

# **Elche fangen - Von der Kunst in IT-Projekten Beobachtungen und Interviews durchzuführen**

Christa Weßel

Dr. Christa Weßel  
Frankfurt am Main  
mail@christa-wessel.de

**Abstract:** IT-Projekte leben von der engen Zusammenarbeit zwischen Entwicklern, Nutzern und anderen Stakeholdern. Beobachtungen und Interviews sind starke Instrumente, um Bedürfnisse, Wissen, Ideen, Befürchtungen und Erwartungen kennenzulernen. Sie dienen vor allem der Exploration, dem Entdecken, Verstehen und Erklären. Sie finden außerdem Einsatz in der formativen und summativen Evaluation. Im "Walk and Talk" können Akteure in IT-Projekten Beobachtungen und Interviews in Unternehmens-, Prozess-, Projekt- und Anforderungsanalysen anwenden und die Ergebnisse für die Arbeit in ihren IT-Projekten verwenden. Ein Walk and Talk ist eine Kombination aus Beobachtung, Begehung und Gesprächen, die als leitfaden-gestützte Interviews geführt werden. Er erstreckt sich über einige Stunden bis zu zwei Tagen. Außerdem können noch Fokusgruppen-Interviews oder Workshops hinzukommen. "Agil" ist dieser Ansatz, weil er sich mit ein wenig Übung strukturiert, flexibel, ergebnisoffen und mit Fokus auf die Beforschten einsetzen lässt. Die Beforschten sind in der Regel die Nutzer und andere Kunden. Dabei können die Durchführenden das Konzept des "Elchs auf dem Tisch" nutzen. Vier Elche stehen für Tabus in der Arbeitswelt, wie Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler. Diese Tabus können sowohl negative als auch positive Energie in einem Unternehmen entwickeln.

## **1 Soziale Aspekte und Standardisierung in IT-Projekten: Die Rolle der Sozioinformatik**

"Brauchen wir mehr Detaillierung der Verfahren oder ist es nicht besser, gut ausgebildete Fachleute mit einem gut gefüllten 'Vorgehens-' und 'Projektmanagement-Werkzeugkasten' auszustatten?" Diese Frage des Programmkomitees zum Workshop 2014 der GI-Gruppe Vorgehensmodelle möchte ich mit einem eindeutigen "das kommt darauf an" beantworten.

In IT-Projekten brauchen die Akteure vielfältige methodische, fachliche und soziale Kompetenzen. Schritte des Projektmanagement, der Software-Entwicklung oder Maintenance lassen sich sicher gut in detaillierten Vorgehensmodellen beschreiben.

Wie sieht es jedoch mit dem Kennenlernen von Bedürfnissen, Wissen, Ideen, Befürchtungen und Erwartungen von Nutzern, Auftraggebern und anderen Stakeholdern in IT-Projekten aus? Das ist ein wichtiges Thema in der Sozioinformatik.

Kling hat Sozioinformatik so beschrieben [K100]: "Social informatics is the body of research that examines the design, uses, and consequences of information and communication technologies in ways that take into account their interaction with institutional and cultural contexts." In der Sozioinformatik geht es um die Zusammenhänge von Informations- und Kommunikationstechnologie und sozialen Veränderungen.

Sozioinformatik nutzt Methoden der Soziologie und der Informatik. Dabei geht es nicht nur um Forschung sondern auch um Entwicklung und um die praktische Anwendung.

Im Vokabular der Soziologie ausgedrückt bedeutet "praktische Anwendung", ins "Feld" zu gehen und mit Stakeholdern zu sprechen, sie zu beobachten und sie in Interviews und mit Fragebögen zu befragen. Den Begriff der Feldstudie hat Kurt Lewin Mitte des vergangenen Jahrhunderts geprägt [Le63]. Stark wird das Instrumentarium der Soziologie, wenn die "Forschenden" triangulieren, also mehrere Methoden, Konzepte, Theorien und / oder Untersucher miteinander kombinieren [AIM03].

Qualitative Methoden, wie Beobachtungen und leitfaden-gestützte Interviews dienen vor allem dem Entdecken und Erklären und der Hypothesengenerierung. Zur täglichen Arbeit von IT-Experten gehört genau dies: entdecken, verstehen, erklären.

Dabei sollten sie sich auch mit Unausgesprochenem auseinandersetzen. Denn oftmals werden die, die einen Bereich analysieren, als Bedrohung gesehen: Was haben wir falsch gemacht? Sollen wir etwas verlieren, Zuständigkeiten, Mitarbeiter, Projekte, Budgets, oder gar ganz aufgelöst werden? Dieses Unausgesprochene oder Unbesprechbare beschreibt Dennis Perkins als die vier "Elche" [Pe88]. Die Metapher des Elches steht für Unausgesprochenes, insbesondere für Tabus wie Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Sollen IT-Experten Soziologie studieren? Nein, aber sie können einige Grundwerkzeuge der soziologischen Forschung erlernen und anwenden [We13], und sie können von Unternehmensberatung, Coaching und Organisationsentwicklung etwas über den Umgang mit "Elchen" lernen [Cu08, Pe88, We13]. Lassen Sie uns zunächst die Anwendung von Beobachtungen und Interviews innerhalb einer Organisationsanalyse betrachten. Es geht um einen "Walk and Talk".

## **2 Der Walk and Talk**

### **2.1 Eine Methode der Organisationsanalyse**

Ein Walk and Talk ist eine Methode der Organisationsanalyse. Er ist zum Beispiel im Rahmen von Unternehmensanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen einsetzbar. Ziel ist es, eine entspannte und realitätsnahe Erhebung durchzuführen. Die Menschen sollen von ihrer Arbeit erzählen, Einblick in ihr Wissen, ihre Befürchtungen, Erwartungen und Ideen geben. Damit soll der sogenannte "Hawthorne-Effekt" klein gehalten werden. Dieser von Roethlisberger und Dickson beschriebene Effekt besagt, dass Menschen ihr Verhalten ändern, sobald sie sich beobachtet fühlen [RD05].

Ein Walk and Talk erstreckt sich über einige Stunden bis zu zwei Tagen. Ein längerer Zeitraum ist für alle Beteiligten zu anstrengend. Er ist eine Kombination aus Beobachtung, Begehung und Gesprächen, die als leitfaden-gestützte Interviews geführt werden. Außerdem können noch Fokusgruppen-Interviews oder Workshops hinzukommen. Spaziergehen und Plaudern ist für die Durchführenden alles andere als harmlos, sondern ein sehr intensiver Einsatz ihrer mentalen, psychischen und auch körperlichen Kräfte.

## 2.2 Vorbereitung

Zum Instrumentarium für Gespräche und Beobachtungen im Walk and Talk gehören von den Untersuchern vorbereitete Checklisten und Leitfäden. Typische Fragestellungen sind:

- Was sind Kernmerkmale unserer Unternehmenskultur?
- Wie können wir die Mitwirkung und das Commitment unserer Mitarbeiter für die Neuorientierung in unserer Geschäftsstrategie stärken?
- Welche Vorbehalte und Zusprüche gibt es für Projekt X?
- Wie sind die Arbeits- und Kommunikationsabläufe in Abteilung Y?
- Welche Werkzeuge benötigt der Bereich Z für Dienstleistung A?
- ...

Als Externe sollten die Untersucher einen internen Ansprechpartner im Unternehmen haben. Mit diesem klären die Untersucher, wann, wo und mit wem sie wie lange sprechen wollen.

Gemeinsam entwickeln sie Leitfäden, zum einen für den gesamten Zeitraum des Walk and Talks mit einer leitenden Frage und weiteren Fragen sowie einem zeitlichen Ablauf „Wann sind Sie wo?“ Für besondere Gespräche, beispielsweise mit Führungskräften sollten sie eigene Leitfäden entwickeln.

Der interne Ansprechpartner organisiert vor Ort den Ablauf. Dazu gehören Verabredungen zu den Gesprächen und auch Gruppentreffen, wenn beispielsweise ein Workshop mit dazu gehören soll. Für einen Workshop und die Freistellung der Mitarbeiter für diese Stunden muss die Einwilligung des Auftraggebers vorliegen.

## 2.3 Durchführung

Wichtig ist es, die Führungskraft des zu untersuchenden Bereichs so früh wie möglich im Verlauf des Walk and Talks zu treffen. Dies gilt für den Fall, dass diese Führungskraft der Auftraggeber ist, und im Besonderen dann, wenn die Unternehmensleitung den Auftrag erteilt hat.

Nach jedem Gespräch fertigen die Untersucher "Feldnotizen" an. Diese enthalten, wann

sie wie lange mit wem gesprochen haben und die Hauptpunkte ihres Gesprächs. Am Abend einer zweitägigen Analyse werten die Untersucher ihre Notizen aus und verfeinern den bis dahin vorläufigen Plan für Tag 2. Dazu sind folgende Fragen hilfreich:

- Wollen die Untersucher noch mal mit jemandem von Tag 1 sprechen?
- Wollen die Untersucher mit jemandem sprechen, den sie bislang nicht vorgesehen hatten?
- Wollen die Untersucher eine Gruppe interviewen?
- Falls für Tag 2 ein Workshop vorgesehen ist: Wollen die Untersucher etwas an den Fragestellungen und / oder den Aufgaben ändern?

"Warum wollen Sie zwei Tage zu uns kommen?" Eine typische Frage von Auftraggebern, wenn ich mit ihnen den Ablauf eines Walk and Talks abstimme. - "Weil Sie sich am zweiten Tag nicht mehr verstellen." Das antworte ich natürlich nicht. Es ist aber ein Körnchen Wahrheit darin. Nach dem ersten Tag haben sich die Menschen ein wenig an die Untersucher gewöhnt.

Für einen Workshop am zweiten Tag spricht, dass die Untersucher und die Teilnehmer gemeinsam über die Situation, Ziele und Maßnahmen nachdenken. Sollten die Untersucher oder andere im Workshop Notizen und Skizzen auf einem Flipchart oder ähnlichem angefertigt haben, sollten sie diese – natürlich nur mit Erlaubnis der Autoren – fotografieren und in die Feldnotizen mit aufnehmen. Diese Reflexionen können und sollten neben der Analyse der eigenen Beobachtungen und Gespräche in den Bericht der Untersucher einfließen.

Der zweite Tag schließt mit der Verabschiedung von der Leitung des Unternehmens, Bereichs oder Projekts. Ein kurzes Gespräch von einer viertel Stunde genügt.

## **2.4 Analyse und Bericht**

Die ausführliche Analyse der Feldnotizen und Dokumentationen fließt in einen Bericht ein, den die Untersucher mit dem Auftraggeber und möglichst auch mit den Menschen besprechen, die sie "beforscht" haben. Je nach Auftrag - Unternehmensanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen - gehören auch Empfehlungen und eine Skizzierung der weiteren Schritte in den Bericht.

## **2.5 Anwendungen**

Ein Walk and Talk hat seine Wurzeln in der explorativen empirischen Sozialforschung. Neben seiner Anwendung in der Organisationsberatung und -Entwicklung und im Change Management ist er im Projektmanagement und im Software-Engineering vor allem in Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen, Anforderungsanalysen und Evaluationen einsetzbar. Der Ablauf ist definiert und kann an das jeweilige Projekt adaptiert werden (Tabelle 1).

<b>Tag</b>	<b>Schritt</b>
Tag/e X	Vorbereitungen
Tag 1	Treffen mit dem internen Ansprechpartner
	Treffen mit Bereichs-/ Abteilungs-/ Projekt-Leitung
	"spazieren gehen und plaudern"
	Reflexion mit internem Ansprechpartner
	Nachbereitung Tag 1 und Vorbereitung Tag 2
Tag 2	Treffen mit dem internen Ansprechpartner
	"spazieren gehen und plaudern"
	Workshop
	"spazieren gehen und plaudern"
	Abschied von Bereichs-/ Abteilungs-/ Projekt-Leitung
	Reflexion mit internem Ansprechpartner
	Nachbereitung Tag 2
Tag/e Y	Analyse und Bericht
Tag/e Z	Besprechung und Reflexion mit Auftraggeber und Beforschten

Tabelle 1: Schritte im "Walk and Talk"

Die Feldnotizen aus den Beobachtungen und Gesprächen und die Dokumentationen aus den Workshops bieten Datenmaterial, das Eingang in die Beschreibung von Ziel, Ressourcen, Risikofaktoren, Aufgaben und Meilensteinen findet. Die Untersucher können Persona Models und Szenarien entwickeln [We10]. Damit kommen sie einer wichtigen Forderung in qualitativen Untersuchungen nach, der Wahrung der Vertraulichkeit und des Datenschutzes [AIM03].

Für die Einordnung des Walk and Talk in Vorgehensmodelle schlage ich in Anlehnung an die Gliederung bei [Ho07] folgendes vor:

- Wasserfallmodell: Zielerforschung, Anforderungsanalyse, Verifikation
- Scrum: am ehesten Projektstart
- XP: Entwicklung von User Stories
- RUP: Konzeptionalisierung, Anforderungsanalyse, Konfigurations- und Änderungsmanagement
- V-Modell [XT]: Anforderungsdefinition, eventuell Tests
- OEP (Object Engineering Process) [Oe06]: vor allem folgende Schritte
  - Systemidee und Zielsetzung entwickeln

- Interessenhalter identifizieren
- Interessen der Interessenhalter identifizieren
- Geschäftsanwendungsfälle (Business Use Case) identifizieren
- Anwendungsfälle essenziell beschreiben
- Systemanwendungsfälle identifizieren
- Anforderungen (Requirements) beschreiben

### **3 Strukturiert, flexibel, offen und agil**

Forscher, Entwickler und Dienstleister brauchen ein Portfolio von soliden, methodisch fundierten Instrumenten, um Unternehmensanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen durchführen zu können [Cu08, Kl00, Le63].

Dazu gehören Beobachtungen, Interviews und Workshops. Der "Walk and Talk" ist eine strukturierte und gleichzeitig flexible Kombination aus Beobachtung, Gesprächen, Interviews und Workshops. Mit ihm können die Untersucher neue Erkenntnisse gewinnen, Zusammenhänge verstehen und Hypothesen generieren.

Prozessmodelle, wie der Rational Unified Process (RUP), der Object Engineering Process und das Agile Programming, berücksichtigen Aspekte wie evolutionäre und inkrementelle Entwicklung, Flexibilität und multidisziplinäre Teams. Ein Walk and Talk weist diese Eigenschaften auf. Daher könnte für eine Organisation (kommerziell oder forschend) die Integration von Walk and Talks in ihre Projekte interessant sein. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass manche Prozessmodelle explizit das Vorgehen in Software-Projekten beschreiben, beispielsweise das V-Modell und auch – so [LL13] – das RUP. Dies hat eine Organisation bei entsprechender vertraglicher Verpflichtung in ihrer Projektdurchführung zu berücksichtigen.

### **4 Elche fangen**

Oftmals müssen sich Untersucher auch mit Unausgesprochenem und für die Beforschten Bedrohlichem auseinandersetzen. Perkins' vier "Elche" Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler lassen sich durch einen bewussten, offenen, respektvollen und nicht wertenden Umgang damit "bändigen" [Pe88, We13]. Sie können auch positive Energie entwickeln (vgl. dazu [Br14]). Macht ist nötig, um Entscheidungen umsetzen (lassen) zu können, Karriere ist nichts anderes als der (Berufs)Weg. Menschen sind soziale Wesen und haben Beziehungen, die sie gestalten können. Fehler werden nur dann schlimm, wenn sie verdrängt werden. Der positive Umgang mit ihnen lässt sich im Alltag umsetzen und im Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement verankern.

## Literatur

- [AIM03] Ammenwerth, E.; Iller, C.; Mansmann, U.: Can evaluation studies benefit from triangulation? A case study. *Int J Med Inform* 2003; 70: 237-248. <http://elske-ammenwerth.de/Publikationen/z18.pdf>
- [Br14] Bruch, H. et.al.: *Energy Factory. Organisationale Energie*. St. Gallen, CH, 2014. <http://www.energyfactory.com/>
- [Cu08] Cummings TG: (Ed.) *Handbook of Organization Development*. Los Angeles, Sage Publications 2008.
- [Ho07] Horn, T.: *Vorgehensmodelle zum Softwareentwicklungsprozess*. Aachen, 2001-2007. <http://www.torsten-horn.de/techdocs/sw-dev-process.htm> (und Unterseiten)
- [KL10] Kling, R.: *Learning About Information Technologies and Social Change: The Contribution of Social Informatics*. *The Information Society*, 2000; 16: 217-232. <http://www.indiana.edu/~tisj/readers/full-text/16-3%20kling.pdf>
- [Le63] Lewin, K.: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. Hrsg. von Dorwin Cartwright. Ins Dt. übertr. u. mit e. Verz. d. Schriften Lewins vers. von A. Lang u. W. Lohr. Bern; Stuttgart: Huber 1963 (en.: *Field Theory in Social Science*. 1947)
- [LL13] Ludewig, J.; Lichter, H.: *Software Engineering - Grundlagen, Menschen, Prozesse, Techniken*. 3., korrigierte Auflage. Heidelberg, dpunkt.verlag 2013.
- [Oe06] Oestereich, B.: *Objektorientierte Softwareentwicklung: Analyse und Design mit der UML 2.1*. 8. Auflage. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2006.
- [Pe88] Perkins DNT. *Ghosts in the executive suite: Every business is a family business*. Branford, CT, Syncretics Group 1988.
- [RD05] Roethlisberger, FJ.; Dickson, WJ.: *Management and the Worker*. Volume V of Thompson K (Ed). *The Early Sociology of Management and Organizations*. London, Routledge 2005 (first published 1939).
- [We10] Weßel, C.: *Semi-strukturierte Interviews im Software-Engineering: Indikationsstellung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung – Ein Fall-basiertes Tutorium*. In: Fähnrich KP, Franczyk B (Hg.). *INFORMATIK 2010. Service Science – Neue Perspektiven für die Informatik*. Band 2. Volume P-176. Gesellschaft für Informatik, Bonn 2010: 1097-1107. [http://www.christawessel.de/app/download/9502849021/wessel2010\\_inf10\\_int\\_paper.pdf?t=1399987491](http://www.christawessel.de/app/download/9502849021/wessel2010_inf10_int_paper.pdf?t=1399987491)
- [We13] Weßel, C.: *Basiswissen Consulting. Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte*. Heidelberg (und andere), mitp Verlag 2013.