4.3 Forschungsthese pro Unternehmen**

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die Forschungsthese und die Haltung der einzelnen, befragten Unternehmen dazu.



Tabelle 3: Forschungsthese pro Unternehmen

Nr.	Forschungsthese	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3
1	Der Kommunikationsprozess unterscheidet sich bei den verschiedenen KundInnen aufgrund bestimmter Merkmale (zentral/dezentral, aktueller Wissensstand der MitarbeiterInnen, BI-Lösung für alle MitarbeiterInnen oder nur ausgewählte, Kommunikation vor Ort, etc.).	z.B. aufgrund der Standorte und deren Verteilung in Österreich, Gremien-Aufstellungen, etc.	z.B. durch den Mutterkonzern, aber auch durch die geringere Anzahl an MitarbeiterInnen, der täglichen Verwendung der BI-Lösungen, etc.	z.B. durch die tägliche Anwesenheit der Consultants vor Ort.
2	Eine bestehende IT-Abteilung bei den KundInnen sowie deren Strategie beeinflussen die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den KundInnen.	Ein sehr breites technisches Wissen sowie die langfristige Übernahme des Know-Hows beeinflussen die Zusammenarbeit	Keine bestehende IT-Abteilung	Keine bestehende IT-Abteilung im Projekt; dadurch besteht kein Ziel, Know-How intern aufzubauen
3	Eine hohe Qualität der Kommunikation ist notwendig für den Erfolg eines Projektes, reicht allein aber nicht aus, um diesen Erfolg zu garantieren.	Hier wird z.B. auch die in manchen Situationen erfolgreichere Kommunikation vor Ort hervorgehoben	Wichtig sind auch ausreichend Zeitressourcen und Verlässlichkeit	Zusätzlich sind vor allem auch Management Entscheidungen, Ressourcen, etc. wichtig
4	Business-Intelligence-Lösungen betreffen das operative Geschäft eines Unternehmens nicht, weshalb die Zusammenarbeit bei der Implementierung weniger strenge Regelungen zulässt.	Es wird nachgelagert gearbeitet, mit weniger operativem Druck, dadurch sind weniger strenge Regelungen möglich. Dies ist BI spezifisch. Bei anderen Projekten sind solche Regelungen strenger.	Keine Aussage dazu	In früheren Projekten, die den laufenden Betrieb beeinflussten, war der operative Druck höher; das BI-Projekt zeichnet sich eher durch seine lange, erste Phase aus, in der kein Output generiert wird, in der viel Geduld gefragt ist

Nr.	Forschungsthese	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3
5	Bei den Kommunikationsprozessen zwischen Unternehmen und Consultant spielen Vertrauen, das Gefühl einer fairen Behandlung und Zuverlässigkeit auf beiden Seiten wichtige Rollen.	Hier wird auch die Wichtigkeit einer gemeinsamen Sprache hervorgehoben, um auf einer gemeinsamen Ebene kommunizieren zu können	Die zeitnahe Reaktion auf gestellte Anfragen, Ehrlichkeit und das Gefühl einer fairen Behandlung durch die Consultants sind sehr wichtig	Vertrauen und vor allem das Vermeiden von Skepsis
6	Durch die richtig gewählte Art der Kommunikation kann die Akzeptanz gegenüber neuen Implementierungen durch externe Consultants in Unternehmen gesteigert werden.	Ist wichtig in Bezug auf die Akzeptanz ist es vor allem, die Angst der MitarbeiterInnen zu nehmen, dass Arbeitsplätze weggenommen werden. Bei Betrachtung ganzer Abteilungen steigert sich die Akzeptanz eines Projektes, sobald es einen hilfreichen Input für diese Abteilungen liefert (Auswertungen, etc.)	Eine erste Skepsis gegenüber neuen IT-Tools herrscht allgemein, unabhängig davon, ob diese intern oder extern entwickelt wurden. Durch eine Übernahme in den Alltag schwindet diese Skepsis aber relativ schnell	Es braucht viel Fingerspitzengefühl, damit MitarbeiterInnen nicht das Gefühl haben, ihr Job ist in Gefahr

## 5.5 Diskussion

Die Aufgaben und Zuständigkeiten von externen BeraterInnen in Unternehmen sind bei einer langjährigen Zusammenarbeit sehr weitreichend und umfangreich. Sie beginnen bei der Beratung selbst, gehen weiter über die Entwicklungs- und Analysetätigkeit, beinhalten das Abhalten von Schulungen und Vermitteln zwischen den einzelnen Abteilungen und enden schließlich bei der Teilnahme an Budgetausschüssen und Management-Präsentationen. Genauso weitreichend und fordernd sind die verschiedenen Kommunikationsprozesse, die sich durch die unterschiedlichen Aufgaben ergeben. Eine Beratung zu einer Implementierung von Business Intelligence erfordert die Übersetzung von technischen Prozessen in eine gemeinsame Sprache, unter einer zusätzlichen Bezugnahme auf fachspezifische Fakten des jeweiligen Unternehmens. Bei Entwicklungs- und Analysetätigkeiten gilt es, die möglicherweise intern vorhandenen Abteilungen über die Tätigkeiten aufzuklären, um die Akzeptanz der internen MitarbeiterInnen zu fördern. Je nach Situation des Unternehmens kann zusätzlich die Vermittlung von Know-How als Aufgabe anfallen, eventuell die Zusammenarbeit mit den internen Abteilungen, möglicherweise aber auch die vollkommene Übernahme der Tätigkeiten durch die Beratungsfirma. Bei Schulungen sollen die internen MitarbeiterInnen und damit auch BenutzerInnen der implementierten Lösung nicht nur die neuen Funktionen und Erleichterungen kennen lernen, sondern auch von dem neuen Produkt begeistert werden, sodass dieses auch in der Praxis Anwendung findet. Das Feedback der BenutzerInnen soll in diesem Zusammenhang Gehör finden und in die Entwicklung mit einfließen. Die Vermittlung zwischen IT- und Fachabteilungen erfordert neben der Herausforderung der Übersetzung einer technischen in eine fachbereichsspezifische Sprache oftmals auch organisatorische Fertigkeiten. Bei der Teilnahme an Ausschüssen und Präsentationen bedarf es wiederum ganz anderen Kommunikationsfähigkeiten. Zusätzlich ergeben sich aus der Dauer der bisherigen Zusammenarbeit meist ebenso unterschiedliche Anforderungen, und da es sich bei Business-Intelligence-Projekten in der Regel um langjährige Projekte handelt, unterliegen diese hier einem entsprechenden Wandel. Während zu Beginn eines Projektes ein häufiger Austausch und Abstimmungen noch einmal wichtiger sind, genügt nach einer gewissen Zeit oftmals die Kommunikation auf Abruf, vor allem wenn es sich lediglich um unregelmäßige Änderungen und Adaptierungen der Business-Intelligence-Lösung handelt.

Diese kurze Aufzählung der unterschiedlichen Situationen der externen BeraterInnen, die sich während dieser Forschungsarbeit offenbart haben, zeigen bereits, wie sehr neben fachlichen Kompetenzen auch Kommunikationsfertigkeiten bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen gefordert sind. Je nach Charakteristika der Unternehmen unterscheiden sich auch die notwendigen Kommunikationsprozesse. Während in Unternehmen 3 ein täglicher Austausch stattfindet, weil die externen BeraterInnen im Unternehmen einen eigenen Arbeitsplatz neben den internen MitarbeiterInnen haben, basiert die Kommunikation in Unternehmen 2 auf konkreten Anforderungen und findet ansonsten in keiner bestimmten Regelmäßigkeit statt. Dadurch ergibt sich die Annahme, dass kein allgemein gültiger Kommunikationsprozess beschrieben werden kann. Vielmehr müssen die einzelnen Prozesspunkte der stattfindenden Kommunikation an die individuelle Situation und deren Gegebenheiten angepasst werden.

Nichtsdestotrotz geht sowohl aus der Literatur als auch aus den Befragungen hervor, dass es einige Punkte gibt, die in den verschiedenen Kommunikations-Situationen in ihrer Relevanz übereinstimmen. Dabei handelt es sich beispielsweise um die bereits mit einer Hypothese formulierten Faktoren des gegenseitigen Vertrauens, des Gefühls einer fairen Behandlung sowie

der gefühlten Zuverlässigkeit. Diese Punkte stärken die Zusammenarbeit und die Kommunikation in einer sehr breit aufgestellten Situations-Palette. So ist der Wunsch nach einer fairen Behandlung beispielsweise sowohl bei dem ersten Gespräch einer beginnenden Zusammenarbeit als auch bei einer internen Schulung von MitarbeiterInnen notwendig. Ein weiterer Punkt, der in seiner Relevanz allgemein gültig ist, ist die Steigerung der Akzeptanz durch die entsprechende Kommunikation.

Ein dritter Punkt, welcher spezifisch für Business Intelligence ist, ist der im Vergleich zu anderen IT-Projekten weniger intensive Zeitdruck. Bei Verzögerungen in der Implementierung bedeutet dies im BI-Bereich keine akuten Auswirkungen auf das gesamte System. Dies hat zur Folge, dass in Verträgen keine extremen Strafandrohungen notwendig sind, was die Zusammenarbeit wiederum auf einer sehr viel umgänglicheren Basis aufbauen lässt. So entsteht bei der Betrachtung der Befragungen der Eindruck, dass die Zusammenarbeit mit den externen BeraterInnen im Business-Intelligence-Bereich allgemein sehr locker und konstruktiv wirkt, unnötige Bürokratien und Verzweigungen werden vermieden. Es wird sehr lösungsorientiert und effizient gearbeitet.

Abschließend lassen sich die als wichtig herausgearbeiteten Punkte mit einer transparenten und fairen Arbeitsweise zusammenfassen, bei der beiden Parteien – sowohl den internen MitarbeiterInnen inklusive dem Management als auch den externen BeraterInnen – die Anforderungen und Arbeitsweisen klar sind. Probleme sollen offen angesprochen werden können und durch eine lösungsorientierte Kommunikation in konstruktive Kritik umgewandelt, die durch entsprechende Maßnahmen in die Zusammenarbeit mit eingearbeitet werden kann.

## 6 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Forschungsarbeit war es, die Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen und externen BeraterInnen bei der Einführung von Business-Intelligence-Lösungen zu untersuchen. Dies wurde durch eine qualitative Studie sowohl aus der Perspektive der Unternehmen als auch aus der Perspektive der Consultants erforscht. Das Ergebnis dieser Studie ist die Erkenntnis, dass es Faktoren bei der Implementierung von Business-Intelligence-Systemen gibt, die unabhängig von der Unternehmensstruktur oder individuellen Gegebenheiten eine tragende Rolle spielen.

Diese Faktoren sind das Vertrauen der Unternehmen in die Arbeitsweise der Consultants, das Gefühl einer fairen Behandlung durch die Consultants sowie die Zuverlässigkeit der Consultants in Bezug auf ihre Arbeit und die Einhaltung von Fristen. Hinzu kommt als ebenfalls wesentlicher Faktor die Schaffung von Akzeptanz innerhalb eines Unternehmens gegenüber eines neuen Systems. All diese Faktoren können mit entsprechenden Kommunikationsprozessen beeinflusst werden, sowohl positiv als auch negativ. Ein weiterer Punkt, der die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen BeraterInnen wesentlich beeinflusst ist die Tatsache, dass durch Verzögerungen oder Probleme in der Business-Intelligence-Implementierung die operativen Tätigkeiten eines Unternehmens nicht gefährdet sind. Hierbei unterscheiden sich Projekte im Bereich der Business Intelligence stark von anderen IT-Projekten.

Ebenso wie die Faktoren, die für verschiedenartige Unternehmen gleichermaßen gelten, gibt es auch Faktoren, die von den jeweiligen Unternehmensstrukturen und individuellen Gegebenheiten abhängig sind.

Sowohl Business-Intelligence-Systeme als auch die Auslagerung von Implementierungen zu externen Beratungsfirmen werden in Zukunft wohl eine wesentliche Rolle spielen. Business Intelligence kann eine hohe Relevanz aufgrund der stetig steigenden Masse an verfügbaren und auch speicherbaren Daten zugeschrieben werden. Durch das Web sowie entsprechende Applikationen lassen sich Unmengen an Daten ansammeln, die durch Business-Intelligence-Systeme gesammelt, organisiert, gespeichert und letztendlich ausgewertet werden können. Die Auswertung bedeutet Analysen sowie Vorhersagen, die Entscheidungsfindungen in Unternehmen unterstützen und verbessern. Im globalen Wettbewerb spielen solche Analysen eine wichtige Rolle, da sie den notwendigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz in einer Branche bedeuten können. Auch in öffentlichen Unternehmen spielen die Analysen gesammelter Daten eine wichtige Rolle, denn für die Politik benötigt man diese mindestens genauso sehr wie für den globalen Wettbewerbsmarkt.

Die Zusammenarbeit mit Beratungsfirmen anstatt interner Abteilungen wird dahingehend an Relevanz behalten, beziehungsweise gewinnen, als dass die angewandten Technologien und Systeme immer spezifischer werden. Der Aufbau und das Beibehalten von internem Know-How können in diesem Zusammenhang einen hohen zeitlichen und vor allem auch finanziellen Aufwand bedeuten. Durch die Beauftragung von externen BeraterInnen kann man dieses Know-How zukaufen und gleichzeitig ein hohes Maß an ExpertInnenwissen sicherstellen.

Die herausgearbeiteten Hypothesen und Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation zwischen Unternehmen und externen Consultants sollten hierbei beachtet werden. Durch eine transparente und faire Arbeitsweise lässt sich zwischen dem Unternehmen und den BeraterInnen von Beginn an ein gutes Verhältnis herstellen. Ein regelmäßiger Austausch, sei es durch Jour-Fixe-Meetings,

Stand-Ups oder auch Video-Konferenzen, erlaubt eine offene Kommunikation, bei der aktuelle Aufgaben aber auch Probleme angesprochen werden können. Durch eine frühe Aufklärungsarbeit im Unternehmen kann die Akzeptanz von Beginn an gesteigert werden und Ablehnung oder Skepsis können weitgehend vermieden werden. Unter Beachtung dieser wenigen, aber überaus relevanten Faktoren, ergibt sich für die Zusammenarbeit mit den externen Consultants eine solide Basis, auf der aufbauend ein erfolgreiches Projekt resultieren kann.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen bietet sich eine quantitative Studie an, mit der die in dieser Forschungsarbeit aufgestellten Thesen auf ihre allgemeine Gültigkeit überprüft werden können. Dies ist mithilfe von Befragungen beziehungsweise Fragebögen in mehreren Unternehmen, die Business-Intelligence-Lösungen mit der Unterstützung von externen BeraterInnen implementieren oder implementiert haben vorstellbar. Genauso können mehrere unterschiedliche Beratungsunternehmen für eine quantitative Studie hinzugezogen werden. Das Themengebiet lässt jedenfalls viel Spielraum für weitere Forschung zu.

## 7 Verzeichnisse

### 7.1 Literaturverzeichnis

- Atlassian. o.J. „Jira | Software zur Vorgangs- und Projektverfolgung“. Atlassian. Zugegriffen 12. Februar 2020. <https://www.atlassian.com/de/software/jira>.
- Bogner, Alexander, Beate Littig, und Wolfgang Menz. 2014. *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung*. Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Davenport, Thomas H, und D J Patil. 2012. „The Sexiest Job of the 21st Century“. *Harvard Business Review*, Oktober, 8.
- DeLone, William H., und Ephraim R. McLean. 2003. „The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update“. *Journal of Management Information Systems* 19 (4): 9–30.
- Duden.de. 2020. „Jour fixe, der“. Zugegriffen 12. Februar 2020. [https://www.duden.de/rechtschreibung/Jour\\_fixe](https://www.duden.de/rechtschreibung/Jour_fixe).
- . 2020. „remote“. Zugegriffen 12. Februar 2020. <https://www.duden.de/rechtschreibung/remote>.
- . 2020. „Stabstelle, die“. Zugegriffen 12. Februar 2020. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Stabsstelle>.
- Ford, Charles H. 1974. „Developing a Successful Client-Consultant Relationship“. *Human Resource Management* 13 (2): 1–11. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930130202>.
- Hopfgartner, Eva-Maria, Christoph G Schuetz, und Michael Schrefl. 2017. „A Case Study of Success Factors for Data Warehouse Implementation and Adoption in Sales Planning“.
- I. Hwang, Mark, und Xu Hongjiang. 2007. „The Effect of Implementation Factors on Data Warehousing Success: An Exploratory Study“. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations (Years 1-3)* 2: 001–014. <https://doi.org/10.28945/135>.
- Lawton, G. 2006. „Making Business Intelligence More Useful“. *Computer* 39 (9): 14–16. <https://doi.org/10.1109/MC.2006.318>.
- Liu, Ying, Henry Han, und Joan E DeBello. 2018. „The Challenges of Business Analytics: Successes and Failures“. *Proceedings of the 51 St Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Mayring, Philipp. 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. 11. Beltz.
- Naderer, Gabriele, Hrsg. 2011. *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Olbrich, Sebastian, Jens Poppelbuß, und Bjorn Niehaves. 2012. „Critical Contextual Success Factors for Business Intelligence: A Delphi Study on Their Relevance, Variability, and Controllability“. In *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4148–57. Maui, HI, USA: IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.187>.

- Przyborski, Aglaja, und Monika Wohlrab-Sahr. 2014. *Qualitative Sozialforschung - Ein Arbeitsbuch*. 4. Oldenbourg Verlag.
- Reinschmidt, Joerg, und Allison Francoise. 2010. „Business Intelligence Certification Guide“. *IBM: International Technical Support Organization*.
- Schieder, Christian, und Peter Gluchowski. 2011. „Towards a Consolidated Research Model for Understanding Business Intelligence Success“. *ECIS 2011 Proceedings*, Juni.
- Schüler, Bernd, und Michael Staade. 2010. „BI-Projekte mit SAP - SAP NetWeaver BW und SAP BusinessObjects“, 30.
- Shin, Bongsik. 2003. „An Exploratory Investigation of System Success Factors in Data Warehousing“. *Journal of the Association for Information Systems* 4 (1): 141–70. <https://doi.org/10.17705/1jais.00033>.
- Strange, Kevin H., und Bill Hostmann. 2003. „BI Competency Center Is Core to BI Success“. *Gartner Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/400976>.
- Stray, Viktoria, Dag I.K. Sjøberg, und Tore Dybå. 2016. „The Daily Stand-up Meeting: A Grounded Theory Study“. *Journal of Systems and Software* 114 (April): 101–24. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.01.004>.
- „Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.: Teilrating WI“. 2019. 2019. <http://vhbonline.org/vhb4you/jourqual/vhb-jourqual-3/teilrating-wi/>.
- Wang, Eric T.G., und Jessica H.F. Chen. 2006. „Effects of Internal Support and Consultant Quality on the Consulting Process and ERP System Quality“. *Decision Support Systems* 42 (2): 1029–41. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.08.005>.
- Wixom, Barbara H., und Hugh J. Watson. 2001. „An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success“. *MIS Quarterly* 25 (1): 17. <https://doi.org/10.2307/3250957>.
- Yeoh, William, und Andy Koronios. 2010. „Critical Success Factors for Business Intelligence Systems“. *Journal of Computer Information Systems*, 10.

## 7.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: ERP-Consulting-Prozessmodell nach Wang und Chen 2006.....	6
Abbildung 2: Kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung von BI-Systemen nach Yeoh und Koronios 2010.....	8
Abbildung 3: Forschungsmodell für Data-Warehouse-Erfolg nach Wixom und Watson 2001.....	11
Abbildung 4: Recherchemodell für Data-Warehouse-Erfolg nach I. Hwang und Hongjiang 2007. .	12
Abbildung 5: D&M IS-Erfolgsmodell nach DeLone und McLean 2003.....	13
Abbildung 6: Aktualisiertes D&M IS-Erfolgsmodell nach DeLone und McLean 2003.....	14
Abbildung 7: Konsolidiertes Recherche-Modell für BI-Erfolg nach Schieder und Gluchowski 2011 .....	15
Abbildung 8: Allgemeines Ablaufmodell nach Mayring 2010.....	22



### **7.3 Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen.....	29
Tabelle 2: Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	54
Tabelle 3: Forschungsthese pro Unternehmen.....	67
Tabelle 4: Kategorisierung.....	157

## 8 Anhang

### 8.1 Interviewleitfäden

#### 8.1.1 ExpertInnen

Interviewpartner/in:

Unternehmen:

Stellenbezeichnung inkl. evt. Beschreibung:

Projektrolle inkl. Beschreibung:

Prozent der Arbeitszeit, die für Projekt genutzt wird:

Jahre im Unternehmen/Projekt:     /

*Die Literatur zum Themengebiet der Implementierung von Business Intelligence (BI) Lösungen beschreibt, dass die Zusammenarbeit mit (externen) Beratern und die dabei stattfindende Kommunikation wichtige Erfolgsfaktoren sind, wenn ein Unternehmen im BI Bereich intern nicht über ausreichendes Know-How für eine selbstständige Implementierung verfügt. Wie genau sich eine erfolgreiche Kommunikation bzw. Zusammenarbeit definiert und welche Punkte dabei eine Rolle spielen, bleibt allerdings offen.*

*Diese Masterarbeit verfolgt das Ziel, einen solchen Kommunikationsprozess zu analysieren. Dazu wurden im Vorfeld mithilfe einer Literaturrecherche Thesen aufgestellt, die nun durch Interviews mit Beratern für BI-Lösungen sowie mit Vertretern von Unternehmen, die BI-Lösungen in Zusammenarbeit mit externen Beratern implementiert haben oder aktuell implementieren, bestätigt oder auch korrigiert werden.*

*Weiters sollen Unterschiede bzw. Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Kunden/Unternehmen (in Bezug auf Unternehmensmerkmale wie zB vorwiegend Kommunikation vor Ort oder eher telefonisch/per E-Mail, IT-Abteilung vorhanden oder nicht, etc.) sowie möglicherweise bestehende Besonderheiten herausgearbeitet werden.*

*Zusätzlich soll auf die Unterschiede bei der Implementierung von BI-Lösungen im Vergleich zu IT-Systemen im Allgemeinen eingegangen werden – welche Besonderheiten hier bestehen etc.*

Die Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma

- Können Sie das aktuelle BI Projekt, bei dessen Implementierung Sie aktuell von externen Consultants unterstützt werden, bitte kurz beschreiben?
- Wie verlief die Zusammenarbeit bisher bei diesem Projekt? Hat sich diese mit zunehmender Zeit verändert? Was sind die wichtigsten Punkte der Zusammenarbeit?
- Wie würden Sie die Zusammenarbeit einschätzen?

## 8 Anhang

- Warum wurden für dieses Projekt externe Consultants als Unterstützung herangezogen?
- Gab es Punkte, die bei der Auswahl der Consultants eine wichtige Rolle gespielt haben?
- Wodurch konnte sich die Beratungsfirma von der Konkurrenz abgrenzen?
- Gibt es Verbesserungspotential?

### Das Projekt im Unternehmen

- Wie viele Mitarbeiter/innen bzw. Abteilungen sind bei der Implementierung des Projektes involviert?
- Wie viele Mitarbeiter/innen bzw. Abteilungen werden nach abgeschlossener Implementierung des Projektes mit der BI Lösung arbeiten?
- Wie sehr sind diese Mitarbeiter/innen bei der Implementierung involviert?
- Welche Aktionen werden in Zuge des Projektmarketings innerhalb des Unternehmens realisiert?
- Wie ist die Haltung des Managements gegenüber dem Projekt?

### Unterschiede IT / BI Projekte

- Gab es in der Vergangenheit Fälle von IT Projekten, deren Implementierung nicht erfolgreich war? Wenn ja, was waren die Gründe dafür?
- Gab es in der Vergangenheit IT Projekte, die nicht dem BI Bereich zuzuordnen waren?
  - Was war dort besonders wichtig?
  - Was spielte eine weniger wesentliche Rolle?

### **8.1.2 Consultants**

Interviewpartner/in:

Stellenbezeichnung inkl. evt. Beschreibung:

Projektrolle inkl. Beschreibung:

Prozent der Arbeitszeit, die für Projekt genutzt wird:

Jahre im Unternehmen/Projekt:     /

### Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen

- Können Sie das aktuelle BI Projekt, bei dessen Implementierung Sie aktuell mitarbeiten, bitte kurz beschreiben?
- Wie verlief die Zusammenarbeit bisher bei diesem Projekt? Hat sich diese mit zunehmender Zeit verändert? Was sind die wichtigsten Punkte der Zusammenarbeit?
- Worauf achten Sie bei der Zusammenarbeit besonders? Was ist wichtig?

- Wodurch kann sich die Beratungsfirma IMn von der Konkurrenz abgrenzen?
- Gibt es Verbesserungspotential?
- Was kann zu Problemen führen / hat zu Problemen geführt?

#### Das Projekt

- Wie viele Mitarbeiter/innen sind bei der Implementierung des Projektes involviert?

#### Unterschiede IT / BI Projekte

- Gab es in der Vergangenheit Fälle von IT Projekten, deren Implementierung nicht erfolgreich war? Wenn ja, was waren die Gründe dafür?
- Wie könnten sich BI Projekte von anderen IT Projekten unterscheiden?

## 8.2 Transkripte der Befragung

### 8.2.1 Unternehmen 1, Interview 1

*Interviewerin:* So, ahm, der *Consultant* hat Ihnen glaub ich schon eine kurze Information zu meiner Masterarbeit gesendet

*Experte/Expertin:* Ganz kurz; Falls Sie Namen und Daten brauchen (Visitenkarte)

*Interviewerin:* Perfekt, vielen Dank. Ahm. Also es gibt ja, ahm, bei der, oder starten wir einmal so: Unternehmen, die jetzt vielleicht gar keine IT Abteilung haben oder einfach keine IT Abteilung, die jetzt BI Lösungen selber implementieren möchte oder kann, wie auch immer, ahm, ziehen sich dann oft externe Berater oder externe Consultants zur Unterstützung hinzu.

*Experte/Expertin:* Mhm

*Interviewerin:* Und, in der Literatur wird sehr oft erwähnt, dass bei so einer Zusammenarbeit mit externen Consultants die Kommunikation eine wichtige Rolle spielt, oder überhaupt die Zusammenarbeit wie die abläuft, für die Qualität von dem Projekt dann. Für den Erfolg von dem Projekt. Und, es wird aber nicht erwähnt, welche Punkte jetzt innerhalb der Zusammenarbeit und der Kommunikation wirklich wichtig sind. Und das versuch ich jetzt mit meiner Masterarbeit zu beschreiben und herauszufinden.

*Experte/Expertin:* Schwierige Aufgabe.

*Interviewerin:* (lacht) genau.

*Experte/Expertin:* Zu meiner Rolle: also was Sie jetzt einleitend gesagt haben trifft auf *das Unternehmen* nicht zu, weil wir sind ja ein Unternehmen mit einer sehr großen IT, die sich die meisten Lösungen selbst entwickelt und sie dann bei Entwicklungsspitzen oder wenn man keine eigenen Personen dafür hat, sich externen Personen bedient, die uns dann beraten, oder halt bei der Entwicklung unterstützen. Also wir gehören jetzt definitiv nicht zu den Unternehmen die keine IT haben und deshalb eine Beratung wollen.

*Interviewerin:* Genau, wir haben auch verschiedene Projekte, wo wir Interviews führen, also deswegen passt das auch hervorragend so. Ahm, könnten Sie, ahm, zu Beginn vielleicht das Projekt, das jetzt gemeinsam mit *dem Consultant* oder halt mit *der Consultingfirma* läuft, ein bisschen beschreiben?

*Experte/Expertin:* Naja, es ist mit *der Consultingfirma* haben wir mehrere Projekte laufen. Wo *der Consultant* drinnen ist aktuell, bei dem bin ich sehr wenig involviert – leider – weil die Zusammenarbeit mit dem *Consultant* war immer sehr, sehr fruchtend, sehr, sehr, für beide Seiten, vor allem, wir haben uns, aber der ist jetzt sehr stark in *Stadt A* bei einem, auch in der *Branche*, aber nicht in dem Bereich unterwegs, in dem wir jetzt konzentriert arbeiten, ahm, wir haben speziell mit *der Consultingfirma* ein Projekt wo auch die *Consultingfirma*-Mitarbeiter den größten Teil wenn nicht sogar alles, der Analyse und der Entwicklung machen. Wir haben fachliche Unterstützung, ich bin so das Bindeglied zwischen der Fachlichkeit und der, *der Consultingfirma*, also in dem Bereich unterstützen sie uns sehr stark, da haben wir die meisten Leute im Einsatz. Wir haben aber auch andere Bereiche, Projekte, wo sie mitarbeiten. Wo wir, ahm, es gibt österreichweit ein DW (*Anmerkung: Data-Warehouse*) Kompetenz-Center, das in *einer Stadt A* situiert ist, wo in *einer Stadt A* auch die Leitung ist, wo wir in *einer Stadt B* auch einen großen technischen Part haben. Das ist ja alles in Gremien gegossen, und irgendwie in Strukturen, ahm, hinterlegt, und in diesem Projekt gibt es viele Eigenheiten, es ist ja ein Produkt, das nennt sich *Produkt*, in diesem *Produkt* gibt es viele Projekte. Und diese Projekte sind einerseits wirklich Projekte, die man für Fachabteilungen macht, Abrechnungsunterstützungen, andererseits aber auch Projekte, wo man den Gesamtbetrieb Querliga mäßig im DW Unterstützung betreiben, Prozesse definieren, und in diesen Querliga Funktionalitäten sind die *Consultingfirma* in erster Linie drinnen, wobei auch eher in der Rolle der Entwickler, also wir haben die, ich will jetzt nicht sagen degradiert, sondern wir haben die *Consultingfirma* schon vor vielen Jahren schwerpunktmäßig auch als Berater herinnen gehabt, was das anbelangt, aber dadurch, dass wir in der *Branche*, speziell im *Unternehmen*, immer den Fokus darauf gelegt haben, dass wir das Know-How intern besitzen, haben wir natürlich auch immer diese Wandlungen mitgemacht und haben bei Projekten das Know-How aufgesaugt, und haben dann gesagt, okay, wir haben jetzt andere Aufgaben für euch, und die *Consultingfirma* waren da immer sehr flexibel was die, die Aufgaben betroffen hat, und haben uns eigentlich in allen Belangen immer unterstützt. Also (...) sind in erster Linie technische IT Projekte, wo es um Entwicklungstätigkeiten, aber auch um Analysetätigkeiten geht.

*Interviewerin:* Okay. Ahm, und, also dadurch, dass jetzt die Zusammenarbeit mit der *Consultingfirma* schon sehr lange besteht, geh ich jetzt einmal davon aus, dass es eine gute Zusammenarbeit war großteils.

*Experte/Expertin:* Und auch noch immer ist, ja.

*Interviewerin:* Hat es da irgendwelche besonderen Punkte gegeben, die die Zusammenarbeit vielleicht gut gemacht hat. Was die *Consultingfirma*, waren sie vielleicht sehr oft vor Ort, oder hat es irgendetwas gegeben, was das jetzt vielleicht, oder ich weiß nicht, ob es einmal eine Zusammenarbeit mit anderen externen Beratern gegeben hat. Irgendetwas, das die *Consultingfirma* gut gemacht hat, dass man sie auch immer wieder beauftragt hat.

*Experte/Expertin:* Also gerade in diesem speziellen Fall, wo man sehr eng zusammen arbeiten muss, jetzt, in Projekten, wo die *Consultingfirma* nur Teil der Mannschaft sind, ist natürlich schon eine regelmäßige Kommunikation unbedingt erforderlich. Und wir haben in den Anfangszeiten mit

der *Consultingfirma*, haben die sogar eigene Büros bei uns gehabt, wo die Leute von der *Consultingfirma* vor Ort gesessen sind. Das hat sich jetzt in der letzten Zeit mit der Möglichkeit der Remote Arbeitsplätze schon etwas in den Hintergrund gedrängt. Wo wir aber trotzdem immer regelmäßige Kontaktzeitpunkte haben. Also im *Projekt* z.B., das Projekt, das ich vorher angeführt habe, gibt's regelmäßige Jour-Fixe Termine, intern, intern meine ich jetzt innerhalb dem *Unternehmen* kommen die *Consultingfirma* Entwickler zu uns, die, wir haben fachliche Verantwortliche, die sind dabei, ich bin dabei, und da machen wir, ahm, das ist einmal im Monat ein regelmäßiges Jour-Fixe Termin, und darüber hinaus gibt es dann noch Jour-Fixe Termine mit den Projekt-Verantwortlichen, das ist in *Stadt C* bei dem *Unternehmen*, wo wir uns dann früher immer an verschiedenen Orten getroffen haben, mittlerweile ist das auch schon mehr eine Video-Konferenz fokussiert, wo man dann eben, man sieht sich, das ist ein Fortschritt in der Kommunikation, und man kann auch Dokumente gemeinsam bearbeiten und teilen, also das ist aktuell unser regelmäßiges Zusammenkommen in dem Projekt, und in anderen Projekten. Wir haben einzelne Arbeitsplätze, die man zwar Remote verwenden kann, wo aber auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der *Consultingfirma* regelmäßig bei uns sind.

*Interviewerin*: Okay.

*Experte/Expertin*: Einmal, am Montag kommt z.B. immer eine Mitarbeiterin, die bei einem Projekt mitarbeitet, weil es da auch eine Video-Konferenz gibt, und da ist sie an dem Tag einen halben Tag zumindest vor Ort. Gestern war so ein Tag, wo einer der Geschäftsführer der *Consultingfirma*, der bei uns auch sehr viel mitarbeitet, vor Ort ist, da *Consultant* hätte auch noch so einen Arbeitsplatz, der aber selten besetzt ist, weil er wirklich sehr selten in *Stadt B* ist, der ist immer in *Stadt A*. Also diese Dinge, immer wieder passiert das in regelmäßigen und unregelmäßigen Abständen, dass jemand vor Ort ist.

*Interviewerin*: Mhm

*Experte/Expertin*: Aber die Kommunikation selber, weil Sie gesagt haben, wie sich die Beziehung ergeben hat, das war einmal erstens eine freundschaftliche Beziehung zwischen dem *Person*, einmal dem Geschäftsführer der *Consultingfirma*, der in dem selben Tischtennis-Verein wie mein aktueller IT Chef ist, ich glaub, das hat sich damals mit der *Vorgänger-Consultingfirma* eigentlich diese Kooperation ergeben, weil *eine Person* Teilhaber dieser Fabrik war, damals die *Consultingfirma* abgegrenzt hat und ein eigenes Unternehmen gegründet hat, und so hat sich diese Kooperation ergeben, und läuft nach wie vor auf freundschaftlicher Basis. Also es ist nicht so, dass die *Consultingfirma* bei uns als externe Mitarbeiter laufen, sondern wir betrachten sie genauso wie interne, nur dass sie nicht immer vor Ort sind. Des ist, des ist für uns eigentlich ein wesentlicher Vorteil in der Kommunikation, dass man das eher freundschaftlich mit denen angeht, schon auf Grundlagen, auf Vertragsbasis, auf Ausschreibungs-Basis, klar, das ist eine rechtliche Notwendigkeit, aber dann in der Zusammenarbeit doch eher im lockeren Umgang.

*Interviewerin*: Okay.

*Experte/Expertin*: Das haben wir übrigens auch mit anderen Beratern. Wir haben ja nicht nur Berater im Bereich IT-Entwicklung, sondern wir haben in der IT Abteilung selber, das betrifft mich jetzt nicht, das hab ich vor einigen Jahren einmal gehabt, Prozessberater, die von Firmen kommen, und die eben beraten, wie man den Prozess jetzt aufsetzt, wie man den vielleicht nachher automatisiert oder integriert, und auch mit denen haben wir eher freundschaftliche Beziehungen. Also wir sind jetzt, wir sind eher die, die Hemdsärmel-hoch gekrempelten arbeitenden und nicht die jetzt unbedingt auf Hierarchie und Positionen Wert legen.

*Interviewerin:* Ahm. Sie haben jetzt gesagt, dass bei, mit den anderen Berater jetzt nicht so viel zusammen arbeiten.

*Experte/Expertin:* Ich jetzt.

*Interviewerin:* Ja, Sie als Person. Aber, wissen Sie zufällig, ob es jetzt zwischen den verschiedenen Bereichen, wo dann Berater tätig sind, hinzugezogen werden, ob es da jetzt Unterschiede gibt, ob das jetzt ein BI Projekt ist, oder ob das jetzt ein, ahm, ich weiß nicht was es sonst noch für Projekte gibt, ein anderen IT Projekt gibt, ob in der Kommunikation, ob da andere Sachen wichtig sind. Bei dem einen ist es wichtig, dass öfter wer vor Ort ist, bei dem anderen...

*Experte/Expertin:* Mhm, also meiner Wahrnehmung nach nicht, ich kann es wie gesagt jetzt nur vom Hören-Sagen, wie es in anderen Projekten läuft, wobei diese Berater auch an bestimmten Tagen vor Ort sind, um gemeinsam mit den Personen die Dinge eben, ahm, unter vier Augen oder eben im Team zu besprechen, und das Ergebnis immer wieder abzugleichen, Qualität zu sichern, und die nächsten Schritte zu planen. Was sehr wichtig ist, in einem Prozess, und ahm, die, die, ahm, die BI Funktionalität ist eigentlich zu 100 % in meinem Team in *Stadt B* und in dem DWH Kompetenz-Center. Die anderen Bereiche beschäftigen sich Schwerpunktmäßig mit operativen Aufgaben. Das Erledigen von Leistungsansprüchen, Erledigen von Abrechnungen, Erledigen von irgendwelchen anderen Gesundheitszielen. Und in der zweiten Instanz sind dann wir im BI Bereich, die dann diese Daten verarbeiten, aufbereiten, und Auswertungen zur Verfügung stellen. Und das ist ein anderer Ansatz, und wir arbeiten natürlich nachgelagert anders mit weniger täglichem operativen Druck, also wenn bei uns einmal das Ding einen Tag steht ist es auch nicht super, aber es lässt sich verschmerzen. Vom, ich glaube, dass generell die Zusammenarbeit mit externen Partnern davon lebt, dass man sich regelmäßig trifft, dass man sich besser kennen lernt, und dass die Kommunikation jetzt nicht unbedingt auf einer Ebene läuft, wo man sich verbeugt bevor man sich sieht, sondern man setzt sich halt zusammen, krempelt die Ärmel hoch und arbeitet. Das ist so mein Erleben.

*Interviewerin:* Ahm, das ist jetzt ein bisschen eine gemeine Frage: gibt es irgendetwas, wo Sie sich denken, das könnte jetzt noch verbessert werden, bei der Zusammenarbeit. Unabhängig jetzt davon, was es kosten würde, zum Beispiel. Einfach, was jetzt noch idealst wäre.

*Experte/Expertin:* Ja, wie ich vorher schon gesagt habe, wir haben jetzt nicht großartig die großen Regeln. Manchmal denk ich mir aber, dass solche Regeln und dann die Befolgung dieser Regeln schon wichtig wäre. Mit, ahm, mit auch möglichen Auswirkungen, ja. Da kommt man dann aber schon wieder in das Negativum ein, wo man sagt, wenn du das nicht tust, dann passiert das und das, und das ist schon wieder so eine Hemmschwelle in der Zusammenarbeit. Ich bin eher in dem, wenn ich mir dann, dann fahr ich dort hin, oder ich hole mir jemanden her, und dann setzen wir uns zusammen und dann reden wir über eine Lösung, und dann geht es weiter. Wenn ich dem dann sage, wenn du das jetzt nicht machst, dann musst du jetzt ein Monat gratis für mich arbeiten, oder, das geht nicht. Das gibt es auch, das gibt es, ich kenne zB bei *einem Unternehmen*, gibt es eine Zusammenarbeit mit externen Partnern die Pönalen im Vertrag haben, wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt die Daten nicht liefern, dann bekommen sie nichts, dann bekommen sie das Geld nicht bezahlt, oder müssen gratis nacharbeiten, das gibt es. Aber von dem halte ich jetzt nicht so viel. Gerade im BI Bereich bei uns, weil ja nicht die tägliche Arbeit gefährdet ist. Wenn jetzt das, ein Rechner, eine Infrastruktur nicht läuft, dann braucht es einfach Verträge, mit den Unternehmen, die das rechtzeitig wieder herrichten, und eine Pönale, wenn sie es nicht machen. Das mag schon

einen Sinn machen, aber in der Zusammenarbeit, so wie ich es mit der *Consultingfirma*, ich würde das auf keinen Fall einbauen wollen.

Aber vielleicht mehr Regeln, an die man sich halten muss, weil gerade im heurigen und Ende letzten Jahres ist es das ein oder andere Mal passiert, dass Dinge eher lagser betrachtet werden, das mag natürlich auch sein, dass dieses freundschaftliche Umgehen miteinander dann vielleicht zu einer gewissen Lagsheit führen, mag sein, aber da muss man dann wieder einmal sagen, so geht es nicht, da ziehen wir dann wieder Regeln ein. Das machen wir dann aber eher Anlassbezogen, also das ist nicht vertraglich festgelegt, solche Sachen machen wir nicht.

*Interviewerin:* Ja. Ist eigentlich wirklich wie mit internen Mitarbeitern.

*Experte/Expertin:* Genau.

*Interviewerin:* Mhm. Das, das ist sehr interessant, das war jetzt eine sehr interessante Aussage.

*Experte/Expertin:* Ja, so machen wir das.

*Interviewerin:* Sehr gut. Ahm, ahm, jetzt noch einmal ein bisschen zum Projekt: Das ist jetzt, das läuft jetzt, wie schon erwähnt wurde, nicht nur in *Stadt B*, das ist einfach, das ist einfach aufgeteilt.

*Experte/Expertin:* Genau, es gibt, also von der Struktur vielleicht noch kurz, damit man sich das vorstellen kann: es gibt ein Ö-weites DWH Kompetenz-Center, und diese Kompetenz-Center besteht aus mehreren Institutionen, (...) Also das sind diese Entwickler Instanzen in diesem DWH Kompetenz-Center. Es gibt aber auch fachliche Instanzen. Fachliche Team, das unterstützt, und dem ganzen darüber ist dann noch ein Kern-Team angesiedelt, das aus der Mischung der Fachlichkeit und Technik besteht. Die eben, ahm, die strategischen und organisatorischen Ausrichtungen in diesem Thema besprechen, festlegen, vorbereiten, und dann einem darüber aufgesetzten Lenkungsausschuss zur Entscheidung vorlegen.

Also wir haben mehrere Strukturen, es ist ein bisschen zu komplex, das ganze jetzt zu beschreiben, aber es ist im wesentlichen, diejenigen, die, die für Aufgaben verantwortlich sind, und Aufgaben auch umsetzen, und dort, wie Sie jetzt gemerkt haben, wir haben keine externen Partner als eigene Institution definiert, wir sagen nicht, das ist jetzt die IBM, da ist die Firma SaaS, da ist die (...), sondern die arbeiten uns nur im Auftrag zu. Jetzt aktuell wieder für ein Thema haben wir eine externe Firma beschäftigt, die uns aber nur unterstütze, weil wir, wie ich einleitend gesagt habe, das meiste Know-How bei uns haben wollen. Und, das läuft jetzt eben im Mai los, da steigen wir auf ein andere Operating System um.

*Interviewerin:* Und, ahm, ich meine, das betrifft jetzt eher den fachlichen Bereich. Obwohl, das geht eigentlich für die IT auch. Wie sehr ist denn dann die, die allgemeine IT irgendwie involviert, also, gibt's da regelmäßig Informationen, oder Projektmarketing, ist da einmal erwähnt worden vom *Consultant*.

*Experte/Expertin:* Was meinen Sie jetzt mit allgemeiner IT?

*Interviewerin:* Ahm, einfach Mitarbeiter der IT Abteilung die jetzt vielleicht mit dem Projekt, die da nicht involviert sind.

*Experte/Expertin:* Ah okay. Okay, also unsere IT Abteilung *im Unternehmen* besteht aus mehreren Teams, das ist einerseits eben mein Bereich, das ist das DW, bzw Plattform-Center, und dann gibt es mehrere operative, also Leistungswesen, dann gibt es (...) also es gibt verschiedene, verschiedene kleinere Teams, kleinere und größere Teams, die, ahm, einmal in der Woche



zusammen kommen mit der Abteilungsleitung und dann die aktuellen Themen besprechen, Punkte, die zu, die, die für die Weiterführung notwendig sind, abstimmen. Ahm, also nur gibts quasi so mittleres, und das Management treffen sich einmal in der Woche und besprechen die Dinge. Und das wird dann weiter getragen wieder in die Teams.

*Interviewerin:* Mhm..

*Experte/Expertin:* Das ist so, und da gehts auch, wenn jetzt externe Firmen zum Beispiel mit, mit, einzelnen Teamleitern Prozesse besprechen, dann machen wir zum Teil auch Präsentationen in diesen Meetings, wo wir sagen, schaut euch diesen Prozess an, oder, Leute die davon betroffen sind in dem Team, also von den Teamleitern, bekommen den zur Qualitätssicherung, ‚was sagts denn ihr dazu?‘, also es gibt durchaus Überschneidungen im Entwicklungsbereich, wo wir schon darauf Wert legen, dass wir die Prozesse nicht in jedem Team eigens erfinden, sondern wenn es einer hat, mit den anderen abstimmen, und dann vielleicht anpassen, dass es für alle gilt. Aber das ist intern, da sind wenig externe im Spiel.

*Interviewerin:* Und, gibt es das auch, dass jetzt die interne IT, dass vielleicht Beraterfirmen einmal abgelehnt werden, weil vielleicht aus stolz, weil man sagt, das kann man eh selbst.

*Experte/Expertin:* Nein das glaube ich nicht, also aus stolz, glaub ich, wird nichts abgelehnt.

*Interviewerin:* Oder, dass keiner will, dass sich da jetzt wer einmischt, sondern man will das selbst machen.

*Experte/Expertin:* Also, es ist so, also, durch diese regelmäßigen Treffen und auch durch die operativen Tätigkeiten, die unsere Abteilungsleitung macht, haben die sehr wohl einen Überblick darüber, welche Kompetenzen wir haben und wo man vielleicht Defizite haben, die wir durch externe Firmen aufwerten können. Ahm, und wenn es jetzt in diesen Bereichen Notwendigkeiten gibt, dann wird das meistens von den Teamleitern an die Führung heran getragen, und dementsprechend dann auch am Markt gesucht, ob es was gibt. Also das steht immer im Raum. Aktuell haben wir wenig Notwendigkeit sowas zu tun, es gibt aber natürlich auch befristete Verträge, wo man dann regelmäßig wieder Ausschreibungen durchführen muss, auch für die *Consultingfirma* gilt das. Wenn der Vertrag abgelaufen ist, gibt es wieder den normalen Rahmen, mit Projektbeschreibungen auf das Thema, da gibts einen normalen Ausschreibungsprozess, den gibts auch immer. Aber aus stolz irgendetwas ablehnen... so wie ich die Leute einschätze würde ich sagen nein, wirklich nur, wenn sie sagen, diese Kompetenz haben wir selber, wir müssen jetzt nicht das dreifache bezahlen, damit wir diese Kompetenz bekommen.

*Interviewerin:* Aber das ist dann eh, dann wird eh niemand beauftragt.

*Experte/Expertin:* Dann wird niemand beauftragt.

*Interviewerin:* Okay, und, weil jetzt schon erwähnt wurde, mit den Ausschreibungen, das geht dann ja auch zum Kern-Team...

*Experte/Expertin:* Jein, je nachdem, es gibt, das Thema – ja, das wird auch im Kern-Team besprochen, aber es gibt in erster Linie, wo waren wir da involviert von der Technik, als Plattform Center Leiter, dann der Leiter des DWH Kompetenz-Center, in diesem Ausschreibungsprozess drinnen, auch in diesem Bewertungsprozess drinnen, und dann meine Teamleiter als Lenkungsausschuss Mitglied, wir waren da in dieser, in dem Bereich drinnen, dann gibts natürlich juristische Unterstützung von unserer IT Tochter, die das ganze treibt und die Ausschreibungs-

Modalitäten durchführt und die die Verträge aufsetzt, vorher einmal die Ausschreibung definiert, die Ausschreibung platziert, dann die erste grobe Auswertung durchführt, welche Firmen sind in der zweiten runde, und so. Also das läuft in Kooperation mit, mit unserer IT Tochter, die da, die, wie sagt man da, die haben die Verantwortung eben, diese Ausschreibungen durchzuführen.

*Interviewerin:* Das heißt, es gibt auch vom Management, also das steht dem ganzen absolut positiv gegenüber.

*Experte/Expertin:* Mhm, ja.

*Interviewerin:* Also, die Unterstützung von externen Berater.

*Experte/Expertin:* Genau.

*Interviewerin:* Okay.

*Experte/Expertin:* Es gibt dann immer Diskussionen, Wechsel von externen Firmen, wenn man jetzt eine externe Firma in einem Entwicklungsthema beschäftigt, und dann plötzlich neue Ideen kommen, und man dann neue Firmen hätte, das Problem ist dann, man hat dann Software, die in den letzten 20 Jahren entwickelt worden ist, die nach wie vor von den Personen betreut wird, weil zum Teil sind die so lange bei uns, und jetzt wechselt man die Firma und hat komplett neue Personen, und was der IT leider auch eigen ist, dass man die Dokumentation nicht immer zu 100 % hat. Dass man jetzt sagt, so das ist so, und jetzt mach weiter, das geht leider nur in der Theorie.

*Interviewerin:* Mhm, okay. Die Zusammenarbeit von der fachlichen Abteilungen und von der IT, wenn ich das richtig verstanden hab gibt es dann die monatlichen Treffen, wo das auch besprochen wird, ahm.

*Experte/Expertin:* In dem Fall monatlich. Es gibt Bereiche, wo wir uns öfter treffen.

*Interviewerin:* Okay. Das ist bei dem Projekt dann.

*Experte/Expertin:* Mhm.

*Interviewerin:* Und, wie schaut da die Zusammenarbeit aus? Ist das schwierig manchmal, oder ist das voll gut abgestimmt?

*Experte/Expertin:* (lacht) Ahm, gut das ist eh anonymisiert.

*Interviewerin:* Ja.

*Experte/Expertin:* Das ist manchmal schwierig, wobei die Schwierigkeit liegt glaub ich nicht daran, dass sich die Personen nicht verstehen, sondern es liegt eher daran, dass man verschiedene Ausdrücke verwendet, und auch anderes Verstehen der Welt hat. Weil im Fachbereich... Im DW Bereich, wo ich jetzt arbeite, haben wir alle, oder fast alle Themenbereiche aus der *Branche* abgedeckt. Und haben zumindest ein Grundverständnis von allen Bereichen. Jetzt kommen wir mit einer Fachabteilung zusammen, die versteht aber nur genau ein Segment, aber das perfekt. Und jetzt mit unserem Wissen, das wir über das haben, glauben wir, wir kennen den Bereich, wissen aber dann, okay, wir kennen ihn doch nicht. Die Kommunikation, also diese Schnittstelle, ist oft etwas schwierig in der Übersetzung. Und was ich oft wahrnehme, und das ist vielleicht eine Eigenheit des *Unternehmens*, ist, dass die, wie sag ich das jetzt einfach, der Wille, Verantworten zu übernehmen, von den Fachbereichen oft nicht ganz da ist. Zwar Aufträge geben, aber dann für die Konsequenzen nicht gerade stehen, oder irgendwelche Probleme die entstehen nicht annehmen. Manchmal gibt es da schon Hemmschwellen (?) die man dann lösen muss. Und wir versuchen uns jetzt immer mehr davon zu lösen, weil unser erster Zugang in der Arbeit war, soviel

wie möglich fachliches Know How aufbauen, ist aber nicht IT ureigens Inhalt, sondern es sollte schon eine Kooperation zwischen Fachabteilung und IT sein. Und versuchen uns jetzt immer mehr davon zu lösen, Themen, die in der Fachlichkeit angesiedelt sind, aufhören, bei uns abzuarbeiten. Das wird oft mit Unverständnis gesehen, aber es ist ein logischer Schritt.

*Interviewerin:* Ahm, wie groß jetzt der Umfang, oder wie viele Mitarbeit ungefähr an so einem Projekt mitarbeiten, ist wahrscheinlich schwierig zu sagen, oder?

*Experte/Expertin:* Das ist unterschiedlich, ja.

*Interviewerin:* Können Sie das einschätzen beim *Projekt Projekt*?

*Experte/Expertin:* Beim *Projekt Projekt* ist es so, dass seitens *Consultingfirma* arbeitet kein Mitarbeiter der *Consultingfirma* 100 %, also nicht Vollzeit, wir haben dort 1,5 Personentage, nein, Personenjahre budgetiert, wobei aber diese 1,5 Personenjahre 3-6 Personen abarbeiten. Es gibt bei der *Consultingfirma* auch eine Projektverantwortliche wie der *Consultant*, der das mittlerweile zeitlich leider nicht mehr unterbringt, das hat jetzt mittlerweile eine andere Person übernommen, die Projektverantwortlichkeit Seitens *Consultingfirma*. Und dann haben wir in der Fachabteilung in *Stadt B* eine Person sitzen, in *Stadt C* sind es 2 Personen, und dann bin ich das Bindeglied zwischen *Consultingfirma* und dem Fachbereich. Also, wenn man so sagt, 4 Personen *Consultingfirma* und dann noch 4-5 andere Personen, dann sind wir da im Bereich zwischen 8-10 Personen.

*Interviewerin:* Und jetzt, ahm, im Fachbereich, sind dann die leitenden Personen, die, die bei den Besprechungen sind?

*Experte/Expertin:* Genau, die Projektverantwortung hat *Stadt C*, dort ist der Projektleiter mit seiner Assistentin und bei uns dann in *Stadt B* auch eine Projektverantwortliche die ist in *Stadt B* (...).

*Interviewerin:* Und wissen Sie, wie es in den Fachbereichen noch weiter nach unten geht? Ich mein, wir sind in *Stadt C* auch noch, haben dort auch ein Interview, das ist dann wahrscheinlich eher für dort eine Frage.

*Experte/Expertin:* Mit wem?

*Interviewerin:* Ich weiß den Namen jetzt gerade den Namen nicht.

*Experte/Expertin:* Aus der IT?

*Interviewerin:* Nein (...) Ja, genau.

*Experte/Expertin:* Für den *Projekt* Fachbereich ist es der *Fachbereich-Experte*.

*Interviewerin:* Genau, ahm.

*Experte/Expertin:* In den Fachabteilungen wie es weiter geht?

*Interviewerin:* Genau, wie es dann einfach weiter geleitet wird dann.

*Experte/Expertin:* Also es gibt. Ich möchte dem *Fachbereich-Experte* nicht vorgreifen, der weiß natürlich, wie es in seinen Fachabteilungen ist. Aber grundsätzlich, wir haben ja nicht nur *Projekt*, *Projekt* ist ja nur ein Segment bei uns, allerdings, *Projekt* ist ein Querleger, der sich vieler anderer Daten, die im DW Bereich schon sind, bedient, also ist es jetzt kein *Projekt*, das sich Daten aus operativen Systemen holt, und dann nach außen in den BI Bereich verarbeitet, sondern es verarbeitet schon vorbereitete BI Daten, die es weiter verarbeitet. Ahm, mit eigenen Gesundheitspolitischen Aufgaben. Aber, generell von der Struktur jetzt, wie wir im DWH

Kompetenz-Center uns diese Fachlichkeit denken, ja, es gibt, in dem ganzen Gremien Rally, gibts auch sogenannte DWH Koordinatoren, und jeder *Träger* stellt einen DWH Koordinator, der eben die Aufgabe hat, das Thema für seinen Träger im DW Bereich zu kennen, zu bearbeiten, und sich dann auch weiterer Rollen in seinem Träger zu bedienen. Da gibts dann einzelne Key User, die fachlich sind, und diese Key User haben dann als ihre Unterstützung, das ist dann aber wieder Aufgabe des einzelnen der einzelnen Institution, wie sie das fachlich aufstellen. Also der Key User kann dahinter als Rolle können da 5 Personen sitzen, oder ein Key User der hinter sich dann noch 5 Sachbearbeiter hat, das ist jetzt nicht definiert, sondern es ist die Rolle definiert des Koordinators, es ist die Rolle definiert der Key User und, was ganz wesentlich ist, ist auch die Rolle des Produktverantwortlichen. Weil der Produktverantwortliche ist zu 100 % fachlich, und, ahm, ist derjenige, den wir ansprechen, wenn wir zu einem Produkt spezielle fachliche Informationen brauchen, oder den wir involvieren wenn wir fachliche Tests durchführen. Das ist der Produktverantwortliche. Also es gibt da mehrere Rollen, die in dem Thema zusammenspielen müssen. Aber das ist ein wesentlicher fachlicher Teil, und der Koordinator ist auch größtenteils fachlich, und die Key User sowieso, also das ist die fachliche Komponente. Und zusätzlich, wie ich vorher schon gesagt hab, gibt es ein DWH Kernteam, das sich aus Fachexperten zusammensetzt und aus IT Experten.

*Interviewerin:* Ahm, und wenn, also bei den Lösungen, bei den BI Lösungen, werden da in der Regel nur Daten von den Fachbereichen gebraucht, oder ist es auch so, dass dann die Fachbereiche mit den Lösungen arbeiten müssen?

*Experte/Expertin:* Ja, unbedingt.

*Interviewerin:* Ja, und wie werden dann die, die Kompetenzen trainiert, also dass der Fachbereich mit den Lösungen dann auch umgehen kann?

*Experte/Expertin:* Das ist zum einen Aufgabe des Produktverantwortliche. Deswegen ist der auch institutionalisiert werden, damit der diese Themen, die herangetragen werden, an das DWH eben kennt. Auch weiß, welche Auswirkungen das hat. Und in seinem Produktbereich weiß, wer ist denn der Verantwortliche, der diese Dinge testen soll. Also wir haben jetzt gerade aktuell, es laufen mehrere Tests, aber aktuell ist jetzt gerade (...) kurz vor der Implementierung(?), es werden alle Verantwortlichen, die uns bekannt gegeben worden sind, aus der Fachlichkeit informiert, dass es jetzt zur Verfügung steht, alle haben jetzt die Möglichkeit, das Produkt zu testen, kennen zu lernen, Rückmeldungen zu geben, und diese Rückmeldungen, wenn sie positiv sind passt es eh, und wenn irgendetwas noch nachzubessern ist, wird das noch rückgespiegelt, mit allen Rückmeldungen. Also das ist so ein Prozess, der immer wieder sich im Kreis dreht, bis das Ding fertig ist. Natürlich nicht zu lange, wir haben schon Termine, an die wir uns halten, wir können uns nicht ewig im Kreis drehen, aber bis der Zeitpunkt erreicht ist, können wir da einiges tun. Und das ist ein Zusammenspiel aus Fachlichkeit und Technik.

*Interviewerin:* Und wird das gut angenommen? Sind da dann viele Fachbereichsmitarbeiter involviert?

*Experte/Expertin:* Es sind viele involviert, aber es wird, das habe ich heute auch schon gesagt, dass diese Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen in den Fachbereichen, also, wir haben jetzt, wir sind jetzt gerade dabei, zu definieren, ahm, was es heißt, wenn dieser Test ausgeschrieben wird und niemand testet. Wir haben zumindest jemanden, der den Auftrag gibt, und wir werden den jetzt verpflichten, zumindest testen zu müssen, alle anderen müssen dann mit der Lösung leben, wenn sie nicht selber testen. Weil sonst werden wir nie fertig.

*Interviewerin:* Mhm, ja. Und, aber wenn das Endprodukt, also nach dem Testen, wenn das Endprodukt da ist, wie wird das dann angenommen?

*Experte/Expertin:* Ja...

*Interviewerin:* Von den Fachbereichsmitarbeitern?

*Experte/Expertin:* Also es ist jetzt, wir haben in der letzten Zeit nicht wirklich viele neue Produkte gehabt. Wir haben Produkte weiterentwickelt, somit ist jetzt die Akzeptanz in den Abteilungen, hat sich nicht geändert, weil das Produkt, das Grundprodukt selber, bleibt gleich, und es gibt zusätzliche Funktionalitäten. Aber was wir auf alle Fälle tun, wenn wir ein neues Produkt entwickeln, dann machen wir eine Schulungswelle. Wir laden die Personen ein, wir können sie nicht verpflichten, es braucht auch Interesse, es gibt des. Beim letzten Produkt, das wir hatten, haben wir diese DWH Koordinatoren eingeladen, haben es denen präsentiert, und daraus dann eben den Schulungsbedarf ermittelt. Und die sind dann auch an, also diese DWH Koordinatoren sind dann auch das Bindeglied von der DWH Organisation, also von dem DWH Kompetenz-Center, in den einzelnen Träger, gedacht. Also wenn wir dem eine Frage stellen, und sagen, wir haben das jetzt entwickelt nach dem Auftrag, gibt es bei euch jemanden, der an der Schulung teilnehmen will, dann erhebt er das und meldet uns die Personen zurück. Und dann wird eine Schulung organisiert. Das passiert regelmäßig, auch bei neuen Funktionalitäten, die vielleicht ein bisschen größer ausfallen, gibt es das auch, oder jetzt gerade mit dem neuen Datenschutz, mit der Datenschutzgrundverordnung, gibt es auch im Handling von einzelnen Tools Möglichkeiten, die man ausreizen kann, und Dinge, um die diese Datenschutzgrundverordnung besser erledigen zu können.

*Interviewerin:* Und, bei solchen Schulungen, läuft das dann nur mit den internen Mitarbeitern ab, also die die Schulungen abhalten, oder werden bei solchen Themen dann auch manchmal externe Berater herangezogen, die da irgendwie involviert waren?

*Experte/Expertin:* In dem Fall, wenn jetzt externen Berater bei der Entwicklung beteiligt waren, beim *Projekt* zum Beispiel, wenn Funktionalitäten anfallen würden, dann würde auch dieser externe Mitarbeiter diese Schulung durchführen.

*Interviewerin:* Okay. So, jetzt muss ich einmal nachschauen.

*Experte/Expertin:* Zum Beispiel hat der *Consultant* auch immer bei Projekt Lenkungsausschüssen, wo es jährlich um die Budgetierung, um Arbeitsaufträge usw geht, eine tragende Rolle gehabt, in der Präsentation, die einzelnen Themen vorzustellen, die Entwicklungen, also des haben wir in der Vergangenheit auch schon öfter gemacht.

*Interviewerin:* Ahm.

*Experte/Expertin:* Für uns ein wesentlicher Teil in der Kommunikation sind auch so Standard Tools wie Jira, in der Entwicklung jetzt. Also wir setzen Jira in letzter Zeit sehr intensiv ein, um die Kommunikation zu betreiben. Das heißt, das Anforderungsmanagement läuft darüber, da sind auch die externen Mitarbeiter mit eingebunden, darum hab ich das jetzt gesagt, die sind dazu verpflichtet, ahm, die Anforderungen und die Entwicklungsaufträge, die in Jira eingetragen werden, zu übernehmen, und dort eben zu dokumentieren, weiter zu pflegen, diese ganzen Prozessschritte, von einem Entwicklungsticket, durchzulaufen. Und da erhoffen wir uns jetzt schon Verbesserung der Dokumentation auch einerseits, und andererseits können mehr Personen diese

Entwicklungsschritte beobachten, und vielleicht darauf Einfluss nehmen. Also das ist vielleicht im Unterschied zu anderen IT Unternehmen bei uns nicht ein alter Hut, sondern wir haben erst vor 2 Jahren damit angefangen. DWH war immer, also ich arbeite jetzt schon seit vielen Jahren in diesem Bereich, und wirklich in den Anfängen des DWH in der *Branche* so Mitte der 90er Jahre, da waren wir der einsame Wolf, und haben eben kaum Standards gehabt, nicht gewusst, was wir tun sollen, da haben wir dann wirklich eine externe Firma gehabt, als Berater, die mit uns entwickelt hat, wie wir das jetzt am besten aufsetzen, aber das ist, wie gesagt schon ewig her, und daraus haben sich dann halt viele Dinge ergeben, die so klassische historisch gewachsen, und war schon immer so, und jetzt sind wir gerade dabei, diese Dinge zu entrümpeln und auf neue Füße zu stellen, und das ist auch eben aus dem Gesamt österreichischen Konzert heraus die Notwendigkeit, dass man solche Dinge ändert.

*Interviewerin:* Mhm, ahm, das Jira wird aber jetzt für alle Projekte, unabhängig ob es jetzt ein BI Projekt oder ein anderes Projekt ist, verwendet?

*Experte/Expertin:* Ja, es wird in anderen Teams, die Schwerpunktmäßig mit Java entwickeln, die viele Webanwendungen haben, und auch dort läuft die Entwicklung meines Wissens großteils über Jira. Und dort aber schon länger, also die haben diesen Gesamten Prozess schon verinnerlicht, der, weiß ich nicht ob das ein allgemein gültiger Begriff ist, diese Dev-Ops Tool Chain. Die verwenden sie halt mit einzelnen Tools, die in diesen Chain verankert sind. (?) Und im Ablauf und wir sind jetzt im DWH Bereich dabei, weil wir ja nicht Java entwickeln schwerpunktmäßig, sondern wir haben SaaS entwickelt. Und SaaS ist ja ganz ein eigenes Ding. Das man das jetzt in diesen Prozess ist etwas schwieriger. Ahm, die Frage ist, wie man intern und extern definiert. Also wenn man jetzt sagt, extern sind auch Leute, die nicht aus der eigenen Organisation sind, quasi von einer Fremdfirma, ich meine, das der als externer gilt, dann arbeiten wir in diesem Prozess auch sehr viel mit externen zusammen. Aber das ist jetzt keine externe Firma per se, sondern ist ein Teil der *Branche*, der jetzt nicht das *Unternehmen* ist.

*Interviewerin:* Ahm, und, bei den Projekten, die in den letzten Jahren irgendwie abgelaufen sind, hat es dann auch einmal welche gegeben, die einfach absolut gescheitert sind? Wo die Zusammenarbeit nicht funktioniert hat? Aus welchen Gründen auch immer.

*Experte/Expertin:* So etwas hat es in der Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitern, ist mir jetzt kein Projekt bekannt, wo das wegen der Zusammenarbeit gescheitert ist. Aber, wie gesagt, ich hab nicht den gesamten Blick auf die Landschaft. Also ich kann mich nicht erinnern, dass so etwas gewesen wäre. Aber, ich weiß dass solche Sachen passiert sind, dass, hart ausgedrückt, die externen Berater sogar verjagt worden sind, weil, also, weil sie über die definierte Zeit hinaus da waren, Kosten verursacht haben, und die Leistung die sie erbracht haben, in der Wahrnehmung der Firma, für die die Leistung erfolgt ist, nicht entsprechend war. Und das ist schon passiert, ja. Also, aber ich kann mich persönlich an solche Sachen in meiner Amtsperiode nicht erinnern, dass man jetzt irgendeinen externen verjagt hätten, nein.

*Interviewerin:* Okay, ahm, jetzt muss ich mich wieder einmal ein bisschen orientieren, wie viel schon.. [...] gibt es noch irgendwelche, ahm, größeren Veränderungen, so in den letzten Jahren, bei der Kommunikation? Also Jira haben wir jetzt gehabt, zB

*Experte/Expertin:* Naja, die größten Veränderungen in der Kommunikation sind eh diese Dinge wie, eh, Video-Konferenzen, Remote Arbeitsplätze ist ja auch eine Form von Kommunikation, also das ist bei uns auch erst in den letzten 2 – 3 Jahren so richtig, ahm, zur Anwendungen kommen. Vorher waren wir viel unterwegs. Also ich bin früher mindestens so 1 – 2 mal in der Woche

unterwegs gewesen, und jetzt (?) 1 – 2 mal im Monat, weil alles andere läuft über Video-Konferenzen, da hab ich allerdings 3 – 4 in der Woche. Aber das ist für mich persönlich, ich finde das super. Sonst in der Kommunikation, diese Prozesse, diese regelmäßigen, haben wir immer schon gehabt. Also dass wir uns mit den Leuten zusammen setzen, dass wir produktspezifische Meetings haben, dass wir natürlich diese Stab Meetings haben. Wir arbeiten jetzt nicht nach dem Scrum Modell, sondern wir machen das immer individuell, je nach Produkt und Projekt. Wenn es notwendig wird, dass wir uns täglich in der früh treffen, machen wir es halt, und wenn es nicht notwendig ist, dann reduzieren wir das auf einmal in der Woche, und wenn das auch zu viel ist, dann machen wir es halt 14 tägig oder monatlich.

*Interviewerin:* Gibt es oft so, ahm, so spontane Treffen, weil gerade etwas ansteht, oder ist das immer geregelt

*Experte/Expertin:* Ja. Nein gibt es auch. Also wir warten nicht auf das nächste, geschedulte Meeting, sondern wenn irgendetwas zu besprechen ist wird besprochen.

*Betreuer (Interviewerin):* auch mit den externen?

*Experte/Expertin:* Auch mit den externen, natürlich. Gerade vor kurzem habe ich anlassbezogen ein Thema gehabt, da hab ich dann eben angerufen, hab einen Termin vereinbart, und bin zu der *Consultingfirma* gegangen, weil es ist, wir sind immer so, in der *Branche*, sind wir immer so, ahm, zweckmäßig, das Maß des Notwendigen nicht übersteigern, also wenn dort 4 Leute sind und ich bin einer dann geh ich rüber.

*Interviewerin:* Okay.

*Experte/Expertin:* Und dann kommen nicht die 4 her.

*Interviewerin:* Ist dann die Lage von der *Consultingfirma*, ist das einfach auch ein bisschen ausschlaggebend gewesen?

*Experte/Expertin:* Ah, eigentlich gar nicht.

*Interviewerin:* Das heißt, das bietet sich einfach jetzt gut an?

*Experte/Expertin:* Das bietet sich jetzt gut an, weil die *Consultingfirma* jetzt da sind, die waren ja vorher wo anders, die waren in *Stadt D*, (...) des wäre, wenn man jetzt vergleicht wie lange man mit dem Zug nach *Stadt A* braucht, ist *Stadt D* jetzt auch schon eine Reise.

*Interviewerin:* Stimmt. (lacht) gut, Projektmarketing haben wir mit den Schulungen eigentlich auch besprochen. Gibt es vor der Einführung oder vor der Implementierung und vor dem Testen gibt es vielleicht irgendwelche, mit den fachlichen Bereichen, irgendwelche Abstimmungen, ob da bestimmte Wünsche oder bestimmte Anforderungen auch?

*Experte/Expertin:* Ja, da kommt immer dieser Produktverantwortliche ins Spiel. Des wird in erster Linie mit dem Produktverantwortlichen gemacht, es gibt durchaus auch Zwischenschritte, also es ist jetzt nicht so, dass man einen Auftrag bekommt, dann verschwindet man in den Katakomben und wenn man fertig ist kommt man raus und sagt, jetzt hätten wir es, schaut es euch an. Sondern es gibt durchaus schon immer zwischendurch, ahm, Termine, Absprachen. Es tauchen ja auch Fragen auf, die man jetzt in der IT nicht klären kann, sondern wo man die Fachlichkeit braucht. Das ist, ahm, auch in unregelmäßigen Abständen möglich. Also was anfällt wird geklärt. Da haben wir auch die Möglichkeit so Stufentests zu machen, ja, also können wir kleinere Funktionalitäten testen. Aber das macht dann nicht der große Kreis, sondern das macht wirklich nur ein kleinerer

Kreis, bzw eine Person, der fachliche Produktverantwortliche. Und wenn wir mit dem fertig sind, gehts zum anderen größeren Kreis.

*Interviewerin:* Mhm. Ahm.

[...]

Ende des Interviews

## 8.2.2 Unternehmen 1, Interview 2

*Interviewerin:* Ahm, also zu meiner Masterarbeit: an dem Institut, wo ich schreibe, hat es schon einmal vor einigen Jahren ein Paper gegeben, zu der Einführung von BI Lösungen, und da ist als einer der Erfolgsfaktoren herausgekommen, also wenn man selber nicht die Kompetenzen hat im Unternehmen, dass externe Berater das ausgleichen können, und dass die Kommunikation mit denen da sehr wichtig ist, und ein Erfolgsfaktor ist. Und mit meiner Masterarbeit versuche ich jetzt zu erklären, was eine gute Kommunikation eigentlich ausmacht. Also was das heißt, gute Zusammenarbeit, gute Kommunikation. Und da habe ich als erstes einmal eine Literaturrecherche gemacht natürlich, und es gibt in der Literatur einige Paper die sagen, dass die Kommunikation wichtig ist, aber es wird eigentlich nirgends wirklich erklärt, was genau...

*Experte/Expertin:* Was das eigentlich ist.

*Interviewerin:* Genau. Und deswegen führe ich jetzt Interviews durch, auf der einen Seite mit Consultants, und auf der anderen Seite mit Unternehmen. Und da war ich jetzt schon.... (...)

*Interviewerin:* Also im Endeffekt ist die erste Frage jetzt ein bisschen, worum es bei dem Projekt geht. Aber im Groben haben wir das ja schon einmal durch besprochen, aber es wäre trotzdem nett, wenn ich aus der Sicht auch noch einmal ein bisschen...

*Experte/Expertin:* Ganz ganz grob gesehen geht es im Prinzip darum, Daten, also aus den verschiedenen Abrechnungssystemen von den einzelnen *Unternehmen* oder bundesweiten Trägern zu einzelnen Fragestellungen in der *Branche* zusammenzutragen. Das heißt, wir haben, der Beginn an mit dem *Consultant* und allen, die da jemals beteiligt waren, war eigentlich im *Projektthema1*. (... *Details zum Unternehmen* ...) Das ist so grob das. Insgesamt ist das ganze schon relativ weit gewachsen. Es hat zum *Projektthema1* dann ganz, ganz viele verschiedene Zusatzfragestellungen gegeben, wie das *Projektthema2* (...).

(... *Details zum Unternehmen* ...) Also das ist eigentlich da von der Konzeption her ziemlich leiwand, wir haben also nie richtig halt dann an den Mann, Marketing technisch an den Mann gebracht, dass man da eigentlich wirklich die Unterschiede sieht, das hätten wir sicher supercool publizieren können, ja, haben wir aber nicht. (... *Details zum Unternehmen* ...)

So grob die Entwicklung vom *Projekt*.

*Interviewerin:* Und wie ist da dann die Zusammenarbeit mit den Beratern? Weil in *Stadt A*, dadurch dass *Consultingfirma* dann fast ums Eck ist dort, ist ja da sehr oft wer vor Ort. Ist dann in *Stadt B* auch öfter wer vor Ort?

*Experte/Expertin:* Also wir haben so dass wir halt auch mit der *Stadt A* gemeinsam, da ist eh der *Mitarbeiter1* dabei, und die (?), die hat die quasi Projektleitung in *Stadt A* über, und ich hab sie in *Stadt B*, wir haben halt regelmäßige, monatliche, Jour fixe, und dazwischen halt mit Telefon, naja, Jour fixe machen wir physisch, via Videokonferenz, also wir schauen schon, dass wir uns



zumindest alle Quartale halt einmal wirklich physisch auch sehen, und das andere ist halt mit Videokonferenz, mittlerweile geht das ja schon sehr gut. Und einmal im Monat schauen wir, dass wir das machen. Mit dem *Consultant* oder so, wenn es irgendwas gibt, wenn es Probleme gibt ist der Kontakt dann natürlich telefonisch und einfach häufiger, aber Haupttool momentan ist halt Videokonferenz.

*Interviewerin:* Okay, das heißt vor Ort nur...

*Experte/Expertin:* Die Kommunikation ist eigentlich schon direkt, also wir machen jetzt eigentlich bei uns die Fragestellungen, also was uns interessiert, was wir ungefähr machen sollen, was die Themen sind, das machen eigentlich eher wirklich wir, und wie das zu machen ist usw machen wir eigentlich den direkten Austausch mit *Consultingfirma*. Da ist die *Stadt A* Kassa dann eh ein bisschen, meistens dann außen vor, oder wirklich eher das Jour fixe, also wirklich das sachliche, rein inhaltliche machen wir da, die sind dann eher wieder im organisatorischen Bereich dann, und diese Zusammenarbeit mit *Consultingfirma*, die Abrechnung und so, das ist dann wieder der *Stadt A Unternehmen*. Aber ich meine, die Gesamtbudgetverantwortung ist schon bei uns, aber, also das direkt mit denen abrechnen usw, wie sie sich da organisieren, den ganzen technischen Hintergrund machens in *Stadt A* eben mit dem K. zB aus, wieviel Speicherplatz, bla bla bla, welche Maschinen, das ist mir alles eigentlich immer ein bisschen egal, mir ist es halt wichtig, okay, was ist die Fragestellung, wie gehen wir das an, wie machen wir das. Das ist so mein Thema. Ja, wir sind da zu zweit, also wir sind halt die *Mitarbeiterin2* und ich halt. *Mitarbeiterin2* macht ganz viel im Bereich Qualitätssicherung, die schaut sich das dann im Nachhinein an. Und ich bin eher so der konzeptive am Anfang.

*Interviewerin:* Okay, und ist die Zusammenarbeit mit *Consultingfirma*, ist die auch eher freundschaftlich?

*Experte/Expertin:* Mittlerweile absolut ja, also ich bin am Beginn vom Projekt irgendwo dazu gekommen, da war das noch ein bisschen distanzierter alles, und über die Jahre jetzt mittlerweile haben wir eigentlich schon einen eher freundschaftlichen Umgang, oder eigentlich sehr freundschaftlichen Umgang. Gerade auch eben mit dem *Consultant*. Mit dem *Consultant* arbeite ich jetzt dann, ich hab 2005 angefangen, vor fast 14 Jahren, also. So ist halt dann immer wieder ein Wechsel, also da kommen dann halt immer wieder dazu, es war früher der *Consultant2*, der war cool, jetzt ist die *Consultant3*, etc. Da ist also immer ein bisschen ein Wechsel drinnen. Aber die Konstante, der *Consultant*, mit dem ist es auf jeden Fall freundschaftlich. Und auch so ist eigentlich ein sehr guter Umgang. Es ist nicht so das typische Auftraggeber – Auftragnehmer. Wir haben halt schon ein gemeinsames Ziel, weil wir halt im Prinzip haben wollen, dass das ganze weiter geht. *Consultingfirma* profitiert ja durchaus auch davon, wenn es das Projekt länger gibt, daher hat man ein gemeinsames Ziel. Es ist nicht so, dass das dann abgeschlossen ist, dass man sagt, okay, es ist dann sowieso aus, es geht eigentlich immer weiter, und von dem her ist es eigentlich ein ganz gutes Zusammenarbeiten.

*Interviewerin:* Und in den 14 Jahren, hat sich da die Kommunikation oder die Zusammenarbeit geändert? Von technischen Aspekten, Treffen, etc.?

*Experte/Expertin:* Ja, also die Videokonferenzen sind dazu gekommen. Vorher haben wir und wirklich immer getroffen, und jetzt sind halt seit 1 – 3 Jahren von dem her auf jeden Fall dazu gekommen.

*Interviewerin:* Gibt es noch irgendwelche Remote Sachen?

*Experte/Expertin:* Es gäbe so Dinge wie das Jira, wo man Dinge einpflegen kann, und solche Sachen. Ich glaube, das nutzen sie vielleicht intern. Ich weigere mich da manchmal ein bisschen gegen solche Geschichten. Grundsätzlich gäbe es das, ich habe sogar einen Zugang, ich glaube, sie haben sogar wirklich intern die Prozesse, also *Consultingfirma* selbst mit *Stadt A* gemeinsam, die ganzen Entwicklungsprozesse und so wirklich herunter gebrochen, nur mit uns ist da jetzt dann weniger, also das ist wirklich eher was sie intern machen. Es arbeiten ja mehrere Entwickler und Programmierer und Architekten daran, dass sie selbst dann den Überblick haben. Ich glaube, die sind auch nicht immer alle vor Ort, von dem her nutzen sie das glaube ich selbst auch mehr als wirklich mit uns dann. Also wir haben noch E-Mail, Telefon, und hat Videokonferenz und physisch.

*Interviewerin:* Wenn man die Jour fixe Videokonferenzen mit denen, wo man wirklich physisch vor Ort war, vergleicht, war da irgendwas besser? Also jetzt unabhängig davon, dass man immer hin fahren musste. Nur so vom Inhalt, oder von der Qualität.

*Experte/Expertin:* Nein, würde ich jetzt so nicht sagen. Ich finde es aber trotzdem, von der Qualität her, der Vorteil von der Videokonferenz ist, dass das wirklich dann teilweise einfach knapper ist, es artet dann nicht so in Debatten aus, der Nachteil ist schon, gleichzeitig Vor- und Nachteil eigentlich, dass das Private, wie „Wie war der Urlaub“ und solche Sachen, sind dann halt auch eher kurz, und ich glaube aber schon, dass das trotzdem wichtig ist, dass man so etwas auch immer wieder einmal macht, und daher haben wir auch diese physischen Treffen, wo man sich halt dann länger austauschen kann und auch ein bisschen weiß, was ist bei dem anderen los. Also das ist trotzdem wichtig, weil sonst geht das irgendwie verloren. Da kommt in der Videokonferenz weniger rüber, auch wenn man sich sieht, es ist dann trotzdem etwas anderes. Es gibt dann auch kein Gespräch bei einem Kaffee oder so, sondern es ist dann wirklich immer, zwischen den Zeilen ist dann weniger, aber es gehört halt trotzdem auch dazu und ist wichtig. Kann man natürlich auch teilweise telefonisch dann wieder nachholen, ist aber halt nicht das gleiche. Wir schauen auch immer, dass wir einmal im Jahr zumindest eine Weihnachtsfeier oder so etwas ähnliches machen, wo wir dann halt Essen gehen alle gemeinsam, ohne große Reden, das heißt, aber zumindest dass wir irgendwann Essen gehen und uns da einmal außerhalb auch treffen.

*Interviewerin:* Mit *Stadt A*?

*Experte/Expertin:* Nein, mit allen Projektbeteiligten, da ist die Versicherung X ja theoretisch auch noch dabei. Bei den Jour Fixe in letzter Zeit in letzter Zeit eher nicht, aber eigentlich schon. Und bei der Weihnachtsfeier schauen wir halt, dass alle zusammen kommen, auch die, die ein bisschen weiter weg sind (...).

*Interviewerin:* Und bei der Zusammenarbeit, bei der langjährigen mit *Consultingfirma*: ist das dann immer komplett klar, dass das mit *Consultingfirma* weiter geht, oder gibt es dann auch vielleicht von oben einmal die Überlegungen, auch andere Berater in Betracht zu ziehen?

*Experte/Expertin:* Im Endeffekt ist *Consultingfirma* bei *Projekt* dabei, weil *Consultingfirma*, oder vorher war das die *Vorgänger von Consultingfirma*, oder wie auch immer des entstanden ist, weil die *Stadt A* Kassa die Verbindung hat. Ich glaub, rein von der insgesamt Zusammenarbeit her ist es wirklich so, dass wir, also *Projekt* ist *Stadt B* verantwortlicher Träger und dann die *Stadt A*, und die *Stadt A* bedient sich halt *Consultingfirma*. Am Anfang war das sehr starr, dass wir eigentlich immer mit der *Stadt A* geredet haben und die haben dann mit *Consultingfirma* geredet, und irgendwann haben wir das halt dann abgekürzt und diese ein bisschen direktere Zusammenarbeit ist entstanden. Grundsätzlich, ob das immer mit *Consultingfirma* weiter geht, sind glaube ich zwei strategische Geschichten, irgendwo im Hintergrund ist die Frage immer, wie generell wird die

ganze DWH aufgesetzt, also *Stadt A, Dienstleister, (...)*, wie passiert das generell. Und im Projektteam ist es so, da halten wir uns eher an die *Stadt A*. Also im Endeffekt, ob es *Consultingfirma* weiter ist, was ich mir auch wünsche, weil die sich auch damit auskennen, ist Sache der *Stadt A*. Also da habe ich selber oder wir als *Stadt B* wenig Einfluss darauf, aus meiner Sicht. Aber wir haben es auch noch nie in Frage gestellt. Es ist auch die Frage, ob die *Stadt A (...)*, keine Ahnung.

*Interviewerin:* Wie läuft denn die Zusammenarbeit mit Fachbereich mit IT denn grob ab? Wie werden da die Informationen oder was jetzt gebraucht wird hin getragen und wie kommt...

*Experte/Expertin:* Wie kommt die Information dann wieder zurück.

*Interviewerin:* Genau. Und auch mit Schulungen, oder irgendwelchen Veranstaltungen, oder Informationen halt zu neuen Tools.

*Experte/Expertin:* Im Endeffekt, wenn man jetzt quasi was ganz neues haben, komplett neue Thematik, wie zum Beispiel bei der *Projekt*, gibt es als erstes eine Wunschvorstellung vom Fachbereich, das heißt jetzt eigentlich von uns da, was wir ungefähr haben wollen, dann gibt es so einen ersten Austausch, der mittlerweile auch schon gut funktioniert, weil wir jetzt auch schon bis zu einem gewissen Grad eine gemeinsame Sprache entwickelt haben, was heißt das, was sind die Fragestellungen. Wenn du mich fragst, um die Kommunikation, fast irgendwie das wichtigste, dass man irgendwann einmal gemeinsame Sprache entwickelt und auch weiß, was sind eigentlich die, ich meine, man sieht die Sachen einfach ein bisschen anders, technisch und fachlich. Also auch was sind die Zeiträume, was muss man festlegen, auf welche Sachen muss jetzt eigentlich, wenn man so eine (?) Abfrage oder so macht, was sind eigentlich die Parameter, die man einstellen muss. Es gibt dann halt eine erste Idee von uns, dann schauen wir da hin und her, dann schaut es sich der *Consultant* einmal an, schätzt den Aufwand, und dann geht es halt irgendwie weiter, und dann gibt es halt jemanden, der das irgendwann einmal macht, und dann diskutieren wird das. Und dann gibt es meistens bei uns einmal, gibt es eigentlich immer einmal, das erste sind dann irgendwelche Kennzahlen Ergebnisse, da gibt es dann oft ein Excel, CSV, wie auch immer, je nachdem, wie groß das ist. Und da schauen es wir uns dann einmal qualitätssicherungsmäßig an. Der zweite Schritt dann oder auch noch der dritte oder vierte oder wie auch immer man das nummerieren will, ist halt dann schon, dass man auch das ganze an die User bei den einzelnen Trägern bringen muss. Und da haben wir halt unser *Projekt Portal*, dass wir jetzt schon ein paar Mal vorgestellt haben, wo wir halt in eher unregelmäßigen Abständen so Key-User Foren haben, wo wir halt präsentieren, was gibt es neues, was können sie sich da anschauen, was ist da drinnen, wo halt dann die Nutzer von den Trägern kommen können. Zusätzlich machen wir noch Management Summary, zum *Projekt* auf jeden Fall (... *Details zum Unternehmen ...*) wo wir halt jährlich einen Bericht raus schicken. (... *Details zum Unternehmen ...*) Und die werden diesen einzelnen Bereichen zugeordnet, und es wird halt immer Qualitätsgesichert. Einerseits einmal die Zuordnung, dann gibt es Ergebnisse, dann bekommen sie das auch wieder zum Qualitätssichern. Also da ist wirklich ein intensiver Austausch mit den Trägern, das passiert da auch auf Basis einer Excel Tabelle, wo die S. das aufbereitet und ihnen gibt, also Seitens *Consultingfirma* das, und die bereiten das halt dann für den Träger auf, filtern das, stellen es zusammen, sagen okay, da bitte in die Spalte eintragen, ja, also die Kommunikation macht dann die *Mitarbeiterin2*

*Interviewerin:* Und da kommt dann wieder eine Rückmeldung, ob das so passt?

*Experte/Expertin:* Genau, und dann wird das eingearbeitet, und dann bekommen sie das Endergebnis. Und dann machen wir eben einen Standardbericht, das ist halt ganz was kurzes, es

gibt dann eben die Daten, da arbeiten wir mit einem zweiten Standardprodukt in der SV zusammen, wo wir das dann nochmal neu aufbereiten auf Bezirks-Ebene, wo halt dann Geschlecht usw., abstimmdend haben wir die aggregierten Ergebnisse, weil dass halt so quasi die Summe stimmt und dann brechen wir das runter auf Bezirke, Alter, Geschlecht. Und das können wir dann eigentlich zu Visualisierungen in das Standardprodukt (...). (... *Details zum Unternehmen* ...) Ja, und so kommt es halt zurück, und wenn man jetzt, ich sag jetzt einmal Key User Foren haben wir in letzter Zeit eigentlich immer nur dann gemacht, wenn es wirklich etwas neues gegeben hat. Das wird jetzt, wenn wir einmal mit der *Projekt2* ein bisschen weiter sind, da muss man jetzt schon dann Richtung Herbst auch daran denken, dass man zumindest den speziellen Fachbereich einmal informiert, dass wir überhaupt etwas tun, das ist das eine, und dann auch noch, dann wenn wir fertig sind und was zum Herzeigen haben, dass man das dann den Trägern wieder präsentiert, was sie da alles damit machen können.

Da müssen wir halt einmal schauen, wie weit wir kommen, wie das auch alles aussieht, und ob wir dann schon ein Instrument haben, das man sich anschauen kann, oder nur Ergebnisse haben. Aber so richtig, diese Key User Foren zu machen, wo von allen Bundesländern dann Träger kommen, finde ich hat wirklich nur dann Sinn, wenn man wirklich was neues hat und wirklich was zum Präsentieren auch hat, und nicht, wenn man neue Daten eingespielt hat, macht das irgendwie keinen Sinn. Das ist ja auch für uns ein Riesen Aufwand, es ist jetzt nicht so,, dass wir gerade jetzt bei uns in *Stadt B* mit den Ressourcen irgendwie in den Himmel wachsen, wo wir dann locker flockig einmal so eine Veranstaltung haben und mit eingeplant sondern das ist halt so, das ist halt, auch, dass das wird gescheites wird auch ein ganz schöner Aufwand, bis man alles zusammen gestellt hat.

*Interviewerin:* Und wenn jetzt wirklich technische neue Sachen sind, die dann von der Usability her oder so getestet werden müssen, oder wo Rückmeldungen erwünscht wären, gibt es so etwas auch?

*Experte/Expertin:* Eigentlich nicht von den, mit den Trägern her, also das ist eigentlich. Wenn wir es entwickeln machen wir das natürlich und melden das einfach zurück. Aber wenn es die Träger präsentiert bekommen, dann ist es fertig. Also da gibt es dann nichts mehr, wo sie etwas sagen können. Schon einzelne Fragen, kennst du das und wie ist das zu interpretieren, aber jetzt das ist grün, das möchten wir blau haben, so etwas gibt es dann nicht, das haben wir jetzt, ahm, eigentlich immer gemacht, wobei da man dazu sagen muss, dass da der, wir in letzter Zeit, das heißt die letzten 3 – 4 Jahre, eigentlich im Portal Bereich, jetzt rein was so eigene Instrumente oder Tools jetzt betrifft, nichts gemacht haben, sondern eher geschaut haben, dass wir bestehende Instrumente irgendwie nutzt. Es gibt ein Statistik Center in der *Stadt A* angeboten ist, das es in vielen anderen Bereich auch gibt, im ganzen *Bereich*, und dass wir schauen dass wir unsere Kennzahlen und unsere Struktur von dem, was wir aufbereiten, so anpassen, dass wir es dort einspielen können. Weil das einfach Instrumente sind, die wir, und genau, also das ist ein bisschen, (...), weil das auch Instrumente sind, die in der *Branche* bekannt und akzeptiert sind, und dass man da jetzt nicht wieder irgendwas eigenes auf *Projekt* Ebene macht. Da muss man auch dazu sagen, dass ist ja auch der quasi teure Part, also noch teurere Part, dass man sich so etwas dann auch da zusammen schlichtet, wo man sich schon die Frage stellen kann, ob es viele verschiedene Tools geben soll, also da schauen wir, dass wir das irgendwie in so eines hinein bringen. Ist ja auch für die User eben ein Vorteil, wenn sie es in Dingen drinnen haben, die sie schon kennen. Also da sind wir wirklich in letzter Zeit den Weg gegangen, dass wir da eher in dem Bereich, was so Portal Entwicklung, nichts machen. Weil wir haben viel Datentechnisch ja,

Aufbereitung, Kennzahlen, die wir neu machen, neue Themen, aber jetzt nichts was wir jetzt sagen, wir machen jetzt, früher haben wir den Auswertungsgenerator und das (...) Tool, etc. gemacht. So etwas machen wir nicht mehr, also es ist eher wirklich, dass wir schauen, okay, wir bereiten die Daten auf, und wir passen sie in die Struktur dann herein, dass es dort dann abrufbar ist. Schon unter einem eigenen Layer und so, aber nicht was eigenes entwickeln. So solche Feedbackschleifen, das muss blau, grün, rot sein, und der Schalter muss so und so funktionieren, und das Auflösen, und da ist es zum Speichern, so etwas haben wir eigentlich jetzt nie, die letzten paar Jahre.

*Interviewerin:* Okay. Und bei den anderen Tools, oder bei irgendwelchen anderen Projekten, gibt es da jetzt nicht Business Intelligence Beratungen und Projekte, sondern einfach allgemeine IT Projekte? Irgendwelche anderen Systeme, irgendeine Software?

*Experte/Expertin:* Wie meinst du das?

*Interviewerin:* Ob es irgendwelche Projekte gibt, wo du dabei bist, oder wo du Bescheid weißt, die jetzt nicht an Business Intelligence Lösungen arbeiten, sondern an irgendwelchen anderen IT Lösungen, beispielsweise, glaube ich jetzt nicht, dass das zutrifft, aber zum Beispiel ein CRM System. Oder irgendein anderes IT Projekt, das einfach kein BI Projekt ist.

*Experte/Expertin:* Die Kollegen machen ein CRM Projekt, aber da bin ich nicht dabei.

*Interviewerin:* Also es läuft auf die Frage hinaus, was da unterschiedlich sein kann, zu einem BI Projekt, bei der Zusammenarbeit.

*Experte/Expertin:* Nein... im Endeffekt gehen alle Dinge schon irgendwie immer in dieselbe Richtung. (...) Selbst wenn man dann irgendwann an die ganzen Evaluierungssachen denkt, läuft es wieder darauf hinaus. Also so ganz andere Sachen machen wir eigentlich nicht, also ich nicht. (...) Irgendwelche Daten-Verknüpfungsgeschichten, aber das ist im Endeffekt dann auch wieder... Tut mir leid

*Interviewerin:* (lacht) Passt schon, passt schon! Und wie viel, also das Projektteam für *Projekt* selbst, das ist ja überschaubar, aber wie viele Abteilungen und so sind dann in weiterer Folge dann noch in den Fachbereichen irgendwie beteiligt. Da haben wir die ganzen Stellen gehabt, aber wie viele liefern da wirklich Daten und bekommen dann wieder etwas zurück

*Experte/Expertin:* Naja, es ist halt, du hast halt einfach einmal 13 Träger, es ist überall ein bisschen anders gelöst, wer dort halt Leute hin schickt, aber ich kann das glaube ich so nicht wirklich beziffern. Wir haben zwar überall einmal angefragt, wer der Key User sein soll, aber es sind dann auch immer je nachdem auch eigentlich fast andere Abteilungen in den einzelnen Trägern. Das *Projekt3* ist zum Beispiel auch in der *Stadt A* in einem anderen, bei uns im Haus ist es einfach, weil da sind es einfach wir, und dann gibt es halt ein paar Anknüpfungspunkte (...). Es gibt dann die (... *Details zum Unternehmen ...*), ahm, unsere eigene Abteilung logischerweise. Also bei uns hausintern hätte ich gesagt 4 -5 Abteilungen, bei den anderen Trägern kann ich das schwer schätzen, weil es ist halt, ich weiß halt auch nicht, wer genau aus welchem, aber ich würde pro Träger dann schon 1 – 2 Abteilungen sagen, es ist halt, es ist das *Projekt4* wieder wo anders wie, weiß ich nicht, irgendwelche, weiß ich nicht, Zielsteuerungsgeschichten. *Projekt2* ist wo anders wie die *Projekt3*, also. Es ist dann irgendwie von der Fragestellung auch abhängig. Und der nächste, der quasi Organisations-IT-Bereich, der natürlich bei den DWH Budget mit dabei ist, der ist selber bei uns, wir haben natürlich andere Entwicklungen auch, der von uns auch immer wissen will, wie viele Stunden liefern wir da. Das sind halt alles zusätzliche, aber ich kann es jetzt nicht

mengenmäßig jetzt für alle, der Hauptverband kommt dazu, unterschiedliche, auch wieder je Thema unterschiedlich, ähm ja.

*Interviewerin:* Und die Abteilungen pro Träger kommunizieren dann über den Key User?

*Experte/Expertin:* Auch unterschiedlich, aber eher direkt. Also eh mit uns halt, aber okay, es ist schon, also es ruft glaube ich keiner direkt den *Consultant* an, außer sie kennen ihn, und der Rest funktioniert über uns. (... *Details zum Unternehmen* ...) dann kommen die eigentlich jetzt einmal im ersten Schritt zu mir, und dann, versuche ich, wenn ich glaube, ja okay, das sollten wir machen, können wir machen, dann organisiere ich mit dem *Consultant* usw. den Rest. Weil wir haben so ein eigenes Budget, das heißt trägerspezifische Anfragen, das heißt, wenn es irgendwelche grundsätzlichen Fragestellungen gibt, von den Trägern, dann, ahm, handeln wir das über das ab und können eben auch so außerordentliche Fragestellungen was halt natürlich immer datenbezogen ist auch machen. Aber da läuft das wirklich auch über uns. Also ich mache das ja jetzt auch schon lange, der Punkt ist, ich kenne jetzt auch bei jedem Träger jemanden, und ich kenne beim Hauptverband weiß ich nicht wie viele Leute, und wenn die etwas wissen wollen, dann kommen sie halt. Und auch im Träger wissen sie dann schon, wen sie fragen müssen, der wieder jemanden kennt, der mich kennt. Ist schon recht gut, ich glaube wir haben uns über die Jahre mittlerweile recht gut etabliert.

*Interviewerin:* Hat sich aber erst einspielen müssen?

*Experte/Expertin:* Ja, also, der Anfang war schon, ahm, das ist immer, ich glaube gerade in der *Branche*, ich weiß es nicht, aber überall anders wird es auch so sein, dass man natürlich am Anfang einmal um Akzeptanz ringen muss. Also wenn jetzt wir da die, wir haben allein bei uns im Haus war es nicht so ein Problem, aber ich glaube auch in der *Stadt A Unternehmen*, mit dabei mit der Handlungsökonomie usw, die sehr stark aufgestellt ist, haben wir halt auch einmal um die Akzeptanz kämpfen müssen. Irgendwann glaube ich haben sie akzeptiert, dass es uns gibt, und wie wir das machen. Da hat es dann auch immer weniger Rückfragen zum Management usw. gegeben. Und so ist das halt auch und da hat man sich halt dann über die Zeit etabliert als eben, das ist ja dann, wenn unterschiedliche Fach-Projekte sind, jetzt eine psychische Gesundheit war Hauptverantwortlicher die *Stadt C*, die (...) dass man was macht, was kann, sich bemüht, keine Ahnung, dass man es zumindest probiert. Und so fördert das dann schon irgendwo Akzeptanz, wenn du dann mit jedem Träger irgendwie was machst, wenn sie halt was brauchen, dann ist das beim nächsten Mal dann schon einfacher.

*Interviewerin:* Hat es den Bereich schon gegeben, bevor du hier gearbeitet hast?

*Experte/Expertin:* Ich hab relativ, es hat es schon 2 Jahre gegeben, und ich hab ein bisschen danach angefangen. Der *Consultant* war immer dabei, ich glaube, es gibt 2. Der X von der XY, und der *Consultant*, die schon immer dabei waren, der Rest ist dann einmal dazu gekommen. Aber ich glaube ich bin nach diesen beiden dann schon der nächst-längste. (...)

*Interviewerin:* Mhm, das heißt, das mit der Akzeptanz kann man auch einfach für den Bereich allgemein sagen, jetzt nicht nur für einen bestimmten Mitarbeiter.

*Experte/Expertin:* Nein, aber dass wir quasi als *Projekt* akzeptiert sind und Fragestellungen halt auch angefragt werden und ob wir da was machen wollen und so. Und wir haben es mittlerweile halt auch über die *Branchen-Grenzen* hinaus geschafft. (... *Details zum Unternehmen* ...) Über einzelne Projekte, ja, die kann man fragen, da kommt etwas, das wir brauchen können. Das ist glaube ich alles nicht schlecht.

*Interviewerin:* Ja, das gilt eh von den Interviews bisher für die Berater einfach auch oft. Dass wenn man was braucht, und man bekommt es, dann akzeptieren sie es irgendwie.

*Experte/Expertin:* Ja, man muss sich das halt auch irgendwie, das Vertrauen muss man sich auch irgendwie erarbeiten. Sicher ist man am Anfang erst eher, wenn irgendetwas neues kommt, so die nehmen uns was weg, oder was soll das, und der Vergleich ist so und so. Es ist ja das auch der Aufwand von *Projekt* halt schon wirklich sehr stark jetzt auf diese Träger-Benchmarks gelegt, das ist jetzt auch nicht unbedingt gleich Akzeptanz-fördernd, wenn wer verglichen wird. Der Fokus ist, ich mein, es werden immer noch Träger verglichen, aber auch glaube, der Fokus ist jetzt auch ein bisschen weg gekommen, weil es halt auch um Versorgungsfragestellungen mehr geht, und um inhaltliche Fragestellungen, wie sind die Leute versorgt, wie ist die Qualität. Auch vielleicht, was sind so die Durchschnittskosten. Aber nicht, warum ist der Träger A billiger als der Träger B. Das ist ein bisschen in den Hintergrund gerutscht. Und ich glaube auch, dass das gut so ist, weil es egal ist. Ich mein, die ganzen Dinge sind eh immer nur marginal beeinflussbar. Und es ist eher wichtig, dass man sich auf so Sachen, wie, sind die Leute ordentlich versorgt, bekommen die das was sie brauchen, wenn man *Projekt3* Programm macht, bringt das was, dass man sich eben auf solche Sachen konzentriert. Und da sind sehr oft gar nicht mehr die Träger im Hintergrund drinnen, also das sieht man gar nicht mehr bei welchem Träger das ist, das ist dann schon sehr viel auf Bundesland oder Bezirks-Ebene. Und damit ist da aus dem auch ein bisschen der Druck draußen, das muss man natürlich auch dazu sagen. Das wah, warum sind wir da so niedrig, ist dann halt nicht. Sicher weiß jede *Unternehmen* wenn da ein Bundesland steht dass das zu 70 – 80 % deren Ergebnis ist, ja. Aber es ist halt trotzdem etwas anderes.

*Interviewerin:* Und hat es gezieltes Projektmarketing auch gegeben am Anfang, oder nicht? Also hat sich das einfach so ergeben, oder ist da schon gezielt etwas unternommen worden?

*Experte/Expertin:* Ja, es ist halt jetzt nicht so, dass wir uns in der freien Wirtschaft bewegen, und da irgendwie groß Marketing... Sicher hat man versucht, zu den einzelnen Trägern zu fahren, die Sachen vorzustellen. Es hat dazwischen einmal der, aber das ist vielleicht schwierig zu erklären, die vor- vorige oder dritt vorige, weiß ich nicht, eh ziemlich nach der Zeit, wo ich angefangen habe, so im Jahr 2006, späterhin hat es ja auch den *Projekt5* gegeben, und da haben wir auch, eh gemeinsam mit *Consultingfirma* und der *Stadt A* und auch externen Beratungen, den *Projekt5* entwickelt. Und bei dem hat es schon viel wirklich Marketingmaßnahmen gegeben, wo man auch wirklich in die Bundesländer gefahren ist wo man das hergezeigt hat, und hin und her und bla bla. Aber jetzt, jetzt rein für die Geschichten die wir jetzt machen, machen wir so richtig Marketingmäßig eigentlich nichts. Weil es gibt, im Endeffekt geht es darum, a Jahresarbeitsprogramm wieder aufzustellen, dass man da wieder zu Inhalten kommt, das ist das eine, das ist halt der Job zu sagen, okay, wo gibt es Fragestellungen in der *Branche*, und zu sagen, okay, hey, wir könnten euch da helfen, wir könnten das und das machen, proaktiv, oder es kommt eh von alleine, dass sie sagen, nächstes Jahr, könntet ihr schauen? Und wir sagen, ja okay, wir schauen, ob wir das in das Arbeitsprogramm unterbringen, und wenn wir das haben, dann ist es eigentlich gegessen. Jetzt, ich denk mir Richtung *Projekt2*, werden wir dann schon, wenn da einmal die Sachen klarer sind, schon wieder zu den einzelnen Trägern gehen müssen. Wenn man sagt, hey, wir haben euch das alles gemacht, es gibt diese Ergebnisse, und im Hintergrund könnt ihr aber noch viel, viel mehr selbst mit den Daten machen, wir haben euch das so ausgerichtet. Weil das dann schon gefühlsmäßig eine komplett neue Ansprechgruppe ist. Also diese, gerade mit der Evaluierung auch beschäftigt sind. Da geht auch was nach außen. Also da gibt es bundesweit, (...) bei der *Unternehmen*, zu sagen, schaut, wir haben da was wir können euch da helfen, da muss man

schon, aber ich würd das jetzt nicht als Marketing, das ist ein bisschen mehr, wie soll ich sagen, ja, Lobbying oder so. Ja, zu sagen, hey, wir sind da, wir können euch da helfen. Also vielleicht klassisch, wie man es vielleicht betriebswirtschaftlich Marketing ist es einfach nicht. Wir verkaufen ja nichts. Im Endeffekt, wir machen die Daten über das Jahresarbeitsprogramm, wo sowieso nie jemand rein schaut, und wenn niemand etwas damit macht, dann haben wir es auch gemacht. Es ist dann zwar schade darum, aber im Endeffekt ist es so. Und ich glaube, man muss halt auch, mit was wir halt generell leben müssen hier in dem ganzen Projekt, ist, dass wir eigentlich mit *Projekt* jetzt keine täglichen Fragestellungen beantworten. Also wenn jetzt ein Träger ist, wo ich wissen will, generell was kostet mir der ganze Spaß, was ist das alles, dann ist das eher immer auf der globalen Geschichte gesehen, (... *Details zum Unternehmen* ...). Und daher muss man da oft ein bisschen einen langen Atem haben, bis die Dinge dann auch wirklich genommen werden. Das war glaube ich auch am Anfang in den ersten Jahren dann die Geschichte, wo man sich die Frage gestellt hat, warum hat man das dann eigentlich alles gemacht. Aber jetzt *Daten* haben auch lange nicht wirklich jemanden interessiert, und dann hat es die wissenschaftliche Evaluierung gegeben, und dann hat man gesehen, okay, ohne die *Projekt* hätten wir das gar nicht machen können, weil wir hätten die Daten gar nicht. Und wir haben halt dann auch so Geschichten wie beim *Projekt3*, das ist ja wirklich deswegen gekommen, weil man zum Beispiel parlamentarische Anfragen nicht beantworten können hat, in einem vernünftigen Ausmaß als *Branche*, weil das jeder Träger anders macht, und da meldet jeder Träger zurück, die Antwort, und dann hast du 100 Seiten Antwort, und du kannst aus dem genau gar nichts heraus lesen, ja, weil da überhaupt keine Standardisierung drinnen ist. So, dann braucht man das halt, dann hat man das, dann kann man immer wenn so etwas kommt, eine parlamentarische Anfragen, die letzte war von den Grünen, mit den Daten dann auch beantworten. Und das ist auch so passiert, das kann man auch im Parlament nachschauen, da sind auch Daten von *Projekt* drinnen. Die haben auch dort explizit, das ist eh lustig, ich weiß auch nicht, warum die das wissen, aber die haben explizit nach *Projekt* Daten gefragt. So, und da muss man halt einmal hin kommen. Der Rechnungshof hat auch gewusst, dass er *Projekt2* prüft, dass er da die *Stadt B* prüft, weil wir da sind, und wir ihm etwas dazu sagen. Da muss man halt hin kommen. Das Problem ist halt wirklich, also Problem, Tatsache ist halt, dass es für die Träger jetzt kein tägliches Problem ist, (... *Details zum Unternehmen* ...)

*Interviewerin:* Und noch einmal zur Zusammenarbeit zurück: gibt es da ein Verbesserungspotential, jetzt unabhängig ob zu den anderen *Unternehmens* oder so *Stadt A* oder zu den Beratern.

*Experte/Expertin:* Ich mein, was man bei uns intern jetzt merkt, oder was wir in letzter Zeit schon festgestellt haben, ist halt, dass wenn bei den externen Mitarbeitern ein Wechsel ist, dass man da wirklich an dem arbeiten müssen, dass die Prozesse usw. sauber dokumentiert sind, dass sich die mit dem Einstieg leichter tun. Da gibt es eh schon ein Wiki, und solche Sachen, aber ich glaube, da haben wir schon einiges an Luft nach oben. Es kommuniziert halt dann auch jeder anders, das ist halt auch da schwierig, finde ich, es arbeitet jeder anders, es kommuniziert jeder anders, das ich weiß, okay, der wartet jetzt nicht unbedingt auf einen Input von mir, oder schon. Dieser Austausch, das muss man halt mit jedem, wenn sich was ändert, wieder neu lernen. Es ist halt, der eine macht sein Zeug, und wenn er eine Frage hat meldet er sich, und der nächste macht sein Zeug bis zu der Frage und wartet dann, und ja. Ist komplett selbstständig, dem nächsten musst du sagen welche Priorisierung, der dritte macht es eh, ja, das ist natürlich auch eine Erfahrungssache. Aber so etwas kann man wahrscheinlich in jedem Projekt immer und überall optimieren. Und gerade bei den Übergangsgeschichten, da müssen wir auch noch besser werden, weil es teilweise wirklich, wirklich sehr komplex ist. Was man natürlich auch schauen kann, ist, man kann natürlich



die Komplexität ein bisschen reduzieren. Natürlich bleibt es halt im alltäglichen auch immer ein bisschen über. Dass man da immer wieder zurück geht und einfach einmal sagt, okay, ich glaub das hat es sogar einmal als radikalen Vorschlag gegeben, dass man sagt, man stellt das alles komplett neu nochmal auf, weil halt einfach so viele Abhängigkeiten sind, die sich auch einfach über die Zeit entwickelt haben, die wir wahrscheinlich jetzt auch wieder, auch weil sich Dinge geändert haben, wir da optimieren könnten. Aber das passiert halt immer nur, wenn was passiert.

*Interviewerin:* Aber das sind jetzt auch nicht Punkte, die jetzt auf der Seite der Berater unbedingt, also ich mein die neuen Berater müssten sich dann an irgendwelche Dokus halten, aber grundsätzlich sind das jetzt keine Punkte, die die Berater irgendwie ändern können, oder?

*Experte/Expertin:* Naja gut, im Endeffekt, wenn du es so willst, die ganzen Berater ja die ganze Technik aufgestellt. Also es ist schon deren Job, zu sagen, wenn ein neuer Berater kommt, dass der das...

*Interviewerin:* Also schon jetzt auf deren Seite?

*Experte/Expertin:* Naja, ja, natürlich können wir das unterstützen, aber ich hab dann auch zu wenig Einblick, wie die genaue technische Dokumentation dann ist. Wir haben auch lange diskutiert, wie sollen wir das Wiki machen. Rein technisch, die Prozessdarstellung, oder sollen wir auch vielleicht machen, so die fachlichen Hintergründe, warum was so ist, weil das vergisst man ja auch wieder, und warum hat man etwas festgelegt, und was sind so die Dinge.

*Interviewerin:* Nein ich hab mir jetzt eh gedacht, es geht um das fachliche, aber passt.

*Experte/Expertin:* Nein es ist beides irgendwie. Weil wir haben schon Prozesse, die immer wieder die gleichen sind, und trotzdem, wenn ein neuer kommt, muss er das neu lernen und verstehen, warum was so ist. Und wenn wir irgendwelche Zwischen... ich mein, ein blödes Beispiel ist, wir haben ja die Kooperation (... *Details zum Unternehmen* ...) Das war bei uns immer, das hat immer der Mitarbeiter in der *Unternehmen2* heißt XY, und beim XZ (Berater), der vorher da war, war das immer, XZ, ich brauch die XY Liste, ja. So, jetzt ist der XZ nicht mehr da, und jetzt muss ich das alte Mail suchen und sagen, das brauch ich wieder, so soll das ausschauen, und trotzdem ist es dann, muss man schauen, wo ist das, was muss ich anstarten, und das ist natürlich nirgends dokumentiert, was hat er da gemacht, und welche Abhängigkeiten sind. Das sind alles so Zwischenergebnisse, oder einzelne Ableitungen von irgendwas, wo man halt sicher noch gewinnen kann, oder wo man sicher die Sachen noch besser machen kann. Aber das ist jetzt vielleicht auch kein, vielleicht haben wir deswegen auch aneinander vorbei geredet, das ist halt sicher keine einseitige Geschichte. Wir könnten natürlich auch dokumentieren, welche Fragestellungen es alles gibt.

*Interviewerin:* Nein, ich verstehe schon.

*Experte/Expertin:* Und auf der anderen Seite halt auch, wie das dann umgesetzt ist.

*Interviewerin:* Ja, ist ein wichtiger Punkt.

*Experte/Expertin:* Aber es ist ja auch ein E-Mail ist ja auch im Endeffekt eine Art von Dokumentation, wenn man es findet.

*Interviewerin:* Sicher! Nein, aber es ist ein interessanter Punkt, also, passt schon.

Ich schau gerade, was ich noch nicht gefragt habe. Bei dem Interview ist es ein bisschen anders, weil so Sachen, wie die Haltung vom Management, das hab ich eh schon beim Interview in *Stadt A* gefragt.

*Experte/Expertin:* Ist eh ein separates Thema.

*Interviewerin:* Ja, ja. Weil ich glaube, dass ich das meiste eh gefragt hab. Hat es irgendetwas spezielles einmal gegeben, das nicht funktioniert hat?

*Experte/Expertin:* Ich mein die Frage, wie man nicht funktionieren, definiert. Ja was eine Riesen Geschichten, was ich eh vorher gesagt hab, war halt dieses *Projekt*, den wir wirklich um einen Haufen Geld mit zusätzlichen externen eben programmiert hat, den wir jetzt einmal glaube ich vom Netz genommen hat auch, also der ist halt nie so wirklich angenommen worden. Wobei es nicht daran gelegen ist, glaube ich, dass es irgendwie schlecht gewesen wäre, sondern es war dann einfach die *Stadt B*-ige Akzeptanz nicht da, beziehungsweise ist halt einfach diese Gesundheitsreform nicht in diesem Ausmaß statt gefunden, oder diese Projekte aufbauend auf der Reform haben halt nicht in der Intensität und in der Wucht statt gefunden, dass man das Tool dann auch in Wirklich auch brauchen hätte können. Das war halt dafür, was es dann für Mickey Mouse Projekte gegeben hat, wirklich sehr überdovert dann. Wobei insgesamt glaube ich immer noch, dass das ein gutes Projekt war, also das, was wir gemacht haben, grundsätzlich gut ist. Es war irgendwie zum falschen Zeitpunkt am falschen Ort. Und von dem her dann auch nicht mehr reaktivierbar.

*Interviewerin:* Okay.

*Experte/Expertin:* Also da ist schon ein bisschen Geld auch, oder bei Beratern, da hat es noch die *Firma2* Consulting dabei gegeben dabei, die wirklich ein Schweinegeld für das alles verlangt haben, für das, was sie Protokoll geschrieben haben. Und, ja. Das ist so ein bisschen. Natürlich hat man immer wieder, ja, Wir wissen ja auch nicht immer vorher, was passiert.

*Interviewerin:* Ja, mhm. Okay.

*Experte/Expertin:* Ja, vielleicht jetzt rein von der Ausrichtung her hätten wir vielleicht schon ein bisschen früher auf diese Geschichten kommen können, und dort von Haus aus und vielleicht die Entwicklung von (... *Details zum Unternehmen* ...)

*Interviewerin:* Waren das dann externe oder interne Entwicklungssachen?

*Experte/Expertin:* Ja, wir als *Projekt* mit den Externen haben halt dieses Portal entwickelt, und man hätte vielleicht früher auf das verzichten können und früher in Richtung anderer Tools gehen, und nicht etwas eigenes machen. Weil wir haben in *Projekt* das Portal mit dem Auswertungsgenerator, das ist eine eigene entwickelte Geschichte, das haben nur wir, und das gibt es nur für uns, und das gibt es halt nur für ein paar Daten, und das ist wahrscheinlich hätten und vielleicht sparen können, ich weiß es nicht. Das ist so ein bisschen, im Nachhinein ist es aber auch leicht Reden. Das hätten wir strategisch anders angehen können und von Haus aus bestehende Tools nutzen. Aber es war natürlich auch eine Abgrenzungsfrage vielleicht, keine Ahnung.

*Interviewerin:* Und kennen die Berater die ganzen Tools, die da vorhanden sind? Also ist es schwieriger vielleicht, weil externe Berater die Tools gar nicht alle kennen? Die schon bestehen, dass sie sagen, da könnten wir das oder das verwenden?

*Experte/Expertin:* Möglich, aber dazu hätten wir ja dann zum Beispiel auch den *Mitarbeiter1* in *Stadt A*, der das dann alles kennt, was für interne Entwicklungen sind. Ich muss sagen, ich hätte

auch ein bisschen angenommen, dass die *Consultingfirma* bei dem *Projekt6* dabei waren. Weiß ich aber jetzt nicht.

*Interviewerin:* Ich weiß das auch nicht. Okay. Fällt dir noch etwas interessantes ein?

*Experte/Expertin:* Nein, was ich mir so am Anfang gedacht habe, von dem was du gesagt hast mit der Kommunikation, ich glaube, dass es wirklich, wie soll ich sagen, es ist halt, wichtig glaube ich ist, dass du echt wen findest, der die quasi Welten verbindet, ja. Also du hast halt, so quasi, wir sagen immer Programmierer, du sagst Berater, aber auf der Seite halt eben die, die halt diesen technischen Blick haben, und du hast dann vielleicht irgendwo einen Mediziner, der den medizinischen Blick hat, und du musst irgendwo, oder man muss oder wer auch immer muss irgendwie schauen, dass man das irgendwie verbinden kann. Du brauchst Leute, die irgendwo ein bisschen beides verstehen. Weißt du, was ich mein?

*Interviewerin:* Ja.

*Experte/Expertin:* Nicht beides können, aber ungefähr beide Welten halt irgendwie verbinden können. Und das ist der *Consultant* sicher auf jeden Fall auch und wahrscheinlich, und auf unserer Seite dann halt vielleicht ich, der einfach halt wirklich dieses dann so, irgendwann einmal auch verstanden hat, was sind die einen Probleme und was sind die anderen und irgendwo schaut, dass man das zusammen bringt. Das man sagt, wie (...) sauber, okay, was macht man dann mit den Daten, wo muss man Zeiträume abgrenzen, wo gibt es Hürden, wo gibt es Inkonsistenzen, dass man so etwas halt auch ein bisschen weiß und sagt, okay, da müssen wir aufpassen, weil da ist das und das. Weil sonst, also ohne dem, also dem Part, denn wir jetzt da auch über die Jahre entwickelt haben, wo ich sicher auch viel gelernt habe, und das kann man wahrscheinlich auch von der anderen Seite wieder, wenn du das raus streichst, dann wird es schwierig, glaube ich. Also wenn jetzt dann quasi man sagt, man tut jetzt dann, wo das auch schon gewachsen ist, und wo das Verständnis da ist, außer man macht es komplett zum IT Projekt, das ist, glaube ich, ein bisschen so der Knackpunkt, dass du wo, du brauchst jemanden, der die Daten kennt. Ich mein, wenn du jetzt ein komplett neues Business Intelligence Modell hast, aber selbst dann, wenn es nicht irgendwie in einer Firma kommt, weiß ja der auch, wie, über welche Kosten, Positionen wir es gerechnet. Da gibt es irgendwen, der die Daten kennt. Dann gibt es einen, der irgendwie die Fragestellungen hat, Management, sei es Management oder irgendwelche Fachbereiche, die spezifische Fragen haben. Dann gibt es wen, der die Daten kennt, und dann gibt es wen, der aus dem ganzen dann ein, weiß ich nicht, ahm, ein DWH oder irgendwas machen soll. Und irgendwo brauchst du einen, glaube ich, der möglichst viel von denen beiden versteht. Und wenn du den nicht hast, dann machst du viel mehr leere Meter. Weil das auch, ich mein, die Kollegen machen hausintern mit den Programmierern, und da merkst du einfach, es sind immer wieder dieselben Probleme, wie so Entwicklungsgeschichten glaube ich passieren, und es sind immer wieder dieselben Dinge, die falsch rennen können, und ideal ist, wenn du irgendwo einen hast, der die Welten verbinden kann. Der den einen versteht, das ist bei uns jetzt oft so mit den Medizinern, der irgendwo jetzt einmal analysieren kann, okay, was ist seine medizinische Fragestellung, und wie kann ich das jetzt in einer, in einer Datenabfrage umsetzen, (... *Details zum Unternehmen* ...).

*Interviewerin:* Ja.

*Experte/Expertin:* Ja, also, ich will das wissen, das ist erfüllt, und ja. Also dann, weiß ich nicht, die Frage in eine Fragestellung zu bringen, die halt dann auch technisch umsetzbar ist, und das halt dann zu interpretieren, also da ist glaube ich viel, da kann viel verloren gehen, und da ist es geschickt, wenn, und da bilde ich mir eben ein, dass wir das in *Projekt* schon halbwegs gut haben,

darum können wir oft so Anfrage wie sie sind so relativ gut abbilden, nicht, weil, mit dem *Consultant* gemeinsam oder so, Ideen verstehen auch, und dann bekommen wir das relativ gut hin, das glaube ich macht vieles von dem aus, warum das funktioniert.

*Interviewerin:* Okay, ja.

*Experte/Expertin:* Das ist so etwas, was glaube ich oft zentraler ist. Dass du wirklich die Sachen zusammen bringst. Auch das erste, was mir einfällt, was bei der Kommunikation wichtig ist. Und sonst wird es halt schwierig. Und darum ist genau das die Problemstellung da, und darum gibt es wahrscheinlich auch relativ wenig Literatur darüber. Dass immer zwei Seiten da sitzen muss, nicht, auf der einen Seite vielleicht den *Consultant*, den eher technischen, und dann den, der halt die Fragen hat, dann wird es dann schon einmal schwierig zu dem zu kommen, der die Datenstrukturen hat. Und das sind so Dinge, ja.

[...]

Ende des Interviews

### 8.2.3 Unternehmen 2

*Interviewerin:* Wissen Sie, um was es bei meiner Masterarbeit geht? Wir haben jetzt schon ganz kurz das Thema angesprochen.

*Experte/Expertin1:* Ja nur das kurze E-Mail, das ich bekommen habe.

*Interviewerin:* Okay. In dem E-Mail ist eh schon das wichtigste darin gestanden. Also es gibt eben für die Einführung von BI Lösungen in Unternehmen, die jetzt vielleicht gar keine eigene IT haben oder eine eigene IT haben, die sich jetzt in dem bestimmten Bereich einfach, wo die Kompetenz jetzt nicht so ausreicht, dass man es ganz selbstständig macht, gibt es eben dann die Zusammenarbeit mit den externen Beratern, und da wird in der Literatur oft die Kommunikation, und wie die Zusammenarbeit abläuft, als Erfolgsfaktor beschrieben. Aber es wird nicht genauer darauf eingegangen, was dann jetzt eine gute Kommunikation ausmacht, oder was da ausschlaggebend dafür ist. Und darauf möchte ich jetzt mit meiner Masterarbeit gern eingehen. Eben durch Interviews, auf der einen Seite mit Unternehmen, und auf der anderen Seite auch mit den *Consultants*. Genau. Und, danke, für das Interview, dass sie sich Zeit nehmen. Und zuallererst würd ich Sie gern fragen, ob Sie vielleicht das Projekt, wo Sie aktuell ja mit dem Herrn *Consultant* oder mit *der Consultingfirma* zusammen arbeiten, das BI Projekt kurz ein bisschen beschreiben könnten, was da gemacht wird.

*Experte/Expertin1:* Es ist so, dass die *Consultingfirma*, respektive der Herr *Consultant*, für uns das ERP Programm entwickelt und programmiert hat, und voll auf unsere Wunsch und Anforderungen, die der Betrieb auch, und der Produktionsprozess, erfordert, eingebracht hat. Also das ist ein total, individuelles Software Programm, maßgeschneidert für unsere Anforderungen. Und zur Zeit, und im, des war 1993 hat er angefangen, und es ist immer wieder aktualisiert und an die neuen Anforderungen angepasst worden. Und jetzt aktuell ist es so, dass wir in ein neues Firmengebäude übersiedeln, und durch diese Übersiedelung auch wieder Adaptierungen und Anpassungen, Verbesserungen an das ERP Programm gestellt werden. Wo eben, weil das Firmengebäude räumlich wesentlich größer ist, wir werden wesentlich mehr digitalisieren möchten, weniger Papier in Umlauf bringen möchten, hausintern, und da sind wir gerade bei der Erstellung eines Konzepts, wie man das am besten machen kann, und auch was machbar ist, jetzt vom System her selber. Es ist ein relativ, Hannes hilf mir bitte weiter, alte, ahm...

*Experte/Expertin2:* Es basiert eigentlich auf einer SQL Base Datenbank, diese, ahm, programmiert hat er sie, Ende 1993, 94, und in Echt-Betrieb sind wir gegangen 95. Und, wir sind seither eigentlich, ja, im Vergleich zu anderen Firmen nie wirklich grob gestanden oder irgendwas. Es hat immer wieder, immer wieder Kleinigkeiten gegeben, aber im Vergleich sind wir wirklich wunderbar (?). Vor ca. 3, 4 Jahren haben wir dann zur Entlastung der Datenbank ein Data Warehouse gemacht. Das heißt, in der Nacht werden die Daten rüber geschaufelt, und die Abfragen und das Ganze passiert dann da drüben. Des ist eine wesentliche Sache, weil wir einfach, ja, die Datenbank ist, ahm, jetzt heißt sie wieder Gupta (lacht), die hat ja mittlerweile 3 oder 4 Namen gehabt, angefangen hat das Gupta und jetzt ist es wieder Gupta. Und (...)

*Experte/Expertin1:* Da waren einfach gewisse Funktionen und Abfragen und Auswertungen nicht mehr möglich, ohne extrem großen Programmieraufwand. Und das ist mit diesem Data Warehouse, funktioniert das ganz toll. Also da bekommt man wirklich Zahlen und Auswertungen. Ich selbst bin immer da ein bisschen involviert in den Geschichten, und hab auch an den Konzern Daten zu melden, die basieren auf dem Warenwirtschaftsprogramm, und das war halt vorher sehr mühselig, dieses teilweise händische in Excel Dateien zu übertragen, weil keine Export Files da waren, und das funktioniert jetzt eben mit diesem Data Warehouse fast auf Knopfdruck, man muss es nur optisch und grafisch ein bisschen vielleicht gestalten, aber sonst ist das alles ganz, die Daten stehen sehr schnell und relativ einfach dann zur Verfügung. Das war eigentlich schon eine schöne große Investition, die sich aber schnell gerechnet hat.

*Experte/Expertin2:* Des Software von der Consultingfirma ist da auch mit dabei. Und IBM, also es wird verschiedenswiegend zusammen gestoppelt, es sind 3, ich glaube, 3, Datenbanken, also so Freeware Datenbanken, die da drinnen integriert sind, also es ist wirklich ziemlich komplex, aber, ich glaube, es rennt super.

*Experte/Expertin1:* Ja, es ist natürlich, es war einfach immer wieder schauen, es ist halt wichtig, dass die Daten, die aus dem Warenwirtschaftsprogramm kommen, die werden da in verschiedenen Ebenen sortiert und vorbereitet, da sind wir immer noch am arbeiten, also es gibt da so viel, nachdem unsere Datenbank schon sehr lange in Verwendung ist, immer wieder gewachsen ist, die gehören einfach alle auf diese obere Schicht, dass sie dann auch für uns verwendbar ist und auswertbar ist, das muss man dann einfach alles in einen, unter einen gleichen Nenner bringen. Da sind wir immer noch dran, also das ist einfach ein langwieriger Prozess, und die Grundbedürfnisse sind relativ schnell abgedeckt worden, jetzt kann man es halt, jetzt ist es einfach ausbaufähig.

*Experte/Expertin2:* Die Illusion, dass ein Programm einmal fertig ist, die kann man, glaub ich, absolut.. aber das brauch ich IT'lern eh nicht erzählen.

*Experte/Expertin1:* Es kommen ja dann noch andere Software Programme dazu, man könnte, rein theoretisch, die Buchhaltung implementieren, also, das ist einfach so ein offenes Programm. Ich kann von überall die Daten rein schaufeln, und auf gemeinsame Nenner bringen, und dann meine Auswertungen selber aufbauen, also ich persönlich bin da nicht so bewarnt, aber der *Mitarbeiter*, Kollege, der ist da sehr geschickt. Der kann dann die Abfragen und die Reports aufbauen, auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten, sofern die Daten eben zur Verfügung gestellt werden, über das Data Warehouse.

*Interviewerin:* Und, mit dem neuen Gebäude, wird mehr jetzt, ahm, ERP System, des abgestimmt, oder ins Data Warehouse?

*Experte/Expertin1:* In erster Linie jetzt einmal das ERP System, und in weiterer Folge werden dann diese neuen Anforderungen auch wieder in das DWH mit eingebracht. Diese neuen Auswertungsmöglichkeiten, aber jetzt einmal vorrangig ist das ERP System, dass wir das einfach einmal, dass einfach die ganze Maschinerie und der ganze Ablauf im neuen Firmengebäude ein bisschen automatisiert wird.

*Interviewerin:* Und mit *der Consultingfirma* die Zusammenarbeit war laufend einfach seit 1993, immer wieder?

*Experte/Expertin1:* Immer wieder...

*Experte/Expertin2:* Sagen wir so, damals hat es ja *der Consultingfirma* noch nicht gegeben, da *Geschäftsführer*, Geschäftsführer, war damals bei der *Vorgänger von Consultingfirma* und der *Consultant* war ja eigentlich noch Student, und hat als Freelancer für *Vorgänger von Consultingfirma* gearbeitet mit dem XX, ich weiß nicht, ob der euch was sagt. Der war eben von der *Vorgänger von Consultingfirma* der Chef. Und das ist aber dann irgendwann auseinander gegangen, und dann hat der *Geschäftsführer* mit zwei anderen Kollegen eben *die Consultingfirma* aufgebaut. (...) und jetzt sind wir offiziell bei *der Consultingfirma*. Das ist jetzt unser Partner, wenn es um die Programmierung um dieses ERP Programm geht, was wir ja sonst nicht selbst im Haus machen können. Ja, das, wie gesagt, also, wir machen sehr, sehr viel, mein Sohn, der *Mitarbeiter*, der macht viele Individualprogramme für uns. Ich hätte dann alles auch wieder zusammen gegeben(?). Aber dieses ERP Programm, wir nennen es einfach Warenwirtschaft und Produktion, die macht der *Consultant* für uns weiterhin bei der *der Consultingfirma*, und der *Consultant*. Weil der ist der einzige, der das Programm kennt, also ein viertel Jahrhundert halt, nicht?

*Interviewerin:* So alt wie ich (lacht).

*Experte/Expertin2:* Ich hab damals, 93, nur um das ein bisschen zu erklären, wir haben zuerst eine Siemens Nixdorf Anlage gehabt, ich bin 89 in die Firma gekommen und hab mich fürchterlich über die geärgert. Es war eine schweineteure Lösung, die nix konnte. Und ich wollte dann einfach auf eine Sache umsteigen, wo man, oder wo ich auch eingreifen kann, und nicht wenn irgendeine Kleinigkeit ist, ich einen Techniker, der damals schon 1.000 Schilling in der Stunde kostete, rufen muss. Und dann hätte ich mich auf die Suche nach Standard Programmen gemacht, ich sag jetzt einmal, für eine Handelsfirma wäre es möglich gewesen, aber für die Produktionsfirma sinnlos. Gerade so wie bei uns, dass alles Sonder, Sonder, Sondersachen sind. Dann hab ich irgendwann die verrückte Idee aufgebracht, warum machen wir uns nicht selbst was? Und dann hat jeder gesagt, seid ihr verrückt, ihr wollt euch ja nicht umbringen? Und das war halt dann so, dass wir doch so verrückt waren, und Partner gesucht haben. Und mit dem, und eben dann mit der *Vorgänger von Consultingfirma* einen Partner gefunden haben, wobei der erste Mitarbeiter, der Herr YY, der hat angefangen, der hat aber, glaube ich, nach vier oder fünf Wochen die Nerven weg geschmissen, nicht. Und dann ist der *Consultant* gekommen. Und der ist ja wirklich ein Gemüts-Athlet und ein geduldiger Mensch bis zum geht nicht mehr. Und ja, da haben wir dann... Wir haben das so aufgebaut, ah, zum Beispiel wenn es jetzt gegangen ist, ah, Administration, dann hat sich die *Experte/Expertin1* mit ihm hin gesetzt, und hat ihre Punkte genau wie ein Pflichtenheft festgelegt, was in ihrem ist. Ich hab meines gemacht, die Einfuhr hat ihres gemacht, die Produktion hat... das war natürlich alles in vielen, vielen Schritten. Aber es ist wirklich alles so, wie es für uns genau erforderlich ist, gemacht worden. Und dadurch, nur deshalb, kann das Programm heute noch leben. Und wir werden natürlich jetzt die Datenbank, in absehbarer Zeit, wenn der ganze Rummel mit der Übersiedelung vorbei ist, damit beginnen, die auf eine neue Datenbank

sozusagen zu migrieren einmal, mal zu schauen, was ist notwendig, weil einfach, ich hab die Gupta Version nicht mehr upgedatet, die ist glaube ich bald acht Jahre oder so, weil die rennt zuverlässig. Jedes Mal wenn wir Gupta eine neue Version bekommen haben, habe ich ein halbes Jahr gerauft, bis wir wieder dort waren, wo wir vorher waren. Deren ganze sozusagen Erneuerungen, die sind für uns uninteressant. Das brauch ich nicht. Und, das was wir damit kaputt gemacht haben, mit diesem ‚darüber Fahren‘, das hab ich gesagt, nein, das tu ich mir nicht wieder an. Ahm, weil das war halt damals auch, da war mein Sohn, der ist gerade damals in die Firma gekommen, der ist seit 2008 da, und, ich glaube, seit damals haben wir die Datenbank nicht mehr upgedatet. Aber, eines muss ich noch sagen, sie ist wie Linux: wenn sie rennt, dann rennt sie! (lacht) Bis dahin, ist es manchmal ein blutiger Weg, nicht? Ja, gut, und dann geht eben so, dass wir gesagt haben, okay, darauf wollen wir eigentlich nicht verzichten. Und, unsere Zentrale sucht nach etwas neuem, aber das ist mir eigentlich egal, weil, wenn die was suchen, dann dauert das meistens so... auf jeden Fall wäre ich dann schon 5 Jahre in Pension, bis die was gefunden haben. Also, ich bin sicher, ich werde damit nicht mehr belästigt, ja. Bis zu dem Zeitpunkt meiner Pensionierung, sag ich jetzt einmal. Das soll jetzt nicht heißen, nach mir die Sintflut, aber ich bin dann nicht mehr verantwortlich damit, wobei ich sagen muss, dass ich jetzt eh schon, die *Experte/Expertin1* und mein Sohn eben ganz ganz viel übernommen haben, nicht mehr ich alles tun darf und muss.

*Interviewerin:* Und, also jetzt sind die Programme unabhängig von der Mutter, vom Mutterkonzern?

*Experte/Expertin2:* Komplett, also, das ist ja, ahm, sie haben, also es gibt jetzt im Prinzip 3 bis 4 verschiedene Systeme, in der ganzen Gruppe. Holland, Belgien, die ganzen Engländer. Ja nicht alle, nein, also eine Firma in England hängen auf einer AX, auf einem Terminalserver, ahm, Deutschland und 2 englische Firmen hängen auf SAP, Frankreich und wir haben Insel-Lösungen, und viele andere Firmen, die haben auch so, irgendwas halt, nicht? Und es wird halt geschaut, alles vereinheitlichen geht gar nicht, aber man möchte schauen, dass man auf 3 Standards kommt. Und, wie lange das dauernd wird, da sage ich jetzt einmal, bis dahin müssen wir mit unserem ERP System leben und arbeiten, und eigentlich wollen wir es eh möglichst lange behalten, nicht? (*Experte/Expertin1* kommt wieder in den Raum, den sie kurz verlassen hat)

*Experte/Expertin2 zu Experte/Expertin1:* Es war gerade die Frage, du weißt es eh, wegen der Gruppe, mit verschiedenen Dings...

*Experte/Expertin1:* Ja, okay.

*Experte/Expertin2:* Ich hab eben erzählt, dass halt Holland auf der Suche ist, aber wie wir wissen, ist die Suche in Holland zeitintensiv. (lacht) Und dass es mich nach dem 1. Dezember 2021 eigentlich nichts mehr angeht.

*Interviewerin:* Und die, die hauseigene IT, die macht eben dann die ganzen Abfragen, Auswertungen. Aber an dem System selber arbeitet sie da auch, oder liegt das ganz bei der *der Consultingfirma*?

*Experte/Expertin1:* Am Warenwirtschaftssystem überhaupt nicht. Also das ist wirklich alles Aufgabe von *der Consultingfirma* Herrn *Consultant*. Was wir schon haben, der *Mitarbeiter, Experte/Expertin2* sein Sohn, macht dann, ahm, schreibt selber Programme, ein tolles Programm jetzt für, ahm, für die Routenplanung für den Außendienst, und, ahm, mit Abfragen, ahm,

*Experte/Expertin2:* Komplettinformation zu einem bestimmten Kunden zum Beispiel, nicht? Außendienst Mitarbeiter tippt den an, und er weiß sofort, was hat der in der letzten Zeit gekauft, was hat der vor einem Jahr, vor zwei Jahren, vor drei Jahren gekauft.

*Experte/Expertin1:* Als Basis dient hier eben auch dieses DWH, es dienen unsere diversen, ahm so wie, die Rechnungen werden hier alle als pdf abgespeichert, er greift halt da einfach auf mehrere Quellen einfach auch zurück. Ist aber von ihm auch selber auch alles geschrieben und programmiert worden.

*Experte/Expertin2:* Das ist Ja, das ist von ihm mit VB.NET programmiert, Visual Basic, und, ist kompatibel mit ziemlich allem, was, das ist ja das schöne an dem offenen Ding, etwas wo man wirklich Microsoft gratulieren muss, dass sie so etwas zusammen gebracht haben. Ja des, also wir, wir nutzen die Daten aus dem ERP Programm, um weitere Sachen zu machen, aber wir greifen nicht in das ERP Programm selbst ein.

*Experte/Expertin1:* Nein, gar nicht.

*Experte/Expertin2:* Weil das wäre der größte Wahnsinn. Viele Köche verderben den Brei.

*Interviewerin:* Okay. Ahm, und zur Zusammenarbeit und zur Kommunikation mit den, mit *der Consultingfirma:* wie läuft denn die aktuell so ab? Und damit meine ich, sind die oft vor Ort? Wird viel telefoniert? Passiert viel über Remote?

*Experte/Expertin1:* Eigentlich, ahm, funktioniert, läuft sie so ab, dass, wenn wir wieder einmal eine Anforderung haben, dann schick ich eine kurze E-Mail, ich versuche diese Anforderung so genau wie möglich zu beschreiben, und der Herr *Consultant*, der *Consultant*, kontaktiert mich dann, und sagt, das ist machbar, oder... wir tauschen uns auch immer aus, sag ich, ich habe gewisse Vorstellungen, wie es eventuell funktionieren könnte, und, ahm, der Herr *Consultant* bringt dann seine Ideen noch ein, also das ist eigentlich ein ganz eine intensive Zusammenarbeit, sehr offen, also das ist nicht eine starre Anforderung, und das muss genau so gemacht werden, wenn er sagt, das ist nicht geschickt, oder er hätte da eine andere Idee, dann wird... es wird entweder dies oder das umgesetzt, oder auch eine Mischung, aus beiden Ansätzen. Versucht, die bestmögliche Lösung zu finden. Und das passiert, ja, per Mail, sehr viel per Mail, Telefon, Remote haben wir da nicht.

*Interviewerin:* Okay.

*Experte/Expertin1:* Und auch, dass er dann wieder von Zeit zu Zeit bei uns im Haus ist, und direkt an der Datenbank auch arbeitet, gewisse Sachen. Er hat die Datenbank, immer eine Kopie der aktuellen Datenbank bei ihm, ahm, baut des, diese Änderungen ein, oder programmiert das um, was halt gerade die Anforderung ist, können wir oft einfach, indem er uns diesen File schickt, gleich ersetzen.

*Interviewerin:* Mhm, okay.

*Experte/Expertin1:* Also braucht er gar nicht vor Ort da sein, er schickt uns das und wir ersetzen und das selber, und haben dann schon die Neu-Version. Gewisse Sachen, die muss er halt dann direkt bei uns im Haus machen. Und dann besucht er uns von Zeit zu Zeit, das sind 4 – 5 Besuche im Jahr, das ist nicht häufiger. Ist immer abhängig von Fall zu Fall, was gerade zu machen ist. Manchmal muss er einfach auch auf die IST Daten, auf die bestehenden Daten, also direkt auf die Daten zugreifen, nicht nur aufs Programm, dann ist es notwendig, dass er kommt, und das funktioniert auch, also immer, gut. Da machen wir uns einen Termin aus, wann er dann eben diese



Daten umschauelt, oder was da halt zu machen ist, und, ja, also es funktioniert sehr gut! Immer schon, also von Anbeginn wird das so gehandhabt.

*Interviewerin:* Und, ahm, ist die, ist das noch förmlich irgendwie, oder ist das eher ... freundschaftlich?

*Experte/Expertin1:* Nein, das ist eher freundschaftlich.

*Experte/Expertin2:* Das war noch nie förmlich.

*Experte/Expertin1:* Nein, das ist eigentlich aufgrund dieser langen Zusammenarbeit und auch schon von Beginn an, beim Programmieren, also beim Erst-Programmieren, das waren ja doch Nächte, die man da gemeinsam verbracht hat, hat sich da eigentlich sehr schnell ein freundschaftliches Verhältnis gebildet. Muss man sagen, also das ist eigentlich, ja.

*Experte/Expertin2:* Beim ersten Gupta Update haben wir um halb 4 abbrechen müssen, weil der Server gesagt hat, er ist jetzt voll, und er kann nichts mehr machen. Die haben nämlich die LOG-Files nicht gelöscht. Und dann sind wir um halb 4 gestanden, und in der früh um 6 habe ich dann, ich glaube um 6 dann hätte ich probiert, anzurufen, weil es war, sie haben angeblich eine 24 Stunden Hotline gehabt (lacht), ja dann bin ich da 2,5 Stunden drinnen geblieben, und dann haben sie gesagt, ja, in München, ich weiß es eh, es hat Probleme gegeben, weil das ist ja so gescheit, man hat in München ein Ding (?), aber man muss die Daten von Amerika herüber schicken, praktisch zum Patch, und der hat uns halt nie erreicht. Und wir sind abgestürzt bei der Übermittlung von den Daten, aber sie haben nicht gewusst, wer ist jetzt rüber gegangen, wer nicht, und sie haben sich gedacht, die Leute werden sich schon melden. Ja (lacht), mehr braucht man nicht mehr sagen dazu.

*Interviewerin:* Und wenn jetzt gerade aktuell nichts ansteht, dann ist aber auch einmal einfach kein Kontakt da?

*Experte/Expertin1:* Richtig.

*Interviewerin:* Also keine regelmäßigen?

*Experte/Expertin1:* Nein, nein.

*Interviewerin:* Okay.

*Experte/Expertin1:* Wirklich nur, wenn es wieder was gibt, von unserer Seite her, dann melden wir uns bei ihm, und das wird dann auch zeitnahe immer erledigt.

*Interviewerin:* Aber der, ist da jetzt nur der Herr *Consultant* die Betreuung, oder sind da andere Mitarbeiter auch?

*Experte/Expertin1:* Nein, das ERP Programm ist eigentlich nur der Herr *Consultant*.

*Experte/Expertin2:* Mit der einen kleinen Ausnahme vom *Programmname*, weißt eh, des hat der *Consultant2* gemacht.

*Experte/Expertin1:* Ja, des hat der *Consultant2* glaube ich gemacht. Wir haben damals ein Zusatzprogramm gebraucht, für eine Scan-Funktion. Dass, ah, dass man da einfach Material-Reservierungen macht. Das stirbt jetzt dann eh wieder, das ist oft so, da hat er dann einen Kollegen mit in das Boot geholt. Und für das DWH hat er auch eine Kollegin mit in das Boot geholt, weil das einfach sehr, dieses Aufbereiten der Daten, sehr sehr zeitintensiv ist. Da war eine gewisse

*Consultant3*, ahm, die dann aber in Mutterschutz gegangen ist, mittlerweile aber wieder stundenweise mit in das Boot geholt worden ist.

*Interviewerin*: Okay. Und gibt es bei *Unternehmen* für irgendwelche IT Lösungen auch andere Firmen, Beratungsfirmen?

*Experte/Expertin2*: Ja freilich, immer. Wir haben da eine lokale Firma für, die heißt *Hardware Firma*, ahm, für alles andere, sage ich einmal, den fragen wir, zum Beispiel jetzt, hat uns der eine sensationelle Telefonlösung präsentiert, die kostengünstig ist, und Internetanschlüsse, wo ich nie geglaubt hätte, dass um dieses Geld sowas möglich ist, und mit einer wesentlich besseren Performance als wie wir jetzt haben.

*Interviewerin*: Okay.

*Experte/Expertin2*: Und der macht uns auch, also, alles was so Maintenance ist, auch die neue Hardware und so.

*Experte/Expertin1*: Auch Servergeschichten.

*Experte/Expertin2*: Die Servergeschichte ist jetzt, wir haben jetzt, ahm, das hätte ich auch nicht gewusst, dass es sowas gibt. Es gibt refurbished Servers von HP, weil in Spitälern dürfen die Server nur, ich glaube, 18 Monate laufen, und dann müssen sie erneuert werden, und diese werden dann zurück geholt, bekommen praktisch die neueste Dings rein, und werden um ein unglaubliches Geld verschleudert. Und da habe ich jetzt zwei solche Server gekauft, mit einer irren Performance, das wird eine Back-to-Back Lösung, das heißt, die zwei rennen permanent synchron, wenn irgendeiner was hat, dann bekommst du halt nur eine Meldung, ‚kümmere dich darum, dass das gemacht wird‘, aber du fährst weiter. Wir haben durch ihn eine USV bekommen, die ist, war früher für Rechenzentrum von, von der Uni Linz, also da sind über 300 Studenten daran gehängt. Haben wir auch um ein unglaubliches Geld bekommen. Und er ist, er kennt sich wirklich extrem gut aus. Also ich habe längst aufgehört zu versuchen, immer am Ball zu bleiben, weil es aussichtslos ist. Und, da frage ich lieber den *Berater (Anm.: von der Hardware Firma)*, und das funktioniert, und, es ist halt wie bei allen EDV Leuten, du musst ihn zwei mal treten, bis einmal was passiert, aber ja, das kennt man, ja?

*Experte/Expertin1*: Ja, aber es werden auch die ganzen, auch wenn Rechner neu angeschafft werden müssen, das macht alles diese externe Firma da, da wird, das hat schon früher der *Mitarbeiter* oft gemacht, aber es ist einfach teilweise schon so komplex, und das, das ergeben wir eigentlich jetzt immer der *Hardware Firma*.

*Experte/Expertin2*: Wir haben eigentlich immer so eine externe Firma gehabt, aber halt wechselnde.

*Experte/Expertin1*: Ja.

*Experte/Expertin2*: Der erste ist leider tödlich verunglückt, der hat sich einen Porsche gekauft und das war nicht gesund. Und mit dem anderen war ich dann nicht mehr so zufrieden, weil der hat am Server immer herum getan, und da ist dann eigentlich, hat aber uns nicht gesagt, was er getan hat, und das ist das schlimmste. Und dann, der nächste, des war eben dann der *Hardware Firma2*, der war gut, aber der hat halt einen 40 Stunden Job sowieso, macht das nebenbei, und da sind wir dann einfach, ahm...

*Experte/Expertin1*: Da waren die Zeitintervalle, bis dass einmal was erledigt wurde, einfach schon nicht mehr tragbar.

*Experte/Expertin2:* Den hat man so selten, also oft nicht erreicht, und so, und es ist nicht gegangen. Und dann haben wir uns eben mitn agt, was er getan hat, und das ist das schlimmste. Und dann, der nächste, des war eben dann der *Hardware Firma*, und des...

*Experte/Expertin1:* Da arbeiten wir jetzt 2, 3 Jahre zusammen

*Experte/Expertin2:* Drei Jahre sinds schon.

*Experte/Expertin1:* Drei Jahre mittlerweile, und wir hoffen, dass das weiter dauert.

*Experte/Expertin2:* Das ist ein Ehepaar, und beide sind da drinnen, mit da *Beraterin2* (*Anm.: von Hardware Firma*) haben wir zum Beispiel die DSGVO jetzt voriges Jahr fix und fertig gemacht. Und wirklich, also, sehr profund, und sie hat eh gemeint, wir sind ihre Vorzeigekunden, weil so durchgezogen wie hier ist es nirgends geworden, jeder so ,jaa, schauen wir halt, dass wir uns ein bisschen...', also die Kooperation passt gut.

*Interviewerin:* Ist das vergleichbar mit der Zusammenarbeit mit dem *Consultant*?

*Experte/Expertin2:* Absolut, ja.

*Interviewerin:* Also auch freundschaftlich?

*Experte/Expertin1:* Ja, ja.

*Experte/Expertin2:* Ja, also den kenne ich sogar noch länger wie den *Consultant*. (lacht)

*Interviewerin:* Und läuft das dann auch ähnlich ab, dass man sich einfach einmal meldet, wenn man was braucht, oder gibt es da irgendwelche Regelmäßigkeiten?

*Experte/Expertin1:* Richtig. Glaub ich eher nicht, oder, *Experte/Expertin2*?

*Experte/Expertin2:* Nein, alles nach Bedarf.

*Interviewerin:* Okay, und die Firma, die immer am Server herum getan hat, das würde mich jetzt nochmal interessieren, was da dann genau das Problem war? Das heißt, der hat dann einfach irgendetwas gearbeitet?

*Experte/Expertin2:* Der hat Wartungsarbeiten gemacht, und plötzlich ist irgendetwas wieder nicht gegangen. Und wir haben nicht gewusst, warum. Dann habe ich mich immer wieder erkundigen müssen, was bitte ist genau passiert, was hast du genau gemacht? Dort habe ich dies neu eingespielt, dort habe ich das genau eingespielt, und dann sind Sachen gewesen, dass ein Bug drinnen war, in der neuen Version, und dass beim Hochfahren vom Server, wenn man ihn einmal hochgefahren hat, ahm, ein Dienst sich nicht eingeschaltet hat, wo die ganze äußere Dings dran gehängt ist. Das heißt, die ganzen Scanner haben plötzlich nicht mehr funktioniert. Und das ist halt, man weiß es halt dann, okay, wenn ich den Server hoch fahre, muss ich halt dann extra in die Dienste DNN-SVR aktivieren. Weil es hätte eigentlich in der Routine gehen müssen, hat aber nie funktioniert.

*Interviewerin:* Das heißt, das war sehr unzuverlässig, und gleichzeitig hat er auch einfach nichts gesagt?

*Experte/Expertin1:* Es war einfach 0 Information über das, was geändert oder upgedatet oder sonst was gemacht worden ist.

*Experte/Expertin2:* Genau.

*Interviewerin:* Okay

*Experte/Expertin1:* Das war das Problem, nicht die Arbeit selber, sondern der fehlende Informationsfluss.

*Experte/Expertin2:* Die Kommunikation hat überhaupt nicht funktioniert.

*Experte/Expertin1:* Genau, ganz genau.

*Interviewerin:* Genau, das ist nämlich interessant.

*Experte/Expertin2:* Sonst sagt man halt, pass auf, es wird das und das und das gemacht, und schau ein bisschen drauf, ob das eh funktioniert. Und dann ist es schon wieder viel einfacher, wenn man weiß, wo man eingreifen muss (lacht).

*Interviewerin:* Natürlich. Okay. Und das ist jetzt dann auch, das passt jetzt einfach?

*Experte/Expertin1:* Das passt jetzt perfekt, ja.

*Experte/Expertin2:* Das Wissen, das der *Berater von Hardware Firma* hat, ist auch wirklich extrem gut. Also da muss ich ganz ehrlich sagen, das habe ich bei niemandem anderen noch gefunden.

*Interviewerin:* Und hat es im Laufe der Zusammenarbeit mit *der Consultingfirma* auch einmal irgendetwas gegeben, irgendein Projekt, dass dann doch nicht funktioniert hat aus irgendeinem Grund?

*Experte/Expertin1:* Doch, hat es schon auch gegeben, war aber dann ... gegeben, naja, es sind schon ein paar Sachen, so wie das mit den Artikeln, das haben wir dann auch nicht mehr weiter verfolgt, aus teilweise zeitlichen Gründen, weil es uns dann einfach nicht mehr so wichtig, also dieses ganz große Projekt, mit dem Artikelstamm-Anpassen, hat auch Gründe gehabt, weil die Konzernleitung das ein bisschen indirekt gestoppt hat.

*Interviewerin:* Okay.

*Experte/Expertin1:* Okay, jetzt arbeitet da einmal nicht weiter. Teilweise, also ich bin überzeugt, dass das nach, die Daten sind ja noch alle vorhanden, und die Programmiergeschichte ist ja noch alles vorhanden, wenn man das weiter verfolgen würde, dass das auch zu einer zufriedenstellenden Lösung kommt. Aber der Erstversuch ist gescheitert, muss man so sagen. Jetzt, rein vom, vom Software Programm her, oder von der Erweiterung unseres ERP Programmes, dann haben wir das einfach wieder auf den ursprünglichen Zustand zurück gesetzt, und es läuft halt jetzt so dahin. Wir wollten einfach eine gewisse, aufgrund von DWH, andere Abfragen haben, oder andere Auswertungen uns anschauen, und da ist, ahm, sind gewisse Stammdaten müssten da anders eingepflegt werden, und dazu hätten wir eben auch, hätte er einige Felder dazu programmiert von diesen Stammdaten, die wir dann eventuell aufgrund von einer, a CSV Datei, die wir in einer CSV Datei extern vorbereitet haben, eingespielt haben, und da hat es Probleme gegeben. Da hat halt irgendetwas nicht gepasst, aber wir haben, wie gesagt, das ruht, es ist nicht komplett gestorben, das Projekt ruht, aber es hat auch nicht gleich am ersten Anhub funktioniert.

*Interviewerin:* Okay, aber da, da war nie irgendein Punkt in der Zusammenarbeit jetzt irgendein Grund?

*Experte/Expertin1:* Nein, nie! Des waren irgendwelche anderen Gründe, warum das irgendwie gestoppt worden ist, oder nicht realisiert worden ist. Es war nie, nie der Grund, dass das eigentlich an der Zusammenarbeit irgendwie gescheitert wäre.

*Interviewerin:* Wie steht der Konzern grundsätzlich den Lösungen gegenüber, von den Tochterfirmen? Also dass man da individuelle Lösungen hat? Oder wenn man was braucht, muss man dann um das Budget ansuchen, was sagen die dann?

*Experte/Expertin1:* Ja, ja. Also wir haben schon angesprochen, aufgrund dieser sehr veralteten Datenbank Gutpa, irgendwann hat uns der Herr *Consultant* darauf hingewiesen, wird einmal einfach auch das Limit erreicht sein, weil ja da nichts mehr weiter entwickelt wird, so hat er mir das erklärt, dass man dann einfach nicht mehr ausbaufähig sind, auch mit unseren künftigen Anforderung, und dass wir uns da ein bisschen auf Glatteis bewegen. Da haben wir auch einen Kostenvoranschlag erhalten, auch wirklich sehr detailliert und sehr durchdacht von *der Consultingfirma*, welche Kosten da auf uns zukommen würden, wenn wir das jetzt alles auf neue Beine stellen, sprich, das Grundgerüst, den Sockel, die Datenbank einfach neu, das alles implementieren, und wurde dann auch unserer Konzernleitung mitgeteilt, der Kostenpunkt, und von diesem Zeitpunkt an, ahm, wurden wir da ein bisschen gestoppt, also wir können das Projekt jetzt nicht weiter verfolgen, aus Budget Gründen, und, weil eben, wie mein Kollege schon gesagt hat, angedacht ist, dass man da konzernintern eine EDV Lösung findet. Wobei das jetzt alles ja erst im, im, der, der Holländer, der EDV, ahm, Mensch, von Holland, der hat uns mittlerweile zwei mal besucht, der reist von einer Tochterfirma zur anderen, schaut sich die bestehenden Programme, Software Programme an, und versucht, das beste raus zu finden, und das dann für die ganze Gruppe irgendwie, ahm, auszubauen, oder ist es ausbaufähig? Das sind jetzt einfach einmal Faktensammlung, und dann wird einmal entschieden, wie es überhaupt weitergeht.

*Interviewerin:* Okay, das ist ja dann auch verständlich.

*Experte/Expertin1:* Ja natürlich, es geht ja auch im Konzern darum, dass die wesentlich einfachere, da sitzt ja doch das ganze Controlling, dass die einfach wesentlich einfacher auf die Daten der einzelnen Tochterfirmen zugreifen können. Das ist jetzt alles schon noch sehr, seitens der Konzernführung doch mühselig. Die bekommen das alles in einem anderen Format, das müssen sie dann selber wieder manuell teilweise in Listen einbringen, wie sie genau arbeiten weiß ich nicht, aber wir schicken zum Beispiel die ganzen Analysen, Auswertungen, in einem Excel Format, anderen die schicken das wieder aus ihrem SAP Programm raus, und die müssen sich das wieder alles... das ist halt... und das wird eben versucht, dass man da die Abfragen, die Daten einfacher abfragen kann, und irgendwie zusammenführen kann.

*Interviewerin:* Okay. Und zur Zusammenarbeit noch einmal: hat sich die, oder auch die Kommunikation auch, jetzt bei der Zusammenarbeit mit *der Consultingfirma*, hat sich die in den letzten 25 Jahren gewandelt, vielleicht durch irgendwelche technischen Aspekte auch?

*Experte/Expertin1:* Von meiner Seite her überhaupt nicht. Also überhaupt nicht.

*Experte/Expertin2:* Es war immer (?) und sie haben sich wirklich in jeder Beziehung immer perfekt bemüht, uns gut zu beraten, gut zu bedienen, und zu unserer vollsten Zufriedenheit Lösungen anzubieten.

*Experte/Expertin1:* Immer, ja.

*Experte/Expertin2:* Und nämlich auch keine Kosten, die nicht unbedingt notwendig sind, zu produzieren.

*Experte/Expertin1:* Das wollte ich gerade sagen, ja.

*Experte/Expertin2:* Eben Verwendung von Freeware Datenbanken, und so, also.

*Experte/Expertin1:* Ja, sehr bemüht.

*Experte/Expertin2:* Dann, die IBM Lösung, die lassen sie uns nur mit einem minimalen Aufschlag, sozusagen, verrechnen sie das weiter. Also gerade so, also, da muss man wirklich sagen, da werden wir sehr, sehr gut, behandelt.

*Experte/Expertin1:* Ja.

*Interviewerin:* Okay, und gibt es irgendwelche Punkte... also das klingt eh schon sehr gut, aber gibt es irgendwelche Punkte, die sie trotzdem vielleicht noch gerne anders hätten bei der Zusammenarbeit? Vielleicht irgendeine Kleinigkeit, irgendwas, was jetzt?

*Experte/Expertin2:* In der Zusammenarbeit würde ich nicht sagen, aber Punkte, die die *Experte/Expertin1* anders haben würde, da gibt es glaube ich tausend (lacht).

*Experte/Expertin1:* (lacht) Änderungspunkte jetzt vom Software-, oder vom ERP-Programm, also da gibts, das sind schon gesammelte Bücher mittlerweile (lacht).

*Experte/Expertin2:* Sie ist der perfekte Frustrationsproduzierer. Kaum hast du irgendetwas gemacht, sagt sie, ‚aber besser wäre es, wenn es so und so wäre‘.

*Experte/Expertin1:* (lacht) Ich bin ein typischer Anwender und User (lacht), alles andere ist mir egal, nein, ist nicht ganz richtig, man versucht natürlich, das immer abzustimmen, mit dem Programmierer.

*Experte/Expertin2:* Nein ist eh gut, ist eh gut. Die Leute die sagen, okay, das Programm ist so, wir müssen halt uns so kratzen, das ist eh nicht richtig.

*Interviewerin:* Nein, das ist eigentlich sehr positiv, wenn auch viel Interesse dann da ist, dass das genutzt wird.

*Experte/Expertin1:* Naja, es ist ja auch, ich sehe einfach das ERP Programm, das sich bei uns einfach total, nicht splittet, aber in in zwei Hauptbereiche, in denen die Aufträge bearbeitet werden, und mit der Kundenkontakt auch, also Lieferschein Schreibung, Fakturierung, und solche Sachen, und aber auch für die Produktion, nachdem wir ja auch ein Produktionsbetrieb sind, oder ein Produktionsbetrieb sind, die ganze Arbeitsvorbereitung, das wird ja auch alles in diesem ERP Programm gemacht, und wir haben jetzt schon so eine schöne Datenzahl vorhanden, nachdem es ja schon 25 Jahre das gibt, und es wächst immer wieder, also man kann, ich möchte einfach nicht darauf verzichten, das ist für mich das Herzstück von dem Unternehmen, von dem weg geht sehr viel, also, und das gehört einfach immer wieder weiter entwickelt und gehört immer wieder den aktuellen, ja, es tut sich einfach viel.

*Experte/Expertin2:* In der Produktion können wir wirklich bis 1996 zurück greifen.

*Experte/Expertin1:* Ja, wir können auch bei den anderen, aber, aber mittlerweile das DWH mag es nicht mehr erschaulen, die ganze Datenflut, jetzt haben wir halt ein paar Jahre ausgeklammert, weil was interessieren mich Rechnungen von 1996? Aber es ist wirklich schon so, mittlerweile so, dass der *Mitarbeiter* schon Jahre ausgeklammert hat bei der Abfrage, im DWH, weil es teilweise zum Stillstand, also, weil es einfach nicht mehr aufbauen konnte, diese Datenflut. Und, na, es gibt, es gibt wirklich gar nichts, irgendwie, wo ich mir denke, es war einmal was, überhaupt nicht. Überhaupt nicht.

*Interviewerin:* Und wie läuft die Abstimmung mit den Fachbereichen jetzt ab? Also, wie verläuft das, dass jetzt, ahm, wenn jetzt ein bestimmter Anwenderwunsch ist, dass das dann bis zum *Consultant* kommt?

*Experte/Expertin1:* Also üblicherweise ist es so, sagen wir, also die Abteilung Einkauf wünscht sich irgendeine Änderung im Software Programm oder irgendeine andere Abfrage, die treten dann an mich heran, und ich nehme dann Kontakt mit dem Herrn *Consultant* auf, schildere einmal das Problem, versuche gleich, für mich, nachdem ich doch von Anfang an eigentlich bei der Programmierung auch mitreden habe dürfen, und das Programm selber, das Software Programm selber, das ERP Programm selber, sehr gut kenne, für mich gleich einmal eine denkbare Lösung vorzuschlagen, und dann geht das wieder seinen Weg und ich diskutiere das mit ihm aus, und er setzt es um und dann wird das einfach implementiert und ich stelle es dann wieder dem Einkauf vor, ‚so und so schaut es jetzt aus‘.

*Interviewerin:* Okay. Irgendeinen direkten Kontakt gibt es mit den Fachbereichen...?

*Experte/Expertin1:* Weniger eigentlich, weniger, die Schnittstellen...

*Interviewerin:* Schulungen oder so, oder sowas, ist nicht notwendig?

*Experte/Expertin1:* Nein, wir sind, wir sind nicht sehr viele im Büro, wie sie gesehen haben, also wenn da irgendeine Neuerung kommt, dann fasse ich mir alle zusammen, sage ich, ‚schaut’s, das hat sich gerade aktuell wieder verändert‘, das ist jetzt diese neue, ahm, jetzt haben wir gerade gehabt, eben so eine, im Artikelstamm, in den Stammdaten vom Artikel wieder ein neues Kennzeichen, was wir brauchen, das zeige ich ihnen einmal kurz und fertig, also. Es sind ja nicht große Brocken die da auf einmal gleich geändert werden, sondern immer kleine Schritte, also wirklich nur kleine, Kleinigkeiten, teilweise, die wir eben dann für andere Sachen wieder weiter verwenden und brauchen können. Es war eben jetzt gerade ein neues Kennzeichen im Artikel, da gibts diese ABC-Analyse, es war nicht für uns passend, und da haben wir gemeinsam dann eben mit dem Herrn *Consultant* eine Lösung gefunden, der hat uns das umgesetzt, und, ahm, das ist eine Angelegenheit auf 5 Minuten, da sag ich, ‚schaut’s her, das ist jetzt das und so schaut das aus, und so kann man es machen, oder so kann man jetzt weiter arbeiten damit‘, aber direkt Schulungen von Seitens *der Consultingfirma* ist nicht notwendig. Wenn jetzt ein neuer Mitarbeiter kommt, der bekommt sowieso von uns eine Einschulung in das ERP Programm.

*Experte/Expertin2:* Dadurch, dass es ein Individualprogramm ist, kennt ja außer dem *Consultant* auch bei *der Consultingfirma* niemand irgendetwas von dem Programm, nicht? Also, eine Schulung in dem Sinn würde gar keinen Sinn machen, und im Programm selber kennen sich meine Kollegen viel besser aus wie der *Consultant*, nicht, beim täglichen Arbeiten damit. Also, das geht alles in-house, kann man sagen.

*Interviewerin:* Wie das Data Warehousing eingeführt worden ist, vor ein paar Jahren?

*Experte/Expertin1:* Da war der Herr *Consultant* schon da...

*Experte/Expertin2:* Und der *Consultant4*, der *Consultant4* und der *Geschäftsführer*.

*Experte/Expertin1:* Genau, da haben sie uns das einfach einmal vorgestellt, wie das programmtechnisch abläuft.

*Experte/Expertin2:* Genau, wie sie sich die Verknüpfung vorstellen.

*Experte/Expertin1:* Genau, gemacht hat es, umgesetzt hat es dann eben eh der Herr *Consultant* gemeinsam mit seiner Kollegin.

*Experte/Expertin2:* Und dem *Consultant4*, weil der *Consultant4* hat die ganzen, ahm, Schnittstell-Sachen, das hat er gemacht.

*Experte/Expertin1:* Ja, das hat er gemacht, genau. Dass das praktisch funktioniert. Und dann haben wir einmal gehabt, ja, ich glaube einen Tag, oder? Wo sie uns ein bisschen die Funktionalität erklärt haben. Ich bin da auch dabei gesessen, des war genauso schnell vergessen wie gehört (lacht). Das hat dann der Herr *Mitarbeiter*, der hat das dann, wo es schon ein bisschen, wo, wo man einfach schon ein bisschen eine Ahnung haben muss, wie generell so eine Programmierung vor sich geht, und sich ein bisschen in der Computersprache auskennen sollte, das habe ich dann meinem jüngeren Kollegen überlassen, und der macht das jetzt zur vollsten Zufriedenheit. (lacht) Also da haben wir jetzt einen, der auch einfach jetzt, also da gibt es auch gewisse Funktionen, das ist nichts mehr für mich da. Aber so eine Grundeinschulung, und es hat auch damals der Herr *Consultant* gesagt, so, probiert es einfach aus, wir haben ein paar so Test Cubes aufgebaut, und es ist wirklich learning by doing.

*Experte/Expertin2:* Und du kannst ja nichts zerstören. Er kann halt nur nicht funktionieren.

*Experte/Expertin1:* Genau, ganz genau.

*Interviewerin:* Stimmt.

*Experte/Expertin2:* Du kannst nichts kaputt machen. Während, wenn du in die Datenbank selber eingreifst, ist es halt wieder anders. (lacht)

*Experte/Expertin1:* Ist ein bisschen gefährlich, ja, solche Sachen.

*Experte/Expertin2:* Und darum haben wir gesagt, da rühren wir nichts an, weil wir wollen nicht, dass es durch einen... Du vergisst, dass du mit dem das kommunizierst, und der Crash ist fertig. Und das wollten wir einfach von vornherein verhindern.

*Interviewerin:* Und von dem, was ich bisher, was bisher gesprochen wurde, nehme ich jetzt an, dass, wenn jetzt, zum Beispiel bei der Data Warehousing Einführung, was ja dann eine größere Änderung ist, wie stehen da dann die Mitarbeiter, die Fachbereiche, dem gegenüber? Sind die dann eher ein bisschen skeptisch, oder ist das positiv?

*Experte/Expertin1:* Nein, das wird positiv aufgenommen. Oder sagen wir einmal zuerst neutral, man muss dann immer wieder erinnern, jetzt haben wir da eine neue Software, und arbeitet mit dem, und mittlerweile ist es so, nach drei Jahren, dass eigentlich keiner mehr auf das verzichtet. Das betrifft aber auch die hauseigenen Programme, die der *Mitarbeiter* selber gemacht hat, das ist einfach eine gewisse Gewöhnungsphase, ‚ah ich habe ja jetzt die Möglichkeit‘, und ‚ah ich kann ja da jetzt auch nachschauen‘ oder ‚ich kann mir da ja auch was holen‘. Es sind, wir haben sehr langjährige Mitarbeiter da, wo man einfach eine gewisse Betriebsblindheit entwickelt, und dann muss man halt dann einfach, hm, das geht ja jetzt auch, und das ist jetzt auch die Möglichkeit vorhanden, aber im großen und ganzen werden solche Sachen immer positiv aufgenommen, und es kommen dann auch immer wieder Rückmeldungen, ‚das wäre super‘, ‚geht das nicht auch noch?‘, und, und, ja, gerade für, ich meine, ja, von denen, die tagtäglich damit arbeiten, kommt schon ein Feedback auch, ‚nein, das daugt mir jetzt doch nicht so‘, und, und ‚vielleicht könnte man das ein bisschen anders machen‘, das sind oft nur Kleinigkeiten, und die werden dann auch Seitens der *Consultingfirma* oder auch DWH, was hausintern betroffen ist, wird das auch sofort



umgesetzt. Es wird bei großen Änderungen natürlich dann schon länger diskutiert vorher, intern, da haben wir gehabt, ahm, zum Beispiel, die Kalkulation, was ja doch ein sehr wichtiger Kernaspekt in einem Unternehmen ist, gerade die Kalkulation der Preise für Produkte die selbst produziert werden, da haben wir einiges geändert, und das ist schon vorher auch tagelang intern einmal diskutiert worden, wie machen wir es, wie möchten wir es haben, bevor wir dann mit der Anforderung an den Herrn *Consultant* herantreten sind. Ich glaube, da muss man sich zuerst selber einmal einig sein, was will ich haben, was soll, was, was will ich, damit die eine Software dann auch machen können. Also das wird natürlich da schon auch mit den Fachbereichen vorab einmal diskutiert. Und wenn man dann sagt, das Ergebnis, wir wissen wie das Ergebnis ausschaut, das wird dann einmal präsentiert, und dann komme ich und der Herr *Consultant* ins Spiel, und wir schauen, wie macht man das.

*Interviewerin:* Und, also, wir sind jetzt schon relativ am Ende, ich habe schon sehr sehr viele Informationen bekommen, hilfreiche, und wenn man jetzt, ahm, so die wichtigsten Punkte für Sie von der Zusammenarbeit noch einmal irgendwie heraus, oder zusammenfassen könnte?

*Experte/Expertin1:* Mit der, mit der, generell mit EDV, jetzt extern?

*Interviewerin:* Ja genau, mit externen.

*Experte/Expertin1:* Mit der *Consultingfirma*, zum Beispiel?

*Interviewerin:* Zum Beispiel, aber genauso mit den anderen auch.

*Experte/Expertin1:* Also wichtig oder sehr wichtig ist für mich einmal, dass, wenn ich, wie gesagt, wir kommunizieren sehr viel über E-Mail, wenn ich eine E-Mail mit einer Anforderung oder einer Bitte oder Frage raus schicke, dass ich, ich brauch nicht immer sofort eine Antwort, aber dass ich zumindest eine Reaktion auf meine Anforderung oder Anfrage bekomme, relativ kurzfristig, also nicht über eine Woche. Dann, dass man dann auch die Sachen, und das funktioniert wirklich sehr gut, wir stimmen immer ab, das hat Priorität A, B, C, also diese Änderungen, Adaptierungen, dass das dann auch termingerecht durchgeführt wird. Das funktioniert sehr gut, muss ich sagen. Ich meine, man weiß ja mittlerweile, wie zeitintensiv oder man spricht sich das eh mit dem Herrn *Consultant* ab, ob das, er sagt das auch dann immer ganz ehrlich und verspricht nicht das blaue vom Himmel. Dann ist mir auch sehr wichtig, dass er gleich sagt, wenn ich jetzt da mit irgendeiner Wunsch-Vorstellung komme und ‚bitte mach das‘, dann sagt er, naja, da muss er sehr stark eingreifen in die Datenbank, es dauert, und wird sehr teuer, also dass er da gleich darauf hinweist, ist, dann ist uns das vielleicht gar nicht so, und dann sagen wir, na dann lassen wir es lieber, weil das ist nicht so brennend wichtig. Also das ist auch ganz ein großer Punkt, wo ich mir sehr gut beraten vorkomme.

*Experte/Expertin2:* Die Evaluierung vom Prozess, sozusagen, wie wichtig ist uns das, und wie viel Aufwand verursacht es bei ihnen.

*Experte/Expertin1:* Genau.

*Experte/Expertin2:* Und dann sagt man, ja eigentlich...

*Experte/Expertin1:* Dann wägen wir ab, ja, brauche ich es dann wirklich.

*Experte/Expertin2:* Das ist essentiell, das brauche ich, da ist es mir egal, oder, naja, eigentlich wäre es ja nur ein kleines Gadget, aber kostet Länge mal Breite (lacht).

*Experte/Expertin1:* Genau, und das ist auch irgendwie, da fühlt man sich einfach sehr fair behandelt, also, das ist wirklich ein partnerschaftliches Zusammenarbeiten. Man hat auch nicht das Gefühl, dass man da irgendwie, ja okay, Kunde ist König, und ich mache das, weil der das halt so haben will, und verlange da meine Stunden, sondern das wird vorab, und das kostenlos, schon ein bisschen über die Kosten gesprochen. Also es ist nicht so, auch wie er damals dieses neue, das neue Datenbank-Modell vorgestellt hat, und das weiß ich, da hat er Nächte lang, ist er da über der Kalkulation gesessen, und das hat uns keinen Cent gekostet. Also das sind schon Sachen, dass man sich da einfach, nicht irgendwie abgezockt vorkommt. Das ist mir eigentlich sehr wichtig, ja. Das sind die Sachen, in der Kommunikation. Ehrlichkeit und Fairness, und es funktioniert auch einfach. Und auch, dass er, dass er nicht, also, dass er gleich sagt, er glaubt nicht, dass das umsetzbar ist, jetzt im Gupta zum Beispiel, diese Anforderung. Also gleich einmal ein bisschen den Wind aus den Segeln nimmt. Auch Sachen ablehnt, die ihm nicht logisch oder nicht möglich erscheinen, ohne riesigen Aufwand, also das ist wichtig. Und das gemeinsam Suchen nach Lösungen, also das ist wirklich ein.

*Interviewerin:* Das klingt wirklich sehr gut.

*Experte/Expertin1:* Ja, es ist auch so. Auch jetzt nicht nur rein was Programmierungs-Tätigkeiten betreffen, sondern auch was dann in der Ausführung ist, oder, oder, wie soll ich das jetzt am besten erklären? Ich schildere ihm das Problem, das und das wollen wir haben, und dann sagt er, aber warum, auch was direkt in den Arbeitsprozess, oder in unseren Bereich eigentlich nur eingreift, aber er kennt mittlerweile durch die lange Zusammenarbeit den ganzen Ablauf in dem Unternehmen, die ganzen Produkte, und, es ist immer ganz interessant, wenn man da jemanden externen, der nicht die Brille auf hat, von dem, so ist das, und so war das immer, sondern auch seine Meinung einbringt, 'ja warum macht ihr das eigentlich?', oder warum, er hinterfragt auch diesen Arbeitsablauf, der für uns vielleicht einfach schon so, ja, weil es immer so war, jetzt...

*Experte/Expertin2:* Automatisiert.

*Experte/Expertin1:* Ja genau, so automatisiert ist. Und dadurch kommen auch Erneuerungen und auch Verbesserungen für das Unternehmen selber zustande. Also nicht nur Programm-technisch, sondern, durch diese lange Zusammenarbeit, auch Arbeits-, Ablauf-technisch.

*Interviewerin:* Okay.

Ende des Interviews

### **8.2.4 Unternehmen 3**

Begrüßung

*Experte/Expertin1:* Das Projekt Data Warehouse in der *Unternehmen* gibt es jetzt seit 2014. Hat wandelnde Projektleitungen und Phasen gehabt, wirklich jetzt in die Gänge gekommen ist es dann 2016, mit dem bis heute gegenwärtigen Projektleiter, der ist leider nicht im Haus. Wir beide sind, ähm, Mitarbeiter der Linie, nennt man das, für das Projekt, das heißt, wir sind normale *Unternehmen* Angestellte des Auftraggebers, und, ähm, wir sprechen also mehr oder minder als Vertreter des Auftraggebers oder Kunden. Hier führ das Projekt Data Warehouse. Das Projekt Data Warehouse hat in der *Unternehmen* vordergründig die ersten Phasen einmal zum Ziel überhaupt in sogenannten Backend, ähm, einen, einen soliden Aufbau zu beginnen, das heißt, es ist einmal, ähm, Hardware angeschafft worden, die diese Durchführung des Data Warehouse gewährleistet, und die ersten 1,5 Jahre hat man halt einmal begonnen, aufzubauen, diverse Datenbanken, in das

Data Warehouse, ähm, einzuspielen, oder so quasi als Quellen für die endfertige Auswertung oder für den End-User zu Verfügung stehen, die Kennzahlen auszuwerten. Auftraggeber im eigentlichen Sinne ist, ähm, natürlich was den Projektlenkungsausschuss betrifft, der Generaldirektor ist Vertreter der *Unternehmen*. Und, ähm, in weiterer Folge, und da ist das wie gesagt im Rahmen der Selbstverwaltungen der *Unternehmen* an das Büro delegiert, oder delegiert .. vom Selbstverwaltungsausschuss an den Generaldirektor, und der wieder vom Generaldirektor von der Generaldirektion an seine Stab- oder Unterabteilungen. Und da kommt jetzt unsere Abteilung in das Spiel, das ist die Statistik. Und daher die Bezeichnung, aus der Linie, weil des hierarchisch betrachtet in Linie folgend dann bei uns in der Statistik gelandet ist. Was hat das Data Warehouse zum Zweck? Ziel, grobes Ziel des Data Warehouse ist, dem Auftraggeber noch aussagekräftigere Kennzahlen zu liefern, damit strategisch und finanzpolitische Entscheidungen des Auftraggebers noch genauer und nach außen hin auch besser vertretbar, ähm, bekanntgegeben werden können. Und Entscheidungen, entsprechende Entscheidungen vom Auftraggeber getroffen werden können.

*Experte/Expertin2*: Wichtig ist immer, eine Mehrwert Generation.

*Experte/Expertin1*: Ja, das ist ganz, ganz wichtig. Der Sascha ist länger dabei als ich, ich bin jetzt seit 14 Monaten dabei, wie lange bist du dabei *Experte/Expertin2*?

*Experte/Expertin2*: Zu lange. Seit September 2017.

*Experte/Expertin1*: Okay. Also 1,5 und 4. (3:30) ... ?

*Interviewerin*: Okay. Und 2016 hat es so richtig angefangen?

*Experte/Expertin1*: Ja, da hat der jetzige Projektleiter mehr oder weniger das Projekt übernommen. Und davor gab es glaube ich schon zwei Versuche. Projektinitialisierungsversuche.

*Experte/Expertin2*: Ja, aber noch nicht, nicht hier, glaube ich.

*Experte/Expertin1*: Aber nicht in der Statistik. Das eine war einem direkten Referenten unterstellt, der hat aber keine EDV Erfahrung gehabt, und dann hat man es der Frau *Mitarbeiterin* Übertragen kurzfristig, die war aber auch nur Teilzeit beschäftigt und hat auch keine EDV Hintergrund gehabt, und erst beim 3. Versuch, beim jetzigen Projektleiter, ist das ganz wirklich auch in die Gänge gekommen, weil man sich auch Unterstützung durch die externe Beraterfirma der Firma *Consultingfirma* geholt hat um das wirklich professionell umzusetzen. Ja und seither hat es auch schon sehr erfolgreiche Outputs generiert. Wir haben also für den medizinischen Bereich für den Chefarzt schon erste, geh, wir nennen das Reports oder Auswertungen, ahm, erstellt, die natürlich in weiterer Folge auch als Vertreter des Auftraggebers für den Chefarzt so quasi, wie sagt man, Folgearbeiten und Folgeveranstaltungen mit sich ziehen, das heißt, das ganze beginnt sich jetzt zu, wie heißt das in der Fachsprache, virulieren, nein, viral zu werden, wie man das ja heute in der Fachsprache nennt. Die Mitarbeiter und vor allem die Dienststellenleiter und Dienststellen merken, aha, da könnten wir ja das Data Warehouse dazu nützen, um das, das, das auszuwerten, wenn die schon die Zahlen haben. Und in der Phase sind wir jetzt, fachtechnisch betrachtet sind wir in der Phase 4 A, glaube ich. Man muss dann aber auch aufpassen, dass es nicht über das Ziel hinaus schießt. Es geht noch immer um Statistik und Controlling. Es kommen Leute zu uns, die sind aus Applikationen raus, macht uns bitte was, ja, das machen wir nicht.

*Interviewerin*: Okay.

*Experte/Expertin1:* Ja, also, es ist wirklich, ja, statisch, eigentlich, statisch, ja, Auswertungen zu einem jeweiligen Zeitpunkt, und nicht aus einer Applikation heraus. Soweit einmal so zum aktuellen Stand bzw zum Status Quo. Somit spiele ich den Ball an Sie oder an dich zurück.

*Interviewerin:* Genau, also bei meiner Masterarbeit geht es ja vor allem um die Zusammenarbeit und im speziellen um die Kommunikation mit den Beraterfirmen. Weil die Kommunikation einfach in Papers schon als Erfolgsfaktor heraus gestochen ist, und meine Masterarbeit soll jetzt das ein bisschen beschreiben, was da eigentlich dann eine gute Kommunikation ausmacht oder was da, was da für Qualität spricht und was vielleicht zu Problemen führt. Und, ahm, also du hast ja schon gesagt, beim richtigen Projektstart, wo es dann wirklich ins Laufen gekommen ist, war dann *Consultingfirma* auch dabei, ahm, sind da vorher schon irgendwie, ist da schon einmal der Kontakt zu anderen Beraterfirmen oder irgendeine andere Zusammenarbeit schon einmal gesucht worden?

*Experte/Expertin1:* Nein, der Projektleiter hat die Firma *Consultingfirma* empfohlen bekommen, von wem auch immer, und hat dann Kontakt geknüpft, und das war dann eine Erfolgsgeschichte.

*Interviewerin:* Das war dann wahrscheinlich auch ab 2016/2017 sowas?

*Experte/Expertin1:* Genau, ab September 2016, glaube ich, hat es angefangen.

*Interviewerin:* Okay, das heißt, das war einfach auf Empfehlung, da hat es nicht ein bestimmtes Auswahlverfahren gegeben?

*Experte/Expertin1:* Genau.

*Interviewerin:* Und die MitarbeiterInnen von *Consultingfirma*, die hier sitzen, sitzen die dann auch seit dem Startzeitpunkt da, oder hat sich das mit der Zeit so ergeben?

*Experte/Expertin1:* Es ist gewachsen, ja, es hat auch eine gewisse Fluktuation gegeben, eine Mitarbeiterin ist schwanger geworden, von der Firma *Consultingfirma*. Kein *Unternehmen*-Mitarbeiter hat etwas damit zu tun gehabt, möchte ich auch sagen (lacht). Ja und mit mehr und mehr Aufgaben sind auch mehr Leute gekommen.

*Interviewerin:* Okay. Aber das heißt, oder heißt das gleichzeitig, dass die Kommunikation an sich, die ja durch die Mitarbeiter vor Ort dann auch vor Ort stattfindet, nehme ich an -

*Experte/Expertin1:* Ja sicher, ja.

*Interviewerin:* - die ist dann im Endeffekt gleich geblieben, es ist nur einfach mehr zu machen, mehr Aufgaben entstanden?

*Experte/Expertin1:* Genau, ja. Wir haben auch ein selbst so ernanntes tägliches Stand-Up Meeting, das versuchen wir immer rund um 14 Uhr abzuhalten, dauert so im Schnitt 20 Minuten, kann man sagen, und jeder teilt halt mit, was er heute gemacht hat bzw. was er noch vor hat.

*Experte/Expertin2:* Vom letzten bis zum aktuellen Meeting.

*Experte/Expertin1:* Was er getan hat, bzw wo er Herausforderungen sieht, wo es Probleme gibt, und auch, wo er unter Umständen Hilfestellung benötigt. Damit man schnellst möglichst auf etwaige Erfordernisse reagieren kann.

*Experte/Expertin2:* Also es werden nicht nur 1000 Protokolle geschrieben, sondern man redet miteinander.

*Interviewerin:* Und gibt es auch eine Zusammenarbeit zwischen *Consultingfirma* Beratern, die jetzt nicht vor Ort sind, oder nicht fix da sitzen?

*Experte/Expertin1:* Gibt es auch, ja, projektbezogen einige Mitarbeiter sind in Linz, aber die wissen dann genau, was sie zu tun haben, und da erfolgt die Kommunikation eigentlich über die Mitarbeiter der Wiener *Consultingfirma*.

*Interviewerin:* Okay.

*Experte/Expertin1:* Konkret haben wir eine Anwendung, die hat die Firma *Consultingfirma* für uns extern entwickelt. Da stellen wir quasi die Metadaten und die Inhalte aus den Quelldatenbanken zur Verfügung, und die haben uns halt eine Anwendung entwickelt, in Linz, bzw im Büro in Wien, die Firma *Consultingfirma* hat zwei Büros, und die Kommunikation und Verfeinerung dieses Auftragsgeberwunsches, kann ich das so formulieren, ahm, erfolgt, wie der *Experte/Expertin2* gesagt hat, über die Mitarbeiter, der im *Unternehmen* Büro sitzenden *Consultingfirma* Mitarbeiter. Das sind ständige Mitarbeiter, die kommen 4 x die Woche, Montag bis Donnerstag, das sind durchwegs, ahm, Data Scientisten, also Entwickler, bzw. Modellierer, und Analytiker. Genau. Halt, die sind halt sehr universell, weil, so wie der *Experte/Expertin2* sagt, die können nicht nur entwickeln, analysieren, und modellieren, sondern die sind auch noch Web Designer (lacht). Die sind sehr hoch qualifizierte Mitarbeiter, die die *Unternehmen* so in dem Zusammenhang eher nicht bieten kann, weil die, der *Unternehmen* ihr Aufgabengebiet oder -feld auch statistisch betrachtet sich auf andere technische Umstände in der Vergangenheit oder historisch wachsend bezog. Wir haben so *Unternehmen* intern sehr viel mit Excel gemacht, mit dem Office Programm Excel, wo halt dann in den einzelnen Fachabteilungen die sogenannten, sag ich jetzt einmal, Statistiken in Masken erfasst worden sind, die dann wiederum in der Statistik über Excel Dateien oder Excel Auswertungen dem jeweiligen Auftraggeber, sprich in unserem Fall zum Beispiel dem Dienststellenleiter oder dem Büroleiter, in unserem Fall der ersten Führungsebene, dem Generaldirektor, zur Verfügung gestellt wurden. Die große Stärke von Data Warehouse im Verhältnis zu dieser herkömmlichen Auswertungsart, ist, wenn man in der Lage ist, dieses, diesen Back-End Bereich zu überwinden, also die Zeit der Vorarbeiten, die unter Umständen sehr zeitaufwändig ist, mittlerweile bis zu 1,5 Jahren Zeit in Anspruch nimmt, da kann der Auftraggeber sehr schnell unruhig werden, weil er ja keine Ergebnisse sieht, aber wenn man diese, wie gesagt, diese Back-End Arbeit, diese Grundarbeit der Einladung der Daten und der Homologie der Daten, damit sie gemeinsam verarbeitbar sind, überwindet, dann kann man in weiterer Folge aus den Reports und Auswertungen in viel kürzerer Zeit viel mehr und viel flexibler herauslesen, als das bisher mit anderen Tools mit Excel oder so möglich war. Deren große Schwäche war halt, dass du, je komplexer die Auswertung und das Ergebnis sein soll, desto mehr Zeit in Anspruch genommen hast. Das heißt, du hast eine Verzögerungszeit von Eingabe oder Idee, Grundidee, bis zur Erstauswertung von gut einem Jahr gehabt. Und in einem Jahr, gerade im Gesundheitsbereich, oder in unserem Bereich, kann sehr viel passieren. Dass Entscheidungen, auch politisch, wo Geld halt eine Rolle spielt, ahm, beeinflusst, also sagen wir einmal so, die Halbwertszeit der Entscheidungsseite hat sich in immer kürzeren Abständen immer schneller halbiert. Daher spricht das auch immer mehr für Statistiken und Auswertungen wie Data Warehouse.

Zur Kommunikation, wie der Sascha angesprochen hat, sei vielleicht noch erwähnt, wir führen alle 14 Tage ein sogenanntes Planungsmeeting durch, da hat die Leitung das externe, die externe Beraterfirma *Consultingfirma*, bei der sitzen alle, ahm, Projektmitarbeiter, sowohl jene der Firma *Consultingfirma*, als auch wir interne der *Unternehmen* zusammen, und da wird der gesamte Planungsfortschritt, bzw Projektfortschritt 14-tägig aktualisiert, untereinander abgestimmt, und, ja, gemeinsam koordiniert. In sogenannte Arbeitsschritte, das heißt dann im Fachbegriff Sprints,

zerlegt, besprochen und weiter terminisiert oder der aktuellen Entwicklung entsprechend angepasst.

*Interviewerin:* Und wie viele Projektmitarbeiter sind das jetzt in dem Fall?

*Experte/Expertin1:* Wir sind insgesamt 11 ständige in der *Unternehmen*, davon sind 8 von der Firma *Consultingfirma*, und 3 von der Firma *Unternehmen*. Wobei es da seit ein paar Tagen eine Änderung gab, allerdings sage ich bewusst 8 und 11, weil das nachbesetzt werden soll, geh? Wir haben einen Mitarbeiter der Firma *Consultingfirma* verloren, da wurde das Dienstverhältnis beendet, aber der Posten ist eigentlich normalerweise da, es soll halt ein weiterer Analytiker und Entwickler in kürze von der Firma *Consultingfirma* nachnominiert werden.

*Experte/Expertin2:* Ist es für euch interessant, weil wir haben ja dann noch einen speziellen Fall, ja, wir sind Projektmitarbeiter, intern und extern, sind aber in einer Abteilung, die eine Stammmannschaft hat, und da gibt es natürlich oder hat es Widerstände gegeben, „die nehmen uns die Arbeit weg“, ja. Und da ist es halt wichtig, dass man die auch mit ins Boot nimmt, wie es so schön heißt. Und die sind ja eigentlich alle offen, nur du musst sie immer teilhaben lassen, ja, weil die Firma *Consultingfirma*, das sind brillante Techniker, nur kennen sie sich mit dem Fachgebiet nicht aus. Und da gibt es eben eine Zusammenarbeit. Und die funktioniert eigentlich gut, kann man sagen, ab und zu, ja, haben wir uns, muss ich sagen, ein paar Schnitzer erlaubt, dass wir vom Projektteam mit Zahlen raus gegangen sind, die nicht von der Leitung, von der Abteilungsleitung, abgesegnet worden sind. Das ist nicht böse gemeint gewesen, so, wir fahren jetzt darüber, sondern wir haben uns nichts gedacht dabei. Und das hat sich auch eingespielt, also in Zukunft, was auch immer ausgewertet wird aus dem Data Warehouse, wird mit den derzeitigen Analysen überprüft, quasi, passt das eh, und wird abgesegnet und dann geht es raus. Aber es ist interessant, natürlich, wenn Leute in einem Bereich sitzen und arbeiten und dann kommen plötzlich neue, okay, kostet uns das jetzt Jobs, werden wir überfahren? Und da braucht es viel Fingerspitzengefühl auch, dass wir sagen, nein, ihr macht eh euren Job weiter, nur auf einer anderen Plattform. Und das funktioniert auch ganz gut, wie gesagt.

*Experte/Expertin1:* Ein Erfolgsfaktor ist genau diese Kommunikation über die wir reden. Da muss man halt von beiden Seiten, oder von allen 3 Seiten jetzt, *Consultingfirma*, wir Hybride, und den nur *Unternehmen* Mitarbeitern, echt darauf schauen, dass dieses Dreieck entsprechend im Fluss bleibt, ja. Nur es hat sich halt auch, so wie der *Experte/Expertin2* sagt, heraus kristallisiert, ab einer gewissen Zeit muss man auch ein bisschen strategisch kommunizieren, weil man manche Dinge, die man kommuniziert, auch abstimmen muss. Darf man das so sagen? Wie soll man sagen, zu welchem Zeitpunkt soll man es sagen? Das spielt dann auch schon eine Rolle, weil ja sehr viele Fachbegriffe oder fach-strategische Entscheidungen fallen.

*Experte/Expertin2:* Es ist ein Projekt wie jedes andere, es menschelt. Aber ja, durchs Reden kommen die Leute zusammen, heißt es so schön, und das funktioniert bei uns wirklich gut. Ja, also, projektintern und, ich nenne es immer Stammmannschaft.

*Interviewerin:* Und bei dem Projektteam jetzt, mit den 11 Personen, mit den 8 *Consultingfirma* Mitarbeitern, sind da jetzt die aus Linz auch mitgezählt, die manchmal etwas machen, aber nicht vor Ort sind?

*Experte/Expertin2:* Nein, die sind nicht mitgezählt.

*Interviewerin:* Okay, das heißt, die sind dann auch.

*Experte/Expertin1:* (...) die ständig anwesenden, 4 Tage die Woche gezählt.

*Interviewerin:* Und bei den täglichen Meetings, zwischen welchen Personen laufen die dann ab

*Experte/Expertin1:* Immer alle Anwesenden...

*Experte/Expertin2:* Aso, nicht Stammmannschaft.

*Experte/Expertin1:* ... aus diesen 11 Anwesenden. Jene Zahl, die von diesen 11 Anwesenden vor Ort ist. Wir stellen uns dann an unserem Arbeitsplatz im Kreis, und ja.

*Betreuer von Interviewerin:* Und das ist wirklich regelmäßig?

*Experte/Expertin1:* Es findet in Wahrheit ganz sicher, ich sag jetzt einmal, im Monat von 20 bis 22 Arbeitstagen 18 Mal statt. Also es fällt vielleicht 3 bis 4 x aus. Allerdings nur dann, wenn wir zB 2 x im Monat haben wir Planungsmeeting, da werden wir uns nicht um 14 Uhr zusammenstellen, wenn wir bis 13 bis 15 Uhr Planungsmeeting haben. Da zählt das quasi als Stand-Up Meeting, zB. Aber wirklich ausfallen tut es eigentlich nie, weil das alle schon gewöhnt sind, und weil immer irgendwer darauf hin weist, es ist so weit, wir machen das jetzt. Das hängt aber sehr vom Zeitpunkt der Anwesenheit ab. Wir machen es fast immer Nachmittags gegen 14 Uhr, weil da ist in der Erfahrung gewährleistet, dass die meisten Leute Zeit haben und auch da sind. Vormittags sind fast immer Besprechungen, da lässt sich das nicht durchführen, da ist immer ein Teil der Stammmannschaft bei einer Besprechung nicht da, und Ziel dieses daylies sollte ja sein, möglichst alle oder alle Anwesenden auf einen gleichen Wissensstand zu bringen.

*Interviewerin:* Und bei der, bei dem Projektstart, war oder wisst ihr, ob da damals die Überlegung war, ob man jetzt die Kompetenzen von den Mitarbeitern, die jetzt da von *Consultingfirma* sitzen, ob man die vielleicht auch als, also, fix interne Mitarbeiter irgendwie aufbauen könnte?

*Experte/Expertin2:* Der *Consultant2.*, das ist der Vertriebler von *Consultingfirma*, hat gesagt, das ist eigentlich ein normaler Vorgang, dass, wenn man mit Consultants zufrieden ist, fragt man sie früher oder später, wollt ihr nicht bei uns anfangen? Also ich weiß nicht, ob es definitiv geplant, der Projektleiter hat sie gefragt, einer hat gesagt, ja, mach ich, die anderen haben gesagt, nein, sie möchten sich noch ein bisschen was freihalten. Also schon, dass man Know-How nicht nur zukaufft, sondern wirklich einkauft.

*Interviewerin:* Weil ich denke, es wäre ja vielleicht auch möglich, dass man die Beratung bekommt, und dann einfach, also wirklich mit internen Mitarbeitern die Kompetenzen aufbaut.

*Experte/Expertin1:* Also ein Know-How Aufbau mit vorhandenem Personal ist sicher angedacht, das ist klar, ja, weil es braucht nur jemand von der Firma *Consultingfirma* einmal für eine längere Zeit ausfallen, und du hast das Wissen nur extern. Das ist schwer, weil speziell bei der Stammmannschaft sind doch einige schon Ü50, ja, selbst wenn sich die das Wissen aneignen wird das bald wieder weg sein. Und in der *Unternehmen* bist du halt sehr abhängig von einem sogenannten Dienstpostenplan, also du kannst nicht beliebig junge Mitarbeiter jetzt aufnehmen, und sagen, okay, ihr seid jetzt das Bandeau(?) zu den Lieferanten, ja, ihr wisst in 3 Jahren das, was der Lieferant weiß. Es funktioniert so leider nicht.

*Experte/Expertin2:* Obwohl es immer als Maxime gepredigt wird, ja. Also, wir lassen aufbauen, und dann machen wir weiter, ja. Das funktioniert in keinem IT-Bereich bei uns so, ja, und wird auch da jetzt nicht so sein.

*Experte/Expertin1:* Das ist ein Gap zwischen Wunsch und Realität, weil in sehr vielen Fällen man wirklich extrem fachkundiges Personal zukaufft, das auch eine entsprechende akademische Ausbildung hat, den der Großteil selbst im Haus mehr oder minder groß gewordenen Mitarbeiter,

über den diese Mitarbeiter nicht verfügen. Das ist halt sehr schwierig. Die wenigsten der in der *Unternehmen* beschäftigten Mitarbeiter gehen den zweiten Bildungsweg und absolvieren eine Fachhochschule, um genau dieses Data Scientist oder Entwickler oder Developer bzw Web Programmierer auch so zu lernen, wie sich das explosiv in den letzten zwei Jahrzehnten entwickelt hat.

*Experte/Expertin2*: Du musst Spezialisten einkaufen.

*Interviewerin*: Und so wie das Projekt jetzt in der Statistik existiert, und sich da weiter entwickelt, gibt es so etwas in anderen Abteilungen jetzt auch?

*Experte/Expertin1*: Massig, massig.

*Interviewerin*: Okay. Damit ich das ein bisschen verstehen kann.

*Experte/Expertin1*: Hauptsächlich im EDV Bereich, aber das gibt es wie gesagt im Finanzbereich, bzw im Kernbereich, gibts im Kernbereich auch so etwas, bei den *Unternehmensschwerpunkt*? Eher weniger, oder?

*Experte/Expertin2*: Nein, nein.

*Experte/Expertin1*: Nein da gibt es das nicht. Aber ich weiß es, im Finanzbereich gibt es das. Und vor allem in den eigenen Einrichtungen, im Bereich der eigenen Einrichtungen. (... *Details zum Unternehmen ...*) ist strategisch wichtig, dass man sich da der aktuellen explosiven oder schnellen Entwicklung unserer heutigen Zeit anpasst bzw. unterordnet, und da nutzt man halt auf gleiche Art und Weise auch externe Berater, externes Berater Know-How. (... *Details zum Unternehmen ...*) Des hat einen mehr als 10jährigen Harmonisierungsprozess bedarf und seit 2015, oder ein bisschen früher, gibt es halt so diese erste Voranwendung, wir nennen das Portal, und diese Softwarelösungen beider Wege mehr oder minder zusammengeführt wurden. Es ist ja alles nicht sehr, das geht halt nicht von heute auf morgen auf Knopfdruck. Und das spielt halt da auch mit eine Rolle, das wir da in einer Entwicklung stecken, die eine Reaktion der *Unternehmen* jetzt auf die explosive IT Entwicklung weltweit eher schwierig erscheinen lassen, aber ich glaube wir haben jetzt auf den Status Quo bezogen, auf den heutigen Stand bezogen, diese Herausforderung echt gut angenommen. Die *Unternehmen* selber.

*Experte/Expertin2*: Ich glaube nasenmäßig sind wir die kleinste Projektgruppe, in dem *Unternehmen*. Es gibt Projekte (...) mit externen Dienstleistern.

*Interviewerin*: Wahrscheinlich mit unterschiedlichen sogar, oder?

*Experte/Expertin2*: Das ist dann überhaupt lustig, ja. Etwas funktioniert nicht, und der eine sagt, du bist schuld, und der andere sagt, nein du bist schuld. Das ist immer lustig, ja.

*Betreuer von Interviewerin*: Kann man auch sagen, dass jetzt die externen Berater auch deswegen eingestellt werden, weil es vielleicht intern zu bürokratisch ist, dass man da auf die neuen Entwicklungen wirklich so flexibel reagiert und dass es einfacher ist, dass man da...?

*Experte/Expertin2*: Ich kann es auf gut deutsch sagen, wir haben nicht so diese schlaunen Leute, diese Spezialisten, die das wirklich können, die das studiert haben. Haben wir nicht.

*Experte/Expertin1*: So wie ich schon gesagt habe, so wird es auch, man wächst quasi in einem sehr hierarchischen, sehr bürokratisierten Betrieb auf, und dabei geht halt, wenn man sich dieser Linie anpasst und den Vorschriften unterordnen muss, wir sind ja eine selbstverwaltete Einrichtung die immer den Gesetzen unterliegt, auch ein bisschen Flexibilität verloren, ja. Flexibilität die ein



großer Betrieb mit über 6.000 Mitarbeitern der österreichweit wirkt bei weitem nicht bieten kann wie eine kleine Beraterfirma mit 50, 60 Mitarbeitern.

*Experte/Expertin2:* Keine Ahnung, ob das jetzt für die Arbeit interessant ist, aber man sagt ja immer die Verwaltung schlanker machen, ja, zugekauft Personal sind Sachkosten, eigene sind Personalkosten.

*Interviewerin:* Und die Entscheidung, zu welcher Firma man da jetzt geht wegen der Beratung, wie weit, oder von wie weit oben muss das dann abgesegnet werden? Oder geht es da nur um das Budget selber, um das man ansucht?

*Experte/Expertin1:* Also so eine Entscheidung fällt immer ganz oben.

*Interviewerin:* Ja?

*Experte/Expertin1:* Das heißt das wird nicht in der Linie oder von der zweiten Führungsebene getroffen, sondern immer von ganz oben. Und ist aus meiner Sicht des Untergebenen so gut wie immer finanziell orientiert. Weil in der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen ist es so üblich, dass zuerst einmal ein Entscheidungsprozess passiert, wollen wir das tun, das heißt, der leitende Angestellte schlägt dem Kontrollorgan, dem Ausschuss der Selbstverwaltung, diesem Gremium, das ist ja nicht nur eine Person, vor, es wäre Sinn- und Zweckmäßig, in heutigen Zeiten auch ein Data Warehouse aufzubauen, die darauf folgende Frage ist, was kostet das, dann sagt er, das kostet X, und dann folgt der Entscheidungsbildungsprozess wo im günstigsten Fall die Selbstverwaltung entscheidet, wir wollen für dieses Projekt so und so viel Zahl Y budgetieren. Und erst aus diesem Umstand heraus wird entschieden, oder nach diesem Umstand, wenn diese Entscheidung getroffen ist, welche Firma man nimmt und in welchem Ausmaß man diese externe Beratung in Anspruch nimmt. Weil, so wie er schon gesagt hat, das wird zugekauft, das kostet Geld, und man muss sich da halt nach der genehmigten Decke strecken. Da kannst du dann nicht eine bekannte Firma, Hausnummer Schlag mich tot, IBM, nehmen, wenn du nur 500.000 genehmigt bekommst, und die haben für den ersten Anschlag sowieso gleich einmal 5 Millionen budgetiert.

*Experte/Expertin2:* Grundsätzlich gibt es zwei Wege, wie du zu Dienstleistungen kommst: entweder du schreibst aus und sagt, wir planen das und das, und stellen uns das und das vor, könnt ihr das, dann bewirbt euch, und dann bepunktet man das, einfach, und das fällt dann nach dem, da möchte ich mich jetzt nicht verkühlen, aber ich glaube dem Bestbieter-Prinzip. Es muss nicht der billigste sein, aber es muss der beste sein, Preis-Leistung. Wobei Preis sehr stark gewichtet wird. Klarerweise weil wir mit öffentlichen Mitteln hantieren. Und das zweite ist, es gibt Verträge, einerseits auch mit einem EDV Dienstleister der *Branche*, und das zweite ist dann die *Dienstleister*, ja, da zahlt man ein und kann dann recht unbürokratisch Leistungen abrufen, diese zwei Möglichkeiten gibt es.

*Interviewerin:* Und, die Mitarbeiter, die jetzt in Linz sitzen, und für das Projekt teilweise Arbeiten machen, die werden aber jetzt wirklich nur von den anderen *Consultingfirma* Mitarbeitern, die vor Ort sitzen, dann kontaktiert. Die arbeiten dann für die?

*Experte/Expertin1:* Würde ich auch so sehen, ja. Weil die müssen ja alle ganz genau auf die Stunde genau protokollieren, für wen sie was gemacht haben, weil das ja hauptsächlich nach Stundenleistung abgerechnet wird.

*Interviewerin:* Das heißt, da gibt es dann keine Kommunikationswege mit den internen, mit den *Unternehmen* internen Mitarbeitern.

*Experte/Expertin1:* Eher nicht. Wenn dann nur, ahm, gelegentlich, und dann auch per E-Mail. Wenn jetzt so gewisse Details, wie Tabellen Attribute oder Details unklar sind, und der Ansprechpartner der Firma *Consultingfirma* im Haus ist nicht vor Ort, und es brennt, dann wird man einen Mitarbeiter von *Consultingfirma* anschreiben. Aber das war bisher genau noch nie der Fall. Da gab es vielleicht 2 bis 3 mal Kommunikation, wenn dann per E-Mail, aber persönlich oder direkt oder das jemand die Firma besucht hat eher nicht. Der *Consultant* ist da ein Meister, selbst wenn er nicht da ist kontrolliert er von der Ferne, ob eh alles passt. Also da kommt dann schon oft ein E-Mail, du, schau dir das bitte nochmal an. Also das funktioniert toll.

*Interviewerin:* Und die vor Ort Mitarbeiter von *Consultingfirma*, wie werden die dann behandelt oder wie werden die gehandhabt? Wie ganz normale interne Mitarbeiter?

*Experte/Expertin1:* Das muss man trennen, nach betriebsrechtlich, arbeitsrechtlich, und fachlich. Betriebs- und dienstrechtlich werden sie in Wahrheit so behandelt wie externe Mitarbeiter, das hat die *Unternehmen* so geregelt, dass es da eigene Zutrittsregelungen gibt, mit Besucherkarten, und Inanspruchnahme diverser Sozialleistungen zu einem teureren Tarif, sprich sie dürfen natürlich auch die Betriebsküche der *Unternehmen* nutzen, zahlen allerdings nicht den Tarif, den die *Unternehmen* internen Mitarbeiter bezahlen, sondern mehr, zB, weil es ja auch betriebseffizienter ist als wenn die eine Stunde extern essen gehen, zB, es hat ja der Betrieb auch etwas davon wenn die eine halbe Stunde oder eine dreiviertel Stunde mehr Zeit als Arbeitszeit zur Verfügung haben wenn sie vor Ort sind, zB.

Ja, dienstrechtlich unterstehen sie uns nicht, da haben sie ihren eigenen Dienst der Flexibilität, mit der haben unsere oder wir, die *Unternehmen* Mitarbeiter, so gut wie gar nichts zu tun. Wir bekommen das natürlich durch den unmittelbaren Kontakt natürlich bruchstückhaft mit, aber wir beeinflussen es nicht oder es hat keinerlei Relevanz für uns, auch im umgekehrten Sinn nämlich.

*Interviewerin:* Und innerhalb von der Abteilung, einfach mit der Zusammenarbeit, oder innerhalb von dem Projektteam?

*Experte/Expertin1:* Da ist die Basis wirklich ein sehr herzliches, wertschätzendes Verhältnis, auf bester kommunikativer Ebene. Sprich, um es so zu formulieren, man ist natürlich durch den vielen Stunden Kontakt natürlich per Du miteinander, und man kann auf die Art und Weise total unkompliziert jeder mit jedem reden, auch fachlich bezogen.

*Experte/Expertin2:* Also da haben wir auch mit den Mitarbeitern hier ein Glück, weil es gibt schon andere, die sind, ja wer bist denn du, so quasi. Also das funktioniert, so wie der *Experte/Expertin1* gesagt hat, auf Augenhöhe. Die sind auch, also wenn das von Interesse ist, bei den Feiern dabei, also sind eigentlich voll integriert.

*Experte/Expertin1:* Ja, das ist auch, ein wesentlicher Erfolgsfaktor, weil natürlich einerseits hat die Firma *Consultingfirma* den Erfolgsdruck, dadurch muss auch gewährleistet sein, dass die Kommunikation stimmt, oder man kann es jetzt positiv sehen, dadurch ist gewährleistet, dass die Kommunikation stimmt, und auf der anderen Seite haben wir natürlich als Mitarbeiter, wenn wir dafür ausgewählt wurden, wir sind ja auch in Wahrheit privilegiert zur Linie, weil wir ja in einem speziellen Gehaltsschema doch besser bezahlt sind, und, ahm, haben wir wieder den Kompetenz-Druck, das heißt, wir können uns da jetzt nicht den ganzen Tag hinein sitzen und dem Herrgott einen guten Tag scheinen lassen(?), sondern wir dienen als unmittelbare Schnittstelle und wir haben natürlich selbst zum Ziel, dass die Kommunikation mit der Firma *Consultingfirma* so

ökonomisch reibungslos und vor allem effizient erfolgt wie wir uns das und wie sich das als Vertreter des Auftraggebers auch unsere Vorgesetzten vorstellen.

*Interviewerin:* Die Lösung, so wie sie jetzt gerade ist, mit dem Projektteam, mit den externen Mitarbeitern, die fix da sind, wenn jetzt das finanzielle außer Acht gelassen wird, gibt es dann irgendein Verbesserungspotential oder Änderungspotential, was jetzt einfach eurer Meinung, was man jetzt ändern würde, damit es noch optimaler die ganze Arbeit stattfindet.

*Experte/Expertin2:* Optimaler glaube ich kann es wirklich nicht mehr werden, es könnte schneller werden, indem man mehr Mitarbeiter aufnimmt, die diesen Datentransfer von dem Quellsystem ins Data Warehouse vollziehen. Aber optimaler, ich wüsste es nicht.

*Experte/Expertin1:* Nein, das kann ich voll inhaltlich unterschreiben. Wie gesagt, das einzige ist halt, wenn so etwas erfolgreich ist, dann geht das virulent, so wie ich schon gesagt habe, und daraus, aus dieser schnell steigenden Erwartungshaltung, entsteht auch ein gewisser Gap, wenn man das mit der immer gleichen Zahl an Mitarbeitern lösen oder erfüllen will, das klappt nicht. Weil auch die höchst qualifizierten Menschen haben nur gewisse Belastungsgrenzen. Wenn die 9 Stunden am Tag überschritten werden, weil es zu viel der Aufträge gibt, dann kann sich das ins Gegenteil umkehren.

*Experte/Expertin2:* Du hast zwar einen Projektplan, aber wenn jetzt der leitende Angestellte oder der Chefarzt, also das ist so auf Höhe vom Generaldirektor, nur medizinisch, wenn der jetzt kommt, könnte ich vielleicht haben, wirst du nicht zum Chef sagen, nein, sicher nicht, wir haben einen Projektplan. Dann entsteht so, so Spitzen, ja.

*Interviewerin:* Okay. Wie ist denn das Projekt weiter in der Zukunft geplant? Gibt es einen Plan, wie das jetzt weitergehen wird, die nächsten Jahre?

*Experte/Expertin1:* Nein. Jetzt gibt es einmal den Plan bis Ende des Jahres. Und wovon das meiner Meinung jetzt als interner der Linie und nicht als Leitungsmitarbeiter mit Entscheidungspotential abhängt, ist zu einem hohen Maß auch von der Politik. Warum? Die *Unternehmen* ist natürlich gegenüber dem Sozial- und dem Finanzministerium Berichtspflichtig, und auch wenn wir jetzt nur 500.000 oder Hausnummer X Budget haben, ist das ein Budgetposten, der irgendwann einmal auf politischer Ebene vielleicht ein Einsparungspotential betrachtet wird, daher kann auch leicht sein, wenn es eine neue Regierung gibt und eine neuen Sozialministerin oder Minister, dass der sagt, wir müssen sparen, wir legen die Data Warehouses alle zusammen, bei der *Dienstleisterunternehmen* zum Beispiel, oder wir müssen sparen, da sparen, dort sparen, dort sparen, dann sagt er, Herr Generaldirektor von der *Unternehmen*, Sie haben für nächstes Jahr ein Einsparungspotential von 80 Millionen, und der sagt dann halt schweren Herzens, er findet die Idee sehr visionär, ein Data Warehouse zu betreiben, weil die *Unternehmen* sich damit sehr modern präsentieren kann, und schneller reagieren kann, und auch das Führungspersonal wirklich argumentative Betriebskennzahlen als Basis bekommt, aber wenn er das Geld dafür nicht hat, dann, ja. Oder nicht genehmigt bekommt, oder nicht alles, weil er einsparen muss, dann kann es relativ schnell passieren, dass er das Projekt, auf Wienerisch gesagt, wieder abdreht. Was dann passiert weiß man nicht. Also, wir springen da immer so von Jahr zu Jahr, sagt man jetzt einmal.

*Experte/Expertin2:* Also du bekommst Budget immer für ein Jahr. Da musst du deine Forderungen bekannt geben, nächstes Jahr wollen wir das und das. Und es kostet so und so viel, laut

Projektplan, und bitte gebt uns das Geld. Also du kannst nicht wirklich langfristig planen, dass du sagst, Projekt 4 Jahre. Aber das ist ja *Unternehmen* Sache.

*Experte/Expertin1:* Nein, ich würde sagen, dass ist gar nicht so *Unternehmen* spezifisch, sondern das ist gerade bei Data Warehousing Projekten Phasen-spezifisch. Wir haben das Glück, dass wir uns nicht ganz am Anfang befinden, wo der Output für die Entscheider oder Auftraggeber noch sehr gering ist, oder dürftig ist, und damit die Gefahr besteht, dass man aussteigt, oder die Drop-Out Rate höher ist. Wir haben schon etwas geliefert, es gibt also schon einen Output, mit Hilfe dessen der Auftraggeber beurteilen kann, das ist echt revolutionär, das ist was gutes, das wollen wir weiterführen. Von daher haben wir da schon ein bisschen gute Karten, wenn man so sagen will. Aber wie gesagt, jetzt kann man es darauf reduzieren, wer zahlt macht die Musik, bzw wer zahlt schafft an. Ist ein Geld vorhanden? Ja, dann geht es weiter. Gibt es das Geld nicht, dann schaut es schlecht aus. Wobei man ganz offen sagen muss, wir bewegen uns, was die Kosten des Data Warehouse in Bezug auf den Gesamtjahresumsatz des *Unternehmens* betrifft, glaube ich nicht einmal im Promille Bereich, sondern irgendwo weiter unten. Also jetzt politisch kann man damit nicht wirklich argumentieren, sollte man das unbedingt abdrehen wollen, das ist auch noch ein glaube ich positiver Faktor, der für uns spricht.

*Interviewerin:* Und, ich weiß nicht genau, wie die Ergebnisse oder der Output weiter präsentiert wird, an die höheren Stellen, aber sind da dann die externen Projektmitarbeiter irgendwie auch mit dabei bei Präsentationen etc.?

*Experte/Expertin2:* Ja, also bei Präsentationen, ja, machen das eigentlich die Leute, die das auch programmiert haben. Und das sind natürlich auch *Consultingfirma* Mitarbeiter, eigentlich nur, ja. Also, das ist wirklich wie interne Mitarbeiter.

*Experte/Expertin1:* Das macht auch keinen Sinn, eine neue Methode zu entwickeln, und dann das Weitergeben der Methode durch eine Dritte Person mehr oder minder durchführen zu lassen. Da ist also eben auch die Wahrscheinlichkeit und Richtigkeit der Ausführung oder des Nutzens dieser Methode durch den Methodenentwickler zu schulen wirklich viel erfolgversprechender.

*Experte/Expertin2:* Also in diesem Projekt schmückt sich niemand mit fremden Federn. Also, die anderen arbeiten lassen, und dann da stehen, und sagen, ich habe das gemacht, nein, nein. Sind sehr präsent, also die Leitung des Hauses kennt jeden einzelnen von der Firma *Consultingfirma*, oder die meisten.

*Interviewerin:* Und haben Sie in der Vergangenheit auch schon einmal bei anderen Projekten, also irgendwelche IT-Projekte gearbeitet, in der Abteilung, die jetzt keine BI Projekte waren, also kein Data Warehouse.

*Experte/Expertin1:* Ja.

*Interviewerin:* Gab es da in der Zusammenarbeit oder in der Kommunikation Unterschiede, so grundsätzlich?

*Experte/Expertin1:* Große Unterschiede, ja.

*Interviewerin:* Und was war das zum Beispiel?

*Experte/Expertin1:* Ja das liegt einerseits daran, dass diese Mitarbeit in diesen, also ich hab zB im Jahr 2013, vor 6 Jahren, in einem Projekt mitgearbeitet, das zum Ziel hatte, in der *Unternehmen* ein *Projekt* zu implementieren. Und zwar deshalb einheitlich, weil (... *Details zum Unternehmen* ...) und dazu hat man in einem eigenen Projekt so ein *Projekt* mit einer anderen Firma, deren

Name keine Rolle spielt, entwickelt, und steht eigentlich jetzt ein halbes Jahr vor dem Projektabschluss. Das ist ein sehr umfangreiches und langfristiges Projekt. Weil (... *Details zum Unternehmen ...*).

*Experte/Expertin2: (... Details zum Unternehmen ...)* .

*Experte/Expertin1: (... Details zum Unternehmen ...)* Und da sind halt, oder das ist halt diese Unterschiedlichkeit ist eine große Herausforderung an ein gemeinsames EDV System, daher dauert das auch wirklich sehr lange, um (... *Details zum Unternehmen ...*) Das ganze geschieht seit jeher während des laufenden Betriebes, der nicht davon beeinträchtigt werden darf, und das ist die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang.

*Betreuer der Interviewerin:* Das hat auch Einfluss jetzt auf die Zusammenarbeit mit den externen?

*Experte/Expertin1:* Ja, natürlich, großen Einfluss, gar kein Thema.

*Betreuer der Interviewerin:* Wahrscheinlich da auch die, ich weiß es jetzt nicht, bei einem anderen Interview haben wir besprochen, dass so operative Themen eben wie dieses *Projekt*, dass man da auch eigentlich mehr im Vertrag geregelt hat, so Strafen, wenn da jetzt die externe Firma das Ziel jetzt nicht erreicht.

*Experte/Expertin1:* Pönalstrafen, ja.

*Betreuer der Interviewerin:* Weiß ich jetzt nicht, ob das hier vielleicht genauso ist?

*Experte/Expertin1:* Da kann ich jetzt als interner Mitarbeiter wenig bis nichts dazu sagen, weil ich erstens einmal keine Leitungsbefugnis habe, nie solche Verträge gesehen habe, ich kann nur bestätigen, dass sehr wohl darüber gemunkelt wurde, dass es Pönale gibt, oder dass man dann diesen Firmen, dass der Auftraggeber, in unserem Fall die *Unternehmen*, denen sehr wohl Pönalen auferlegt, spätestens ab einem gewissen Projektfortschritt, wo man das Gefühl hat, es geht nichts weiter. Da wird man von Seitens des Auftraggebers sehr wohl überlegen, okay, es geht zwar jetzt nichts weiter, wir haben zB bei diesem Projekt auch einen sogenannten Unterbruch gehabt, das heißt, das Projekt wurde gestoppt, weil einfach zu viel Sand im Getriebe war, um zu kalmieren, oder quasi zu sagen, okay Leute, wir sitzen uns jetzt auf einen Tisch, was ist Fakt, wie machen wir weiter, wie stellen wir uns dieser Herausforderung. Und da gab es oder gibt es ganz sicher Maßnahmen in den Verträgen, um das A zu beschleunigen bzw B den Erfolgsfaktor zu erhöhen. Aber konkret bestätigen, in welcher Form, wie viel und was, kann ich nicht. Auch nicht als Linien Mitarbeiter.

*Interviewerin:* Die anderen Abteilungen, oder nicht die Statistik Abteilung, sondern irgendwelche anderen Abteilungen, hat es da irgendeine Arbeit gegeben, dass die auch von dem Data Warehousing Projekt erfahren, oder ist das einfach von selber entstanden, als es dann Output gegeben hat?

*Experte/Expertin2:* Es macht die Runde.

*Experte/Expertin1:* Das ist einfach, die *Unternehmen* ist so wie das Web, man hat Besprechungen, in diesen Besprechungen sind oft unterschiedliche Dienststellen, Dienststellenleiter, Entscheidungsträger eingeladen, die bekommen davon mit, und entwickeln von sich aus natürlich die Idee, oder sehen so einen Output aus dem Data Warehouse und bekommen von sich die Idee,

das ist ja eine klasse Geschichte, könnten wir da nicht vielleicht auch für unseren Bereich das, das, das ableiten, benutzen, Teil verwenden.

*Experte/Expertin2:* Wir haben keine eigene Homepage, auf der sich das Projektteam jetzt vorstellt, so wie es beim *Experte/Expertin1* seinem ehemaligen Projekt war, das gab es nicht, ja.

*Experte/Expertin1:* Das war ja wesentlich größer, das war sicher, das war ein Prestige Projekt, wobei das größte war eigentlich das Projekt *Projekt*.

*Betreuer der Interviewerin:* Das gibt es aber dann schon auch, dass man sich das intern mit einer Website das Projekt vorstellt.

*Experte/Expertin1:* Ja, das gibt es auch.

*Interviewerin:* Projektmarketing.

*Experte/Expertin1:* Ich war zufällig für das Projektmarketing bei dem Projekt *Projekt* zuständig, und da hat wieder genau das die Form der mündlichen Kommunikation, die wir hier aktuell im Projekt Data Warehouse anwenden, mehr oder minder abgelöst. Weil wenn ab einer gewissen Projektgröße kannst du die davon betroffenen oder dazu einwirkenden Mitarbeiter nicht mehr mündlich informieren, weil, es wird schwierig ab einer Größe von 15 Personen, regelmäßig alle zu einem daily zusammen zu finden, oder zusammen zu trommeln, weil immer ein großer Teil wenn nicht sogar ein Drittel oder mehr nicht anwesend ist, und dadurch entsteht ein gewisser Informationsgap. Man kann und soll es schon, aber es sollte begleitend eben auch einen kommunikativen Output geben, der den Mitarbeitern auch bei Verhinderung die Möglichkeit gibt, eigenständig sich die Information zu holen. Und zu diesem Zweck wäre eben so eine Intranetseite, die das Projekt präsentiert und auch die aktuellen News des Projektes liefert, nicht schlecht. Gerade bei dem *Projekt* Projekt war es deshalb so wichtig, weil ja von dem Projektfortschritt *Standorte* betroffen waren, die nicht am gleichen Standort waren wie das Projekt. Das ist beim Data Warehouse ein bisschen anders, da gibt es die interne Kommunikation unter den Linien Dienststellen, die zum Großteil im Haupthaus miteinander kommunizieren, und der zweite Part davon ist der Bereich, der ist eh berichts- und informationspflichtig dem Chefarzt, den wir quasi als einen unserer Auftraggeber im Projektlenkungsausschuss sitzen erachten.

*Interviewerin:* (lacht) Also ich habe ja schon Interviews geführt, und das ist heute wieder ganz anders, das ist sehr spannend.

*Experte/Expertin2:* Ich denke mir, dass bei vielen Projekten, dass das Chaos ein großes sein wird. Also aneinander vorbei reden, arbeiten, ja. Kenne ich auch, ja, darum bin ich wirklich froh, dass das so läuft wie es läuft, wirklich.

*Interviewerin:* Und eh auch, wie schon erwähnt wurde, dass die internen Mitarbeiter dem eher kritisch gegenüberstehen, wenn da externe kommen, weil irgendwie Angst da ist.

*Experte/Expertin2:* Ja, aber gut, es ist auch, wenn du als *Unternehmen* interner Mitarbeiter in eine neue Abteilung wechselst, ist es so, wer ist der jetzt, ja. Du hast da so dieses Storming, Forming, also bis du da integriert bist.

*Experte/Expertin1:* In der Bedürfnis Pyramide. Am Anfang besteht die Skepsis, man fragt sich, wozu braucht man das, da ist wieder Überzeugungs- und Meinungsbildungsprozessarbeit notwendig, damit eben genau das in weiterer Folge dazu führt, dass man der Meinung ist, ah, das ist ja gar nicht so schlecht, und damit hat man auch schon die Zustimmung. Wobei man sagen muss, was konkret jetzt auch nicht bei unserem sondern bei jeder Projektarbeit aufeinander trifft,

das hat der *Experte/Expertin2* schon gut angesprochen, du hast einerseits Mitarbeiter die unmittelbar von dem Projekt profitieren, weil sie A sich vor-informieren und wissen, was das Projekt bewirkt, und dadurch erst gar nicht diese Skepsis aufkommt, sondern sich die Frage nicht stellt, ob das sinnvoll ist, und sich damit schneller und leichter identifizieren, als jene, die, so wie bei uns speziell ist es in der Statistik diese Betriebskennzahlen vorher schon auf eine herkömmlichen und viel langsamere Art und Weise geliefert haben, und nicht mit dem Projekt oder dem Projektergebnis vordergründig identifizieren, weil sie sich die Frage nicht stellen, ob das sinnvoll ist. Die sind einfach gewohnt, ihren Output so zu liefern, wie sie es selbst gelernt haben. Und da ist dann genau der Aufenthalt im Bereich der Bedürfnispyramide in Sachen Skepsis natürlich ein längerer oder größerer, als wie umgekehrt. Wenn man zB so wie wir beide sich dafür beworben haben, weil wir uns vor-informiert haben und als EDV affine Mitarbeiter der *Unternehmen* der Meinung waren, das kann was, das ist innovativ, das hat Zukunft, da will ich dabei sein, da will ich mithelfen.

*Experte/Expertin2*: Besser bezahlt wird es auch. (lacht)

*Experte/Expertin1*: Ja, er hat jetzt nicht viel gesagt, aber das ist ein wesentlicher Aspekt. Wenn ich dafür noch mehr Geld bekomme, dann bin ich doppelt motiviert.

*Interviewerin*: Und ist da was dagegen unternommen worden, gegen die Skepsis?

*Experte/Expertin1*: Ich glaube, das ist ein steter Prozess, ein permanenter Prozess, wir haben jetzt, konkret kann ich das nur unmittelbar sagen, wie wir das im Projekt handhaben, wir haben als einen der Planungsfortschritte in unserem Planungsmeetings den Punkt, bessere Kommunikation mit den Mitarbeitern der Statistik. Den sprechen wir ab und an, also den sprechen so regelmäßig an, was können wir tun, damit quasi die Mitarbeiter der Statistik auch auf das besser reagieren, wobei das in den letzten Wochen glaube ich ein bisschen vernachlässigt wurde, weil wir ja selber, man bekommt es selber mit, die, die unmittelbar da sitzen, die bekommen ja auch mit, dass wir ständig arbeiten, das heißt, die werden auch ein bisschen davon entweder mitgerissen oder auch nicht. Da kommt wieder die Skepsis ins Spiel. Bin ich skeptisch, dann sondere ich mich ab, und werde nicht mitgerissen, bin ich der Meinung, es ist was gutes (...), dann stellt sich die Frage gar nicht und ich profitiere sogar davon.

*Experte/Expertin2*: Wobei, man muss sagen, wir waren ja nicht von Beginn an dabei, aber unser Projektleiter, der hat uns natürlich schon auch erzählt, so, jetzt kommt da ein neuer mit irgendwas neuem, der nimmt uns unsere Arbeitsplätze weg, und kritisch natürlich, und externe Mitarbeiter auch noch, da muss man sagen, dass der Fisch immer beim Kopf zum Stinken anfängt, und unser Kopf ist super, der ist nämlich ein Marketinggenie. Der kann die Leute wirklich ins Boot holen. Egal, ob die internen Mitarbeiter, oder dann eben auch andere Mitarbeiter von anderen Organisationseinheiten. Also, ich glaube dass der einen sehr großen Beitrag geleistet hat, dass hier dieses Projekt so, so akzeptiert wird.

*Experte/Expertin1*: Es geht gar nicht um das Marketing, sondern er ist aus meiner Sicht auch, so wie du sagst, ein brillanter Akzeptanz-Manager. Das hat er wirklich gut drauf.

*Experte/Expertin2*: Er hat beides gut drauf.

*Experte/Expertin1*: Ja, stimmt eh, ja. Ist ja auch eng miteinander verbunden.

*Experte/Expertin2*: Also das Projekt innerhalb der eigenen Organisationseinheit zu bewerben. Ja klar, weil da rückt einer an, und alle denken sich, okay, das ist neu, der nimmt uns unsere Jobs

weg. Da Aufklärungsarbeit zu leisten, und das kann er gut und das war in kürzester Zeit vom Tisch, dass da jetzt keine böse, feindliche Übernahme kommt.

*Interviewerin:* Ich glaube, soweit habe ich da sehr viele Themen schon abgedeckt.

Ende des Interviews

### 8.2.5 Consultant 1

*Interviewerin:* Wir haben mittlerweile Thesen aufgestellt, weil wir das für die Case Study brauchen, und eben dazu Fragen überlegt, bzw Themen zum Besprechen heute, und v.a. wären eben die aktuellen Projekte und die Kommunikationsprozesse dabei interessant. Damit ich das dann einmal im ersten Schritt beschreiben kann.

*Betreuer der Interviewerin:* Ja, wie gesagt, dass du vielleicht einmal über deine aktuellen Projekte erzählst wie da die Zusammenarbeit bei den Projekt mit den Abteilungen von der Firma zB abläuft.

*Consultant:* Okay. Ich würde einmal 3 Projekte herausnehmen. Es sind aus dem *Bereich 1* einmal 2, das eine ist eben *Projekt*, aus dem *Bereich 2*, *Projekt* ist die Abkürzung für *Projekt*, und dann eben das weitere Projekt in der *Bereich 2*, wir nennen es *Projekt2*. Und als drittes Projekt, oder eben aus einem Produktionsbetrieb, wäre, glaube ich, das *Unternehmen 2* ganz gut geeignet. Wenn das für euch so okay ist, dann. Also die *Unternehmen 2* ist aktuell vielleicht gerade nicht so intensiv dabei, aber das ist schon ein langjähriges, eine langjährige Abfolge von Projekten, insofern ist es glaube ich...

*Betreuer der Interviewerin:* Wie lange laufen die schon?

*Consultant:* Ahm, ja, ich meine, sie haben immer wieder ein entsprechendes Jahresbudget, das sie veranschlagen. Das *Unternehmen 2* Projekt, als Projekt kann man es vielleicht gar nicht bezeichnen, hat eigentlich oder der Kontakt mit dem Kunden hat 1992/93 begonnen, also schon relativ alt, ahm. Die Ursprünge waren eigentlich in der Entwicklung vom Warenwirtschaftssystem, oder ERP System halt, was eigentlich alle geschäftlichen Bereiche, oder alle Geschäftsprozesse abdeckt. Und das BI Thema ist dann, ahm, müsste ich genau nachschauen, irgendwann vor 8 Jahren zirka aufgetaucht, sag ich einmal, vor 8 – 10 Jahren aufgetaucht. Und da wird halt je nach Anforderung halt immer etwas weiterentwickelt oder halt einmal weniger weiter entwickelt, das ist da sehr unterschiedlich.

*Betreuer der Interviewerin:* Das ist halt so ein laufendes?

*Consultant:* Ist ein laufendes, genau, genau.

*Interviewerin:* Und haben die eine interne IT Abteilung auch?

*Consultant:* Das sind eigentlich die *Unternehmen 2*, die *Unternehmen 2*, ist Tochtergesellschaft einer Gruppe, die *Gruppe*, ahm, die ist in den Niederlanden, hat die ihren Hauptsitz. Die *Gruppe* ist so, sie ist sehr umfangreich. Wir haben da das BI System nur auf die österreichische Tochter begrenzt, das ist eigentlich, für uns, eigentlich ein mittelständischer Betrieb. Ahm, also Größenordnung weiß ich jetzt nicht genau, aber 50 Mitarbeiter oder so in der Gegend haben sie. Und, und was war die Frage jetzt?

*Interviewerin:* Ob die eine IT Abteilung auch haben, eine interne?

*Consultant:* Eigentlich nicht, nein. Es gibt einen IT Verantwortlichen, sie haben auch einen der entwickelt (...), aber es ist, ahm, es ist auf Einzelpersonen passiert und sie haben eigentlich keine



IT Abteilung in dem Sinn, wie man es bei größeren sieht. Ahm, es ist halt der Fachbereich natürlich ein wichtiger Faktor, und die IT ist da halt eher mit integriert. Sie bekommen halt sehr viel Unterstützung von außen, zum Beispiel von uns, was die Software zB anbelangt. Oder eben haben sie dann genauso einen Systembetreuer, Hardware-Betreuer, von einer anderen Firma, der sie da unterstützt.

*Interviewerin:* Und ist es, oder weißt du das, ob es in dem Unternehmen so ist, dass allgemein die Mitarbeiter mit den BI Lösungen dann arbeiten, oder ob das nur ausgewählte Mitarbeiter verwenden?

*Consultant:* Es sind eher ausgewählte Mitarbeiter in dem Fall. Ist aber auch der Größe geschuldet. Es beschränkt sich auf 3 – 4 Personen, sag ich einmal, in der Größenordnung, die intensiv mit dem, mit der BI Lösung arbeiten.

*Interviewerin:* Okay. Und, und wie erfolgt in dem Unternehmen jetzt die Kommunikation? Also, in dem Sinn jetzt, vor Ort, oder ...?

*Consultant:* Zwischen uns praktisch als Consultant und ...?

*Interviewerin:* Genau.

*Consultant:* Entwickelt wird, ja, entwickelt wird meistens, ahm, nicht vor Ort, sondern das machen wir eben remote. Kommunikation natürlich gibt es regelmäßig, Meetings, wo man halt einmal einen Tag hin fährt, dort Wartungsarbeiten, Supportarbeiten, Beratung leistet. Auf dem Weg per E-Mail oder dann telefonisch natürlich, wenn man Kommunikationskanäle jetzt da anspricht. Und die Kommunikation als solches ist dort eher informell. Also, informell mein ich jetzt, bei anderen Projekten gibt es halt Projektleitungsausschüsse, wo in verschiedenen Gremien und auf unterschiedlichen Hierarchie-Stufen das ganze stattfindet. Hier ist es relativ informell. Den Bezug zur Muttergesellschaft haben wir nicht direkt, also Kommunikation zur Muttergesellschaft gibt es eigentlich zwischen Consultant und, und Muttergesellschaft nicht. Dies passiert rein über die Tochter. Das heißt, wenn wir irgendwie halt Kosten redet, dann kommuniziert man das nur mit der Tochter, und die bereiten das dann halt so auf dass sie das halt bekommen oder nicht bekommen, je nachdem.

*Interviewerin:* Also, so Meetings, die dann wirklich vor Ort sind, wie oft kann man sich das vorstellen, dass die dann passieren? Alle Monate, oder ... ?

*Consultant:* Ahm, eher weniger. Die Frequenz hängt immer von dem, was gerade läuft an Projektarbeit, ab. Ich sag einmal, alle zwei Monate ist schon..., also alle zwei Monate würde ich einmal sagen.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant:* Das ist dann aber intensiv, und vor Ort, halt.

*Interviewerin:* Mhm, und die Gespräche, sind die dann wahrscheinlich mit den IT Verantwortlichen vor allem, oder?

*Consultant:* Mit IT und Fachbereichen. Da sind alle eigentlich involviert. In erster Linie ist sogar da, eine konkrete Person die halt fachlich vor allem besitzt, eine der Hauptansprechpartner, und die Geschäftsführung natürlich, wenn es eher um strategisches geht, das hängt dann vom Thema ab. Operative Anforderungen oder operative Themen werden eher mit Sachbearbeitern, mit den konkreten, durchgemacht. Da gibt es 1 – 2 Sachbearbeiter, die da ein tiefes Know-How haben.

Und wenn es um strategische Themen geht, natürlich, dann ist die Geschäftsführung von *Unternehmen 2* dabei.

*Interviewerin:* Okay. Sprechen wir über den zweiten, über den anderen Fall einmal? Oder fällt dir noch etwas dazu ein?

*Betreuer der Interviewerin:* Mir fällt jetzt nichts mehr ein.

*Interviewerin:* Oder sind die beiden Sozialversicherung, sind sie die dann sehr ähnlich, oder... ?

*Consultant:* Ja, es gibt vielleicht, es gibt Sachen, die ähnlich sind. Es gibt schon einige Unterschiede, deshalb passt das ganz gut rein, wenn man die beiden als Beispiele nimmt.

Wir können das erste gleich hernehmen, *Projekt* war das. Was man vielleicht generell wissen muss, im Sozialversicherungsbereich haben wir ein Umfeld, da kann man jedes einzelne Projekt oft nicht getrennt betrachten, und es hängt auch sehr vieles zusammen, auch die Akteure, die Menschen, mit denen wir dort zusammen arbeiten. Man trifft die in einem Projekt, und möglicherweise auch in einem anderen Projekt, zum Beispiel. Also das ist da irgendwie auch im Zusammenspiel zu sehen, ja. Aber im konkreten Fall: *Projekt*. Das Thema, um das es da geht, ist in erster Linie einfach Analysen, basierend auf, in erster Linie, Abrechnungsdaten der Sozialversicherung. (... *Details zum Unternehmen ...*) Und dieses *Projekt* Projekt ist ebenfalls ein schon sehr, sehr lang laufendes Projekt, seit 2004, also das geht eh schon 14 Jahre jetzt. (... *Details zum Unternehmen ...*)

Was da jetzt eigentlich interessant ist, es ist auch hinsichtlich Kommunikation jetzt heterogen anzusehen, das ganze. Da gibt es eben zB, technisch wird es gesamtheitlich abgewickelt. Das heißt, es gibt einmal einen technischen Kommunikationspart, der eher in *Ort* stattfindet. Das heißt, wenn es um technische Angelegenheiten geht, wird man sich mit den Kollegen dort von der DWH Gruppe abstimmen müssen.

*Betreuer der Interviewerin:* Dort wo der ... aller war, oder?

*Consultant:* Genau, das war genau diese Abteilung und die Gruppe. In diesem Fall ist es, die gesamte Abteilung ist die IT Abteilung in *Ort*, die ist relativ groß, und da gibt es eine DWH Gruppe, und die hat, ich weiß es nicht auswendig, aber gut 20 interne Leute, plus den externen kommen sie sicher auf 25 Leute. Rein für die DWH Entwicklung. Da ist jetzt noch gar nicht eine Statistik Abteilung eingerechnet, die im Fachbereich angesiedelt ist, also die sind da sehr gut aufgestellt. War auch der Grund, weil *Ort* eben im DWH und im BI Bereich, auch im Statistik Bereich, da irgendwie so eine Art Vorreiterrolle eingenommen hat oder schon sehr bald begonnen hat, hat es insofern auch in der Sozialversicherung so ein bisschen eine Vorreiterrolle erreicht, oder anderen Organisationen begleitet. Das heißt, kommunikativ ist man einmal mit Technikern, sehr sehr eng, im engen Kontakt. Das sind halt meistens, ja, informelle Kontakte, man kennt sich oder das ist halt ein freundschaftliches Verhältnis und man geht genauso ein Bier trinken, man ist sozial sehr eng verbunden. Das trifft aber eigentlich bei allen Kunden zu, die wir da jetzt eigentlich im Interview betrachten. Auch bei der *Unternehmen 2*, also da wird man zu Weihnachtsfeiern oft eingeladen, und bekommt Weihnachtsgeschenke, und gehört genauso dazu. Bei der Sozialversicherung genauso, beim *Projekt* Projekt, und bei der *Unternehmen 3* auch.

Und der, also das ist der IT Part, wenn man es so sieht, und dann gibt es den fachlichen Part, wo auch ein kleiner Teil in *Ort* nimmt, wobei *Ort* da eher ein bisschen Projektmensch mit Funktion mehr über hat, das heißt, da ist nicht nur die IT Abteilung involviert, sondern es gibt auch noch eine Controlling Abteilung in *Ort*, die involviert ist, das sind aber nur 1 – 2 Personen, die im Projekt

dabei sind. Und dann gibt es in *Ort 2* den Hauptteil der fachlichen Arbeit, die wirklich zum Beispiel über Analysen bis hin zu Interpretationen machen, oder irgendwie Berichte verfassen und die dann nach außen weitergeben. Also fachlich wird das Projekt in erster Linie von *Ort 2* von der *Unternehmen 1* abgewickelt. Da schaut die Kommunikation so aus, da haben wir regelmäßig, wirklich ein-monatlich, Jour Fixe, wo wir uns treffen, und halt die Themen ,die dort anfallen, behandeln, in erster Linie aus fachlicher Sicht. Was ich vergessen habe: es gibt seit gut einem Jahr auch in *Ort* ein regelmäßiges technisches Jour-Fixe, das in der *Unternehmen 1* gehalten wird, das ist aber *Ort* bezogen und ist eher kurz gefasst. Dieses *Ort* Jour-Fixe, das dauert dann eine halbe Stunde maximal, das ist recht kurz, weil man sich sowie danach intern, also, weil man sich dann abstimmt. In *Ort 2* dauert es meistens so 2 Stunden, und ja, und findet dann an unterschiedlich Plätzen auch statt, einmal in *Ort 2*, einmal in *Ort*, oder auch in *Ort 3*. Das sind einmal die Kommunikationsmittel oder die Meetings die wirklich die Projektarbeit betreffen.

*Betreuer der Interviewerin:* Und sitzen da in *Ort* bei der *Unternehmen 1* auch welche von euch dabei, oder nicht?

*Consultant:* Ja, genau. Also es ist so, wir haben eigentlich einen Arbeitsplatz in der *Unternehmen 1* drinnen, also zur vor *Ort* Arbeit, das hat sich aber gewandelt in den letzten Jahren. Nachdem die Platzprobleme haben, und ja, die Leitung auch nicht so schnell voran geht, haben wir Remote-Arbeitsplätze bekommen, das heißt, wir können von der Firma aus, vom Büro aus auch arbeiten. Und das haben sie in den letzten 2 Jahren intensiviert. Da heißt, wird sind fast, also die meisten Kollegen sind mehr im Büro bei uns bei *Consultingfirma*, und arbeiten dann über Remote für die. War früher anders, da ist man eigentlich ständig drinnen gewesen. Also wie ich angefangen habe war das ja eigentlich nur der einzige Weg. Also des ist einfach zeitlich gesehen ein Wandel, der hat da statt gefunden.

*Betreuer der Interviewerin:* Der *Person* zum Beispiel, der war noch bei euch angestellt und ist dann dort gesessen.

*Consultant:* Der war drinnen, genau. Das hat alles Vor- und Nachteile, natürlich ist man von der Arbeitszeit flexibler wenn man zu einem beliebigen Zeitpunkt einfach was machen kann, auf der anderen Seite ist die Kommunikation, also mir, das ist jetzt ein persönlicher Eindruck, aber mir gefällt es halt mehr, wenn ich beim Kunden direkt bin. Man bekommt einen besseren Bezug dann halt auch, man kann schneller was hinterfragen, schneller was abstimmen. Aber ist oft halt nicht möglich.

Und, ja, und was da halt dann ist, es gibt halt dann die Kommunikation nach den oberen Gremien. Im *Projekt* ist es so, es muss ja da jedes Jahr ein neues Budget beschlossen werden. Aus unserer Firmensicht, wir betrachten das *Projekt* Projekt immer jahresbezogen, das heißt wir bekommen ein Budget für ein Jahr, und wenn das Jahr aus ist, ist eigentlich, aus unserer Sicht, das Projekt von Auftrag her aus, und im neuen Jahr beginnt ein neues Projekt, obwohl sich die Themen oft auch übers Jahr darüber ziehen auch. Also es ist nicht so, dass ein Thema dann immer ständig abgeschlossen ist, sondern es wird halt im neuen Jahr weiter gearbeitet. Theoretisch könnte es passieren, dass das Thema gesagt wird, und nein, wollen wir nicht mehr weiter behandeln, sondern was neues machen. Und das Budget wird dann immer halt regelmäßig in einem Projektleitungsausschuss, in einem PLA, beschlossen, wo dann eigentlich Vertreter von allen Gremien, drinnen oder von allen Organisationen drinnen sitzen, (... *Details zum Unternehmen* ...). Das ist nichts anderes, man hat die IT einfach privatwirtschaftlich organisiert.

*Betreuer der Interviewerin:* So wie das Bundesrechenzentrum.

*Consultant:* Bundesrechenzentrum, genau, das ist genauso. Es ist zwar was öffentliches, ein öffentliches Unternehmen irgendwie, aber wird privatwirtschaftlich geführt. Und, genau, und dort muss man im Vorfeld diese PLAs vorbereiten, präsentieren, was hat man gemacht, im vergangenen Jahr und, ahm, was will man im neuen Jahr machen, wie viel Budget hat man verbraucht und was wird man noch verbrauchen bis Jahresende, und was wird man dann im neuen Jahr an Budget vorschlagen. Das muss dann dort genehmigt werden, ahm, es geht dann nochmal eine Stufe weiter, das sind meistens Umlaufbeschlüsse, bis zu den Obmännern und den Obfrauen, und dort wird dann das amtliche Siegel darauf gegeben, und dann geht es weiter. So wird das da abgewickelt was Kommunikation betrifft, ja.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant:* Auch sonst natürlich, also neben dem persönlichen Gespräch, das da auch immer sehr intensiv stattfindet, entweder Meetings, oder dann auch über das Telefon, natürlich gibt es dann E-Mail Verkehr, das ist ja ganz wichtig, ahm, es gibt auch in der Sozialversicherung dann verschiedene Kommunikations-Plattformen, die wir dann gemeinsam nutzen. Confluence, zum Beispiel, also so Wiki-Systeme, also auch so etwas natürlich, ist da wichtig als Kommunikationsmittel. Wird auch bei, so, bei den Jour-Fixe, zum Beispiel, wird natürlich auch, klassische Protokolle auch angefertigt, vom Projektleiter auch, das ist zwar kein Kommunikationsmitte, aber das kann auch sehr unterschiedlich passieren. Was wir natürlich auch haben, beim *Projekt*, wir sind dann, ich mein, es gibt ja diese regelmäßigen Meetings, und es gibt dann oft themenbezogene, natürlich Arbeitstreffen oder auch teilweise Veranstaltungen oder Präsentationen die wir machen müssen, wo dann auch wieder andere Stakeholder involviert sind. Also *Projekt* ist nicht irgendwie so ein Elfenbeinturm, so ein Projekt, das dann halt läuft und niemand erfährt was, sondern es sind häufig andere Partner dabei, zusätzlich, (... *Details zum Unternehmen* ...) Das heißt, da arbeitet man dann sehr eng auch wieder mit Mitarbeitern von dort zusammen und hat dort wieder spezielle Arbeitstreffen. (... *Details zum Unternehmen* ...) Auch da muss man häufig kommunizieren, also die Kommunikation hört nicht nur innerhalb des ständigen Projektteams auf, sondern geht auch darüber hinaus. Aber das halt immer sehr themenbezogen und dann von Jahr zu Jahr auch immer unterschiedlich. Oder die Zahlen werden dann zum Beispiel auch dem Rechnungshof dann weitergegeben, falls der was verlangt.

*Interviewerin:* Und die IT Abteilung, wie schaut da dann die Arbeit aus? Was macht *Consultingfirma* und was macht die IT Abteilung dann selber bei *Projekt*?

*Consultant:* In dem Projekt, eigentlich machen wir die meiste Arbeit.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant:* Die IT Abteilung stellt die, oder eigentlich in dem Fall die IT Abteilung stellt die Infrastruktur prinzipiell einmal bereit. Und die IT Abteilung bietet Unterstützung an, und die DWH Abteilung im konkreten Fall in *Ort*, bietet Unterstützung an, das heißt, wenn wir irgendwie spezielle Daten brauchen, die aus einem anderen Projekt kommen, aus einem anderen Data Warehouse kommen, dann suchen wir uns die Leute, die kennt man dann ja schon, wo die Kompetenz liegt, und holt sich die her, und fragt die dann entsprechend aus. Also die IT Abteilung macht im konkreten *Projekt* Projekt eigentlich sehr wenig Arbeit. Es gibt dann auch wieder andere Projekte, die wir auch in *Ort* machen, wo es umgekehrt ist, wo die IT Abteilung mehr macht, und wir eigentlich wirklich nur, ja, dann ausführende Arbeiten machen.

*Interviewerin:* Okay. Aber, also das ist jetzt vielleicht noch eine überflüssige Frage, aber nur zum Nachfragen: das heißt, die IT arbeitet da gut zusammen, und wehrt sich jetzt zum Beispiel nicht, weil sie Angst hat, dass irgendeine Arbeit abgenommen wird?

*Consultant:* Nein, in dem Fall sind sie froh, dass es abgenommen wird.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant:* Genau, also nein, da ist es überhaupt nicht, ganz im Gegenteil, also da sind wir, ja, da sind wir eigentlich genau, ganz gut integriert, und es wird dann oft auch gar nicht so zwischen intern und extern unterschieden.

*Betreuer der Interviewerin:* Also das ist jetzt das *Projekt*, aber hat die IT Abteilung dort, haben die noch, die machen ja auch noch so andere BI Anwendungen?

*Consultant:* Ja. Es gibt, es gibt in der Sozialversicherung, man nennt das dort immer DWH Produkte oder auch teilweise Standard Produkte, das sind einfach DWH, oder BI Anwendungen, BI Umgebungen, Plattformen, die einen speziellen Bereich abdecken. *Projekt* ist ein spezielles DWH, *Projekt* bezieht zum Beispiel Informationen aus einem andere Data Warehouse(... *Details zum Unternehmen ...*) Also es gibt sehr viele DWH Produkte, und wir sind auch in anderen DWH Produkten stark involviert. Dort haben wir vielleicht nicht so die, die alleinige Rolle der Konzeption und der Entwicklung wie wir sie in *Projekt* haben. Da wird man einfach, wenn der Fokus sagt, okay, es gibt wieder ein bestimmtes Thema, das muss umgesetzt werden, dann gibt es da eine Anfrage, und wenn wir sagen, das können wir machen, dann machen wir es, und das dann immer entsprechend fertig, und dann ist es aus und dann warten wir auf das nächste Thema. *Projekt* ist so ein Dauerläufer, das ist einfach das, was da eine Sonderstellung ist. Und auch die DWH Gruppe in *Ort* betreut eben mehr DWH Produkte.

*Betreuer der Interviewerin:* Sind da andere Firmen auch dabei? Die da so eine ähnliche Rolle haben wie ihr?

*Consultant:* Nein, da sind keine anderen Firmen dabei. Es gibt noch im Hauptverband ein Data Warehouse, das wird von einer anderen Firma betrieben, das ist auf Microsoft Basis. Was wir haben, dieses Data Warehouse, auf SaaS Basis, also das heißt ja die DWH Plattform und BI Hersteller, und da gibt es außer uns keine externe Firma, die da DWH oder BI Entwicklung betreibt, als externe. Außer die, außer die internen Gruppen. Intern ist vielleicht so, die SaaS Plattform ist also die größte Plattform im Krankenkassen Bereich, die eben BI und DWH Anwendungen betreiben. Das nennt sich dort Plattform Center, da hat *Ort* die Führung, aber auch *Ort 2* hat selbst auch technische Entwicklungen, die gemacht werden, aber es sind halt lauter Entwicklungen, die dann zusätzlich von den Kassen selbst betrieben werden. Und ein kleinerer DWH Bereich liegt im Hauptverband und das wird auf Microsoft Basis betrieben. Das hat sich historisch einfach so entwickelt. Es hat halt zuerst einmal die große SaaS Blase gegeben, und dann ist parallel so die Microsoft Blase beim Hauptverband da...

*Betreuer der Interviewerin:* Hat es das schon gegeben bevor ihr dort wart, oder...?

*Consultant:* Nein, die sind erst nachher gekommen, also SaaS ist das ältere System gewesen.

*Betreuer der Interviewerin:* Aber das haben sie schon eingeführt, wart ihr da schon, oder seid ihr von Beginn an bei diesem *Projekt* dabei?

*Consultant:* Beim *Projekt* sind wir von Beginn an dabei, ja. Das ist mit uns gestartet worden. Und wir waren aber vorher schon in anderen DWH Bereichen in der *Unternehmen 1* involviert. Also als

Firma praktisch, als *Consultingfirma*, sind wir schon vor 2004 dabei gewesen, und dann 2004 ist eben *Projekt* als neues Projekt gestartet worden.

*Betreuer der Interviewerin:* Und da war schon vorher schon alles auf SaaS?

*Consultant:* Da war vorher schon alles auf SaaS, genau. Wir haben die SaaS Umgebung, ich kann dir nicht 100%ig die Jahreszahl sagen, aber ich glaube, das dürfte schon in der Mitte der 90er Jahre gewesen sein, also 1990 herum, da dürfte dort die Entwicklung gestartet haben.

*Betreuer der Interviewerin:* Also die Entscheidung haben die getroffen?

*Consultant:* Ja genau, die Entscheidung ist dort getroffen worden. Ob es von *Ort* alleine, weil *Ort* macht ja nicht nur für sich alleine die Entwicklung, sondern macht auch für alle Krankenkassen Entwicklung, also, das ist in der Sozialversicherung auch so üblich, dass praktisch halt jeder Träger, also Krankenversicherungsträger, hat halt bestimmte Kernkompetenzen, und in *Ort* war halt da dieses Data Warehousing so eine Kernkompetenz.

*Interviewerin:* Zum anderen Sozialversicherungsfall vielleicht, oder?

*Consultant:* Gut. Die *Unternehmen 3* wäre insofern interessant, weil des eher noch a neuerer Kunde von uns ist.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant:* Es ist so, ähm, weil die *Unternehmen 3* gehört zwar auch zur Sozialversicherung, die war aber ein bisschen abgetrennt von der, also organisatorisch auch. Das hat einfach eine eigene Linie und eigene Organisation, die parallel neben den *Bereich* besteht und existiert, oder, besteht. Da haben wir, ja, 2000, 2016 war das, August, September 2016, haben wir dort mit einem Pilotprojekt gestartet. Das Pilotprojekt ist 6 Monate gelaufen. Bis Ende Februar zirka. Und, ich mein, die sind natürlich, also die haben uns natürlich deswegen auch genommen, weil wir schon, ähm, Sozialversicherungserfahrung, sehr massive Sozialversicherungserfahrung im DWH Bereich ghabt haben. Ahm. Und, in dem Fall war es so, das war ein DWH Entwicklung oder ist eine DWH Entwicklung letztendlich die wirklich von der grünen Wiese los gestartet ist. Also ein Data Warehouse, wie mans, ein sauberes Data Warehouse, wie mans gewohnt ist oder wie mans erwartet, wie mans erwarten würden, hats dort vorher nicht gegeben. Ahm, es hat da so ausgeschaut, wenss Statistiken brauchen oder wenss Statistiken produziert worden sind, Auswertungen, sind in der Regel direkt aus dem operativen System irgendwo kommen. Also irgendwelche Statistiken usw. sind einfach, ähm, auch von operativen Systemen entwickelt worden. Sie haben teilweise schon auch in Oracle Datenbanken weiter gesammelt und dort dann Auswertungen gemacht, aber so ein richtig großes Data Warehouse ist dort nicht, hats dort früher eigentlich nicht gegeben, wie ma es sich eigentlich von einem großen Unternehmen oder von einer großen Organisation erwarten würde. Ahm, dort haben wir also die Chance gehabt oder die Gelegenheit gehabt, von Stunde 0 auf zu starten. Sie haben, das was dort auch sehr angenehm ist, sie haben wirklich separate DWH Appliances stehen. Also das sind, ähm, in dem Fall IBM pure Data for Analytics, ähm, des sind riesengroße Maschinen, ähm, 45 Terabyte hat eine Maschine Speicher, also Datenplatz, aber mit einem Komprimierungsfaktor nochmals mit 20 %, des heißt, des Ding komprimiert des extrem. Und, i weiß ned, hat ein paar 100 Festplatten drinnen und ein paar 100 Prozessoren, also die is ziemlich flott, da kannst a paar Milliarden Datensätze relativ flott verarbeiten. Hat auch die *IT* also im anderen Data Warehouse Bereich, ähm, bauen sie eben auf solchen Maschinen auf. Ob sie nachher das auf der Plattform bleiben wird oder ned, das is eine andere Frage, aber aktuell ist die Situation so. Und die, ähm, haben wirklich, die haben keine

Kompetenzen in diese Richtung gehabt, des heißt die haben wirklich eine Consulting Firma gebraucht, die ihnen Punkt 1 konzipiert und Punkt 2 wirklich umsetzt. Und dort ist es auch so, dort sind wir, ahm, als Consulting Firma wirklich, des ist eigentlich das Parade Beispiel, wo wir wirklich vor Ort arbeiten und auch arbeiten müssen letztendlich. Und wirklich in die Abteilung auch physisch integriert sind, also nicht nur irgendwie organisatorisch, sondern auch wirklich, ja, dort hat jeder einen Arbeitsplatz, aktuell sind glaub ich 7 Leute eigentlich mehr oder weniger voll da drinnen und haben einen eigenen Arbeitsplatz und das Thema, das Data Warehouse Thema, wird eigentlich allein durch uns implementiert. Es gibt einen Projektleiter schon natürlich, ahm, der das halt dann organisatorisch betreut. Es gibt, es gibt 2 weitere Mitarbeiter, die wir technisch jetzt über den Ausbildungsweg schön langsam rein bringen, also wir betreiben da viel Coaching auch. Aber die sind, die kommen teilweise aus dem Anwenderservice, oder, oder aus dem Rechenzentrum, haben da in der Richtung keine technische Erfahrung, was Data Warehousing anbelangt, sondern müssen da erst aufgebaut werden. Und dann gibt es eine, wir sind in der *Abteilung* integriert, es gibt da sehr viele die schon Auswertungen machen, sie nennen das auch Statistik, nur das sind wirklich, auf Excel Basis, oder auf Access Basis, das geht also über Summieren und Durchschnittsberechnung nicht hinaus, also das sind jetzt keine, wo man sagt, da machen die Statistiker solche Verfahren (...), das wird dort zur Statistik verstanden. Das heißt, wir betreuen hier wirklich quer über den gesamten Data Science Bereich. Wir nennen das, wir *Consultingfirma* nennen, verstehen Data Science wirklich mehr, als Data Science nur das obere betrachtet, Analysen usw. Für uns ist Data Science, das fängt unten an, beim Daten rein schaufeln, saubere aufsetzen, sauberes Aufsetzen von Prozessen, Modellieren von Daten usw., also auch das gehört zu Data Science dazu, bis hinauf zu wirklich harten Statistiken usw. Ahm, vom Reifegrad sind wir gerade bei dem Kunden jetzt so weit, dass wir einmal saubere DEL(?) Prozesse definieren, Daten rein bringen, die Daten konsolidieren, die Daten aus verschiedenen Quellen verknüpfen, ahm, zugleich entwickelt sich jetzt schön langsam ein Bereich, was in der Richtung interessant wird, Richtung Fachanwender, wo man Statistiken betreiben, ahm, wir haben von der Firma *Consultingfirma* auch wirklich Statistiker und Mathematiker sitzen. Das heißt, ahm, wenn das einmal in die Richtung geht, dass man Modelle machen muss, mathematische Modelle, statistische Modelle, dann bieten wir auch dort das entsprechende Know-How an. Also das ist für uns als Firma auch ein recht spannendes Projekt, weil wir wirklich da unsere gesamte Kompetenz ausleben können. Und die Kommunikation in der Abteilung ist, ahm, auch wieder sehr informell und sehr persönlich. Die sind also da sehr integriert. Wir haben, weil es vielleicht wirklich auch ein Punkt ist, wir führen dort eigentlich nicht nur so eine technische Plattform ein, oder nachher (?) betreuen und weiter führen, sondern wir schauen halt dass wir sie irgendwie organisatorisch unterstützen. Des heißt, wie kann das ganze aufgezogen werden. Und zum Beispiel haben wir da einfach, ahm, es ist jetzt nicht richtig, wenn ich sagen würde, wir betreiben dort agile Vorgehensweise, stimmt nicht, aber wir haben versucht Elemente von agilen Vorgehensweisen dort einzuführen, ahm, wir machen zum Beispiel regelmäßig innerhalb des Entwicklungsteams, da sind die, also wir von *Consultingfirma* plus 2 weitere Mitarbeiter von der *Unternehmen 3*, sind da, also, Stammmitglieder, also die Gruppe wäre wenn man sie intern nimmt 9 + wenn man den Projektleiter dazu nimmt sind wir eine Projektgruppe von 10 Leuten. Und da machen wir zum Beispiel 14 tägig wirklich regelmäßig ein Planungsmeeting mit so einer Art Feedback Runde, so eine Art retrospektive. Wir definieren unsere Aufgaben, Anforderungen teilweise auch User-Stories und Tasks. Wir verwenden da Jira zum Beispiel mit einem agilen Scrum-Board. Wobei das jetzt nicht in der *Unternehmen 3* liegt sondern das liegt bei uns in der Firma. Wir haben halt jetzt gesagt wir stellen für die *Unternehmen 3* in dem Fall unsere Infrastruktur zur Verfügung was jetzt Jira

betrifft, ahm, wir machen auch eben regelmäßig ein daily, also ein Stand-Up Meeting, täglich um 14 Uhr, gibt natürlich Ausnahmen, wo es einmal nicht geht. Das ist die eine Kommunikation. Also, das ist auch von uns ein bisschen mit unterstützt worden. Und dann, was vielleicht nicht so regelmäßig passiert, ist einmal die Kommunikation zur restlichen Abteilung. Die Abteilung selbst hat 25 Leute zirka. Ahm, 25 wenn nicht sogar noch ein bisschen mehr als 25, weiß ich jetzt nicht genau auswendig. Inklusiv uns aber auch. Und da ist natürlich auch dort immer der Kontakt, das ist ein Großraumbüro in dem Fall, das heißt, es ist sowieso immer ein ständiger Kontakt gegeben, des heißt, wenn man was braucht geht man einfach zu dem Schreibtisch hin und plaudert da. Wir machen dann schon auch oft noch neben arbeits- oder themenspezifische Besprechungen, wo man sich zum setzt, oft, oder wir versuchen es zumindest, dass wir auch wirklich die gesamte Abteilung einladen und einfach einmal ein Ergebnis zum Beispiel präsentiert. Das passiert zwar nicht so regelmäßig oder fallweise wieder vom Projektleiter dann, also vom *Unternehmen 3* internen Projektleiter organisiert. Und dann gibts genau so, ahm, obere Gremien wie Projektausschüsse, wo alle Generaldirektoren der *Unternehmen 3* beinander sitzen und die Direktoren. Also. Was da auch ganz wichtig ist, bei der Kommunikation, es gibt, also, die *Abteilung*, die auch natürlich einmal wo des BI und das DWH Team eingeordnet ist, es gibt aber auch noch andere Abteilungen für die wir ja Analysen und Auswertungen machen, die auch mit den Daten nachher selber was machen wollen. Zum Beispiel Landkarten, oder irgendwelchen Berichten. Ahm, das heißt wir müssen auch mit anderen Abteilungen sehr eng zusammen arbeiten, also das ist nicht beschränkt auf irgendwie eine Statistik.

*Betreuer der Interviewerin:* War das jetzt eine Fachabteilung, oder?

*Consultant:* Das wurde jetzt in dem Fall für eine Fachabteilung entwickelt, ahm. In der *Unternehmen 3* gibts 2 fachliche Hauptthemen. Das eine sind Thema1 und das zweite ist eben Thema2 auch. (... *Details zum Unternehmen ...*) Und, ahm, da gibt es eben einen Bereich, der wirklich, der viele Anforderungen gehabt hat, wo halt die aktuelle IT, ahm, nicht die Mitteln hatte, diese Anforderungen zu erfüllen. Also die war total froh, wie wir gekommen sind, und da gibts im Bereich, also gibts diesen obersten Chef, der über den gesamten Bereich steht, aber es gibt innerhalb des Bereichs sogar mehrere Abteilungen, ahm, da sind wir mit 3 verschiedenen Abteilungen sogar in Verbindung, die sich nur mit diesem Bereich beschäftigen. (... *Details zum Unternehmen ...*) Also wir sind eigentlich mit 3 verschiedenen Abteilungen schon involviert gewesen innerhalb der letzten 2 Jahre. Und dann gibts wieder den Bereich wo auch wieder andere Abteilungen involviert sind. Jedem Bereich da steht ein eigener Direktor vor, also das ist ein relativ heterogenes Umfeld. Man glaubt zwar, das ist nur ein Unternehmen, aber da gibts viel Bedarf letztendlich. Und mit diesen verschiedenen Fachbereichen muss man genauso kommunizieren. Da gibts eben regelmäßige Arbeitstreffen, so macht man das meistens. Ahm, wo man sich dann mit den jeweiligen Personen zusammen setzt. Teilweise ist es so, es gibt zwar einen Gesamt-Projektlenkungsausschuss für das gesamte DWH, aber es gibt nachher fachliche Projektlenkungsausschüsse, die immer für ein bestimmtes Projekt wieder zuständig sind. Im konkreten Fall ist es eben so, da, ich mein es gibt natürlich unser Data Warehousing Projekt, wo das Budget auch wieder jährlich genehmigt wird, und es gibt parallel wieder ein Projekt das auch als eigenständiges Projekt geführt wird, für das wir aber was leisten, das heißt wir sind dann auch in diesem Projektlenkungsausschuss wieder involviert.

*Betreuer der Interviewerin:* Aber das ist unabhängig vom anderen Projekt?

*Consultant:* Es wird unabhängig vom anderen, also der eine Fachbereich interessiert sich nicht so stark für Thema1, schon natürlich weils eine Verbindung gibt. Aber natürlich im gesamten (?) alles



zusammen, also wir können nicht die Data Warehouses getrennt voneinander machen sondern es muss ja ein Unternehmens Data Warehouse werden. Ja, also da gibts wie gesagt den Bereich, Rechenzentrum ist dort natürlich auch großes Thema. Ahm, wobei das Rechenzentrum reine, also, ist eher rein für die Betreuung der Infrastruktur zuständig. Dort stehen halt Hardware-seitig die Maschinen, die Datenbankadministration als solches wird zum Beispiels von uns gemacht, also da wird ein großer Teil vom Betrieb auch über uns abgewickelt. Nur dann, wenn halt irgendwas kaputt ist, dann muss das Rechenzentrum mit IBM Kontakt aufnehmen, das heißt, es wird über das Rechenzentrum halt abgewickelt. Was da auch dazu kommt, Richtung Kommunikation, ahm, die *Unternehmen 3* steht ja auch in der Verbindung mit anderen Organisationen innerhalb der Branche. Das heißt, die sind zum Beispiel interessiert, dass man Daten vom Hauptverband bekommt. Ahm, das heißt, wir müssen auch über, ahm, also mit anderen Einrichtungen der Branche kommunizieren, (...), und da ist witzigerweise auch so dass die Verbindung teilweise durch uns hergestellt wird.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant:* Also wir haben zum Beispiel ein Treffen gemacht mit dem *Projekt* Projekt, aber nicht, weil die *Projekt* gekannt haben, sondern weil ich gesagt hab, treffen wir uns mit denen. Ganz interessante Kennzahlen (... *Details zum Unternehmen ...*) Da sind wir noch immer am Start, also das ist kein Stand, wo wir sagen, wir haben einen totalen Datenaustausch, aber es ist einfach einmal jetzt ein Anknüpfungspunkt. (... *Details zum Unternehmen ...*). Also auch da leisten wir in der Branche ein bisschen Vermittlungsfunktion. Wir sind da, ja, leisten einen Beitrag auch im Sinne einer Vernetzung.

*Interviewerin:* Und dass das Budget so verhandelt wird, kann man da sagen, das ist Unternehmensspezifisch, oder?

*Consultant:* Ja, es ist so, im öffentlichen Bereich gilt das eigentlich allgemein, ohne vertraglich rechtliche Grundlage kannst du als Unternehmen gar nichts machen. Es gibt auch direkte Beauftragungen, die dürfen aber nur bis 100.000 Euro, unter 100.000 müssen die liegen, das heißt, da kannst du gar nichts ausrichten. Ahm, was wir haben, da gibts regelmäßig einfach Ausschreibungen, an denen du dich beteiligen musst, und wenn du das Glück hast, dass du die Ausschreibung gewinnst, aufgrund von Qualifikationen, auch vom Preis natürlich, dann nachher können die Organisationen abrufen. Und das Ausschreibungsvolumen ist dann ein sehr großes, meistens, also das sind einige Millionen bezogen auf 3 Jahre, 5 Jahre, je nachdem. Und dann wird das so gehandhabt. Das heißt, wir haben einen Rahmenvertrag mit der gesamten Sozialversicherung. Wir dürfen im Data Warehouse Bereich an alle Sozialversicherungen was liefern, sofern sie halt Anforderungen haben, oder einen Bedarf haben oder halt bei uns anfragen.

*Interviewerin:* Mhm.

*Betreuer der Interviewerin:* Aber wie viel dann jetzt, also des heißt, jedes Jahr wird dann z.B. dieser Projektlenkungsausschuss...

*Consultant:* Ja, ja

*Betreuer der Interviewerin:* Bestimmt dann, wie viel wird da jetzt abgebucht, von diesen Anforderungen?

*Consultant:* Genau. Es ist so, bei bestehenden Produkten, wie es zB *Projekt* ist, da hat man schon so einen Richtwert aus den vergangenen Jahren, und das ist immer ein ähnlicher Betrag, man versucht immer ein bisschen drunter zu bleiben oder zumindest nicht zu übersteigen im Budget,

weil der Spargedanke da in der Sozialversicherung natürlich, der öffentliche Bereich muss sparen, heißt es immer. Und die Themen werden dann eben auch, also a Teil von dem Projektteam arbeitet immer daran die neuen Themen aufzubereiten, also im *Projekt* ist es so, dass der Projektleiter ein paar neue Themen rein bringt, dann müssen immer bestehende Themen weiter betreut werden. Beim *Projekt* ist es halt zum Beispiel so, i wechselt jetzt aufs andere Projekt, ist es so, dass bestimmte Analysen ständig weitergeführt werden, und auch die Datenaufbereitung dazu, das heißt wir haben da seit 2004 sammeln wir ja laufend zum Beispiel Daten über *Bereich*, und bis zuletzt, bis zur einzelnen Abrechnung, des heißt, da wird jedes Jahr wieder der Datenstamm erweitert aufgebaut, und auch das muss gewartet werden. Es ist auch so dass oft im System sich die Hintergründe verändern. Es ist nicht so, dass man sagt, okay, man hat das einmal gemacht, das läuft jetzt da 20 Jahre, wird nicht so lange laufen weil irgendwas ändert sich immer. Also die Themen werden im Vorfeld erarbeitet, eh oft gemeinsam mit uns, und aus dem wird halt nachher das Budget kalkuliert. Beim *Projekt* hat man da eine relativ klare Sichtweise immer. Beim *Unternehmen 3* ist es so, dass ja ein Teil von der Projektarbeit ist halt das Projektmarketing. Da ist zum Beispiel eine von den Hauptaufgaben auch vom Projektleiter der *Unternehmen 3*, dass der Projektmarketing in der eigenen Organisation macht.

*Betreuer der Interviewerin:* Damit die anderen merken, da gibt es ein Data Warehouse?

*Consultant:* Genau, die haben jetzt nie ein Data Warehouse gesehen, der Finanzbereich weiß gar nicht, was ist das eigentlich, was kann man damit machen. Und da ist zum Beispiel eine Hauptaufgabe, dass der einfach in alle Abteilungen, in alle Bereiche rein geht und schaut, was könnte man machen mit Data Warehouse, was könnte man mit BI machen. Wir unterstützen ihn natürlich da.

*Interviewerin:* Aber Change Management ist das jetzt nicht? Also nicht in dem Sinn, dass man die Mitarbeiter so von der Stimmung drauf vorbereitet?

*Consultant:* Change Management in den Fachbereichen nicht so ganz, in der Abteilung selbst wird sowas passieren, ja. Die Hauptabteilung, die betroffen sind vom Data Warehouse, auch wirklich persönlich betroffen sind, weil sich die Arbeitsweise ändert, das ist auf jeden Fall diese *Abteilung*. Da sind wir, da ist eine Aufgabe ein bisschen, dass man die Leute in diese Richtung hin führt. Also das geht über ein Change Management, auch wenn es dort nicht so als der Begriff gehandhabt wird, man muss da oft sehr feinfühlig vorgehen, sag ich jetzt einmal. Aber das stimmt, also da hast du durchaus recht, das ist ein Thema. Bei den anderen Bereichen ist es weniger Change Management, sondern einfach dass man Bedürfnisse erkennt, und versucht, diese Bedürfnisse besser zu bedienen, oder besser zu befriedigen sagt man, wie es bis jetzt passiert ist, weil es einfach die Mitteln oder weil es kein Data Warehouse gegeben hat.

Und das ist eher so eine Art Projektmarketing. Das heißt, wir gehen da, wir versuchen einfach Themen aus anderen Bereichen, aus anderen Abteilungen aufzugreifen und versuchen eben, ob wir sie irgendwie bedienen können, ob wir da irgendwas machen können, wo die mehr raus holen können als bisher gemacht wurde. Und da hat man dort einfach einiges entdeckt, also da gibt es viele Bereiche die einfach, man kann es sich eh vorstellen, wenn man nur Auswertungen aus den operativen Systemen bekommt, da ist man halt sehr eingeschränkt. Und die meisten, also das meiste was da drinnen bisher passiert ist, ist dann in der Weiterverarbeitung, dass man halt auf Excel Basis irgendwie das ganz weiter erstellt hat. Aber so ein Unternehmens Data Warehouse wo aus verschiedenen operativen Systemen Daten zentral gesammelt werden, historisiert werden usw, kennen die nicht.

*Interviewerin:* Und in Unternehmen wo vorher schon in irgendeiner Form ein Data Warehousing vorhanden war ist dann so ein Projektmarketing nicht so präsent? Nicht in so einer Form?

*Consultant:* Ahm, ja, man hat es im Krankenversicherungsbereich war es, da hast du vollkommen recht, war es bis vor ein paar Jahren nicht so präsent, man ist aber drauf gekommen, es ist notwendig, weil da war eher das Gegenteil, es ist vieles so richtig selbstverständlich geworden, ahm, und man hat dann, wenn man irgendwas anders machen möchte, oft gar nicht die Möglichkeit gehabt, dass man sagt, das wäre so besser, weil sie gesagt haben, das läuft eh so, da braucht man eh nix ändern. Also insofern ist es auch zum Beispiel im Krankenversicherungsbereich, wo auch das *Projekt* rein fällt, das Projektmarketing in den letzten Jahren hat eigentlich mehr an Bedeutung gewonnen wieder. Auch, ahm, was schon wichtig ist, beim *Projekt* ist es jetzt so, ich meine, das ist jetzt ein Standard Produkt und ein Standard Produkt in der Sozialversicherung ist dadurch gekennzeichnet, dass man eigentlich, ahm, man hat ein regelmäßiges Budget. Ein Standard Produkt wird man nicht einfach abschließen und beenden, sondern das läuft einfach weiter. Außer es gibt wirklich triftige Gründe dass man sagt, man braucht es nicht mehr. Ahm, bevor man ein Standard Produkt wird, wird man ein normales Projekt oder halt vor *Projekt* war es ein Innovationsprojekt. Ahm, und ein Innovationsprojekt braucht einfach Financiers, also Sponsoren die dahinter stehen. (... *Details zum Unternehmen* ...). Also beim Beginn eines Projektes in der Sozialversicherung ist ein Projektmarketing schon auch extrem wichtig. Also das darf man nicht unterschätzen, weil sonst bringt man Ideen oder Visionen nicht durch. Also das ist extrem wichtig. Es ist halt dann so, wenn das ganze sich zu einem Standard Produkt entwickelt hat, nachher, dann läuft es und niemand mehr hinterfragt das ganze, und das ist dann vielleicht wo das Marketing wieder ein bisschen abflaut, aber man kommt drauf, irgendwann später, dass man vielleicht doch wieder was neues, in eine neue Richtung gehen mag. Was ganz, was was neu, eine neue Thematik ist zum Beispiel DWH Konsolidierung in der Sozialversicherung. Ahm, genau. Wir haben jetzt die, es ist so, die DWHs beziehen immer die Produkte aus verschiedenen operativen Systemen, (...), aber die Daten kommen immer getrennt. Im *Projekt* kommt wieder alles zusammen, also wir haben schon immer ein bisschen konsolidieren müssen. Und da ist man drauf gekommen, okay, es ist eigentlich ein Wahnsinn dass man alles getrennt betrachtet, sondern man soll bestimmte Datenbereiche wirklich für die gesamte SV in einem Data Warehouse führen. Und daraus ist jetzt eben einmal so eine, eine DWH Organisation hat sich da entwickelt, also DWH Kompetenz Center heißt das.

*Betreuer der Interviewerin:* Innerhalb ...?

*Consultant:* Innerhalb der Sozialversicherung, genau. Und die eigentlich jetzt praktisch als Dach Organisation, was den DWH Bereich betrifft, ahm, so das ganze synchronisieren sollen, und konsolidieren sollen. Und das ist auch wieder so ein Thema, das ist schwierig, dass alle wirklich verstehen wo man das braucht, weil es bisher auch funktioniert hat, und da ist auch wieder das Projektmarketing ein extrem wichtiger Punkt. Also Projektmarketing ist eigentlich da extrem wichtig. Ahm, auch bei der *Unternehmen 2*, zwar nicht so sehr innerhalb der *Unternehmen 2* selber, sondern gegenüber der Muttergesellschaft. Die haben andere IT Systeme und die *Unternehmen 2* möchte ganz gerne dass unsere Systeme, die sie haben, eigentlich gut bei ihnen selber weitergeführt werden und vielleicht auch auf andere übertragen werden. Und da ist halt dann immer Marketing, Projektmarketing, in Richtung Muttergesellschaft extrem wichtig gewesen.

*Interviewerin:* Das ist dann auch ein wichtiger Punkt, dafür, dass die Abteilungen das nicht ablehnen das ganze, oder?

*Consultant:* Ja genau, mhm. Es ist einmal die Akzeptanz, das ist wichtig.

*Interviewerin:* Und dann im weiteren Sinne eh auch für die Kommunikation, dass das funktionieren kann?

*Consultant:* Genau. Was wir, hab ich jetzt ganz vergessen, was wir auch in *Projekt*, regelmäßig ist gut gesagt, wir versuchen es einmal im Jahr zu machen, das sind so Key-User Foren, wo man einfach Anwender, die mit diesen Kennzahlen was machen wollen, einlädt und die neueren Ergebnisse einmal vorstellt oder neuere Abfragemöglichkeiten vorstellt. Also das ist auch, wird auch gemacht, Key-User Forum. Geht auch in die Richtung dass man die Akzeptanz erhöht. Also das ist. Ja auch letztendlich jetzt einmal bei der *Unternehmen 3* sind jetzt am Start eigentlich. Auch da ist es so, dass wir eigentlich immer schauen muss, dass man die Leute einbindet. Also man merkt ganz genau, wenn man jetzt irgendeine Abteilung vernachlässigt hat, dann entsteht dort oft eine Unzufriedenheit. Da muss man dann oft die, die Schwerpunkte von der Entwicklung wieder auf deren Bedürfnisse legen. Oder in der *Unternehmen 3*, was in der *Unternehmen 3* ganz wichtig ist, ist einfach die Coaching Funktion, die du übernimmst. Ahm, eigentlich sollen die, also die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Abteilung, sollen ja selbst auch zum Beispiel Berichte machen, oder auch Daten abfragen. Es gibt ein paar die können eh SQL, und in Excel sind sie auch ganz gut, aber mit einem BI Werkzeug oder selbst Berichte machen oder wie ein Data Warehouse funktioniert, wie das aufgebaut ist, das ist Neuland, also da muss man sie hin führen, also da ist Coaching ganz extrem wichtig. Und auch wichtig in Richtung Akzeptanz. Wenn man das so sieht, es passiert oft, dass man sagt, man arbeitet jetzt für eine andere Abteilung intensiver, und dann sind die anderen irgendwie, ein halbes Jahr lässt man sie eigentlich aus dem Blickfeld, sitzen zwar neben dir, aber es ist dann schwierig, man merkt dann, okay, es entsteht jetzt ein bisschen eine Unruhe und Unzufriedenheit, da muss man wieder schauen, dass man in die andere Richtung wirkt.

*Interviewerin:* Und bei der *Unternehmen 2* wird jetzt aber, oder werden einzelne Teile nicht mehr ausgeschrieben, sondern das läuft einfach?

*Consultant:* Genau, also das ist wirklich der privatwirtschaftliche Bereich, genau, die brauchen nicht ausschreiben, natürlich wenn es größere Summen sind muss man ein Angebot machen, ja. Oder, also wie wir das BI System da in dem Fall eingeführt haben, hat es halt ein Angebot gegeben, und wo man gesagt hat, okay, die Entwicklung, das ausmachen, und dann gehts meistens in die regelmäßige Wartung über, da hat man ein klares Budget jedes Jahr und wenn man nicht drüber kommt dann wird das da eigentlich relativ diskussionslos akzeptiert.

*Interviewerin:* Mhm.

*Consultant:* Da hilft uns natürlich ein bissl ein Vertrauensverhältnis schon, also die wissen, was sie von uns haben, und dann gehts relativ einfach. Also wenn es halt jetzt wieder eine neue Entwicklung irgendwo gibt, dann müssen sie oben anklopfen, dann kommt der Konzern, und der muss es dann entscheiden.

*Interviewerin:* Okay. Ahm, von den drei Fällen jetzt einmal weg, hat es einmal einen Fall gegeben, wo vielleicht wegen der Akzeptanz oder wegen irgendwas die Kommunikation halt wirklich voll schlecht geworden ist, oder die Zusammenarbeit, oder wo das vielleicht sogar gescheitert ist daran?

(...)

*Consultant:* Ahm, was extrem schwierig war, also in dem Fall auch im öffentlichen Bereich, wo wir über einen Subauftrag, wo wir Subauftragnehmer, also eigentlich mit einem anderen Firmennamen aufgetreten sind, ahm, da war es einmal sehr schwierig, also das weiß ich persönlich. Da war die Situation so, da hat es schon einmal vorher ein Projekt gegeben, da war ein anderer Projektleiter involviert, und das war dort eigentlich so ein bisschen eine Konkurrenz Situation, und zwar da hat es ein anderes auch öffentliches Unternehmen gegeben, die, ah, die eigentlich nicht den Zuschlag für die Umsetzung bekommen, sondern das hat eben unser Generalunternehmer, bei dem wir da waren, den Zuschlag bekommen, der ist mit dem Preis auch entsprechend rein gefahren ein bisschen auch, und das war eher, das war eine unangenehme Situation. Man merkt das immer dann, wenn man, je mehr Protokolle, und je exakter die Protokolle werden, die man schreiben muss, die verlangt werden, umso kritischer wird die Kommunikation. Das heißt jetzt nicht, also man soll schon Protokolle schreiben, man soll die Sachen dokumentieren, das ist wichtig, ahm, nur man merkt dann, wenn man jede Aussage niederschreiben muss, ahm, dann, dann geht die Projektarbeit in den Hintergrund und man konzentriert sich nur mehr, man macht eigentlich nur mehr Rechtfertigungen. Also so Fälle hat es auch gegeben, und das geht dann auf einen, in der Kommunikation, auf einen sehr formalen Bereich zurück, wo man nur noch E-Mail schreibt.

*Interviewerin:* Damit man alles nachweisen kann.

*Consultant:* Ja, alles nachweisen, und alles archivieren, und man muss dann gleich im Vorfeld denken, wie könnte der jetzt agieren, oder reagieren. Auch solche Fälle gibt es, bei mir waren das Gott sei Dank relativ wenig, das war nur ein Fall, wo ich dann einmal so ein halbes Jahr Projektleitung übernommen habe, also das war dann ein Folgeprojekt, wo das Vorprojekt schon ziemlich...

*Betreuer der Interviewerin:* Aber dann war auch das Projekt nicht erfolgreich.

*Consultant:* Das war nicht erfolgreich, genau. Also Kommunikation ist eigentlich ein Schlüsselfaktor. Also das kann man gleich sagen und 10-fach unterstreichen. Und die Kommunikation, die zwischenmenschliche Kommunikation nicht passt, dann wirds schwierig.

(...)

Ende des Interviews

### **8.2.6 Consultant 2, 3 und 4**

*Interviewerin:* Also, bei meiner Masterarbeit geht es ja um den Kommunikationsprozess bei Business Intelligence Projekten zwischen, zwischen den Firmen und den Consultants. Und das baut auf Aussagen von teilweise verschiedenen Papers auf, die einfach zu dem Ergebnis gekommen sind, dass die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den Consultants ein Erfolgsfaktor ist. Und ich möchte in meiner Arbeit dann noch untersuchen, was genau jetzt eigentlich eine gute Kommunikation ausmacht oder eine gute Zusammenarbeit, was da wichtig ist dafür. Und wir haben eben auf der einen Seite die Interviews mit den Firmen selber, also wie wir jetzt gerade das Interview geführt haben, und auf der anderen Seite ist natürlich auch die Meinung dazu von den oder die Erfahrung von den Consultants, von den Beratern, sehr interessant und wichtig. Und wir haben jetzt schon ein bisschen etwas von dem Projekt gehört, aber natürlich wäre es jetzt auch interessant, von der Seite noch einmal ein bisschen zu erfahren, worum es bei dem Projekt geht, und wie da die Zusammenarbeit entstanden ist, und wie sich das so entwickelt hat bisher, vielleicht einmal...

*Consultant1:* Möchtest du beginnen?

*Consultant2:* Okay, ahm, ja, also grundsätzlich die Aufgabe, aber das weißt du schon, was wir hier machen, oder? Also, wir wurden angestellt, dass wir den Data Warehouse im Unternehmen aufbauen. Damit, ahm, sie die, ahm, die Informationen, die sie brauchen für Entscheidungen, wirklich schnell und in hoher Qualität bekommen können.

*Consultant1:* Also das ist eigentlich die Kernaussage, also genau das machen wir.

*Interviewerin:* Und die Zusammenarbeit, hat die im September 2016?

*Consultant1:* Ja, kann hinkommen. Also wir sind nicht von ganz Anfang an dabei.

*Interviewerin:* Und seit wann seid ihr jetzt dabei?

*Consultant3:* Also ich bin noch relativ neu, ich bin jetzt da erst seit März.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant3:* Also relativ frisch noch. Deswegen kann ich auch zu den historischen Geschichten wenig, wenig beitragen.

*Interviewerin:* Mhm.

*Consultant2:* Ich bin seit März 2018 dabei, bisschen mehr als ein Jahr.

*Consultant1:* Ja und ich war 2017 November oder Dezember oder sowas.

*Interviewerin:* Okay, und arbeitet ihr nur für das Projekt, oder dann, seid ihr fix in Linz, ah Wien, oder in Linz auch teilweise.

*Consultant1:* Nein, also unser Standort ist in Wien. Aber der Hauptstandort von der Beraterfirma ist natürlich in Linz.

*Interviewerin:* Und wird dann nur für dieses Projekt gearbeitet oder gibt es irgendwie teilweise noch andere?

*Consultant2:* Also wir sind eigentlich nur gerade in der *Unternehmen*, aber ja, ein bisschen gibt es noch, ein paar Projekte, aber die sind nicht so für uns. Also wir sind nicht die Haupt-, Hauptpersonen, oder Haupt-, ja Hauptpersonen, die zuständig für andere Projekte sind. Wir unterstützen ab und zu.

*Consultant3:* Ja, so würde ich das auch sagen, also hauptsächlich sind wir in der *Unternehmen*, aber bei Bedarf ab und zu gibt es unterstützende Tätigkeiten für andere Projekte auch.

*Interviewerin:* Und, ahm, wie ist man da aufgenommen worden, in dem Projektteam als eigentlich externer Mitarbeiter?

*Consultant1:* Also ein besseres Projekt gibt es gar nicht bei *Consultingfirma*, also die waren alle total unterstützend und, also so etwas habe ich bei *Consultingfirma* noch nicht erlebt. Also es war wirklich super.

(Consultant3 stimmt lachend zu)

*Interviewerin:* Also keine Skepsis mehr.

*Consultant1:* Ja, ich meine Skepsis vielleicht schon irgendwo, dass die vielleicht Angst haben, wegen ihrem Job, aber ich glaube, ahm, dass das eigentlich bis jetzt ganz gut gelaufen ist, dass wir sie integrieren konnten auch. Weil es heißt ja nicht nur, weil wir jetzt als externe angestellt sind,

dass wir deren Aufgabe oder deren Arbeit weg nehmen, sondern eigentlich sollen wir nur Unterstützung sein, und sie sollen das dann ja eigentlich weiterführen, wenn es uns nicht mehr hier geben sollte. Aber ich glaube dass das funktioniert eigentlich ganz gut mittlerweile.

*Interviewerin:* Und im vorherigen Interview, ahm, habe ich dann gefragt, ob es eine Zusammenarbeit mit anderen Beraterfirma-Mitarbeitern eigentlich auch noch gibt, und sie haben gesagt, ja es gibt welche, aber da, ahm, da passiert die Zusammenarbeit jetzt nur über euch, also ihr habt den Kontakt mit denen. Was ist das dann oder was sind das für Aufgaben oder Tätigkeiten, wo dann Kontakt zu anderen *Consultingfirma* Mitarbeitern aufkommt?

(sprechen sich intern über die Personen ab, die da gemeint sein könnten)

*Consultant3:* Softwareentwicklung wahrscheinlich, die mehr in Linz stattfindet.

*Consultant2:* Technik, grundtechnische Dinge und das sind, also das machen die Personen, die eigentlich in Linz sind, und damit sie nicht immer wieder hier her fahren müssen, dann ist das so gemacht.

*Interviewerin:* Okay. Und wie ist der Kontakt zu denen dann? Ist das dann wie Arbeitskollegen, oder ist das eher anders, weil man ja immer woanders?

*Consultant1:* Nein, also das sind ganz normale Kollegen.

*Consultant3:* Ja.

*Interviewerin:* Okay. Und [...] ahm, also bei anderen Projekten gibt es ja dann verschiedene Kommunikationswege, da gibt es dann per E-Mail, irgendwelche Programme oder Wikis. Ist so etwas da auch vorhanden oder gibt es da einfach nur den persönlichen Kontakt vor Ort? Gibt es auch irgendwelche Dokus von euch auch mitgearbeitet wird?

*Consultant1:* Also ich denk, dass alle die jetzt nicht direkt hier sitzen eine eigene Aufgabe haben, und in dem Fall, also wenn da wirklich der *Consultant2* gemeint ist damit, dann hat der quasi seinen Bereich der mit uns keine Überschneidung hat, würde ich jetzt einmal sagen, Weil er macht eigentlich Administration.

*Consultant2:* Ja wir kommunizieren per E-Mail oder einfach wenn etwas dringend ist dann wir rufen an.

*Interviewerin:* Und da mit den anderen internen Projektmitarbeitern, wie wird das da gehandhabt, gibt es irgendwelche Systeme, wo dann auch irgendwelche Kommunikationswege oder irgendwelche Informationen so angelegt werden, dass sie länger verfügbar sind?

*Consultant1:* Also wir dokumentieren ganz viel.

*Consultant3:* Ja, also es gibt natürlich das Jira, was halt sozusagen für das, ahm, ja, für die Projektsteuerung da ist, und dann natürlich, genau, im Konfluenz haben wir unsere Dokumentationen teilweise. Ja, also das ist eigentlich *Consultingfirma* intern, ist es mehr oder weniger Standard, das ist eigentlich in allen Projekten, die wir haben, eigentlich angelegt. Also diese Tools gibt es eigentlich überall bei uns.

*Interviewerin:* Okay, und die Tools werden dann aber auch von den *Unternehmen* Mitarbeitern auch verwendet, oder ist das dann wieder nur die *Consultingfirma* Kommunikation?

*Consultant3:* Doch, teilweise schon auch, ja. Also die *Unternehmen* Mitarbeiter (...), die können da auch darauf zugreifen.

*Consultant1:* Also auf Jira nur.

*Consultant3:* Auf Jira, mhm.

*Consultant1:* Aber das sind halt auch die Mitarbeiter, die zu unserem Projekt gehören. Also wir sitzen ja da in einer Abteilung, wo halt, ahm, ja, also die Statistik Abteilung, aber da sind nicht alle direkt mit uns.

*Interviewerin:* Ja. Vorher habe ich gefragt, wie viele Projektmitarbeiter hier sind, dann haben sie gesagt 11, wobei 8 von *Consultingfirma* sind, und 3 von hier.

*Consultant3:* Das kommt hin, ja.

*Interviewerin:* Okay. Und habts ihr, bevor ihr jetzt bei dem *Unternehmen* Projekt gearbeitet habt, habt ihr da auch schon so ein Haupt- oder so ein größeres Projekt gehabt, wo ihr hauptsächlich gearbeitet habt?

*Consultant1:* Ja.

*Interviewerin:* Und war das auch vor Ort, oder was sind da die größten Unterschiede zu diesem Projekt jetzt?

*Consultant1:* Was mich betrifft, ich hatte ein größeres Projekt davor. Ahm, also eigentlich zwei. Das eine ging aber nur für 10 Wochen, und das andere war halt ein laufendes Projekt, und beide waren Remote. Also da bin ich nicht direkt vor Ort gesessen, sondern das war halt wirklich nur, ahm, wenn es Meetings gab oder so war ich halt dann natürlich vor Ort aber sonst nicht.

*Interviewerin:* Und wie war das im Unterschied jetzt zu dem Projekt wo man ganz normal immer vor Ort ist?

*Consultant1:* Also naja, hier läuft natürlich die Kommunikation einfacher, weil man halt einfach da sitzt und man kann direkt gehen, also zu den betreffenden Personen, und nachfragen. Sonst, also bei diesen anderen Projekten, war das halt eben so, dass man natürlich anrufen musste, wenn man was brauchte, und so. Und es war halt auch ein klarer Unterschied, also bei den anderen Projekten war ich externer Mitarbeiter, und hier sind wir so irgendwie aufgenommen worden, als wären wir Teil von dem Unternehmen, also es ist wirklich so, dass wir eigentlich auch alle Vorteile eines Unternehmens-Mitarbeiters haben. Und, ja.

*Interviewerin:* Und von der Akzeptanz jetzt bei dem Projekt? Also von der Firma, von der Auftraggeber-Firma. Gibt es da auch einen Unterschied, ob man jetzt oft vor Ort ist oder ob das eher Remote mäßig abläuft? Oder hängt das damit dann wieder weniger zusammen?

*Consultant1:* Ja, also ich glaube schon, dass es einen großen Unterschied macht. Ahm, weil, ja, ich mein ich weiß nicht ob dieses Projekt speziell jetzt wirklich gut läuft, und die anderen vielleicht ein bisschen nicht so optimal gelaufen sind, aber ja, ich denke schon, dass es da einen Unterschied gibt, in der Akzeptanz auch, ja.

*Interviewerin:* Okay, was war bei den anderen Projekten, wenn ich das noch nachfragen darf, dass man sagen kann, dass sie vielleicht nicht so optimal gelaufen sind?

*Consultant1:* Ahm, ja, Stress vom Kunden, also der Kunde hat sehr viel Stress auf uns externe quasi ausgeübt, und ja, das war eigentlich so das Hauptproblem was wir hatten.

*Interviewerin:* Wie, was, oder was meint das genau, dass er Stress ausgeübt hat? Dass es einfach zu wenig gegangen ist?



*Consultant1:* Ja, zu wenig schnell, zu lange haben Dinge einfach bei der Umsetzung gedauert, und ja, das wollte der Kunde einfach nicht, obwohl man eigentlich eh auf Hochdruck gearbeitet hat, und es ging halt einfach nicht anders, aber.

*Interviewerin:* Dass er vielleicht gar nicht mitbekommen hat, weil es halt.

*Consultant1:* Wahrscheinlich ja, das kann natürlich auch sein, ja.

*Interviewerin:* Okay, sehr interessant.

*Consultant3:* Also ich glaube, wenn ich da anknüpfen darf, ein ganz wichtiger Punkt, was du gesagt hast, ist die Akzeptanz. Also hier ist es wirklich so, dass man sich als Teil des Teams fühlen darf, und die Akzeptanz ist eigentlich sehr groß. Es gibt ein Vertrauen, von Seiten des Unternehmens, ich glaube die wissen, dass wir gute Arbeit machen, und deswegen sind wir da auch sehr gut integriert und werden sozusagen als, als gleichberechtigte Mitarbeiter behandelt.

*Consultant2:* Und sie sehen das eigentlich jeden Tag, weil wir machen ein daily Stand-Up. Und da jeder sagt was er macht. Und da natürlich die internen Mitarbeiter sehen dass wir wirklich arbeiten, dass das, dass die Arbeit nicht stehen, aber es geht fort und.

*Consultant3:* Wenn ich das vergleiche mit meinem Projekt davor, da war es eben viel schwieriger, da hat der Kunde, ahm, ja weniger Akzeptanz uns entgegen gebracht. Ahm, das ist glaube ich oft ein Problem, dass man sozusagen als externer Mitarbeiter oder als externe Firma, ahm, dann nicht so akzeptiert wird und wenn es Probleme gibt im Projekt wird natürlich gerne von Kundenseite versucht, die Probleme auf die externe Firma abzuwälzen. Ahm, und, also das habe ich auch schon erlebt, das passiert hier eben nicht so stark.

*Consultant2:* Und auch eine große Vorteil glaube ich ist dass wir sind in diese Projekt nur ein extern, Mitarbeit, also.

*Consultant3:* Nur eine Firma.

*Consultant2:* Nur eine Firma.

*Interviewerin:* Mhm.

*Consultant2:* Weil ich, also ich hab das nicht erlebt, nur von hören, das macht auch ein bisschen Unterschied, wenn ja, mehrere externe Firmen bei Projekten sind.

*Consultant3:* Ganz klar, wenn mehrere externe Firmen in einem Projekt, ahm, mitarbeiten gibt es dort oft Konkurrenzkämpfe und Reibereien. Die lassen sich glaube ich nicht vermeiden, sind auch ganz natürlich irgendwie, aber das trägt dann halt oft nicht, ahm, positiv zum Klima, zum Arbeitsklima bei.

*Consultant2:* Wobei, ich muss sagen, bei ein Teil von dem Projekt an welchem ich arbeite ich muss auch mit andere externe Mitarbeiter kommunizieren, aber es ist nicht in Wirklichkeit keine gemeinsame Arbeit, ich brauche nur die Informationen von die Personen, und bis jetzt war keine, also es war kein Problem. Das hat eigentlich auch gut gelaufen, ja, also es kommt darauf an.

*Interviewerin:* Okay. Bei den bisherigen Projekten, waren das, waren das immer Business Intelligence Projekte oder waren das auch irgendwelche anderen IT Projekte? ERP-Systeme, so irgendwas, in die Richtung?

*Consultant1:* Nein, war alles BI. BI und Data Warhousing.

*Interviewerin:* Okay. Weil eine Frage für mich ist natürlich, was der Unterschied ist bei der Kommunikation zwischen Business Intelligence Lösungen und zwischen anderen IT Projekten, aber ich glaube die Frage, oder habt ihr irgendwelche Ideen?

*Consultant3:* Also ich glaube was man für die Frage verstehen muss, wenn es auch um Kommunikation geht, ist, dass es bei so großen Kunden wie jetzt zum Beispiel bei diesem Unternehmen, wir sind eine Gruppe, ja, und es gibt aber innerhalb dieses Unternehmens sehr viele Abteilungen und sehr viel Interessen und Stake Holder sozusagen, die da in irgendeiner Form mitreden, mitentscheiden wollen, und das ist natürlich, ahm, das muss man da auch berücksichtigen, und die Kommunikation, ja, findet manchmal direkt statt, oder manchmal über Umwege, also das, da gibt es keine einheitliche Vorgehensweise, das kommt dann immer darauf an. Aber es gibt eben sehr viele Parteien, die da unterschiedliche Interessen haben, und mit denen muss man dann halt irgendeine Lösung finden, und das ist eigentlich, beim Thema Kommunikation vielleicht die Hauptschwierigkeit, dass man dieses Gebilde navigieren können muss.

*Interviewerin:* Okay. Ahm, okay. Ahm, ist das dann, ist das dann schon eine Aufgabe von euch und nicht nur von den internen, dass das dann... ?

*Consultant3:* Sowohl als auch, also ich würde sagen, wir kommunizieren direkt mit anderen Abteilungen, oder eben auch über die *Unternehmen* Mitarbeiter im DWH Team. Oder über die Abteilungsleitung von der *Abteilung*. Also das ist, ahm, ja, unterschiedlich.

*Interviewerin:* Okay. Und vorher habe ich ja die Frage gestellt nach der Zukunft von diesem Projekt, wie das weiter geht. Und ist das, oder wie ist das aus eurer Sicht? Weil sie haben gesagt, das wird Jahr für Jahr geplant, sie können das nicht weiter sagen.

*Consultant3:* Das ist richtig so, ja. Also ich glaube man kann sagen, es wird weiter gehen. Weil wir sind noch nicht fertig, und, also, das Data Warehouse ist gewünscht und, und wird von den Entscheidern, den Entscheidungsträgern auch als wichtig empfunden, deswegen denke ich, dass es auf jeden Fall weiter gehen wird, aber die Rahmenbedingungen muss man sozusagen dann halt jedes Jahr aushandeln. Also es sind jedes Jahr Sitzungen, wo ein neuen Budget verhandelt wird, also diese Details müssen verhandelt werden, und sind dann teilweise unklar, aber dass es weitergeht ist glaube ich, steht außer Frage.

*Interviewerin:* Okay. Und solche Informationen, also jetzt, ahm, eben vielleicht Rahmenbedingungen, oder ob es irgendwelche Änderungen jetzt gibt bei denen, wie wird das dann kommuniziert? Wird das einfach gleich wie mit den internen Mitarbeitern, oder erfährt man das auf den selben Wegen wie die internen Mitarbeitern, oder wird das dann über die irgendwie weitergegeben?

*Consultant1:* Mh, ich glaube, dass das uns weitergegeben wird. Also, ahm, für so Budgetsachen, Budgetfragen und so, sind nicht wir direkt verantwortlich, weil da gibt es dann noch einen *Consultingfirma* Mitarbeiter, der speziell im Vertrieb tätig ist, und der muss sich natürlich um solche Dinge kümmern. Ahm, ob es weitergeht, wie es weitergeht, usw. Und wenn der irgendwie Neuigkeiten hat, dann erfahren wir das über ihn, würde ich jetzt einmal behaupten. (lacht)

*Consultant3:* (lacht) Zumindest theoretisch sollten wir es so erfahren. Also das ist ein bisschen kompliziert, es gibt eine Projektleitung bei uns, es gibt natürlich dann da darüber die Geschäftsführung, es gibt den Vertrieb, und in irgendeiner Form müssen diese 3 sich dann mit den Verantwortlichen hier auseinandersetzen und diese Budgetverhandlungen durchführen.

*Interviewerin:* Okay. Mhm. Hat es bisher bei dem Projekt irgendwelche vielleicht irgendwelche Probleme gegeben, die aufgetreten sind, jetzt nicht technische sondern in der Zusammenarbeit.

*Consultant1:* Ja. Letztes Jahr gab es so eine kleine Einbruchstimmung, hier in der Abteilung. Ahm, da lief die Zusammenarbeit aus deren Sicht, also ich sage jetzt *die Abteilung*, also die Abteilung, wo wir hier sitzen, ahm, die war mit der Zusammenarbeit mit uns nicht ganz zufrieden, kann man sagen, weil sie der Meinung waren, dass sie Informationen von uns nicht, ahm, nicht erhalten. Nicht bekommen. Würde ich jetzt so formulieren. Und die haben sich einfach gewünscht, damals, dass wir mehr auf sie zukommen, dass sie mehr eingebunden werden in die Projekte, dass sie mehr Informationen bekommen von uns und ja.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant2:* Also eigentlich war Grund, dass, also jetzt, wir haben das, wir haben jetzt eine dass immer wenn etwas von uns in, also ein Produkt kommt, oder raus kommt, dann wir sollten das mit den Mitarbeitern von *der* Abteilung abstimmen und dann weiter an die verschiedenen Abteilungen die Ergebnisse abgeben.

*Interviewerin:* Und wie läuft dann so etwas ab, also wenn sich die unzufrieden fühlen, wie wird das dann kommuniziert?

*Consultant1:* Ahm, es gab eine große Besprechung wo alle, wo alle aus *der Abteilung* und wir teilgenommen haben, und da haben die einfach alle ihre, ahm, ihre Stimmung halt verkündet, also alle ihre Meinung dazu gesagt, und ja.

*Interviewerin:* Die Besprechung war aber jetzt, aus dem Grund hat die stattgefunden.

*Consultant1:* Ja genau, glaube ich halt. War das nicht so? Ja, geh?

*Consultant3:* Das war vor meiner Zeit (lacht).

*Consultant2:* Ich glaube, es ist auch so, dass nicht alle, vielleicht jetzt schon, aber früher, sie, sie, also alle haben nicht gewusst die Vorteile von Data Warehouse. Und das war irgendwo nicht gut kommuniziert, und sie haben, also sie arbeiten auch nicht direkt jetzt in Data Warehouse, weil es ist noch in der Form, ahm, in deren, in denen sie das schon verwenden können. Ja.

*Interviewerin:* Mhm. Okay. Und das ist aber dann wieder, wird das von euch erwartet, dass ihr das auch mit der gesamten Abteilung jetzt kommuniziert, was das für Vorteile hat, oder ist das wieder eine Sache die jetzt vom *Unternehmen* Projektteam-Teil gemacht wird?

*Consultant2:* Also ich glaube schon.

*Consultant1:* Ja, also eigentlich, das war meine Vermutung.

*Consultant2:* Natürlich man kann ab und zu, wenn man mit die Leute redet, kann man schon die Vorteile präsentieren, aber grundsätzlich ist es nicht unsere Hauptaufgabe.

*Consultant3:* das würde ich auch so sehen. Also man versucht das natürlich schon immer klar zu stellen oder klar zu machen, warum das vorteilhaft ist, aber, ja also, dass es auch wieder, geht zurück auf diese Struktur hier, dass es eben verschiedene Abteilungen gibt, viele verschiedene Abteilungen, die, ahm, unterschiedliche Interessen haben. Da gibt es auch sicherlich Abteilungen, die dem Data Warehouse eher geneigt sind und andere vielleicht nicht so, und, ahm, ja. Manchmal gerät man dann so ein bisschen dazwischen, aber eigentlich ist es was, was *Unternehmen* intern ausgetragen werden muss, ja. Ahm, aber wir sind halt offiziell hier in *der Abteilung* angesiedelt und deswegen gibts jetzt eben die Absprache, dass, wenn wir irgendwelche Zahlen produzieren, bevor

wir die wir weitergeben, rausgeben, muss das mit dem Abteilungsleiter hier eben abgesprochen sein.

*Interviewerin:* Und bei der, bei der Arbeit hier, wird da jetzt, ahm, fast oder überwiegend oder großteils nur an dem Projekt selber gearbeitet, oder ist da ein Teil davon die, des, die Weitergabe von Know-How an die *Unternehmen* Projektmitarbeiter?

*Consultant1:* Ja, also, ich denk das gehört eigentlich alles zu unseren Aufgaben.

*Interviewerin:* Also es gibt jetzt nicht irgendwie eigene Mini-Schulungen, sondern... ?

*Consultant1:* Doch, gab es auch schon, ja.

*Interviewerin:* Okay. Und keinen bestimmten Plan, sondern das ist halt dann, das findet dann statt, wenn es gebraucht wird?

*Consultant1:* Ahm, damals war, also, es gab so ne kleine Schulung, ahm, die eben dann aus der Idee hinaus, also, heraus entstanden ist, ahm, wo die Mitarbeiter hier unzufrieden waren. Und da haben wir dann quasi die Maßnahme gesetzt, dass die sich mehr eingebunden fühlen, ahm, gabs dann eben so ne kleine Schulung, die dann wöchentlich stattgefunden hat, und ich denk, dass das dann auch ein bisschen für die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesorgt hat.

*Consultant2:* (..) das immer so, glaubst du? Also ich mein, die Motivation der Mitarbeiter, dass sie, dass sie, ahm, die Kenntnisse von uns, also, wie heißt das?

*Consultant1:* Ich glaub, also, ich weiß nicht, ich glaub, dass es, ahm, auch so ein bisschen die Angst vor neuem war, davor. Also die, die arbeiten halt seit Jahren hier und dann kommen wir auf einmal und machen jetzt ein DWH und die können nicht mal damit irgendwas anfangen und können nicht damit arbeiten und, ich glaub, dass war halt so ein bisschen die Skepsis am Anfang, dann, ahm, die Ungewissheit und, ahm, die Angst vor neuen, und dann wie es dann eben diese Schulung gab haben sie dann die Möglichkeit bekommen, dass sie auch aktiv damit arbeiten können, mit dem DWH, und ich glaub dass es deswegen so, ich glaub das geht so ein bisschen Hand in Hand.

*Consultant2:* Ja.

*Consultant1:* Das so dann die Motivation durchgekommen ist weil man ihnen so die Angst ein bisschen auch genommen hat, kann ich mir vorstellen.

*Interviewerin:* Mhm. Und die, die Projektmitarbeiter von der *Unternehmen*, wie kommen die zu den Kompetenzen jetzt beim Projekt selber, oder zu den, oder mit dem Data Warehouse?

*Consultant1:* Also jetzt haben sie die Möglichkeit, dass sie selber mit dem DWH arbeiten, eben durch diese Schulung. Und ansonsten, wenn sie irgendwie Fragen haben, können sie sich ja auch immer an uns wenden. Und wenn es irgendwie, ja, ich weiß nicht.

*Consultant3:* Die technische Umsetzung ist eher auf unserer Seite, also dass nur dann wirklich

*Consultant1:* Die Anwender.

*Consultant3:* Die End-User, die Anwender. Dann, ja.

*Consultant2:* Und die 2 Mitarbeiter, die direkt im Projekt sind, die machen mehr organisatorische und auch Dokumentation.

*Interviewerin:* Okay, mhm. Gibts, gibts noch Verbesserungspotential bei der Zusammenarbeit jetzt, also unabhängig jetzt von irgendwelchen finanziellen Mitteln? (...) Also auf beiden Seiten.

*Consultant2:* Ja, also Potential gibts immer, ja.

*Consultant3:* (?)

*Consultant2:* Die Frage ist eher, wie. Also es ist so, dass, ahm, wir haben Aufgabe und sie haben auch ihre Arbeit, und die Zeit, ahm, also sie haben nicht so viel Zeit dass sie jetzt mit uns mehr verbunden sind, glaube ich. Also natürlich bei, bei manche Themen, ahm, wäre natürlich schön, wenn, ahm, ein Mitarbeiter von der Beraterfirma gibt und ein Mitarbeiter von *der* Abteilung gibt. Aber das ist nicht so jetzt. Ahm, ja. Das gibts nicht.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant2:* Also teilweise bei manche Thema schon, aber das ist wirklich sehr wenig.

*Interviewerin:* Okay. Also dass die Mitarbeiter ausreichend Zeit haben, dass sie es auch kennen lernen können.

*Consultant2:* Ich weiß es nicht, ob das auch gewünscht ist.

*Consultant3:* Teils, teils. Also ich muss sagen dadurch, dass hier so eine freundschaftliche und kollegiale Atmosphäre herrscht, vereinfacht das sicherlich viele, viele Abläufe. Ahm, optimieren können wir sicher noch vieles, also, ahm.

*Consultant2:* Und es gibt auch Themen, die, also, die eigentlich nicht von *der* Abteilung kommen, sondern von andere Abteilungen. Und die fachliche Informationen ist nicht mehr hier, in diese Abteilung, aber in andere Abteilungen, und dann, man muss mit die andere Leute zusammen arbeiten.

*Interviewerin:* Okay. Ahm. Gibts, ahm, gibts von vergangenen Projekten noch irgendwelche interessanten Punkte bei der Kommunikation? Irgendwas, was einmal bei einem Projekt herausragend war? Oder, oder bei den Problemen, wie sind die Projekte dann im Endeffekt weitergegangen? Waren die dann am Schluss trotzdem, einfach mit Schwierigkeiten trotzdem erfolgreich? Oder hat das teilweise sogar vielleicht zum Abbruch geführt bei Projekten?

*Consultant1:* Schwierig.

*Consultant3:* Schwierige Frage.

*Consultant1:* Ahm, ja bei den vorherigen Projekten, oder bei dem einen vorherigen Projekt, wo ich war, da lief die Kommunikation ja nicht besonders gut, und das ist dann so geendet, dass, ahm, das ganze Team quasi, was an diesem Projekt gearbeitet hat, ahm, ja, ahm, eliminiert wurde und andere Mitarbeiter von der Beraterfirma für das Projekt, ahm, genommen wurden, die dann jetzt noch immer daran arbeiten, denke ich.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant1:* Ja.

*Interviewerin:* Mhm. Und hat man da irgendwas gehört, wie das Projekt dann läuft? Oder irgendein Austausch noch?

*Consultant1:* Am Anfang natürlich, weil man muss ja irgendwie das Wissen übergeben, aber sonst nicht mehr.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant1:* (intern zu *Consultant2*) nein nicht das, sondern das andere.

*Consultant2:* Okay (lacht).

*Consultant1:* Nicht das eine, das schlecht lief, sondern das andere (lacht).

*Interviewerin:* Und hätte es da jetzt vielleicht auch im Nachhinein gesehen irgendwelche Verbesserungsmöglichkeiten einfach gegeben? Wo man jetzt sagt, des hätte man anders gemacht und wahrscheinlich.

*Consultant1:* Ja, also aus meiner Perspektive schon, aber ich hatte da nicht so viel Mitspracherecht. Aus meiner Perspektive wäre es vielleicht gar nicht notwendig gewesen, dass man die Mitarbeiter von *Consultingfirma* austauscht. Man hätte sich vielleicht wirklich einmal zusammensetzen können und fragen können, wo das Problem eigentlich liegt. Ahm, ja. Vielleicht hätte man da eine Lösung oder eine andere Lösung finden können, kann ich nicht sagen, aber das wäre auf jeden Fall ein Ansatz gewesen.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant3:* Also mir fällt jetzt spontan noch ein, ahm, bei meinem alten Projekt, dass oft die Schwierigkeit auch darin bestehen kann, dass die Arbeitsweise oder die Vorgehensweise bei uns als externe Firma anders ist als beim Kunden. Zum Beispiel versuchen wir, agil zu arbeiten, und haben da unsere Vorstellungen und Methoden, und das ist teilweise nicht immer kompatibel mit dem, was der Kunde macht. Also, ahm, der Kunde, wenn er das hört, möchte das sehr gerne, aber ob er es dann umsetzen kann ist dann die nächste Frage, und ahm, ja, oft ist es dann so, gerade in Teams, wo sozusagen der Kunde beteiligt ist und wir als externe Firma, ist dann manchmal ein, ein Gap gibt. Also gerade bei dieser agilen Vorgehensweise, wars bei mir im vorherigen Projekt so, dass es nicht wirklich harmoniert hat, weil wir versucht haben, agil unterwegs zu sein, und der Kunde war eher im alten Wasserfallmodell unterwegs, und da hat dann nicht so, so wirklich gut harmoniert. Also das ist eine Problematik, die mir jetzt gerade noch eingefallen ist.

*Consultant2:* Eine andere kann vielleicht sein, dass die Information geht über mehrere Schnittstellen, und dann auch, ja, also die Information, die man bekommt, ist dann ein bisschen anders als die, die entstand. Die Initiale, die erste Wahrheit.

*Consultant3:* Stille Post.

*Consultant2:* Ja genau.

*Interviewerin:* Spricht das dann wieder für eine Kommunikation vor Ort, weil es dann, weil dann die Wahrscheinlichkeit vielleicht höher ist, dass man sie direkt bekommt, oder spielt das da keine Rolle? Das hängt einfach von, von der Bürokratie ab?

*Consultant2:* Ich glaube ja, also.

*Interviewerin:* Also gibts da...?

*Consultant2:* Vielleicht da, ja. Also die Hierarchie quasi. Das, ahm, wir können jetzt nicht immer wenn wir brauchen den End-User, der ganzen oben steht, immer wieder fragen, was, was er möchte oder was er braucht, usw. Und das geht immer über andere.

*Interviewerin:* Das heißt, das ist dann ein Punkt einfach auf der Seite vom Unternehmen und jetzt nicht etwas, das der Berater selber.

*Consultant2:* Wobei, ich glaube, dass, also, ich jetzt probiere den Direkt-Kontakt, also, eine Besprechung, wo, wo der Direktkontakt stattfinden kann, das probiere ich jetzt, ja, ein bisschen organisieren, und dann schauen wir mal.

*Interviewerin:* Okay. Und bei den verschiedenen, oder bei den unterschiedlichen Vorgehensweisen, gibt es da bestimmte Lösungsansätze?

*Consultant3:* Das ist sehr unterschiedlich würde ich sagen, also da muss man sich halt mit dem Kunden irgendwie absprechen und zu irgendeiner, ahm, Kompromisslösung kommen.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant3:* Es ist natürlich so, also ich glaub das lässt sich alles zurückführen darauf, dass wir, sagen wir einmal, eher kleine Teams sind, und da kann man natürlich viele Sachen relativ leicht umsetzen, aber die Kunden die wir haben sind oft sehr groß und sehr komplex, und da gibts eben intern viele Hindernisse, ja. Wenn man jetzt sagt, man möchte gerne irgendwas agil machen, klingt gut, sagt auch jeder erst einmal ja, aber dann stellt sich heraus, dass das gar nicht so einfach ist, in irgend, bei einem Kunden der mehrere Tausend Mitarbeiter hat und wo eben seit vielen Jahren irgendeine Methodik angewandt wird, also das, aber ja, da muss man dann versuchen, im Gespräch eben einen Kompromiss zu finden.

*Interviewerin:* Okay, mhm.

*Consultant1:* Was mir jetzt noch so eingefallen ist, weil ich jetzt verglichen hab, wo die Unterschiede liegen, wenn man direkt vor Ort ist, oder eben Remote arbeiten muss. Wenn Anforderungen kommen vom Kunden, und man sitzt nicht direkt vor Ort, ist es auch oft sehr schwer, die Ideen übers Telefon zu übermitteln. Ahm, das machts oft sehr, sehr schwierig, dass man, also, das selbe Verständnis hat, von bestimmten Anforderungen, und das ist dann schon ein großer Vorteil, wenn man vor Ort sitzt, weil da kann man vielleicht öfter nachfragen oder man versteht sich irgendwie besser oder man kann vielleicht sogar zeigen, direkt, und es geht halt übers Telefon sehr schwer.

*Interviewerin:* Mhm.

*Consultant2:* Und was kann auch Schwierigkeit sein, weil, ich möchte nicht sagen, dass wir andere Sprache noch reden.

*Consultant1:* Ja doch, aber es ist wirklich so.

*Consultant2:* Aber bei uns etwas bedeutet, ahm, ich weiß es nicht, ich sage jetzt, ahm, ja, das, also, also, Glas, und bei dem Unternehmen das bedeutet etwas anderes.

*Consultant1:* Ja genau, das ist schon ein großes Problem.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant2:* (?) Berichtszeitraum

*Consultant1:* Ja genau, genau, das ist wirklich, stimmt.

*Consultant2:* Und das ist auch aber unterschiedlich in, in verschiedene Abteilungen verwendet.

*Consultant1:* Genau.

*Interviewerin:* Okay.

*Consultant3:* Genau, das ist auch eine Schwierigkeit, dass es unterschiedliche Codes gibt in den unterschiedlichen Abteilungen.

*Consultant1:* Genau.

*Interviewerin:* Mhm.

*Consultant3:* Aber oft ist es auch so, dass teilweise bei den Kunden dann nicht genug Platz ist für uns als externe Mitarbeiter, und dass man sich dann überlegen muss, wie organisiert man das am besten, und deswegen ist es natürlich schon wünschenswert, wenn man teilweise Remote arbeiten kann oder auch darf, es gibt nämlich auch Kunden, die wollen das nicht, weil sie dann natürlich die volle Kontrolle haben, was dort passiert. Ahm, das ist hier nicht so, also hier ist es durchaus möglich und, ahm, gewünscht, ahm, und ich denke, man muss es auch einfach von Fall zu Fall sehen, was, was Sinn macht. Also ich glaub wir haben auch einfach, ahm, Aufgaben, die man dann auch über Remote machen kann, man muss halt nur oft genug auch hier sein, um den Kontakt, ahm, zu, zu den einzelnen fachlichen Verantwortlichen nicht zu verlieren, also.

*Consultant2:* Aber auch genug in Büro sein, weil natürlich, weil wenn wir nicht so oft in Büro sind dann die Kommunikation oder die Informationen, die wir vielleicht durch verschiedene Gespräche bekommen können, einfach fehlt, ja.

*Interviewerin:* Okay, mhm.

*Consultant2:* Das wir hat nicht mehr als *Unternehmen* Mitarbeiter sich, also uns fühlen, als *Consultingfirma* Mitarbeiter.

*Interviewerin:* Mhm.

*Consultant3:* Also die Kommunikation mit anderen *Consultingfirma* Mitarbeitern sozusagen.

*Consultant2:* Jajajaja.

*Consultant3:* Also ich finde ja auch, ab und zu ist es ganz angenehm, im Büro zu arbeiten, weil man sich da manchmal, auch nicht immer, besser konzentrieren kann, es kommt halt immer darauf an.

*Consultant2:* Jajaja, stimmt.

*Consultant3:* Wie viel, wo wie viel los ist, also ab und zu ist ja sozusagen hier mal relativ viel los, dann kommt man nicht wirklich zum Arbeiten, aber das kann natürlich bei uns im Büro auch passieren, also es kommt immer darauf an. Ich glaub, es ist immer, man muss schauen dass man irgendwie für sich die richtige Balance findet irgendwie.

*Consultant2:* Also damit wir, also damit wir den Kontakt mit Kunden nicht verlieren aber auch mit unsere Firma nicht.

*Consultant3:* Ja.

*Interviewerin:* Okay. Und, ahm, ist der Plan jetzt bei dem Projekt so, dass ihr jetzt, ahm, langfristig da dabei bleibts, also so lange einfach wie es passt, oder?

*Consultant1:* Ja.

*Consultant2:* Mhm.

*Interviewerin:* Okay, also nicht irgendein Wechsel, oder ...?

*Consultant1:* Ja, also ich denk, dass bei uns kein Problem gibt oder so.



8 Anhang

*Interviewerin:* Mhm.

*Consultant1:* Ich denk, dass das schon geplant ist.

*Consultant2:* Also vielleicht nicht Wechsel, aber reduzieren, wenn neue Projekte kommen.

*Interviewerin:* Mhm, okay. Hab ich irgendetwas ausgelassen, was noch interessant ist?

[...]

Ende des Interviews

### **8.3 Kategorisierung**

Die nachfolgende Tabelle protokolliert den Vorgang der Kategorisierung, der in den Kapiteln 3 und 4 beschrieben wird. Ausgehend von einem Interview wurden die Aussagen generalisiert und in zwei Durchgängen jeweils reduziert. Als Ergebnis entwickelten sich die Kategorien. Die Kategorie *Unternehmen / Zusammenarbeit* wurde später in *Ressourcen* umbenannt.

**Tabelle 4: Kategorisierung**

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Kategorien
Wir sind ein Unternehmen mit einer sehr großen IT	Unternehmen hat große IT	Unternehmen hat interne IT, die selbst entwickelt; mehrere Projekte mit BeraterInnen	Unternehmen - hat interne IT - entwickelt selbst - hat mehrere Projekte mit BeraterInnen - möchte intern Know-How aufbauen - gleicht interne Defizite mit Externen aus	Unternehmen
Wir entwickeln die meisten Lösungen selbst	Lösungen werden selber entwickelt	-		Unternehmen
Die BeraterInnen machen bei dem konkreten Projekt den größten Teil, Analyse und Entwicklung	BeraterInnen machen Analyse und Entwicklung	BeraterInnen machen Analyse und Entwicklung, entwickeln überwiegend, haben beraten	BeraterInnen - machen Analyse und Entwicklung, - entwickeln überwiegend, - haben beraten - nehmen an Lenkungsausschüssen teil - leiten Schulungen	BeraterInnen im Unternehmen
Ich (interviewte Person) bin das Bindeglied zwischen Fachbereich und den BeraterInnen	Es gibt Bindeglied zwischen FB und IT	Es gibt Bindeglieder, FB, IT	Es gibt - IT, FB, Bindeglied zwischen IT und FB, Kernteams, Produktverantwortliche - unterschiedliche Sprache zwischen den Beteiligten - unterschiedlichen Wissensstand	Interne Zusammenarbeit
Wir haben im Unternehmen auch andere Projekte mit externen BeraterInnen	Mehrere Projekte im Unternehmen haben BeraterInnen	-		Unternehmen
Die BeraterInnen sind vor allem in der Rolle der EntwicklerInnen	BeraterInnen entwickeln überwiegend	-		BeraterInnen im Unternehmen
Vor vielen Jahren waren die Consultants vor allem in der Rolle der BeraterInnen	BeraterInnen haben beraten	-		BeraterInnen im Unternehmen
Der Fokus wird im Unternehmen darauf gelegt, das Know-How intern zu besitzen	Know-How soll intern vorhanden sein	Intern soll Know-How aufgebaut werden		Unternehmen
Das Know-How wird bei Projekten schwerpunktmäßig aufgesaugt	Know-How wird aufgesaugt	-		Unternehmen
Die Zusammenarbeit mit den BeraterInnen ist sehr gut	Zusammenarbeit ist gut	Zusammenarbeit ist gut	Zusammenarbeit - ist gut und freundschaftlich - braucht Regeln - es gibt Büros, Remote, Jour-Fixe, Video Konferenzen - Dokumentation fehlt oft - hat noch nie zum Scheitern von Projekten geführt	Externe Zusammenarbeit

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Kategorien
Eine regelmäßige Kommunikation mit den BeraterInnen ist unbedingt erforderlich	Regelmäßige Kommunikation ist essentiell	Regelmäßige Kommunikation ist wichtig	Regelmäßige Kommunikation ist wichtig	Kommunikation
In den Anfangszeiten haben die BeraterInnen eigene Büros im Unternehmen gehabt, wo die Leute vor Ort gesessen sind	Büros vor Ort waren vorhanden	Es gibt Büros vor Ort, Remote, Jour-Fixe, Meetings vor Ort, Video-Konferenzen		Externe Zusammenarbeit
Die Büros vor Ort haben sich mit der Möglichkeit der Remote Arbeitsplätze in den Hintergrund gedrängt	Büros vor Ort durch Remote verdrängt	-		Externe Zusammenarbeit
Es gibt regelmäßige Jour-Fixe Termine mit den Projektbeteiligten + BeraterInnen	Regelmäßige Jour-Fixe Termine	-		Externe Zusammenarbeit
Die Jour-Fixe Termine sind monatlich	Regelmäßige Jour-Fixe Termine	-		Externe Zusammenarbeit
Es gibt auch Jour-Fixe Termine mit den Projektverantwortlichen	Regelmäßige Jour-Fixe Termine	-		Externe Zusammenarbeit
Einmal pro Woche kommt ein/e BeraterIn einen halben Tag ins Unternehmen und arbeitet vor Ort	Regelmäßig BeraterInnen vor Ort	-		Externe Zusammenarbeit
Die Beziehung zu der Beratungsfirma hat sich durch Freundschaft ergeben	Freundschaftliche Beziehung	Der Umgang ist freundschaftlich und locker		Externe Zusammenarbeit
Es herrscht ein eher lockerer Umgang mit den BeraterInnen	Lockerer Umgang	-		Externe Zusammenarbeit
Dass die BeraterInnen an bestimmten Tagen vor Ort sind gibt es auch bei anderen Projekten	Mehrere Projekte mit BeraterInnen vor Ort	-		Unternehmen
Im BI Bereich wird nachgelagert gearbeitet	Nachgelagerte Arbeit in BI	BI arbeitet nachgelagert, ohne operativen Druck	BI arbeitet nachgelagert, ohne operativen Druck und braucht keine Pönalen	BI
Im BI Bereich gibt es weniger täglichen operativen Druck	Kein operativer Druck in BI	-		BI
Regeln und die Befolgung dieser wären für die Zusammenarbeit wichtig	Regeln sind wichtig für Zusammenarbeit	Zusammenarbeit braucht Regeln		Externe Zusammenarbeit
Es gibt andere Zusammenarbeiten im Unternehmen, bei denen es Pönalen gibt	Andere Projekte haben Pönalen	BI braucht keine Pönalen		BI
Im BI Bereich ist die tägliche Arbeit nicht gefährdet	Kein operativer Druck in BI	-		BI
Es gibt Projekt Kernteams, die aus Fachbereich und Technik bestehen	Es gibt Kernteams	Es gibt Kernteams, Produktverantwortliche		Interne Zusammenarbeit
Es gibt wöchentliche Management Treffen, deren Infos an die Teams weitergeleitet werden	Regelmäßige Termine mit Management	Es gibt Treffen mit Management		Unternehmen
Wenn intern Defizite in bestimmten Bereichen bestehen, werden externe Firmen herangezogen	Externe Firmen gleichen interne Defizite aus	Defizite in IT werden durch externe Firmen ausgeglichen, durch Management unterstützt		Unternehmen

Paraphrase	Generalisierung	Reduktion 1	Reduktion 2	Kategorien
Wenn intern Kompetenzen vorhanden sind, werden keine externe Firmen beauftragt	Externe Firmen gleichen interne Defizite aus	-		Unternehmen
Das Management des Unternehmens steht der Unterstützung durch externe BeraterInnen positiv gegenüber	Management unterstützt externe BeraterInnen	-		Unternehmen
Der Wechsel von Beratungsfirmen ist problematisch, da man keine 100 prozentige Dokumentation hat	Dokumentationen fehlen oft	Fehlende Dokumentation		Externe Zusammenarbeit
Ausdrücke werden im Fachbereich und in der Technik anders verwendet	Es gibt unterschiedliche Ausdrücke in FB und IT	FB und IT haben unterschiedliche Sprache und Wissen und gefühlte Zuständigkeiten		Interne Zusammenarbeit
Die Technik hat ein Grundverständnis in sehr vielen Bereichen	IT hat ein breites Grundverständnis	-		Interne Zusammenarbeit
Der Fachbereich hat ein perfektes Verständnis in einem Segment	FB hat ein tiefes Verständnis	-		Interne Zusammenarbeit
Die Schnittstelle zwischen Fachbereich und Technik ist oft schwierig	Es gibt unterschiedliche Ausdrücke in FB und IT	-		Interne Zusammenarbeit
Der Wille, Verantwortung zu übernehmen von den Fachbereichen fehlt manchmal	Wenig Verantwortungsbewusstsein in FB	-		Interne Zusammenarbeit
Das Projektteam besteht aus 8 – 10 Personen	Das Projektteam besteht aus 8 – 10 Personen	Projektteam besteht aus 8 – 10 Personen		Unternehmen
Die Fachbereiche arbeiten an den Lösungen mit	FB sind in Projekt beteiligt	FB sind in Projekt beteiligt		Interne Zusammenarbeit
Der Produktverantwortliche ist für Trainings bei neuen Produkten verantwortlich	Produktverantwortliche sind für Schulungen verantwortlich	Produktverantwortliche sind für Schulungen zuständig, werden oft von Externen durchgeführt		Interne Zusammenarbeit
Bei neuen Produkten gibt es eine Schulungswelle	Es gibt Schulungen	-		Unternehmen
Schulungen würden von den BeraterInnen durchgeführt werden	BeraterInnen führen Schulungen durch	-		BeraterInnen im Unternehmen
Die BeraterInnen haben in Lenkungsausschüssen oft auch eine tragende Rolle	BeraterInnen nehmen an Lenkungsausschüssen teil	BeraterInnen nehmen an Lenkungsausschüssen teil		BeraterInnen im Unternehmen
Ein Teil der Kommunikation sind Tools wie Jira	Jira wird genutzt	Jira wird genutzt	Jira wird genutzt	Ressourcen
Jira wird für das Anforderungsmanagement verwendet	Jira wird genutzt	-		Ressourcen
Jira wird von den BeraterInnen mit verwendet	Jira wird genutzt	-		Ressourcen
Es ist kein Projekt bekannt, dass an der Zusammenarbeit mit Externen gescheitert ist	Es ist kein Projekt bekannt, dass an der Zusammenarbeit mit Externen gescheitert ist	Noch nie sind Projekte an der Zusammenarbeit gescheitert		Externe Zusammenarbeit

<b>Paraphrase</b>	<b>Generalisierung</b>	<b>Reduktion 1</b>	<b>Reduktion 2</b>	<b>Kategorien</b>
Es gibt Geschichten, dass Externe verjagt wurden, wenn sie nur Kosten verursacht haben aber keine entsprechende Leistung erbracht haben	Leistung muss erbracht werden	Leistung muss erbracht werden		Externe Zusammenarbeit
Video Konferenzen sind eine Veränderung der Kommunikation	Video Konferenzen sind eine Veränderung der Kommunikation	-		Kommunikation
Remote Arbeitsplätze sind eine Veränderung der Kommunikation	Remote Arbeitsplätze sind eine Veränderung der Kommunikation	-		Kommunikation