



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Untersuchung über den Mehrwert und die Kompetenzen von Agile Coaches aus der Sicht der Stakeholder

MASTER-ARBEIT

2024

Autorin

Krummenacher, Soa Mira

Begleitperson

Dr. Weichbrodt, Johann

Praxispartnerin

Baloise Versicherung AG

Kontaktperson Bruni, Christian

Abstract

This master's thesis investigates the added value, the social and professional competencies of Agile Coaches. It examines on how these are perceived in organizations that have implemented Agile Coaches. In addition, the ambiguities in the scientific literature for stakeholders are clarified. The following research questions were raised: **"To what extent does the work of Agile Coaches add value at the individual, team, and corporate levels?"** and **"What social and professional competencies should Agile Coaches possess to maximize added value?"**. To address these, a qualitative study was conducted at Baloise Insurance AG in the Baloise IT Services (BITS) department, consisting of two document analyses and 14 narrative interviews. The findings reveal that added value exists across all three levels mentioned above. In total, seven social competencies and four professional competencies were identified. Thereof, the social competencies "trust building" and "communication skills" being defined as key competencies.

Keywords: Agile coaches, agile team, added value, social competencies, professional competencies, stakeholder, individual-, team-, organizational level.

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit untersucht den Mehrwert sowie die Sozial- und Fachkompetenzen von Agile Coaches. Sie beleuchtet, wie diese in Organisationen, die Agile Coaches implementiert haben, wahrgenommen werden, und klärt die Unklarheiten in der wissenschaftlichen Literatur für die Stakeholder. Dazu werden folgende Forschungsfragen gestellt: **„Inwiefern hat die Arbeit von Agile Coaches einen Mehrwert auf Individual-, Team- und Organisationsebene?“** sowie **„Über welche Sozial- und Fachkompetenzen sollten Agile Coaches verfügen, um einen grösstmöglichen Mehrwert zu erzielen?“**. Für die Beantwortung wurde eine qualitative Studie bei der Baloise Versicherung AG in der Abteilung Baloise IT Services (BITS) durchgeführt. Sie bestand aus 2 Dokumentenanalysen und 14 narrativen Interviews. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Mehrwert auf allen drei genannten Ebenen vorhanden ist. Insgesamt konnten sieben Sozialkompetenzen und vier Fachkompetenzen identifiziert werden, wobei insbesondere die Sozialkompetenzen „Vertrauensbildung“ sowie „Kommunikationsfähigkeiten“ als Schlüsselkompetenzen definiert wurden.

Schlagworte: Agile Coaches, agiles Team, Mehrwert, Sozialkompetenzen, Fachkompetenzen, Stakeholder, Individual-, Team-, Organisationsebene.

Die vorliegende Masterarbeit umfasst 202'144 Zeichen (inkl. Leerzeichen und aller Bestandteile des Berichts, ohne Anhang)

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meinen herzlichen Dank an alle aussprechen, die mich während meiner Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Als Erstes danke ich meiner Begleitperson, Herrn Dr. Johann Weichbrodt, für seine fachliche Unterstützung, die angenehme Zusammenarbeit und seine Geduld, mit welcher er mich begleitet hat. Ich danke der Ansprechperson Christian Bruni seitens Baloise Versicherung AG für sein geschätztes Engagement bezüglich der Datenerhebung, aber auch für seine Unterstützung und Verständnis kurz vor der Abgabe. Ein spezieller Ausdruck meiner Wertschätzung geht an alle, die an meiner Umfrage teilgenommen haben. Ohne Ihre Beteiligung wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Vielen Dank für Ihre Offenheit und Bereitschaft, Informationen zu teilen. Weiter gilt ein riesiger Dank Anna Grütter, deren unermüdliches Engagement als Mentorin und Korrekturleserin der vorliegenden Arbeit den letzten Schliff verliehen hat. In meinem privaten Umfeld bin ich für die Unterstützung und das Verständnis dankbar, da gemeinsame Unternehmungen in der Zeit meiner Tätigkeit für dieses Projekt etwas zu kurz gekommen sind. Mein grösster Dank gilt meinen Eltern, die mich auf meinem Weg stets sehr positiv unterstützten und mir Willenskraft und Stärke verliehen haben, um Herausforderungen angehen und erfolgreich meistern zu können.

Abkürzungsglossar

AC	Agile Coach*in
ACs	Agile Coaches
BITS	Baloise IT Services
CC	Circle Coach*in
CCs	Circle Coaches
LM	Linienmanager*in
LMs	Linienmanager*innen
PM	Produktmanager*in
PMs	Produktmanager*innen
PO	Product Owner
POs	Product Owners
WIP	Work in Progress

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	9
1.1	Vorstellung der Praxispartnerin Baloise Versicherung AG	11
1.2	Forschungsfragen	12
1.3	Aufbau der Arbeit.....	13
2	Theoretische Grundlagen	14
2.1	Agile Methoden und Rollen	14
2.1.1	Agiles Arbeiten – Grundlagen und Definitionen von agilen Methoden und -Prinzipien 14	
2.1.1.1	Agiles Manifest	15
2.1.1.2	Agile Methoden Scrum und Kanban.....	16
2.1.2	Rollen im agilen Prozess	20
2.1.2.1	Teammitglieder	20
2.1.2.2	Product Owner	21
2.1.2.3	Kund*innen	21
2.1.2.4	Agile Coaches	21
2.1.2.5	Personen mit leitenden Funktionen.....	21
2.2	Reifegrad von agilen Teams	22
2.3	Erwartungen an Sozial- und Fachkompetenzen von Agile Coaches.....	22
2.3.1	Definition Sozial- und Fachkompetenz	22
2.3.2	Stand der wissenschaftlichen Literatur	23
2.3.2.1	Sozialkompetenz: Vertrauensbildung	24
2.3.2.2	Sozialkompetenz: Kommunikationsfähigkeiten	25
2.4	Mehrwert und Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Agile Coaches.....	26
2.4.1	Auf Individualebene	26
2.4.2	Auf Teamebene	27
2.4.3	Auf Organisationsebene	27
2.5	Servant Leadership – das Konzept der dienenden Führung	27
2.6	Arbeitshypothesen.....	29
3	Forschungsmethode	30
3.1	Dokumentenanalyse	30
3.1.1	Begründung für die Wahl der Methode	30
3.1.2	Identifizierung und Auswahl der Dokumente	31
3.1.3	Datengewinnung bei der Dokumentenanalyse	32
3.1.4	Analyse und Auswertung der Daten aus der Dokumentenanalyse.....	32

3.2	Narrative Interviews.....	33
3.2.1	Begründung und Wahl der Methode von narrativen Interviews	34
3.2.1.1	Gütekriterien qualitativer Sozialforschung und ihre Anwendung in der vorliegenden Arbeit.....	34
3.2.2	Identifizierung und Auswahl der Stichprobe von Interview-Teilnehmer*innen	37
3.2.3	Erstellung des Interviewleitfadens	39
3.2.3.1	Pretest des Interview-Leitfadens	40
3.2.4	Datengewinnung durch narrative Interviews.....	41
3.2.5	Analyse und Auswertung der Daten aus den narrativen Interviews	41
4	Ergebnisse.....	45
4.1	Erkenntnisse aus den Dokumentenanalysen	45
4.1.1	Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten von Circle Coaches im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“	48
4.1.2	Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten von Agile Coaches im Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“	49
4.1.3	Sozial- und Fachkompetenzen im Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“	50
4.1.4	Unterschiedliche Ebenen im Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“	50
4.1.5	Unterschiedliche Ebenen im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“	51
4.1.6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Dokumentenanalysen.....	51
4.2	Erkenntnisse aus den narrativen Interviews	52
4.2.1	Unklarheit über die Rolle von Agile Coaches.....	52
4.2.2	Einfluss und Wirkung von Agile Coaches.....	53
4.2.2.1	Positive Wirkung	54
4.2.2.1.1	Individualebene: Unterstützung von Product Owner und Teammitgliedern	55
4.2.2.1.2	Teamebene: Beratende Funktion, Verbesserung von Arbeitsprozessen, Motivation, Pflege von agilen Praktiken und Krisenmanagement	56
4.2.2.1.3	Organisationsebene: Systemische Sichtweise, Standardisierungen und Unternehmenskultur	57
4.2.2.2	Negative Wirkung.....	58
4.2.2.2.1	Teamebene: Abstimmungsbedarf, nicht zielführende Methoden, fehlende Umsetzungsmöglichkeiten	58
4.2.3	Sozialkompetenzen	59
4.2.3.1	Vertrauensbildung.....	59
4.2.3.2	Objektivität.....	60
4.2.3.3	Motivationsfähigkeiten	60

4.2.3.4	Kommunikationsfähigkeiten	61
4.2.3.5	Mediationsfähigkeiten	61
4.2.3.6	Beharrlichkeit	61
4.2.3.7	Leadership-Kompetenzen	62
4.2.4	Fachkompetenzen	62
4.2.4.1	Methodenkompetenzen.....	62
4.2.4.2	Coachingkompetenzen.....	63
4.2.4.3	Technik-Affinität.....	63
4.2.4.4	Sprachkenntnisse	64
4.2.5	Unterschiede von Mehrwert je nach Stakeholder	64
4.3	Einordnung der Arbeitshypothesen	66
4.4	Beantwortung der Forschungsfragen	68
4.4.1	Beantwortung der Forschungsfrage 1	68
4.4.1.1	Beantwortung der Forschungsfrage 1a	68
4.4.2	Beantwortung der Forschungsfrage 2	69
5	Diskussion und Interpretation	71
5.1	Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	71
5.1.1	Rolle und Verantwortlichkeiten von Agile Coaches	71
5.1.1.1	Unterschiede je nach Stakeholder	72
5.1.2	Sozial- und Fachkompetenzen.....	73
5.1.3	Wirkung von Agile Coaches	75
5.1.3.1	Individualebene.....	75
5.1.3.2	Teamebene.....	75
5.1.3.3	Organisationsebene	78
5.2	Kritische Würdigung und Limitationen	79
5.3	Fazit	80
5.4	Ausblick für weiterführende Forschung.....	81
	Abbildungsverzeichnis	83
	Tabellenverzeichnis	84
	Literaturverzeichnis.....	85

1 Einleitung

Aufgrund der Digitalisierung und der heutigen Softwareentwicklung werden die Arbeitsprozesse zunehmend komplexer. Viele Unternehmen setzen dabei auf agile Methoden in unterschiedlichen Abteilungen (Stray et al., 2021), um ihre Leistung zu verbessern (Dikert et al., 2016). Aus diesem Grund ist auch der Einsatz von Agile Coaches (nachfolgend als ACs oder AC abgekürzt) immer beliebter, um eine agile Transformation bestmöglich zu gestalten und zu bewältigen (Stray et al., 2021).

In vielen Organisationen haben agile Methoden in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (Stray et al., 2021), da sie die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen steigern. Dies ist insbesondere in der IT-Branche von grosser Wichtigkeit, denn Technologien und Anforderungen sind schnelllebig und es wird eine pünktliche Lieferung von Produkten mit adäquaten Leistungsmerkmalen erwartet (Prakesh & Ameen, 2020).

Der Terminus „Agilität“ ist erstmals in den 1950er Jahren im sozialwissenschaftlichen Kontext aufgetaucht. In der Literatur werden verschiedene Aspekte von Agilität unterschiedlich definiert und strukturiert. Ob die spätere Verwendung des Begriffs „agil“, welche in der Organisationslehre verwendet wird, auf den sozialwissenschaftlichen Ursprung zurückgeht, bleibt unklar (Förster & Wendler, 2012).

Das Wort „agil“ bedeutet „beweglich/flink“, dabei wird im Unternehmenskontext eine schnelle Reaktionsfähigkeit verstanden (Kusay-Merkle, 2018). Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Definition von Bock und Steinert (2022) zurückgegriffen, welche besagt, dass Agilität als Fähigkeit verstanden wird, in chaotischen und dynamischen Situationen flexibel sowie schnell zu handeln, wobei die Kund*innen im Mittelpunkt stehen.

Agilität ist ein theoretisches Konzept, welches auf einer Vielzahl von Theorien und Konzepten basiert. Über grundlegende Merkmale gibt es jedoch Einigkeit. Dies sind die Parameter Zeit, Kosten, Flexibilität, Kompetenz und Qualität. Weiter ist die Betonung der reaktiven und proaktiven Anpassung an Marktentwicklungen unumstritten. Dabei steht stets die Kundenzufriedenheit im Fokus (Förster & Wendler, 2012).

In der agilen Arbeitswelt gibt es agile Projektmanagement-Methoden wie beispielsweise Scrum oder Kanban (s. Kapitel 2.1.1.2 Agile Methoden Scrum und Kanban), welche ihren Ursprung in der Softwareentwicklung haben. Sie werden jedoch auch zunehmend in anderen Bereichen eingesetzt (Bock & Steinert, 2022).

Ab dem Zeitpunkt, an dem ein Unternehmen Agilität einführt, bedeutet das einen Abbau von Bürokratie, Verschlankung von Prozessen sowie die Einführung von Methoden aus dem agilen Werkzeugkasten wie beispielsweise Scrum oder Kanban (Scheller, 2017). Mit Agilität entstehen einige Vorteile, die attraktiv für Organisationen sind, welche ihre Leistung durch Effektivitätssteigerung verbessern wollen (Dikert et al., 2016). Dabei ist die Unterstützung des Managements, das Aussuchen des agilen Modells und das Coaching von Mitarbeiter*innen einer der zentralen Erfolgsfaktoren bei einer agilen Transformation (Dikert et al., 2016). Erwähnenswert ist jedoch, dass Agilität auch Herausforderungen mit sich bringt. So betonen Marchand und Lindken (2019), dass durch die Einführung von agilen Methoden grosse Unsicherheit und Unklarheit bei den Mitarbeiter*innen entstehen kann, was zu mehr Konflikten führen kann.

Um Unternehmen bei der reibungslosen Einführung von agilen Methoden zu unterstützen, wurden ACs eingeführt. Diese gewinnen laut O'Connor und Duchonova (2014) immer mehr an Beliebtheit. Dies bestätigen auch Stray und Kolleg*innen und teilen mit, dass es in jüngster Zeit einen Anstieg im Einsatz von ACs in Organisationen gab (Stray et al., 2020).

Die Rolle von ACs wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Selbst für Praktiker*innen mit langjähriger Erfahrung ist es laut Daljajev und Kolleg*innen (2020) schwierig, diese Rolle klar zu definieren. Für diese Arbeit wird die Definition von Miller (2013) angewendet, welche besagt, dass ACs als dienende Führungskräfte verstanden werden, indem sie die Product-Owner-Rolle (Beschreibung der Rolle s. Kapitel 2.1.2.2 „Product Owner“, nachfolgend PO abgekürzt) und das Team bei der Umsetzung der agilen Praktiken und der Identifizierung und Lösung von Problemen unterstützen. Für die dienende Führung stehen die Mitarbeiter*innen im Zentrum. Die dienende Führung steigert den Unternehmenserfolg, indem sie die Mitarbeiter*innen fördert und stärkt und somit eine positive und produktive Arbeitsumgebung schafft (Sarkar, 2016).

Der Mehrwert von ACs ist in der aktuellen Forschung und Praxis zurzeit noch unklar. Laut O'Connor und Duchonova (2014) wird der Einsatz von ACs besonders bei der Einführung von Agilität in Unternehmen mit mehreren Abteilungen und komplexen Prozessen empfohlen. In ihrer Studie wurden Unternehmen mit und ohne ACs während der Einführung von Agilität verglichen. Dabei stellte sich heraus, dass Unternehmen, die ACs einsetzten, diese als erfolgreich in ihrer Rolle betrachteten und erneut einsetzen würden. Allerdings wurde eine Vollzeitstellung von ACs ohne eine klare Begründung dafür von diesen Unternehmen nicht empfohlen. Andererseits berichten Unternehmen, die agile Methoden ohne ACs implementierten, ebenfalls von einer erfolgreichen Einführung, was zusätzliche Fragen zum spezifischen Mehrwert von ACs aufwirft.

Besonders unklar bleibt, inwiefern ACs in Vollzeit einen zusätzlichen Mehrwert bringen können. Dies liegt unter anderem daran, dass ACs oft als dienende Führungskräfte angesehen werden, bei denen der Fokus primär auf den Mitarbeiter*innen und dadurch indirekt auf dem Unternehmenserfolg liegt (Sarkar, 2016). Trotz der Beliebtheit der Berufsbezeichnung fehlt es an empirischen Erkenntnissen über die genauen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten eines AC's (Stray et al., 2020). Daher bleibt die Frage nach dem tatsächlichen Wert und der Effektivität von ACs in Unternehmen eine offene Thematik, die weiterer Forschung und detaillierter Untersuchung bedarf.

Aktuell befindet sich die Versicherungsbranche in einer Phase der Orientierungslosigkeit, insbesondere in Bezug auf die Digitalisierung der Märkte. Kennzeichnend für diesen Wirtschaftssektor sind Unternehmen, deren Geschichte zum Teil bis zu 200 Jahre zurückreicht (Bühler et al., 2017). Laut Bühler et al. (2017) besteht ein deutlicher Bedarf dafür, dass Versicherungsunternehmen agiler, vernetzter und risikoaffiner werden. Diese Anforderung verdeutlicht die Wichtigkeit von Agilität und möglicherweise auch die Rolle von ACs, um die Transformation in einem traditionell strukturierten und historisch gewachsenen Umfeld wie der Versicherungsbranche erfolgreich gestalten zu können. Die Herausforderung besteht darin, alte Strukturen aufzubrechen und neue, flexible Ansätze zu implementieren, die sowohl die Digitalisierung als auch die sich ständig ändernden Marktbedingungen berücksichtigen (Bühler et al., 2017).

1.1 Vorstellung der Praxispartnerin Baloise Versicherung AG

Das Unternehmen Baloise Versicherung AG, nachfolgend Baloise genannt, ist ein Schweizer Versicherungs- und Finanzdienstleister mit Hauptsitz in Basel. Der Konzern beschäftigt europaweit knapp achttausend Mitarbeiter*innen, wovon ungefähr die Hälfte in der Schweiz tätig ist.

Die wichtigsten Märkte sind die Schweiz, Deutschland, Belgien und Luxemburg. Baloise bietet Präventions-, Vorsorge-, Assistance- und Versicherungslösungen an (Website Baloise, 2023).

Laut Ulrike Holzhammer, Head of Baloise IT Services, gehört Baloise als Vertreterin der Versicherungsbranche nicht zu den Unternehmen, die sich schon seit vielen Jahren systematisch mit Agilität auseinandersetzen. Wird die Business-Agilität betrachtet, fällt auf, dass Baloise erst vor fünf Jahren begonnen hat, sich mit Agilität zu befassen (U. Holzhammer, persönliche Kommunikation, 7. August 2023).

Gemäss Oltenau (2018) kann jede Organisation durch eine Transformation agil werden. Hierbei fungiert Agilität als Werkzeug zur Verwirklichung eines umfassenderen Ziels. Um eine effektive agile Transformation zu gewährleisten, sollten Schulungen und Workshops angeboten, agile Expert*innen in

den Prozesse einbezogen und die Förderung einer lernenden Organisation priorisiert werden (Oltenau, 2018).

Der interne IT-Dienstleister für die gesamten IT-Systeme und Applikationen von Baloise Versicherung AG heisst Baloise IT Services, kurz BITS genannt. BITS stellt mit ca. 200 internen Mitarbeiter*innen mehr als 240 IT Shared Services bereit, welche von den vier Ländergesellschaften genutzt werden (M. Bosack, persönliche Kommunikation, 10. Mai 2023).

BITS begann im Jahr 2018 mit der Transformation. Im darauf folgenden Jahr 2019 wurden mehrere ACs eingeführt (C. Bruni, persönliche Kommunikation, 17. März 2023), ein Schritt, der laut Dahm und Thode (2020) in traditionell hierarchisch strukturierten grossen Versicherungen aufgrund ihrer langsamen Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen mit Herausforderungen verbunden ist.

1.2 Forschungsfragen

In vielen Organisationen, welche ACs eingeführt haben, ist die Frage nach dem Mehrwert von ACs präsent (O'Connor & Duchonova, 2014). Einerseits können die ACs „best Practices“ und Techniken vermitteln, um die agile Arbeitsweise in den Teams einzuführen und/oder zu verbessern, sowie diese den spezifischen Bedürfnissen der Teams anzupassen. Andererseits ist es schwierig, den konkreten Mehrwert von ACs für die Teammitglieder und weitere Stakeholder zu identifizieren. Aus diesem Grund sind einige Stimmen bei Baloise skeptisch und stellen die personellen und die damit verbundenen finanziellen Ausgaben für ACs infrage (C. Bruni, persönliche Kommunikation, 17. März 2023).

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Mehrwert der Arbeit von ACs auf Individual-, Team- und Organisationsebene zu untersuchen sowie die erforderlichen Sozial- und Fachkompetenzen zu identifizieren. Die Autorin dieser Arbeit ist selbst seit Februar 2023 als AC bei Baloise tätig. Diese berufliche Rolle bildet nicht nur den Rahmen der Forschung, sondern begründet auch die persönliche Motivation der Autorin. Durch den Vorteil einer direkten Verbindung zur Organisation verfügt sie über eine sehr gute Kenntnis der Strukturen und Prozesse. Darüber hinaus bietet sich ihr die Chance, praxisrelevante Erkenntnisse gezielt auf die Bedürfnisse des Unternehmens anzuwenden.

Für die vorliegende Forschung lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1) Inwiefern hat die Arbeit von Agile Coaches einen Mehrwert auf Individual-, Team- und Organisationsebene?

a) Wie erleben und bewerten die verschiedenen Stakeholder den Mehrwert der Arbeit von Agile Coaches?

Folgende Stakeholder werden eingeschlossen: Teammitglieder von agilen Teams, POs, Personen mit leitenden Funktionen, Kund*innen und die ACs selbst.

2) Über welche Sozial- und Fachkompetenzen sollten Agile Coaches verfügen, um einen grösstmöglichen Mehrwert zu erzielen?

Die Forschungsfragen sollen mithilfe von Dokumentenanalysen und narrativen Interviews beantwortet werden.

Um Forschungsfrage 1 beantworten zu können, ist es wichtig, klar zu definieren, was unter dem Begriff *Mehrwert* verstanden wird. Gemäss dem digitalen Wörterbuch (2023) wird darunter ein zusätzlicher Nutzen, den eine Sache oder eine Massnahme für die Nutzenden bringen soll, verstanden. In diesem Kontext beziehen sich die Nutzenden auf die Individual-, Team- und Organisationsebene.

Die Autorin definiert als *Mehrwert* die Vorteile, welche für das Individuum, das Team und schlussendlich für die Organisation relevant sind. Es handelt sich nicht um einen monetären Mehrwert.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 liefert eine detaillierte Übersicht über die wesentlichen theoretischen Grundlagen dieser Arbeit und stellt den aktuellen Forschungsstand zum gewählten Thema vor. In Kapitel 3 folgt eine ausführliche Erläuterung der verwendeten Forschungsmethodik. Die gewonnenen Forschungsergebnisse werden in Kapitel 4 präsentiert. Kapitel 5 widmet sich der Diskussion und Interpretation dieser Ergebnisse und endet mit einer Zusammenfassung sowie einem Ausblick auf potenzielle zukünftige Forschungsmöglichkeiten.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen dargelegt. Kapitel 2.1 bietet eine eingehende Betrachtung der Grundlagen agiler Methoden und Rollen, um ein fundiertes Verständnis dieser Konzepte zu vermitteln. Kapitel 2.2 widmet sich dann der detaillierten Untersuchung des Reifegrades agiler Teams. In Kapitel 2.3 stehen die Sozial- und Fachkompetenzen, die von ACs erwartet werden, im Fokus. Darauf folgt Kapitel 2.4, in dem der Mehrwert und die spezifischen Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit ACs erörtert werden. Kapitel 2.5 präsentiert das Konzept des Servant Leadership, der dienenden Führung, und dessen Bedeutung im Kontext agiler Methoden. Schlussendlich werden in Kapitel 2.6 die Arbeitshypothesen generiert.

2.1 Agile Methoden und Rollen

Das Interesse in der Wissenschaft über agile Teams nimmt gegenwärtig zu. Es zeigt sich insbesondere in der Forschung auf dem Gebiet der Informatik über autonome Teams (Moe & Stray, 2020). Auch Bock und Steinert (2022) bestätigen in ihrer Studie, dass agile Arbeitsmethoden heute stetig zunehmende Verbreitung finden. Die Gründe dafür liegen in der Verbesserung der Produkteinführungszeit, der Qualitätsoptimierung, der Reduzierung von Projektrisiken, aber auch in der Verbesserung der Teammoral (Bock & Steinert, 2022). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, stehen Unternehmen heutzutage vor der Herausforderung, in dynamischen Entwicklungsumgebungen angemessen zu reagieren, damit sie schnell auf Veränderungen eingehen können. Um die Dynamik beschreiben zu können, wird der Begriff VUCA verwendet, welcher für Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) steht (Penzik et al., 2023).

Mit den agilen Methoden gehen unterschiedliche Rollen im agilen Prozess einher (Andrei et al., 2019). Diese werden in Kapitel 2.1.2 „Rollen im agilen Prozess“ näher erläutert. Nachfolgend sei zuerst auf das agile Arbeiten eingegangen.

2.1.1 Agiles Arbeiten – Grundlagen und Definitionen von agilen Methoden und -Prinzipien

Bei agilen Methoden handelt es sich laut Kusay-Merkle (2018) um systematische Vorgehensweisen, welche den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Diese sind gekennzeichnet durch kurze Feedbackzyklen, schnelle Veränderungen, Fokus auf die Zufriedenheit der Kund*innen und einen hohen Qualitätsanspruch. Bock und Steinert (2022) ergänzen das mit den Begriffen: Teillieferungen und Fokus auf technische Exzellenz und Design. Agile Methoden basieren auf agilen Werten, Prinzipien sowie Techniken (Preussig, 2020). Die agilen Werte bieten das Fundament für alles Weitere. Auf dieser Grundlage fassen die agilen Prinzipien, die als Handlungsgrundsätze dienen. Um die Werte und Prinzipien in die Praxis umzusetzen, werden agile Techniken angewendet. Schliesslich integrieren die

agilen Methoden diese Techniken in eine Gesamtstruktur für das Projektmanagement (s. Abbildung 1) (Preussig, 2020).

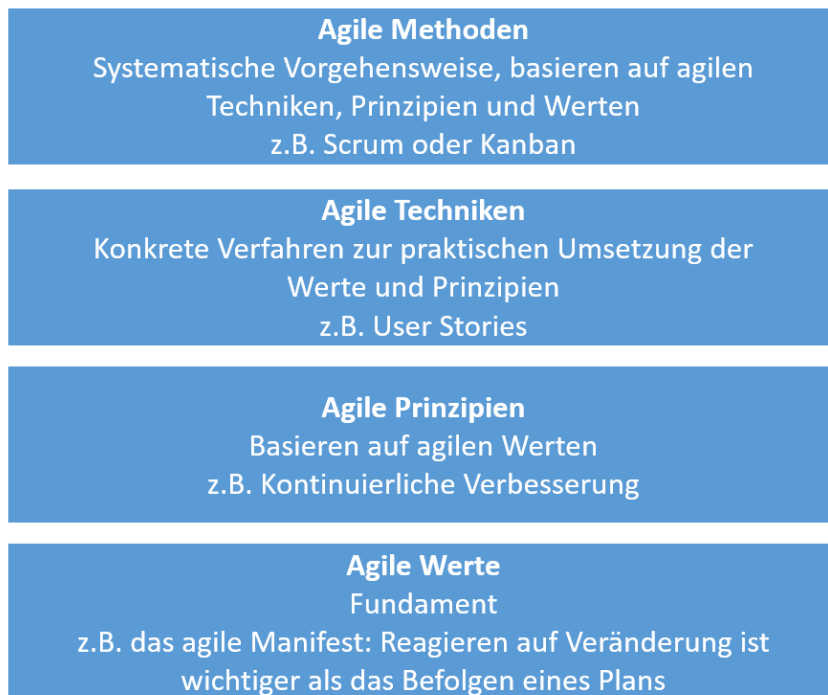


Abbildung 1. Übersicht über agiles Arbeiten (in Anlehnung an Preussig, 2020).

2.1.1.1 Agiles Manifest

Wie bereits genannt, bildet das Agile Manifest das Fundament des agilen Arbeitens (Fowler & Highsmith, 2001). Das Agile Manifest wurde im Jahr 2001 in Utah (USA) niedergeschrieben und beinhaltet Grundsätze und Werte, die zunächst ausschliesslich auf die agile Softwareentwicklung ausgerichtet waren (Fowler & Highsmith, 2001; Kusay-Merkle, 2018).

Nachfolgend werden in Anlehnung an Fowler und Highsmith (2001) die vier Werte des agilen Manifestes für die Softwareentwicklung von Englisch auf Deutsch übersetzt:

- **Personen und ihre Interaktionen sind von grösserer Bedeutung** als Prozesse und Werkzeuge
- **Effektive Software ist relevanter** als eine umfangreiche Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit Kund*innen hat einen höheren Stellenwert** als Vertragsverhandlungen
- **Flexibles Reagieren auf Veränderungen ist zentraler** als das Befolgen eines Plans

Daraus wurden zwölf agile Prinzipien abgeleitet, welche die vier Werte ergänzen. Dazu gehören laut Bock und Steinert (2022):

- 1) Zufriedenheit der Kund*innen durch Teillieferungen
- 2) Veränderung begrüßen
- 3) Kurze Entwicklungszyklen

- 4) Zusammenarbeit von Entwickler*innen mit Kund*innen
- 5) Eigenverantwortliche und motivierte Mitarbeiter*innen
- 6) Direkte Kommunikation
- 7) Funktionierende Teilprodukte
- 8) Nachhaltiger Projektfortschritt durch agile Prozesse
- 9) Fokus auf technische Exzellenz und gutes Design
- 10) Einfache Lösungen
- 11) Selbstorganisierte Teams
- 12) Kontinuierliche Verbesserung

Am Beispiel „Zufriedenheit der Kund*innen durch Teillieferungen“, kann gesehen werden, dass diese oberste Priorität durch frühzeitige und kontinuierliche Lieferung der Software erfolgt (Fowler & Highsmith, 2001).

Nachfolgend wird auf die agilen Methoden Scrum und Kanban eingegangen.

2.1.1.2 Agile Methoden Scrum und Kanban

Die agilen Arbeitsmethoden Scrum und Kanban sind für die Untersuchung ausgewählt worden, da sie leistungsstarke agile Projektmanagementansätze für die Softwareentwicklung sind und sehr häufig eingesetzt werden (Bock & Steinert, 2022; Lei et al., 2017). Das Ziel beider Methoden besteht darin, den Entwicklungsprozess zu optimieren, indem die Aufgaben identifiziert und die Zeit effektiver verwaltet wird (Lei et al., 2017). Sie zeichnen sich durch den Fokus auf die Zufriedenheit der Kund*Innen aus, durch Teillieferungen, kurze Entwicklungszyklen sowie den Fokus auf technische Exzellenz und Design sowie funktionsfähige Teilprodukte (Bock & Steinert, 2022). Scrum ist in der agilen Softwareentwicklung oftmals Standard (Wolf & Roock, 2021).

Definition Scrum

Viele Begriffe der agilen Methoden wie auch „Scrum“ kommen aus dem Sport Rugby (Cervone, 2011). Agilität ist die komplexe Fähigkeit, schnellen, multidirektionale Bewegungen, die Variationen in Geschwindigkeit und das Manipulieren von Impulsen beinhalten, vollführen zu können. Diese Art von Bewegungen sind ein Merkmal der Sportart Rugby, und sie stellt grundlegende Komponenten für erfolgreiche Leistungen dar (Wheeler, 2010). Ein Scrum im Rugby ist eine Möglichkeit, das Spiel nach einer Unterbrechung wieder aufzunehmen (Cervone, 2011).

Scrum wird für unterschiedliche Zwecke innerhalb und ausserhalb traditionellen Softwareentwicklungskontexten eingesetzt (Hron & Obwegeser, 2022). Charakteristisch für die Methode sind die zeitlich begrenzten Iterationen, sogenannten Sprints, bei denen ein funktionsfähiges Teilergebnis entsteht.

Scrum wurde von Jeff Sutherland und Jeff McKenna in den 90er-Jahren entwickelt (Bock & Steinert, 2022). Heute gilt diese Entwicklungsmethode als die populärste, da sie sehr vielseitig ist und weit über ihren ursprünglichen Rahmen und Zweck hinaus eingesetzt wird (Hron & Obwegeser, 2022). Als Vorteil von Scrum kann die höhere Qualität, welche geliefert werden kann, genannt werden. Diese wird durch die Fähigkeit erreicht, schnell auf Feedbacks reagieren zu können, durch die kürzere Time-to-Market-Situation (die Zeitspanne, in der ein Produkt dem Hersteller Kosten verursacht, aber noch keine Erträge generiert), aber auch durch die grössere Effizienz, Innovation und Arbeitszufriedenheit (Wolf & Rook, 2021).

Definition Sprints und Sprint Planung

Als Sprint wird der kleinste Block von Scrum genannt (Srivastava et al., 2017), in dem ein Team an einer zugewiesenen Aufgabe respektive mehreren Aufgaben arbeitet. Ein Sprint dauert üblicherweise 1 bis 3 Wochen (Srivastava et al., 2017) und nie länger als 30 Tage (Andrei et al., 2019). Das Ziel jedes Sprints ist es, ein potenziell auslieferungsfähiges Teilprodukt zu liefern.

In der Sprintplanung wird das Sprint-Backlog festgelegt. Das geschieht in einem Meeting an dem PO und Teammitglieder teilnehmen, in dem die Ziele für den aktuellen Sprint festgelegt werden, wobei auch Unklarheiten beseitigt werden (Andrei et al., 2019).

Definition Daily Scrum

Das Daily Scrum ist ein tägliches Meeting, welches normalerweise nicht länger als 15 Minuten anhält und jeden Tag zur gleichen Zeit stattfindet. Es dient der Besprechung, was am letzten Tag erreicht wurde und was für den jeweiligen Tag priorisiert werden muss. Dabei wird die Arbeit der Teammitglieder synchronisiert und jedes Mitglied über den Projektstatus auf dem Laufenden gehalten (Andrei et al., 2019).

Definition Sprint Retrospektive

Bei der Sprint Retrospektive ist es das Ziel, objektiv zu betrachten, was erreicht wurde. Dabei ist Platz für Diskussion, was gut lief und was nicht mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung für zukünftige Sprints (Andrei et al., 2019).

Definition Sprint-Review

Am Ende eines jeden Sprints findet ein Sprint-Review mit dem PO statt, um das auslieferungsfähige Produktinkrement zu demonstrieren (Srivastava et al., 2017).

Definition Scrum Master

Ein Scrum Master ist eine Schlüsselrolle in der Scrum-Methode. Der Scrum Master ist für die Förderung und Unterstützung der Scrum-Prinzipien und -Praktiken im Entwicklungsprozess verantwortlich. Er erleichtert und koordiniert die verschiedenen Scrum-Zeremonien, wie Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Retrospective. Der Scrum Master arbeitet daran, Hindernisse oder Probleme zu identifizieren und zu beseitigen, die den Fortschritt des Entwicklungsteams behindern könnten. Er ist nicht der Vorgesetzte des Teams, sondern eher ein Servant Leader, der das Team unterstützt und befähigt (Andrei et al., 2019).

Nachfolgend wird die agile Methode Kanban vorgestellt. Dabei wird auch auf *Lean* eingegangen.

Definition Kanban

Kanban wurde von David J. Anderson begründet und hat seinen Ursprung in der Automobilbranche bei Toyota (Anderson, 2011). Die Methode gründet auf Goldratts Theorie, die behauptet, dass jedes System – sei es ein Team, eine Organisation oder ein Projekt – einen Engpass aufweist (Leopold & Kaltenecker, 2018). Der Begriff „Kanban“ hat seinen Ursprung im Japanischen und wird als „Signalkarte“ übersetzt. Es wird im Sprachgebrauch unterschiedlich genutzt und oftmals mit der Kanban-Methode, dem Kanban-Board gleichgesetzt (Kusay-Merkle, 2018). Die agile Methode Kanban wurde ausgewählt, weil sie, wie bereits erwähnt, auch zu den am häufigsten verwendeten Methoden gehört (Bock & Steinert, 2022). Zudem ist Kanban kompakt und gut verständlich. Aus diesem Grund lässt sich Kanban auch auf andere Bereiche übertragen (Bock & Steinert, 2022).

In Bezug auf den Engpass wird nachfolgend auf die Lean Verschwendung eingegangen, bevor die wichtigsten Bestandteile von Kanban aufgegriffen werden.

Definition Lean

Laut Womack und Jones (1996) hat Taiichi Ohno (1912 – 1990), ein leitender Angestellter von Toyota, sieben Typen der Verschwendung in einem Prozess identifiziert. Dazu gehören Transport, Lagerbestände, Bewegung, Wartezeit, Überarbeitung des Produktes, Überproduktion und Fehler im Produkt. Es wurde eine achte Verschwendung von Womack und Jones (1996) hinzugefügt. Dabei handelt es sich um Waren und Dienstleistungen, welche den Bedürfnissen der Kund*innen nicht entsprechen. *Lean Thinking* ist das Gegenmittel zu Verschwendung. Insgesamt gibt es fünf Lean-Prinzipien (Womack & Jones, 1996):

1) Wert definieren

Wertdefinition ist ausschliesslich durch die Endkund*innen möglich. Oftmals wird diese durch die Strukturen und Denkweisen innerhalb bestehender Organisationen, insbesondere durch Fachexpert*innen, beeinträchtigt. Diese Tendenz führt dazu, dass unnötige Komplexität geschaffen wird, die für die Kund*innen letztlich irrelevant ist.

2) Den Wertstrom identifizieren

Der Wertstrom umfasst alle Aktionen, die erforderlich sind, um ein Produkt zu Kund*innen zu bringen. Dies geschieht, wenn unterschiedliche Stakeholder nicht miteinander sprechen, dann existieren doppelte Schritte.

3) Flow

Als Flow werden die Schritte bezeichnet, welche zur Wertschöpfung beitragen. Sie sollen durchgehend und ohne Unterbrechung gestaltet werden.

4) Pull

Der Produktionsprozess wird durch die Nachfrage von Kund*innen bestimmt. So wird ein Produkt erst dann hergestellt, wenn es verkauft wird, anstatt grosse Mengen auf Vorrat zu produzieren.

5) Perfektion anstreben

Es gibt keinen Endpunkt bei der kontinuierlichen Verringerung von Zeitaufwand, Raumbedarf, Kosten und Fehlern. Das sind die Parameter die zu perfektionieren sind.

Bestandteile Kanban

Laut Kniberg und Skarin (2010) werden die folgenden drei wichtigsten Bestandteile von Kanban hervorgehoben:

1) Visualisierung des Workflows

Durch die Visualisierung des Workflows respektive der Engpässe, soll ein kontinuierlicher Workflow erreicht werden. Dies geschieht auch durch die Umsetzung des Pull-Prinzips. Dies besagt, dass unvollständige Aufgaben von Teammitgliedern aktiv abgeholt und übernommen werden (Leopold & Kaltenecker, 2018).

2) Lead bzw. Cycle Time

Die durchschnittliche Zeit, in der eine Aufgabe den gesamten Kanban-Prozess durchläuft, wird als Durchlaufzeit oder als Lead bzw. Cycle Time bezeichnet. Dieser Prozess sollte optimiert werden, um einen kontinuierlichen „Flow“ zu generieren sowie Aufgaben reibungsloser durch das System zu bewegen. Das heisst, ein Ticket/Aufgabe/Auftrag soll möglichst rasch die unterschiedlichen Stationen durchlaufen.

3) Limitiere die begonnene Arbeit, auch als Work in Progress (WIP) bekannt

Die Priorisierung wird als wesentliches Merkmal agiler Arbeitsweisen verstanden. Durch die Limitierung der begonnenen Arbeit mit der Definition der WIP-Limite soll die Effizienz und der Fokus gesteigert werden (Kusay-Merkle, 2018). Damit ist die Festlegung der maximalen Anzahl von Aufgaben oder Arbeitsvorgängen, die sich gleichzeitig in einem bestimmten Arbeitszustand (Work In Progress - WIP) befinden dürfen, gemeint.

Unterschied zwischen Scrum und Kanban

Ob die agile Methode Scrum oder Kanban eingesetzt wird, ist abhängig von den spezifischen Bedürfnissen und Zielen der Organisation (Prakesh & Ameen, 2020). Obwohl seit Jahren darüber debattiert wird, welche Methode effizienter sei, kann das mangels statistischer Daten nicht schlüssig nachgewiesen werden (Lei et al., 2017).

2.1.2 Rollen im agilen Prozess

Es gibt unterschiedliche Rollen im agilen Prozess. In einem agilen Team, welches normalerweise je nach Quelle aus fünf bis sieben (Andrei et al., 2019) oder fünf bis elf Teammitgliedern (Leffingwell, 2018) besteht, gehört neben der Product-Owner-Rolle die Agile-Coach-Rolle dazu (Andrei et al., 2019). In der vorliegenden Arbeit werden jedoch POs sowie ACs nicht zum Team gezählt, da sie für die Datenerhebung und Auswertung als einzelne Stakeholder betrachtet werden.

Agile Teams arbeiten an einem agilen Projekt innerhalb einer festgelegten Zeit, welche Iteration genannt wird. In der Regel dauert eine Iteration eine bis vier Wochen. Ist die Iteration zu Ende, beginnt der Zyklus von vorn (Andrei et al., 2019; Srivastava et al., 2017).

Für ein klares Verständnis der agilen Rollen werden hier die Schlüsselbeteiligten – nämlich Teammitglieder, PO, ACs, Kund*innen und Personen mit leitenden Funktionen – separat vorgestellt. Dabei werden die jeweiligen Rollen, Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten erläutert.

2.1.2.1 Teammitglieder

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 „Rollen im agilen Prozess“ genannt, besteht das agile Team aus fünf bis sieben (Andrei et al., 2019) oder bis zu elf Teammitgliedern (Leffingwell, 2018). Die Teammitglieder sind Softwareentwickler*innen, welche für die Kund*innen Software codieren, integrieren und testen. Die Aufgaben, auch als Stories bekannt, kommen aus dem Backlog. Im Backlog sind die projektbezogenen Aufgaben, die vom Team noch zu erledigen sind, vorhanden (Leffingwell, 2018).

Ein agiles Team ist ein selbstorganisiertes Team, das die Verantwortlichkeiten teilt und aufgrund des Wissens, das es im Laufe des Entwicklungsprozesses gewinnt, den besten Weg zur Bewältigung dieser Aufgaben festlegt (Alsaqqa et al., 2020).

2.1.2.2 Product Owner

In einem agilen Team wird in der Regel von einer Person die Product-Owner-Rolle (Lead of Product) übernommen (Bock & Steinert, 2022). Die Aufgaben dieser Rolle sind es, die Prioritäten für das agile Team zu setzen, die Produktfunktionen zu definieren, um den maximalen Geschäftswert zu erzielen (Miller, 2013). Diese Funktion trägt die Verantwortung für die Produktstrategie und fungiert als Bindeglied zwischen internen und externen Interessengruppen (Schwaber & Sutherland, 2020). Diese Person nimmt neben den Teammitgliedern an den Planungssitzungen wie beispielsweise dem Scrum Planning teil, unterstützt das Team während der Iterationen und pflegt auch das Backlog (Miller, 2013).

2.1.2.3 Kund*innen

Die Kund*innen kaufen oder konsumieren das Produkt des agilen Teams (Kalluri, 2023). In einer sehr dynamischen und sich schnell wandelnden Wettbewerbsumgebung sind Kundenwünsche nicht einfach zu prognostizieren (Marchand & Lindken, 2019). Um diesen möglichst gerecht zu werden, wird in einem agilen Team eine enge Kommunikation mit den Softwareentwickler*innen angestrebt (Miller, 2013). Dies bedeutet, je mehr die Kund*innen in die tägliche Projektaktivität einbezogen werden, desto besser ist die Kommunikation und desto geringer ist der Bedarf an Zwischendokumentation (Miller, 2013).

2.1.2.4 Agile Coaches

Die Rolle der ACs wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Wie bereits in Kapitel 1 „Einleitung“ erwähnt, ist es selbst für Praktiker*innen mit langjähriger Erfahrung laut Daljajev und Kolleg*innen (2020) schwierig, die Rolle klar zu definieren. Unter ACs wird in dieser Arbeit auf die Definition von Miller (2013) zurückgegriffen, welche besagt, dass ACs als dienende Führungskräfte verstanden werden, indem sie PO und die Teammitglieder bei der Umsetzung der agilen Praktiken und der Identifizierung und Lösung von Problemen unterstützen.

Die Rolle ist verwandt mit dem Scrum Master. Ähnlich wie der Scrum Master (Lead of Process) sind ACs für die Projektkoordination sowie für das Entwicklungsteam zuständig. ACs stellen eine vermittelnde und unterstützende Instanz dar, was ebenfalls Parallelen zum Scrum Master aufweist. Sie sind für die Einhaltung der Rahmenbedingungen verantwortlich (Bock & Steinert, 2022).

2.1.2.5 Personen mit leitenden Funktionen

In der vorliegenden Arbeit werden Personen mit leitenden Funktionen in einem agilen Kontext durch drei spezifische Positionen repräsentiert: die des Head of BITS, die der Produktmanager*innen und die

der Linienmanager*innen, nachfolgend PM und LM abgekürzt. Aus der Perspektive der Autorin umfasst die Verantwortung von Head of BITS vorrangig die übergeordnete Leitung der Abteilung, wobei ein besonderer Fokus auf die strategische Ausrichtung gelegt wird.

Auf der anderen Seite nehmen die PMs eine Schlüsselrolle in der Entwicklung der Produktstrategie ein. Sie tragen die Verantwortung für mehrere Teams, die an zusammenhängenden Projekten und Services arbeiten. Ihre Hauptaufgaben bestehen darin, die langfristige Vision für das Produkt und den Service zu definieren und die Arbeit der verschiedenen Teams zu koordinieren und die nötigen Rahmenbedingungen auf Organisationsebene zu schaffen. Die LMs agieren als direkte Vorgesetzte. Ihre Verantwortung liegt in der Führung ihrer Teams, aber auch in der Festlegung von Zielen, der Leistungsbewertung und der Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung der Teammitglieder.

Die Kombination dieser drei Positionen formt ein effektives Führungsteam, das essenziell für die Sicherstellung der strategischen Ausrichtung und des Erfolgs der agilen Teams ist.

2.2 Reifegrad von agilen Teams

Die Untersuchung des Einflusses von Teamreife auf die Produktivität ist in der agilen Softwareentwicklung ein bisher wenig erforschtes Thema (Ramirez-Mora & Oktaba, 2018). „Group maturity“, auf Deutsch Gruppenreife, ist eine der Dimensionen von Agilität (Gren et al., 2017). Ein reiferes Team ist ein agileres (Gren et al., 2015).

Es wurde erforscht, dass eine höhere Stufe der Gruppenreife mit einer besseren Anwendung von agilen Praktiken, iterativer Entwicklung und Retrospektiven korreliert (Gren et al., 2020).

Der agile Reifegrad eines softwareentwickelnden Unternehmens kann, beispielsweise anhand eines Fragebogens, für die Teammitglieder, ermittelt werden (Jungnickel et al., 2020).

2.3 Erwartungen an Sozial- und Fachkompetenzen von Agile Coaches

Es stellt sich die Frage, welche Kompetenzen ACs mitbringen sollen, um möglichst erfolgreich ihre Tätigkeit auszuführen.

2.3.1 Definition Sozial- und Fachkompetenz

Das Wort „Kompetenz“ hat seinen Ursprung im Lateinischen und leitet sich vom Wort *competere* ab, welches verschiedene Bedeutungen hat. Es beschreibt einerseits, die Fähigkeit oder Fertigkeit, etwas zu tun oder zu erreichen und andererseits die Zuständigkeit oder Befugnis zu entscheiden. Infolgedessen kann „Kompetenz“ sowohl Fähigkeiten als auch Zuständigkeiten oder Befugnisse umfassen (Steinke, 2015).

Definition Sozialkompetenz

Sozialkompetenz umschreibt die Fähigkeit einer Person, erfolgreich in Interaktionen mit anderen zu handeln und angemessen zu reagieren. Hierbei spielt die Wahrnehmung von Gedanken, Gefühlen sowie Einstellungen anderer sowie die Fähigkeit zur situations- und personenbezogenen Verständigung eine wichtige Rolle. Sozialkompetenz umfasst Konflikt-, Kontakt- und Teamfähigkeit. Es ist ein wichtiger Aspekt zwischenmenschlicher Kommunikation und Zusammenarbeit (DIN Deutsches Institut für Normung, 2008). In dieser Arbeit werden auch Leadership-Kompetenzen zu den Sozialkompetenzen gezählt.

Definition Fachkompetenz

Fachkompetenz beschreibt die Befähigung, die für den Umgang mit Methoden, Instrumenten und Wissen sowie für die Erledigung von Sachaufgaben notwendig ist. Diese Fähigkeit setzt nicht nur theoretische Kenntnisse voraus, sondern auch praktisch anwendbares Handlungswissen, welches auf Allgemeinwissen und anschlussfähigem Vorwissen basiert. Zur Ausübung von Fachkompetenz sind sowohl intellektuelle als auch handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten erforderlich (DIN Deutsches Institut für Normung, 2008).

2.3.2 Stand der wissenschaftlichen Literatur

In der Literatur werden für erfolgreiche ACs unterschiedliche Sozial- und Fachkompetenzen genannt. Dies wurde in einer Studie von insgesamt 19 ACs aus Norwegen und den USA erforscht. Die ACs, welche in der Studie interviewt wurden, arbeiteten zum Zeitpunkt der Interviews in einem agilen Arbeitsumfeld. In dieser Studie wurde ausschliesslich die Perspektive von ACs eingenommen. Die Einschätzung des Managements und der weiteren Stakeholder wurde nicht aufgezeigt (Stray et al., 2021).

In der Studie von Marchand und Lindken (2019), welche die Stellenanzeigen von ACs anhand qualitativer Inhaltsanalysen untersuchte, wurde herausgearbeitet, dass der Schwerpunkt von ACs auf der Methodenkompetenz liegt. Diese Untersuchung befasste sich auch mit den Qualifikationen der ACs. Dabei wurde ersichtlich, dass 50 % ein technisches -, 17 % ein betriebswirtschaftliches -, 5 % ein psychologisches oder pädagogisches Studium absolviert hatten, 21 % über sonstige klassische Qualifikationen verfügten und 36 % keine Qualifikation aufwiesen. Mehrfachnennungen waren möglich. Marchand und Lindken (2019) empfehlen, dass in Zukunft eine ganzheitliche Sichtweise mit einem stärkeren Fokus auf psychosoziale Kompetenzen gelegt werden soll. Unter psychosozialen Kompetenzen werden Selbstreflexion, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Growth Mindset, agile Werte/Prinzipien und Servant Leadership verstanden (Marchand & Lindken, 2019). In dieser Arbeit werden Sozialkompetenzen und psychosoziale Kompetenzen gleichgesetzt. Nachfolgend ist jedoch ausschliesslich von Sozialkompetenzen die Rede.

Fachkompetenzen

Erfolgreiche ACs sollten Fachwissen in agilen Methoden (Daljajev et al., 2020; O'Connor & Duchonova, 2014) und im Bereich Teamcoaching (Daljajev et al., 2020) mitbringen. Zudem werden technische Fertigkeiten für das Verstehen von Software-Design und die Entwicklung von Applikationen als wichtig erachtet (Daljajev et al., 2020). Eine weitere Studie bestätigt, dass durch technisches Fachwissen die Coaches die tägliche Arbeit der Mitarbeiter*innen besser verstehen und dadurch mehr Glaubwürdigkeit erlangen können (Paasivaara & Lassenius, 2011). Die Studie von Kupke (2020) zeigt hingegen auf, dass technisches Fachwissen von ACs im Bereich IT nicht von entscheidender Bedeutung ist.

Weiter sollen ACs über Führungs- und Projektmanagement-Kompetenzen verfügen (Paasivaara & Lassenius, 2011; Stray et al., 2020).

Sozialkompetenzen

ACs sollten eine gute Menschenkenntnis haben (Daljajev et al., 2020). Dies wurde als zwischenmenschliches Feingefühl von O'Connor und Duchonova (2014) bezeichnet und ebenfalls als wichtig erachtet. Zudem wurde schnelle Lernfähigkeit als wichtig betrachtet (Daljajev et al., 2020).

In der Studie von O'Connor und Duchonova (2014) wurden Software-Unternehmen mit 22 bis 100 Mitarbeiter*innen befragt, was ihnen bei der Auswahl eines AC's wichtig sei. Die Studie zeigt auf, dass Erfahrung mit agilen Implementierungen in Unternehmen von ähnlicher Grösse und Komplexität von hoher Bedeutung ist.

Nachfolgend wird auf die Vertrauensbildung durch ACs und ihre Kommunikationsfähigkeit näher eingegangen, da diese Kompetenzen als wichtig erachtet werden.

2.3.2.1 Sozialkompetenz: Vertrauensbildung

Wie bereits in Kapitel 2.3.2 „Stand der wissenschaftlichen Literatur“ beschrieben, soll bei ACs vermehrt auf die Sozialkompetenzen eingegangen werden (Marchand & Lindken, 2019). In diesem Kapitel wird die zentrale Bedeutung von Vertrauen bei ACs beleuchtet. Dabei kann „Vertrauensbildung“ oder „Vertrauen“ als Schlüsselement der Führung verstanden werden. Die beiden Begriffe werden hier identisch angesehen.

In der Studie von Paschen (2017) wird gesagt: Menschen folgen Führungskräften, denen sie vertrauen, in diesem Fall ACs. Dabei unterscheidet Paschen (2017) zwei wichtige Aspekte. Ersterer ist das „Zutrauen“. Menschen folgen Führungskräften, wenn sie ihnen zutrauen, bestimmte Ziele oder Lösungen unter ihrer Führung zu erreichen. Dabei ist das Vertrauen in die Kompetenzen, die Fähigkeiten und die Stärken der Führungskraft gemeint. Je grösser die Herausforderung ist, die eine

Führungspersönlichkeit zu lösen hat, desto mehr Führungsstärke und Zutrauen muss von der Führungskraft vermittelt werden können, damit andere Menschen ihr folgen.

Der zweite Aspekt ist „Glaubwürdigkeit und Integrität“. Menschen folgen ausschliesslich Führungskräften, wenn sie diese als ehrlich wahrnehmen. Die Führungskraft sollte die Absichten und Ziele, die sie vorgibt, auch tatsächlich selbst verfolgen (Paschen, 2017).

Je mehr eine Person diese beiden Aspekte verkörpert, desto stärker ist die Bereitschaft der Teammitglieder, sich von ihr führen zu lassen und ihr zu folgen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Führungskraft nicht durch Täuschung oder verborgene Absichten das Vertrauen der Geführten verliert (Paschen, 2017).

Beim Aufbau von Vertrauen spielt im Allgemeinen und natürlich auch bei ACs die Bindung und Sicherheit eine zentrale Rolle (Schmiedel, 2017). Vertrauen zwischen Menschen bildet eine stabile Basis für den Umgang mit Herausforderungen im agilen Umfeld (Schmiedel, 2017). Führungskräfte, welche für ihr Team Verantwortung übernehmen, werden von ihrem Team geschätzt. Es wurde gezeigt, dass Stakeholder und Mitarbeiter*innen eher Unternehmen vertrauen, welche Haltung zeigen und Verantwortung übernehmen. Die Verantwortung bezieht sich auf den Umgang mit den Kund*innen, Lieferant*innen und der Umwelt (Schmiedel, 2017).

2.3.2.2 Sozialkompetenz: Kommunikationsfähigkeiten

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun hat das „Vier-Seiten-Modell“ entwickelt. Demnach transportiert jede Nachricht folgende vier Seiten (von Thun, 1981):

- **Sachinhalt**
Diese Ebene bezieht sich auf die Daten, Fakten und Informationen, die kommuniziert werden. Es handelt sich dabei um den wertfreien Inhalt der Nachricht.
- **Selbstoffenbarung**
Hier geht es um das, was der Sender über sich selbst preisgibt, sei es beabsichtigt oder unbeabsichtigt. Dies kann implizit oder explizit sein.
- **Beziehungsebene**
Diese Ebene beschreibt, was der Sender über seine Beziehung zum Empfänger aussagt und wie er zu ihm steht.
- **Appell**
Dies bezieht sich auf das, was der Sender vom Empfänger möchte oder erwartet. Also welche Handlung oder Reaktion er anstrebt.

Schulz von Thun betont, dass effektive Kommunikation die Berücksichtigung aller vier Ebenen erfordert. Missverständnisse können entstehen, wenn Sender und Empfänger sich auf unterschiedliche Ebenen

der Nachricht konzentrieren. Um effektive Kommunikation handelt es sich dagegen, wenn Sender und Empfänger sich der vier Ebenen bewusst sind und Klarheit in der Übermittlung und Interpretation auf allen Ebene erreichen (von Thun, 1981).

Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation von Schulz von Thun ist für die sozialen Kompetenzen von ACs von grosser Bedeutung. Die ACs arbeiten eng mit Teams zusammen. Auf der Ebene des **Sachinhalts** müssen ACs beispielsweise komplexe Informationen von agilen Methoden klar vermitteln können. Auf der **Selbstoffenbarungsseite** ist es wichtig, dass sie ihre eigenen Haltungen und Gefühle transparent machen, um Vertrauen zu fördern. Auf der **Beziehungsebene** ist der Aufbau einer unterstützenden Beziehung zu den Stakeholdern wesentlich, inklusive des Aufbaus einer vertrauensvollen Arbeitsumgebung. Schliesslich nutzen ACs auf der **Appellebene** ihre Kommunikationsfähigkeiten, um Teams zur Selbstorganisation und kontinuierlichen Verbesserung zu motivieren, indem sie klare Erwartungen und Ziele kommunizieren oder in dem sie ihre selbstgesteckten Ziele in Erfahrung bringen.

2.4 Mehrwert und Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Agile Coaches

Die Literatur zeigt auf, dass der Wert, den ACs beisteuern können, von der Qualität der Coaches abhängt. Erfahrene und kompetente Coaches können durch individuelle Betreuung, Schulung, Mentoring, Konfliktlösung und Motivation einen bedeutenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des agilen Teams und die Organisation haben (Daljajev et al., 2020). Der positive Einfluss auf das Team hat wiederum einen Einfluss auf Individual- und Organisationsebene. In einer Studie von Marchand und Lindken (2019), bei welcher Stellenanzeigen anhand einer Inhaltsanalyse näher betrachtet wurden, konnte festgestellt werden, dass sich der Einsatzort von ACs in 90 % auf Teamebene, in 40 % auf Organisationsebene und in 33 % auf Individualebene findet (Mehrfachnennungen waren möglich) (Marchand & Lindken, 2019).

Im Folgenden werden die aktuellen Erkenntnisse aus dem wissenschaftlichen Diskurs bezüglich des Mehrwerts und den Herausforderungen, welche mit dem Einsatz von ACs entstehen, auf Individual-, Team- und Organisationsebene dargelegt.

2.4.1 Auf Individualebene

In der Literatur gibt es Übereinstimmung dahingehend, dass die Verantwortung von ACs in der Entwicklung und Schulung der Teammitglieder besteht (Stray et al., 2020). ACs spielen zudem eine wertvolle Rolle bei der Unterstützung der Veränderung von Verhaltensweisen, indem sie ihr Umfeld objektiv beobachten und professionelle Unterstützung bieten (Schockenhoff & Thai-Thanh, 2020).

Es wurden in der bearbeiteten Literatur des Einsatzes von ACs keine Nachteile auf der Individualebene gefunden.

2.4.2 Auf Teamebene

ACs können bei der Überwindung von Herausforderungen und bei der Einführung agiler Methoden im Team unterstützend wirken (Stray et al., 2020), denn ihre Aufgabe ist es, die agilen Praktiken einzuführen (Parizi et al., 2014). Zudem halten sie das Team zusammen. Insbesondere wird in der Literatur eine Verbesserung der Teamdynamik durch den Einsatz von ACs festgestellt. Im weiteren werden von ACs die agilen Praktiken aufrechterhalten. Sie sorgen dafür, dass jede und jeder das Richtige zur richtigen Zeit tut (Daljajev et al., 2020).

Die Abhängigkeit zwischen agilen Teams und ACs stellt eine Herausforderung dar. Dies kann dazu führen, dass es für Teams schwierig ist gruppenspezifische Prozesse zu thematisieren. Dadurch besteht die Herausforderung, dass keine tatsächliche Selbstständigkeit und Selbststeuerung im Team erreicht werden kann. Dies daher, da Teammitglieder bei Konfliktsituationen Hilfe bei ACs oder einer anderen Stelle suchen (Ochsenreither, 2022).

2.4.3 Auf Organisationsebene

ACs spielen eine wichtige Rolle im Übergangsprozess zur agilen Arbeitsweise eines Unternehmens (Parizi et al., 2014). Sie unterstützen das Management, um agile Methoden zu vermitteln, anzuwenden und zu überwachen (Daljajev et al., 2020; Parizi et al., 2014; Stray et al., 2020). Grundsätzlich muss von ACs sichergestellt werden, dass die agile Transformation auf dem richtigen Weg ist (Parizi et al., 2014). In der Studie von Kupke (2020) wurde herausgearbeitet, dass ACs einen spürbaren und nachhaltigen Kulturwandel herbeiführen können. Dies ist der Fall, wenn maximale Unabhängigkeit und Distanz zum System vorausgesetzt sind. Die Unabhängigkeit von ACs sollte finanzieller und hierarchiebezogener Natur sein. So sollten sie beispielsweise nicht im klassischen Organigramm eingeordnet werden, sondern stattdessen mit eigenen Strukturen und Ressourcen versehen werden, um ihre Zielstellungen zu realisieren. Entscheidend ist, dass ACs Distanz zum System bewahren können, um Coaching-Aufträge möglichst unvoreingenommen und unabhängig zu erfüllen (Kupke, 2020).

Die Personalkosten, welche mit einer agilen Transformation und dementsprechend auch mit ACs verbunden sind, stellen einen grossen Kostentreiber dar (Kahra, 2022). Laut Glossar (2023) liegt der Durchschnitt eines Jahresgehalts eines AC's bei rund CHF 140'000. Bei den erwähnten Stakeholdern könnte dies als negativer Punkt erachtet werden. Dies bestätigt die Studie von O'Connor und Duchonova (2014) laut der die Hälfte der befragten Personen ACs als teure Berater*innen ansehen.

2.5 Servant Leadership – das Konzept der dienenden Führung

Zentrale Elemente dienender Führung sind nebst Empathie und Vertrauen, Bescheidenheit. Dabei soll die dienende Führungskraft mitarbeiter*innenorientiert handeln (Pirrong, 2016). Die eigenen

Interessen des AC's werden laut Pirrong (2016) unter jene der Mitarbeiter*innen, der Kund*innen und der anderen Stakeholder gesetzt.

Dienende Führung spielt eine wichtige Rolle für die Effektivität und Motivation von Teams, was zum Erfolg beiträgt (Ellahi et al., 2022). Aus diesem Grund und weil Servant Leadership in einer Vielzahl von Kulturen, Kontexten und organisatorischen Rahmenbedingungen anwendbar ist, wurde die Theorie als passend für den Mehrwert von ACs erachtet. Die führenden Personen, in diesem Fall die ACs, teilen Informationen und Ressourcen, um die Mitarbeiter*innen bestmöglich zu unterstützen. Nimmt ihre Fähigkeit agil zu wirken zu, so wird die Führung als erfolgreich angesehen (Sarkar, 2016). Die Theorie ist passend, da sie ACs Teams in selbstorganisiertem Arbeiten sowie im Treffen eigener Entscheidungen unterstützen.

In der Studie von Marchand und Lindken (2019) wurde erforscht, dass die Kommunikationsfähigkeit die wichtigste Sozialkompetenz bei ACs ist. ACs fördern und fordern eine offene und transparente Kommunikation mit allen Stakeholdern. Die Servant Leadership Theorie unterstützt dieses Prinzip, indem sie die Bedeutung von transparenter Kommunikation betont, was in der Studie von Elshaer und Saad (2022) erläutert wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass dienende Führung und transparente Kommunikation einen positiven Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen und deren Resilienz haben. Dieser Effekt wird insbesondere durch den Lernprozess aus Fehlern beeinflusst (Elshaer & Saad, 2022).

Dienende Führungskräfte fördern die Lösung von Konflikten auf konstruktive Weise, da sie einen Konfliktmanagement-Stil an den Tag legen, der überzeugend, menschlich und partizipativ ist (Jit et al., 2016). Dies ist in agilen Teams von grosser Bedeutung, da schnell Konflikte auftreten können, wenn unterschiedliche Meinungen bei den Stakeholdern vorhanden sind. Selbstbeherrschung, Geduld, Gelassenheit und Bescheidenheit zeigten sich als wichtige Führungseigenschaften der dienenden Führungskraft (Jit et al., 2016).

Servant Leadership spielt zudem eine wichtige Rolle für den Erfolg von Projekten, insbesondere in der Softwareindustrie, wenn gemeinsame Projekte sehr komplex sind und Teammitglieder motiviert werden sollen (Ellahi et al., 2022).

Insgesamt passt die Servant Leadership-Theorie gut zum agilen Ansatz, da ACs die agilen Werte und Prinzipien unterstützen und fördern (s. agiles Manifest, Kapitel 2.1.1.1). Als Beispiel kann „Personen und ihre Interaktionen sind von grösserer Bedeutung als Prozesse und Werkzeuge“, genannt werden (Fowler & Highsmith, 2001).

2.6 Arbeitshypothesen

Anhand der vorgestellten wissenschaftlichen Literatur wurden folgende zwei Arbeitshypothesen generiert.

Arbeitshypothese 1: Verantwortlichkeiten von Agile Coaches

- Die Verantwortung von ACs umfasst sowohl die Entwicklung und Schulung des Teams als auch die Unterstützung bei der Anwendung und Pflege agiler Methoden unter Berücksichtigung der Wahrung ihrer Eigenverantwortung.

Arbeitshypothese 2: Sozial- und Fachkompetenzen von erfolgreichen Agile Coaches

- Der Erfolg der ACs hängt wesentlich von ihren Kommunikationsfähigkeiten, Menschenkenntnissen sowie ihrem Wissen, wie die agilen Methoden umzusetzen sind, ab. Dabei spielt die Integration des Servant Leadership-Ansatzes, der den Fokus auf die Unterstützung und Förderung der Teammitglieder legt, eine Schlüsselrolle.

In der vorliegenden Arbeit fungieren die formulierten Arbeitshypothesen als anfängliche Orientierungspunkte, die den Forschungsprozess zwar leiten, aber nicht starr definieren. Sie sind bewusst offengehalten, um die Exploration und Integration neuer Perspektiven und Erkenntnisse zu ermöglichen, die im Laufe der Forschung auftreten können. Diese Herangehensweise stellt sicher, dass die Untersuchung dynamisch bleibt und sich an die sich entwickelnden Erkenntnisse und die jeweiligen Beobachtungen anpassen kann, wodurch ein umfassenderes und tiefergehendes Verständnis des Forschungsgegenstandes ermöglicht wird.

Basierend auf den vorgestellten theoretischen Informationen möchte diese Arbeit anknüpfen und die drei vorgestellten Ebenen (Individual-, Team- und Organisationsebene) sowie den Mehrwert eines ACs genauer untersuchen. Dies liefert neues Forschungsmaterial sowie Erkenntnisse in der Kombination dieser beiden Bereiche.

3 Forschungsmethode

Dieses Kapitel stellt die Forschungsmethode übersichtlich dar. Zuerst wird in Kapitel 3.1 die Dokumentenanalyse vorgestellt, in Kapitel 3.2 folgt daraufhin die Methode der narrativen Interviews.

3.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse diente zur Orientierung und Exploration im Untersuchungsfeld. Ziel war es, ein umfassendes Verständnis der Rollenbeschreibung und Verantwortlichkeiten von ACs in BITS zu entwickeln sowie herauszufinden, mit welchen Erwartungen ACs ursprünglich eingestellt wurden. Bereits in Kapitel 1 (Einleitung) wurden theoretische Erkenntnisse vorgestellt, welche die vorliegende Arbeit aufgreift und daran anknüpft.

3.1.1 Begründung für die Wahl der Methode

Die Dokumentenanalyse ist eine Methode zur systematischen Untersuchung und Auswertung von textbasierten Materialien, um spezifische Informationen oder Muster zu identifizieren. Sie zählt zu einem der ältesten wissenschaftlichen Instrumenten und wird als ein spezifisches sozialwissenschaftliches Erhebungsinstrument der Datengewinnung bezeichnet (Schmidt, 2017). Bei der Wahl der geeigneten Erhebungsmethode soll eine ertragreiche, effiziente Methode gewählt werden. Die Dokumentenanalyse bietet sich dafür an (Schmidt, 2017). Die Methode wird in der Organisationsforschung häufig als ergänzende statt als prioritäre Methode verwendet (Schmidt, 2017). Sie wurde in dieser Arbeit für die Exploration und Orientierung im Forschungsfeld angewendet. Dies daher, da laut Schmidt (2017) die Dokumentenanalyse den Zugang zum Forschungsgegenstand eröffnet. Die Dokumentenanalyse hat den zusätzlichen Vorteil, Ergebnisse zu erlangen, die mittels befragender Verfahren nicht zugänglich sind, da sie bereits in der Vergangenheit liegen (Schmidt, 2017). Dies ist hier insbesondere von Relevanz, da herausgefunden werden sollte, mit welchen Erwartungen ACs ursprünglich in BITS bei Baloise eingeführt worden sind. Das Ziel der Dokumentenanalysen war es, ein umfassendes Verständnis der Rollenbeschreibung und Verantwortlichkeiten sowie die Anforderungen an Sozial- und Fachkompetenzen von ACs zu eruieren.

Mit den vorgefundenen Dokumenten konnte die Rolle der ACs analysiert und ausgewertet werden. Durch diese Methode kann das Problem der Forschenden-Feld-Interaktion während der Datenerhebung ausgeschlossen werden. Dies wird auch als nicht reaktive Methode bezeichnet und hat den Vorteil, dass ein nicht-eingreifender Charakter des Erhebungsprozesses den Feldzugang ermöglicht (Schmidt, 2017).

Für eine bestmögliche Qualität der Dokumente müssen diese, laut Scott (1991), repräsentativ, authentisch und überzeugend sein. In dieser Arbeit wurde versucht dies zu erfüllen, indem breit akzeptierte und durch HR bestätigte Dokumente für die Untersuchung verwendet wurden, welche bereits im Umlauf waren.

Als Alternative zur Dokumentenanalyse für die Datengewinnung hätten laut Dunckel (2017) auch Interviews oder teilnehmende Beobachtungen durchgeführt werden können. Um das Ziel, ein umfassendes Verständnis der Rollenbeschreibung und Verantwortlichkeiten von ACs zu erreichen, hat die Autorin dieser Arbeit jedoch von beiden abgesehen, da die Vorteile der Dokumentenanalyse die Nachteile überwiegen.

3.1.2 Identifizierung und Auswahl der Dokumente

Laut Schott (1991) müssen die zu untersuchenden Dokumente mit Umsicht ausgewählt werden und den Forschungsgegenstand repräsentieren. Insbesondere bei der Untersuchung einer geringen Menge an Dokumenten, sollten diese bewusst ausgewählt werden (Schmidt, 2017).

Für die Dokumentenanalyse wurden die Dokumente „Rollenbeschreibung Agile Coach“ und „Circle Coach Role 2023.6“ ausgewählt. Beide Dokumente wurden aus dem internen Internet, dem sogenannten „Intranet“ der Baloise gefunden, denn laut Mayring (2010) ist die Herkunft der Dokumente von grosser Bedeutung. Beide Dokumente sind im Anhang A „Dokumentenanalysen“ ersichtlich. Das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“, wurde im Juni 2022 das letzte Mal aktualisiert. Es wurde als wichtig erachtet, um ein tiefgreifendes Wissen über die Rolle und Verantwortlichkeiten von ACs zu entwickeln. Das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ wurde im Frühjahr Juni 2023 erstellt und für die vorliegende Arbeit ausgewählt, um die zukünftige Ausrichtung und den Umfang der neuen Agile Coach-Rolle aufzeigen zu können.

Der Erkenntniswert von Dokumenten kann anhand einiger Kriterien reflektiert werden. Die äusseren Merkmale des Dokuments, also das Material und der Zustand der Erhaltung, sind durchaus von Interesse (Mayring, 2010). Die beiden ausgewählten Dokumente wurden online abgerufen und ihr Zustand von der Autorin als sehr gut befunden. Ebenso sind die inneren Merkmale, bei schriftlichen Dokumenten also der Inhalt, von grosser Bedeutung (Mayring, 2010). Der Inhalt wurde als aussagekräftig eingeschätzt. Weiter gilt es laut Mayring (2010), die Nähe des Dokuments zum Gegenstand, und zwar sowohl die zeitliche als auch die soziale Nähe zu beachten. Beide Dokumente waren bei der Dokumentenanalyse die aktuellsten. Aus diesem Grund ist die zeitliche Nähe gegeben. Da die Dokumente von Personen, welche in BITS tätig sind, verfasst wurden, ist auch die soziale Nähe gegeben.

Wie gesagt, wurden zwei Dokumente ausgewählt, analysiert und ausgewertet. Laut Schmidt (2017) kann die Repräsentativität nur hinsichtlich bestimmter Merkmale geprüft werden. Die Basis davon sind theoretische Annahmen oder vergangene Studien. Da das Ziel der Dokumentenanalysen die Exploration und Orientierung im Untersuchungsfeld darstellen sollte, muss laut Schmidt (2017) nicht die Grundgesamtheit widerspiegelt werden. Aus diesem Grund wurde die geringe Anzahl an Dokumenten von der Autorin als ausreichend erachtet.

Im nächsten Schritt wird eine klare Formulierung der Fragestellung aufgezeigt. Bei beiden Dokumenten wurde folgende Fragen gestellt: „Was ist die Verantwortung der ACs?“ sowie „Welche Sozial- und Fachkompetenzen sollen ACs mitbringen?“.

3.1.3 Datengewinnung bei der Dokumentenanalyse

Um eine bestmögliche Datengewinnung durchführen zu können, wurde als Erstes das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“, welches in englischer Sprache verfasst wurde, zur Auswertung mit dem Tool „DeepL“ auf Deutsch, übersetzt.

Die Datengewinnung wurde anhand der beiden Fragestellungen, welche in Kapitel 3.1.2 „Identifizierung und Auswahl der Dokumente“ genannt wurden durchgeführt. Um dies zu erleichtern, wurden zentrale Wörter, welche mit den Fragestellungen in Relation standen, markiert. **Rollenbeschreibung und Verantwortung** von ACs wurden mit **grünem** Markierstift markiert. **Sozialkompetenzen** wurden in der Farbe **Petrol** und **Fachkompetenzen** in **dunkelblau** gekennzeichnet. Es folgte die Erstellung von **Memos** (eigene Ideen, Gedanken, Hypothesen) in **violetter** Farbe (Definition von Memos s. Kapitel 3.1.4 „Analyse und Auswertung der Daten aus der Dokumentenanalyse“) und einer Fallzusammenfassung. Die zentralen Wörter wurden in der Profilmatrix (s. Anhang B „Profilmatrix“) abgebildet. Bei der Datenerhebung sind keine Schwierigkeiten aufgetreten. In beiden Dokumenten wurde nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden gesucht.

3.1.4 Analyse und Auswertung der Daten aus der Dokumentenanalyse

Es gibt verschiedene Analyseverfahren für die Auswertung einer Dokumentenanalyse (Schmidt, 2017). Die qualitative Inhaltsanalyse erwies sich für die Auswertung dieser Arbeit als geeignetste Methode, da es sich dabei um eine einfache Textrezeption handelt, welche mit wenig Aufwand eine gute Möglichkeit der Informationsbeschaffung darstellt. Die einfache Textrezeption ist bekannt als optimale Vorbereitung auf Interviews (Schmidt, 2017). Anders als bei der quantitativen Inhaltsanalyse werden nicht die Anzahl spezifischer Wörter, Begriffe oder Buchstaben im Text ermittelt, sondern es geht um das Verstehen des Inhalts und die interpretative Aneignung (Schmidt, 2017). Die Autorin dieser Arbeit erstellte Memos mit ihren Ideen, Gedanken und Vermutungen. Als nächster Schritt wurde die Fallzusammenfassung der einzelnen Dokumente erstellt. Dabei wird ein analytischer Blick auf die

Unterschiedlichkeiten der einzelnen Fälle geworfen. Zudem können die Fälle hypothesen- und kategoriengenerierend sein (Kuckartz, 2014). Der Unterschied zu Memos besteht darin, dass nicht die subjektiven Gedanken der Forschenden einfließen, sondern es wird vielmehr faktenorientiert, eng am Text entlang gearbeitet (Kuckartz, 2014). Für die Fallzusammenfassung wurde eine Profilmatrix in Anlehnung an Kuckartz (2014) erstellt (s. Anhang B „Profilmatrix“). Dabei wurden keine quantitativen Äusserungen getroffen. Aus der Fallzusammenfassungen wurden entsprechende Haupt- und Subkategorien abgeleitet. Diese erfolgten in Anlehnung an die systematische Kategorienbildung nach Mayring (2010). Nachdem die zu analysierenden, bereits markierten Texteinheiten bestimmt wurden, folgte eine Generalisierung auf einem Abstraktionsniveau. Dafür hat die Autorin ähnliche Kategorien zusammengefasst und jeweils einen Überbegriff gesucht. Bedeutungsgleiche Paraphrasen wurden nicht mehrfach genannt, sondern zusammengefasst (Mayring, 2010). Dies wird laut Schmidt (2017) empfohlen, sobald ähnliche Dokumententypen verglichen werden. Die erstellten Haupt- und Subkategorien wurden als Kategorien für die nachfolgenden narrativen Interviews verwendet.

3.2 Narrative Interviews

Beim narrativen Interview wird die interviewte Person ein einziges Mal zum Erzählen aufgefordert (Helfferich, 2011). Das Interview ist weniger standardisiert als das Leitfadenterview. Der Vorteil davon ist, dass sich im freien Erzählen bestimmte Ereignisse herauschälen, welche bei einem systematischen Abfragen ausbleiben würden (Mayring, 2016). Als Besonderheit an narrativen Interviews gilt, dass im Hauptteil die erzählende Person das monologische Rederecht besitzt. Die interviewende Person hält sich während des Gesprächs zurück (Helfferich, 2011).

Die narrativen Interviews wurden mit unterschiedlichen Stakeholdern durchgeführt. Dazu zählen Teammitglieder, POs, ACs und ein Kunde. Weiter wurde Ulrike Holzhammer, Head of BITS, sowie die vorgesetzte Person der ACs, Christian Bruni interviewt. Christian zählt zu den „Personen mit leitenden Funktionen“ und ist Linien- und Productmanager. Er hat einige Erfahrung in der Auswahl und Einstellung von Coaches. Deshalb ist er die geeignete Person, um zu erfahren, was erfolgreiche ACs auszeichnet. Ulrike wurde ausgewählt, weil sie eine Hierarchiestufe höher wie Christian angesiedelt ist und sie dadurch eine Einschätzung auf „Metaebene“ geben kann.

Durch die narrativen Interviews wurde die Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit von ACs von verschiedenen Stakeholdern im Hinblick auf den Mehrwert erforscht. Dadurch sollte ein umfassenderes Bild aufgezeigt werden, ob und allenfalls welchen Mehrwert die Arbeit von ACs bringt. Die Ergebnisse wurden mit der wissenschaftlichen Literatur abgeglichen.

3.2.1 Begründung und Wahl der Methode von narrativen Interviews

Die Wahl der Interviewform ist abhängig von der Formulierung und Klärung des Forschungsgegenstandes (Helfferich, 2011). Narrative Interviews sind geeignet, wenn zum Thema der Untersuchung Erzählungen stimuliert werden sollen. Dabei muss das Thema einen starken Handlungsbezug aufweisen (Mayring, 2016).

Die Autorin kommt zum Schluss, dass narrative Interviews für das ausgewählte Thema geeignet sind, da es sich um subjektive Erfahrungen handelt, welche sich laut Mayring (2016) nicht direkt erfragen lassen. Bei narrativen Interviews wird die soziale Situation, in welcher sich die interviewende und die interviewte Person begegnen, als Projektionsfläche genutzt, um Wahrnehmungs- und Vorstellungskraft der erzählenden Person zu entwickeln (Wohlfarth, 2012).

Für die Datenerhebung hätte auch eine Gruppendiskussion durchgeführt werden können. Dies hätte den Vorteil gehabt, dass die Daten in einer sozialen Situation – also in der Gruppe – erhoben worden wären. Dadurch wären vermehrt soziale Zusammenhänge sichtbar geworden (Mayring, 2016). Die Autorin hat sich jedoch gegen diese Methode entschieden, da dadurch das Risiko bestanden hätte, dass aufgrund des Faktors *soziale Erwünschtheit*, Meinungen und Einstellungen nicht wahrheitsgetreu wiedergegeben worden wären. Somit wären vorwiegend Antworten genannt worden, welche gesellschaftlich akzeptabel und positiv erscheinen (Tourangeau & Yan, 2007). Eine weitere Schwierigkeit ist zudem die Gruppenbildung, denn eine Gruppe sollte aus bis zu 15 Teilnehmer*innen bestehen (Mayring, 2016). Ein weiterer Grund, der gegen eine Diskussion in der Gruppe sprach, war die Terminfindung. Aus eigener praktischer Erfahrung weiss die Autorin, wie schwierig es ist, für eine grössere Gruppe von Teilnehmer*innen im normalen Berufsalltag einen für alle passenden Termin zu finden. Es wäre nicht möglich gewesen, eine Diskussion mit der gleichen Anzahl von Stakeholdern der verschiedenen Kategorien zu arrangieren, wie dies mit narrativen Interviews durchgeführt werden konnte.

3.2.1.1 Gütekriterien qualitativer Sozialforschung und ihre Anwendung in der vorliegenden Arbeit

Nachfolgend wird auf unterschiedliche Gütekriterien qualitativer Sozialforschung eingegangen und die Anwendung in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen.

Einführung in Gütekriterien

Gütekriterien sind ein zentraler Bestandteil qualitativer Forschung. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung wird der Mehrwert nicht statistisch berechnet. Da qualitative Untersuchungen subjektiv sind, muss die forschende Person argumentierend und erklärend vorgehen (Mayring, 2016). Nachfolgend

werden die relevanten Gütekriterien für die vorliegende qualitative Untersuchung erläutert. Durch die Einhaltung von Gütekriterien wird die Qualität der Untersuchung gewährleistet.

Regelgeleitetheit

Bei qualitativer Forschung muss die Regelgeleitetheit beachtet werden. Dabei ist zentral, dass qualitative Forschung offen gegenüber ihrem Gegenstand sein muss. Vorgeplante Analyseschritte können dennoch modifiziert werden. Es ist jedoch wichtig, dass dies nicht in einem unsystematischen Vorgehen endet. Somit müssen bestimmte Verfahrensregeln eingehalten werden (Mayring, 2016). Der Analyseprozess wird in einzelne Schritte zerlegt, welche vorher definiert wurden. Dies dient dazu, ein systematisches Vorgehen zu schaffen (Oevermann et al., 1979).

Reliabilität

Um Konsistenz und Vergleichbarkeit der Daten zu sichern, wurde stets der gleiche Interviewleitfaden bei allen Interview-Teilnehmer*innen verwendet.

Weiter wurde Wert daraufgelegt, dass alle Interviews in einer ruhigen und ungestörten Umgebung stattfanden, um die Qualität der Datensammlung zu optimieren, sofern das Interview online durchgeführt wurde. Bei der Durchführung am Hauptsitz der Baloise in Basel wurde eine ruhige Atmosphäre dadurch abgesichert, dass die Interviews in einem Sitzungszimmer durchgeführt wurden. Die sorgfältige Planung und Durchführung der Forschungsarbeiten trugen massgeblich dazu bei, die Qualität der Ergebnisse zu erhöhen.

Neutralität

Durch die offene Formulierung der Forschungsfragen, ausschliesslich mit Arbeitshypothesen, wurde versucht, dem Anspruch auf Neutralität der Untersuchung zu entsprechen. Die Autorin dieser Arbeit ist sich bewusst, dass sie Teil des Unternehmens ist. Dennoch wurde versucht, einen möglichst neutralen Blick auf die Forschung zu legen. Es gab keine „guten“ oder „schlechten“ Ergebnisse, sondern jedes Ergebnis war für die Autorin von Interesse.

Generalisierbarkeit

Die Studie konzentrierte sich ausschliesslich auf Mitarbeiter*innen von BITS von Baloise Versicherung AG. Daher ist Vorsicht geboten, wenn es darum geht, den Mehrwert von ACs auf andere Abteilungen innerhalb des Unternehmens oder auf andere Unternehmen zu übertragen. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist somit begrenzt, und es ist wichtig, die Kontextspezifität der Studie zu berücksichtigen.

Die Entscheidung, die Forschung als Fallstudie zu gestalten, ermöglichte eine intensive Exploration der spezifischen Gegebenheiten innerhalb von BITS. Dieser Ansatz erlaubt einen detaillierten Einblick in die

zugrunde liegenden Mechanismen und Zusammenhänge, was für das Verständnis der spezifischen Situation von herausragender Bedeutung ist. In Würdigung der Fallstudie ist anzumerken, dass ihre Stärke in der Tiefe der Erkenntnisse liegt, während die Limitationen hinsichtlich der Generalisierbarkeit bewusst in Kauf genommen wurden. Diese strategische Ausrichtung ermöglicht es, auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen von BITS einzugehen und dabei nuancierte Einblicke zu gewinnen, die bei einer breiter angelegten, repräsentativen Studie möglicherweise verloren gegangen wären. Daher sind die Ergebnisse dieser Untersuchung als Beitrag zum Verständnis der spezifischen Kontextfaktoren von BITS zu betrachten und dienen als Grundlage für zukünftige Forschungen, die eine weitere Anwendbarkeit anstreben.

Verfahrensdokumentation

Die Vorgehensweisen wurden genau dokumentiert, um den Forschungsprozess für andere zugänglich zu machen. Dies wird auch als Verfahrensdokumentation bezeichnet. Dabei werden das Vorverständnis, die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums und die Durchführung sowie Auswertung der Datenerhebung berücksichtigt (Kirk & Miller, 1986). Die Verfasserin dieser Arbeit hat ihre anfänglichen Gedanken und ihr Verständnis sowie ihr Interesse am Forschungsfeld skizziert. Die durchgeführte Datenerhebung und -analyse wurden zudem detailliert beschrieben (s. Kapitel 3.2.5 „Analyse und Auswertung der Daten aus den narrativen Interviews“).

Pretest

Um die Qualität der Datenerhebung zu gewährleisten, wurde ein Pretest des Erhebungsinstruments durchgeführt. Dieser leistete einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Qualität während der Datenerhebung, wie Diekmann (2007) hervorhebt. Dies ermöglichte zudem eine Prüfung des Zeitplanes (s. Kapitel 3.2.3.1 „Pretest des Interview-Leitfadens“).

Durchführungsethik

Des Weiteren spielt die Ethik eine wichtige Rolle in dieser Forschungsarbeit: Die Interview-Teilnehmer*innen wurden über die Studie informiert, um ihre Zustimmung sicherzustellen.

Argumentative Interpretationsabsicherung

In qualitativ ausgerichteten Methoden kommt der Deutung von Informationen eine zentrale Rolle zu (Mayring, 2016). Dies wird von Mayring (2016) auch als argumentative Interpretationsabsicherung verstanden. Dabei ist zentral, dass Interpretationen argumentativ begründet werden (Hirsch, 1967). Entscheidend ist, dass das Vorverständnis der jeweiligen Interpretation angemessen ist was bedeutet, dass die Deutung theoriegeleitet sein sollte. Weiter muss die Interpretation in sich schlüssig sein, und

Unklarheiten müssen erklärt werden. Ausserdem soll eine Suche nach alternativen Interpretationen durchgeführt werden, welche zu überprüfen sind. Dieser Ansatz kann als unterstützendes Argument dienen, um die Gültigkeit von Interpretationen zu begründen und potenzielle negative Auslegungen zu widerlegen (Becker & Geer, 1979).

Die Autorin hat die von Mayring (2016) und Hirsch (1967) beschriebenen Prinzipien der argumentativen Interpretationsabsicherung angewendet. Dies bedeutet, dass jede ihrer Interpretationen auf einer fundierten argumentativen Basis steht. So konnte sichergestellt werden, dass das Vorverständnis der Interpretation angemessen war und dass die Deutung theoriegeleitet erfolgte. Die Interpretationen wurden in sich schlüssig gestaltet und aufgetretene Unklarheiten umfassend erklärt. Darüber hinaus wurde nach alternativen Interpretationsmöglichkeiten gesucht und diese sorgfältig überprüft. Damit konnte die Validität der Interpretationen untermauert werden und mögliche Gegenargumente oder Missverständnisse konnten berücksichtigt werden, wie es auch Becker und Geer (1979) empfehlen.

Zuverlässigkeit der Kategorien

Mayring (2016) empfiehlt, die Kategorien eines Kategoriensystems nach etwa 10 – 50 % der Codierungen einer Überprüfung zu unterziehen. Basierend auf dieser Empfehlung wurde nach der Codierung von 40 % des Datenmaterials eine gründliche Überarbeitung des Kategoriensystems vorgenommen. Dabei wurde geprüft, ob die Kategorien angemessen auf die Forschungsfrage abgestimmt waren, die Inhalte korrekt erfasst und trennscharf dargestellt wurden. Drei Kategorien konnten zusammengefügt werden und zwei konnten aufgeteilt werden. Das bereits kodierte Material wurde einer zweiten Bearbeitung unterzogen. Diese methodische Herangehensweise trug dazu bei, ein Kategoriensystem zu entwickeln, das optimal auf die zentrale Forschungsfrage abgestimmt war. Zwei Wochen nach der Codierung wurde von der Autorin eine erneute Codierung mit dem Kategoriensystem durchgeführt, um die Qualität der Codierungen zu überprüfen, ohne vorher die Kategorisierung zu kennen. Dieses Verfahren, das nach Rössler (2017) die konsistente Zuordnung der Textstellen zu den gleichen Kategorien prüft, führte zu zufriedenstellenden Ergebnissen. Somit kann angenommen werden, dass die Kategorien klar definiert und verständlich waren.

3.2.2 Identifizierung und Auswahl der Stichprobe von Interview-Teilnehmer*innen

Für die Identifizierung und Auswahl der Stichprobe wurde ein Sampling von mindestens 10 Personen angestrebt, dies daher, da pro Rolle mindestens zwei Personen befragt werden sollten. Insgesamt konnten 14 Personen interviewt werden.

Güte und Repräsentativität einer Stichprobe hängen von unterschiedlichen Faktoren ab. Wie wichtig die Grösse der Stichprobe ist, wird in diesem Zusammenhang oftmals falsch eingeschätzt. Die

Überschätzung der Stichprobengrösse kann auf das Missverständnis zurückzuführen sein, dass grössere Stichproben zwangsläufig zu repräsentativeren Ergebnissen führen. In der qualitativen Forschung, insbesondere wenn es um komplexe soziale Phänomene geht, kann jedoch eine sorgfältig ausgewählte, kleine Stichprobe oft tiefgreifendere und nuanciertere Einblicke bieten. Die Qualität der Daten, die durch gründliche Analyse und Reflexion gewonnen werden, ist entscheidend. Unter Berücksichtigung der bearbeiteten Forschungsfragen können die Grösse und Auswahl der Stichprobe in der vorliegenden Arbeit diesem Kriterium gerecht werden, gemäss Möhring und Schlütz (2019).

Die Stichprobe wurde durch einen Aufruf zur Teilnahme an der Forschungsarbeit per Microsoft-Teams-Chat generiert. Die Teilnehmer*innen konnten sich schriftlich bei der Autorin melden. So kam ein Sampling von 14 Personen zustande. Dadurch wurde ein nicht-zufälliges Verfahren der Stichprobenziehung gewählt. Dies ist in qualitativer Forschung häufig anzutreffen. Es ist wichtig anzumerken, dass mit solch einer Vorgehensweise die Repräsentativität nicht vollständig sichergestellt werden kann, was als Limitation beachtet werden kann (Marx, 2021). An der Befragung haben insgesamt zwei ACs, sechs Teammitglieder, zwei POs, drei Personen mit leitenden Funktionen und ein Kunde teilgenommen (s. Tabelle 1). Solch eine Heterogenität erlaubte es, eine Vielzahl der Perspektiven abzubilden. Durch das Einbeziehen des Kunden sowie den Personen mit leitenden Funktionen wurde nicht nur die interne Sichtweise, sondern auch Anforderungen, Erwartungen und die Perspektive von externen Stakeholdern berücksichtigt.

Zudem wurde bei den Interviews mit Personen in leitenden Funktionen eine Kontextualisierung der Forschung angestrebt. So konnte die Teamarbeit in grössere organisatorische Ziele und Strategien integriert werden, was eine umfassende Analyse ermöglichte.

Tabelle 1

Übersicht über das Sampling in den narrativen Interviews

Funktion	Anzahl Teilnehmer*innen in Prozent	Anzahl Teilnehmer*innen Häufigkeit
ACs	14 %	n=2
Teammitglieder	43 %	n=6
POs	14 %	n=2
Kunde	7 %	n=1
Personen mit leitenden Funktionen	21 %	n=3
Total	100 %	n=14

Nachfolgend wird auf die einzelnen Stakeholder der Stichprobe eingegangen. Dabei wurde die Stichprobe nur grob beschrieben, um Anonymität zu gewährleisten.

Teammitglieder

Der Schwerpunkt der Stichprobe wurde auf die Teammitglieder gelegt, da diese sehr nahe mit ACs zusammenarbeiten. Insgesamt haben sechs verschiedene Teammitglieder aus unterschiedlichen Teams an den Interviews teilgenommen. Sie sind in dieser Rolle seit mindestens zwei Wochen bis hin zu zehn Jahren tätig.

Product Owner

Beide interviewten POs arbeiten seit mehreren Jahren in dieser Position. Sie begleiten ein oder zwei agile Teams.

Kunde

Die Autorin ist der Ansicht, dass der Stakeholder „Kunde“ mit nur einem Interview ausreichend dargestellt werden konnte, da die interviewte Person sehr eng und schon jahrelang mit dem agilen Team zusammenarbeitet. In dieser Zeit hat der Kunde die agile Transformation und die Einführung in agile Prozesse durchlebt, was eine gewichtige Position in Bezug auf Aussagekraft für diese Forschung darstellt. Der Kunde ist in der Baloise intern tätig.

Agile Coaches

Die beiden ACs arbeiten seit mehreren Monaten in BITS. Eine Person hat einen organisationspsychologischen- und die andere Person einen technischen Hintergrund.

Personen mit leitenden Funktionen

Mit Ulrike Holzhammer als Head of BITS sowie Christian Bruni, Vorgesetzter der ACs, sowie einer weiteren leitenden Person (anonym), stellten sich für die Interviews zur Verfügung. Alle drei Personen haben einen besonderen Fokus auf die strategische Ausrichtung von BITS.

3.2.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Wie bereits in Kapitel 3.2.1 „Begründung und Wahl der Methode von narrativen Interviews“ erwähnt, wurde in dieser Studie mit narrativen Interviews gearbeitet. Dadurch können subjektive Bedeutungszusammenhänge, welche sich nicht direkt erfragen lassen, aufgedeckt werden (Mayring, 2016). So steht die Perspektive der interviewten Person und ihre subjektiven Erfahrungen stets im Fokus. Zudem hat dadurch die Forschung einen grossen Praxisbezug (Genau, 2023).

Gemäss Helfferich (2011) nimmt die interviewende Person beim narrativen Interview vor allem die Rolle der Zuhörerin ein und greift praktisch nicht in den Erzähl Ablauf ein. Zu Beginn des Interviews ist eine passende Einstiegsfrage notwendig. Für diese Arbeit wurden folgende drei Einstiegsfragen gestellt: „Was ist deine Berufsbezeichnung?“, „Seit wie vielen Jahren arbeitest du bei Baloise?“ sowie „Seit wie vielen Jahren arbeitest du in dieser Position bei Baloise?“. Es wurde Wert darauf gelegt, dass während den Interviews Interesse signalisiert wurde, ohne eigene Interventionen vorzunehmen. Dies ist nach Helfferich (2011) von Bedeutung.

Laut Mayring (2016) wird das narrative Interview in drei Teile eingeteilt. Als erstes geht es um die Erzählstimulierung. Die Eingangsfrage dient dazu, das Thema einzuführen und dessen Relevanz zu erläutern. Hier wird eine Vertrauensbasis hergestellt, was der interviewten Person durch vollumfängliche Information den Einstieg in das Interview erleichtern soll. Im zweiten Teil schildert die interviewte Person ihre Eindrücke zum Sachverhalt. Sollte die interviewte Person den Faden verlieren oder abschweifen, muss die interviewende Person diese wieder auf den Sachverhalt zurücklenken (Mayring, 2016). Der dritte Teil wird Abschluss der Erzählung genannt, bei diesem Teil fragt die interviewende Person bei Unklarheiten nach. Weiter dürfen hier auch Warum-Fragen gestellt werden. (Mayring, 2016). Diese Punkte wurden in der vorliegenden Arbeit beachtet und entsprechend umgesetzt.

3.2.3.1 Pretest des Interview-Leitfadens

Um das Erhebungsinstrument zu testen und seine Qualität für die Datenerhebung zu gewährleisten, wurde vor den Interviews am 10. Juli 2023 ein einstündiger Pretest gemäss Diekmann (2007) durchgeführt.

Im Rahmen des Interview-Pretests wurde ein Proband, welcher nicht Teil der Stichprobe war, zur Evaluation der Interviewfragen und zur Identifizierung möglicher Anpassungen des Forschungsinstruments herangezogen. So wurde der Interview-Leitfaden auf Reliabilität und Verständlichkeit geprüft (Kaiser, 2020). Der Pretest wurde mit der strategischen Assistenz von BITS, Maximilian Bosack durchgeführt. Er arbeitet eng mit den ACs zusammen und wäre deshalb grundsätzlich auch als Interviewpartner geeignet gewesen. Daher war er die richtige Person, um mit seinen Rückmeldungen letzte Anpassungen vornehmen zu können. Der Pretest ist zufriedenstellend verlaufen. Die Zeit konnte von 60 auf 30 – 45 Minuten angepasst werden. Keine Fragen mussten gestrichen werden, da alle als sinnvoll erachtet wurden. Nach dem Pretest wurden noch weitere Fragen generiert, welche hätten gestellt werden können, falls die Interviewfragen die Befragten zu wenig zum Erzählen stimuliert hätten.

3.2.4 Datengewinnung durch narrative Interviews

Im Zeitraum von 13. Juli 2023 bis 13. August 2023 wurden insgesamt 14 Interviews durchgeführt. Die Interviews haben unterschiedlich viel Zeit in Anspruch genommen, mindestens 20 bis maximal 45 Minuten. Der Durchführungsort beziehungsweise die Umgebung war für alle interviewten Personen ähnlich. Die Interviews wurden in schriftdeutscher Sprache online mit Microsoft Teams oder mündlich vor Ort in den Büroräumlichkeiten des Baloise Park Nords in Basel, durchgeführt. Die Interviews hatten anonymisiert zu verlaufen. Aus diesem Grund wurden keine soziodemografischen Fragen gestellt, mit Ausnahme der Berufsbezeichnung und der Länge der Anstellungsdauer bei Baloise.

Die Interviews sind gut sowie ohne Zwischenergebnis verlaufen. Durch die Wahl einer sorgfältigen Interviewtechnik, wurde versucht eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre zu schaffen, indem aktiv zugehört, empathisch und sensibel auf Antworten der interviewten Personen reagiert wurde.

3.2.5 Analyse und Auswertung der Daten aus den narrativen Interviews

Alle durchgeführten Interviews wurden mittels Smartphone aufgezeichnet und mit der App „Trint“ wortgetreu transkribiert. Dabei entstand ein vollständiger Text, welcher die Grundlage für eine detaillierte interpretative Auswertung darstellte (Mayring, 2016).

Die Transkription wurde gemäss Mayring (2016) durchgeführt und entspricht der Bezeichnung „wörtliche Transkription“. Diese Bezeichnung ist passend, da eine vollständige Texterfassung von verbal erhobenem Material hergestellt wurde. Sie bildete die Basis für eine ausführliche, interpretative Auswertung (Mayring, 2016). Für ein besseres Verständnis wurde die Transkription minimal geglättet. Die Transkription erfolgte anonymisiert.

Für die Analyse wurde die Methode der Inhaltsanalyse verwendet, wobei der Fokus auf dem Inhalt der narrativen Interviews lag. Daher wurden paraverbale und nonverbale Äusserungen der interviewten Personen nicht im Transkript festgehalten. Bei der Transkription der Interviews wurden zusätzlich bestimmte Regeln nach Ahlrichs (2012) berücksichtigt. Nichtverbale Bemerkungen wurden nur dann erfasst, wenn sie die Bedeutung der Äusserung beeinflussten. Des Weiteren wurde die Standardorthografie der deutschen Schriftsprache verwendet. Sprachliche Merkmale wie Versprecher oder Betonungen wurden dabei nicht berücksichtigt.

Qualitative Inhaltsanalyse

Es wurde die Auswertungsmethode *qualitative Inhaltsanalyse* nach Mayring durchgeführt. Der Grund für die Wahl dieser Auswertungsmethode ist, dass bei qualitativen Inhaltsanalysen das Material in Einheiten aufgeteilt, systematisch bearbeitet und anhand eines Codierleitfadens analysiert werden

kann. Dabei wurde bei der Codierung die Individualität berücksichtigt (Mayring, 2016). Für die Analyse wurden sowohl die Kategorien der Dokumentenanalyse als auch die transkribierten Texte unter Anwendung eines in MAXQDA implementierten Kategoriensystems einbezogen. Durch diese Methode konnten bedeutsame Muster herausgearbeitet werden. Begonnen wurde mit der deduktiven Kategorienbildung. Da diese jedoch nicht ausreichte, wurde zudem induktiv am Material codiert. Insgesamt wurden bei den 14 durchgeführten narrativen Interviews 256 Stellen codiert.

Transparenz der Entwicklung von Kategorien/Konzepten und ihr Bezug zu den Primärdaten

Die in der Auswertung der Dokumentenanalyse gebildeten Kategorien wurden grösstenteils deduktiv als Oberkategorien in MAXQDA übertragen. So war es möglich, Selektionskriterien für die Definition der Kategorien zu bestimmen. Da jedoch in den narrativen Interviews weitere Aussagen gemacht wurden, welche zu keiner Oberkategorie passten, wurden auch Oberkategorien induktiv gebildet. Ausserdem wurden bei weiteren Textstellen, welche den bereits existierenden Kategorien nicht zugeordnet werden konnten (Subsumtion), induktive Kategorien gebildet. Die Trennschärfe wurde gewährleistet, um Überschneidungen zu vermeiden, und die Kategorien wurden umfassend erstellt, um alle relevanten Textstellen zu erfassen. Im Codierleitfaden wurde zu jeder Hauptkategorie eine Definition erstellt sowie ein dazugehöriges Ankerbeispiel erfasst (s. Anhang D „Codierleitfaden“). Dadurch entstand der Vorteil einer übersichtlichen Bearbeitung des Materials und einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit. Es wurden ausschliesslich Textpassagen der Interviews berücksichtigt, welche diesen Kategorien zugeteilt werden konnten (Fenzl & Mayring, 2014).

Hauptkategorien

Nach der Durchführung der narrativen Interviews wurde der Codierleitfaden um folgende zwei Hauptkategorien erweitert: „Unklarheit der Rolle des AC's“ und „Wirkung des AC's“. Die übrigen Hauptkategorien (Sozial-, Fachkompetenzen und Unterstützung), die während der Dokumentenanalyse erstellt wurden, blieben unverändert. Die Hauptkategorie „Verantwortung für Teamleistung“ wurden jedoch als obsolet angesehen, da das Thema während den narrativen Interviews nicht genannt wurde. Nach Absprache mit der Begleitperson wurde sie jedoch in Kapitel 5 „Diskussion und Interpretation“ wieder aufgegriffen, da ansonsten wichtige Hinweise über die Daten verloren gegangen wären. Es wurde eine Kontrastierung vorgenommen. Die Hauptkategorien „Umgang: wertschätzend“, „Umgang: respektvoll“ sowie „Growth Mindset“ konnten zur Subkategorie „Sozialkompetenz – Vertrauensbildung“ zusammengefasst werden. Die „Agilen Werte & Prinzipien“ wurden bereits bei der Subkategorie „Methodisches Verständnis“ abgedeckt. „Selbstorganisation“ und „Eigenverantwortung“ konnten in die Hauptkategorie „Unterstützung“ und Subkategorie „Teamstrukturierung“ integriert werden.

Insgesamt bildeten die fünf Hauptkategorien in Tabelle 2 mit entsprechenden Subkategorien die Grundlage für die Auswertung.

Tabelle 2

Haupt- und Subkategorien der Auswertung narrativer Interviews

Hauptkategorie	Subkategorie
Unklarheit über die Rolle des AC's	Unklarheit Mehrwert Agile Coach
Wirkung von ACs	Positiv Negativ
Fachkompetenzen	Leadership-Kompetenz Coaching-Kompetenz Methodisches Verständnis Technik-Affinität Sprachkenntnisse
Sozialkompetenzen	Vertrauensbildung Objektivität Motivationsfähigkeit Kommunikationsfähigkeit Mediation Beharrlichkeit
Unterstützung	Individualebene <ul style="list-style-type: none"> • Rahmen geben • Entwicklung von Mitarbeiter*innen • Unterstützung PO Teamebene <ul style="list-style-type: none"> • Teamstrukturierung • Verbesserung Arbeitsprozessen • Motivation und Pflege agiler Praktiken • Teamunterstützung und Krisenmanagement Organisationsebene <ul style="list-style-type: none"> • Systemische Sichtweise • Standardisierung • Unternehmenskultur

Die Ergebnisse können dem Kapitel 4.2 „Erkenntnisse aus den narrativen Interviews“ entnommen werden.

Problem der Beantwortung der Fragen nach sozialer Erwünschtheit

Bei den narrativen Interviews muss die soziale Erwünschtheit berücksichtigt werden, da die Gefahr besteht, dass Interview-Teilnehmer*innen möglicherweise dazu neigen, Antworten zu geben, die gesellschaftlich akzeptabler oder positiver erscheinen und nicht ihren tatsächlichen Überzeugungen

oder Verhaltensmustern, Gefühlen und Gedanken entsprechen (Möhring & Schlütz, 2019). Insbesondere werden Falschangaben häufig gemacht, wenn ansonsten etwas Unangenehmes berichtet werden müsste (Tourangeau & Yan, 2007). Dies kann zu verzerrten und oberflächlichen Informationen führen und ist daher von zentraler Bedeutung, da die Autorin selbst als Agile Coach in BITS tätig ist. Laut Tourangeau und Yan (2007) deuten Erkenntnisse aus Umfragestudien darauf hin, dass Falschangaben zu sensiblen Themen häufig vorkommen. Um dem entgegenzuwirken, wurde zum einen eine vertrauensvolle Beziehung mit der interviewenden Person aufgebaut, in dem sich die Autorin vor dem Interview vorstellte und Small Talk geführt wurde. Weiter wurde Anonymität und Vertraulichkeit während und nach dem Interview versprochen sowie auch bei der Transkription, damit Ängste möglichst minimiert werden konnten.

4 Ergebnisse

Im Kapitel 4.1 werden die Erkenntnisse der Dokumentenanalyse aufgegriffen, gefolgt von den Ergebnissen der narrativen Interviews in Kapitel 4.2. Im Kapitel 4.3 wird die Einordnung der Arbeitshypothesen vorgenommen, im Kapitel 4.4 die Forschungsfragen beantwortet.

4.1 Erkenntnisse aus den Dokumentenanalysen

Bei der Untersuchung der beiden Dokumente „Rollenbeschreibung Agile Coach“ und „Circle Coach Role 2023.6“ wurden spezifische Charakteristika anhand der Dokumentanalysen identifiziert. Im Folgenden werden zuerst Ähnlichkeiten sowie Unterschiede der Dokumente kurz erläutert. Dabei ist anzumerken, dass beim Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ von *Agile Coaches* (ACs) geschrieben wird, beim zweiten Dokument von *Circle Coaches* (CCs). Nachfolgend wird, wenn auf beide Dokumente eingegangen wird, der Einfachheit halber von Coaches geschrieben.

Alle ACs haben uneingeschränkten Zugriff auf die im Word- oder PowerPoint-Format vorliegenden Dokumente. Ebenso haben auch andere berechnigte Personen Zugriff auf diese Unterlagen, um sicherzustellen, dass alle relevanten Interessengruppen die erforderlichen Informationen erhalten können. Die „Rollenbeschreibung Agile Coach“ erstreckt sich über zwei Seiten, während das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ drei Seiten umfasst, einschliesslich Abbildungen. Es ist zu beachten, dass ausschliesslich im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ Abbildungen enthalten sind, während das andere Dokument keine Abbildungen enthält. Beide Dokumente sind im Anhang A verfügbar.

Ausschlaggebend ist, dass beide Dokumente den Fokus auf die Rolle und Verantwortlichkeiten der Coaches legen, was eine Vergleichbarkeit der Inhalte für die vorliegende Arbeit ermöglicht. Jedoch ist hervorzuheben, dass die Beschreibung im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ eine stärkere Betonung auf einer Metaebene vornimmt. Das heisst, es behandelt die Themen auf einer abstrakteren Ebene und fokussiert sich mehr auf konzeptuelle Aspekte als auf konkrete Aufgaben oder Tätigkeiten im Alltag eines AC's. Es wird weniger explizit darauf eingegangen, was ACs im täglichen Handeln konkret umsetzen sollen, sondern es wird vielmehr auf die strategische Ausrichtung fokussiert.

Im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ wurden keine Sozial- und Fachkompetenzen erwähnt. Das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coaches“ hingegen legt den Fokus unter anderem auf das Verhalten und die Qualifikationen von ACs.

In Tabelle 3 sind die gefundenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgeführt.

Tabelle 3

Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Dokumente der Dokumentenanalyse

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
Sprachlich	Sprachlich
	Das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ ist auf Englisch geschrieben und verwendet den Begriff „Circle Coach“
	Das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ wurde auf Deutsch verfasst und verwendet den Begriff „Agile Coach“.
Beide Dokumente richten sich mit der Sprachwahl auf die potenzielle Zielgruppe des Unternehmens.	Das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ richtet sich mit der Sprachwahl auf die strategische Ausrichtung und potenzielle Zielgruppen des Unternehmens.
Inhaltlich	Inhaltlich
Beide Dokumente legen den Fokus auf die Rolle und Verantwortlichkeiten.	Das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ nimmt die Sicht einer Metaebene ein.
In beiden Dokumenten wird Wissen über agile Werte und Prinzipien vorausgesetzt. Es geht um ihre Anwendung im Alltag.	Dokument „Circle Coach Role 2023.6“: Es werden keine Sozial- und Fachkompetenzen im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ genannt.
Beide Dokumente gehen auf die Team- und Organisationsebene ein.	Beim Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ liegt der Fokus auf Verhalten und Qualifikationen.
Beide Dokumente legen den Fokus auf das Verhalten.	Beim Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ werden folgende Voraussetzungen genannt: Abgeschlossenes Studium/Weiterbildungen in Psychologie, Coaching, Naturwissenschaften oder Technik. Fließend Deutsch und Englisch zu sprechen wird vorausgesetzt.
	Beim Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ lassen die inhaltlichen Aspekte tiefere Einblicke in die Struktur der Abteilung BITS zu.
Einsatz	Einsatz
Beide Dokumente sind für interne Zwecke gedacht.	Das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ ist für interne und externe Zwecke gedacht.
Datum der Überarbeitung	Datum der Überarbeitung
	Das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ wurde am 17. Juni 2022 das letzte Mal überarbeitet, hingegen das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ am 08. Juni 2023.

In der Analyse fällt auf, dass es für ACs nicht ausreicht, lediglich über agile Werte und Prinzipien Bescheid zu wissen; sie müssen aktiv im Arbeitsalltag umgesetzt werden können. Des Weiteren sind für die Rolle des AC's Abschlüsse oder Weiterbildungen in Psychologie, Coaching, Naturwissenschaften oder Technik empfohlen. Zudem wird verlangt, dass diese sowohl in Deutsch als auch in Englisch fließend kommunizieren können.

Während das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ für interne wie auch für externe Zwecke, wie beispielsweise die Ausschreibung einer Vakanz konzipiert ist, dient „Circle Coach Role 2023.6“ hauptsächlich dem firmeninternen Verständnis der Rolle des AC's.

Im Unterschied zum anderen Dokument geht letzteres detailliert auf die neu eingeführte Circle-Struktur mit den neun verschiedenen Circles ein. Im Herbst 2022 wurden die Circles geschaffen, wobei ein Circle als organisatorische Einheit betrachtet wird, die thematisch verwandte Teams zusammenfasst. Die Themen zwischen den Circles variieren, und innerhalb jedes Circles sind sie ähnlich. Diese Struktur wurde entwickelt, um die Zusammenarbeit und den Austausch von Ressourcen und Informationen zwischen den Teams zu erleichtern (M. Bosack, persönliche Kommunikation, 10. Mai 2023).

Auffällig ist zudem, dass das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ in englischer Sprache verfasst wurde, das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ jedoch auf Deutsch. Dadurch können Rückschlüsse auf die Zielgruppe gemacht werden. Da die Vakanzen auf Deutsch ausgeschrieben werden, macht es Sinn, dass das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ auf Deutsch verfasst wurde. Es besteht Unklarheit darüber, warum das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ auf Englisch verfasst wurde. Es gibt dazu auch keine Hinweise im Dokument.

Zwischen den beiden Dokumenten zeigen sich nicht nur sprachliche, sondern auch inhaltliche Unterschiede. Während die Sprachwahl auf die strategische Ausrichtung und potenziellen Zielgruppen des Unternehmens hindeuten könnte, lassen die inhaltlichen Aspekte des Dokuments „Circle Coach Role 2023.6“ tiefere Einblicke in die Struktur der Abteilung BITS zu. Es ist evident, dass BITS nicht nur in der internen Kommunikation, sondern auch in der Organisationsstruktur Veränderungen vornimmt. Dies wird besonderes in der Folie mit dem Titel „Circle Coach Model“, im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ anhand des neuen Rollenmodells deutlich. Durch dieses wird die Verteilung und die Bezeichnungen von Schlüsselpositionen wie LMs, POs und PMs innerhalb des Unternehmens dargelegt.

Wie bereits in Tabelle 3 genannt, wurde das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ am 17. Juni 2022 das letzte Mal überarbeitet, das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ am 08. Juni 2023.

In dieser Zeitspanne von einem Jahr wurde die Bezeichnung „AC“ zu „CC“ transformiert.

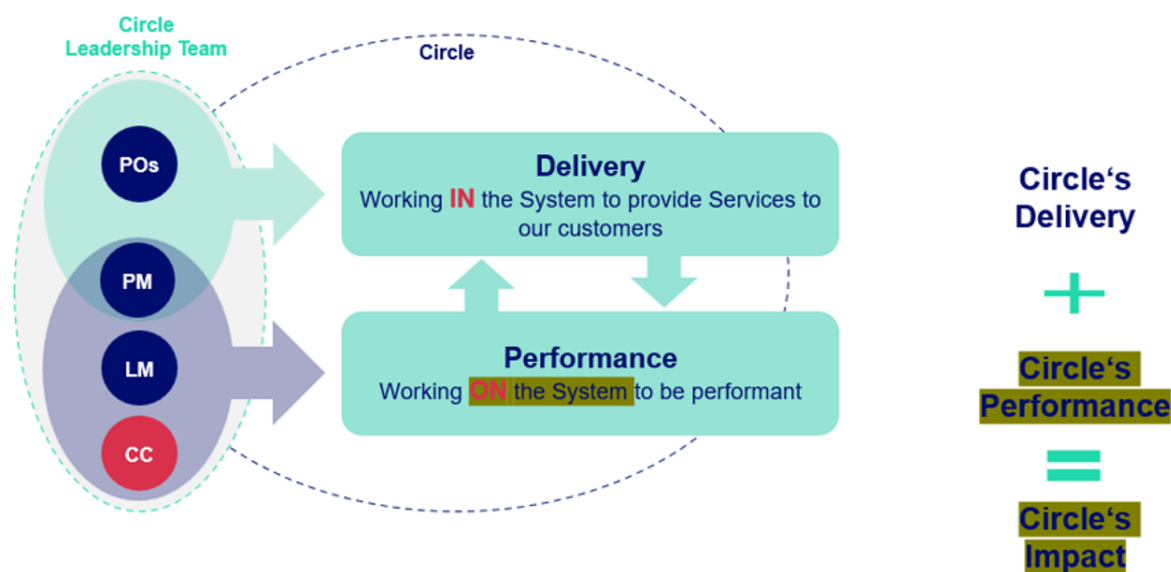
Im Folgenden wird genauer und abschnittsweise auf die beiden Dokumente eingegangen, was einer besseren Übersicht dienen soll. Zuerst werden die konkreten Aufgaben betrachtet, anschliessend die drei definierten Ebenen erläutert.

4.1.1 Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten von Circle Coaches im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“

Die Hauptaufgabe des CCs liegt in der Verbesserung der Leistung des Circles, indem systemische Muster aufgedeckt werden.

Der Vergleich beider Dokumente zeigt auf, dass der zentrale Fokus von CCs im Vergleich zu ACs nicht mehr nur in der Begleitung eines einzelnen Teams liegt. Im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ wird erläutert, dass diese zusammen mit dem PM und der LM an der Teampformance arbeiten sollen („Performance: Working on the System to be Performant“), wohingegen sich POs auf die Lieferung der Produkte/Service zu konzentrieren haben („Delivery: Working in the System to Provide Services to Our Customers“). Diese Rollen formen gemeinsam den Circle Impact.

Es wird offensichtlich, dass der Umfang der Aufgaben von AC zu CC erweitert wurde, wobei CCs jetzt auf der Circle-Ebene und nicht nur auf der Teamebene agieren.



Anmerkung. POs = Product Owners, PM = Produktmanager*in, LM = Linienmanager*in, CC = Circle Coach*in.

Abbildung 2. Rolle, Verantwortlichkeit von Circle Coaches und Auswirkung auf Circle (Baloise, 2023).

Die Aufgaben des CC's im „Circle Coach Role 2023.6“ wird unterteilt in etwa 60 % „run“ und 40 % „build“. Dabei gehört zu „run“ die systemische Analyse, der Coaching Prozess und das Begleiten von agilen Ritualen. Zu „build“ gehört die Unterstützung bei der organisatorischen Umgestaltung und die

Mitwirkung im Circle Leadership Team. Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, besteht das Circle Leadership Team aus POs, PM, LM und CC.

Neben der systemischen Analyse ist es die Aufgabe des CC's, den Coaching Prozess durchzuführen. Weiter ist die Begleitung agiler Rituale in beiden Dokumenten konsistent, wobei das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ den Punkt „stellt sicher, dass das Team regelmässig plant, sich optimal koordiniert, zusammenwächst und sich laufend verbessert“ hervorhebt. Das „Circle Coach Role 2023.6“-Dokument betont hingegen „Supports agile Rituals: The main focus of the role is to increase self-organisation and ownership in the teams with appropriate means“. Bei CCs wird dementsprechend der Schwerpunkt auf die Selbstorganisation und Verantwortung gelegt. Dabei wird zusätzlich die funktionsübergreifende Arbeit von CCs betont, welche bei Bedarf bei Planung, Moderation, Schulungen und Konfliktlösungen unterstützen sollen.

4.1.2 Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten von Agile Coaches im Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“

Das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ weist darauf hin, dass ACs für die Art und Weise der Zusammenarbeit im Team und deren Weiterentwicklung verantwortlich sind und sorgt dafür, dass das Team effektiv arbeiten kann, indem Hindernisse aus dem Weg geräumt werden. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams, sollten ACs angeregt werden zu experimentieren und methodische Veränderungen auszuprobieren. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sie ein tiefes methodisches Verständnis haben. Dazu benötigen sie jedoch auch Eigeninitiative und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten sowie die Fähigkeit zur Vertrauensbildung. Laut Gartmeier und Winkler (2015) bildet ein lernorientierter Umgang mit Fehlern den Ausgangspunkt für ein Handeln in Eigeninitiative. Für ACs gilt diesbezüglich wie für alle Mitarbeiter*innen, welche eigeninitiativ agieren: Sie können Vorteile daraus ziehen, wenn sie bei der Realisierung ihrer Arbeiten eine gesteigerte Toleranz gegenüber Fehlern zeigen. Durch unterschiedlich viel Eigeninitiative können ACs einen mehr oder weniger grossen Mehrwert generieren. Dies hängt vom jeweiligen Verhalten der Person ab.

Das Aus-dem-Weg-Räumen der Hindernisse ist kennzeichnend für die reaktive, nicht proaktive, Rolle der ACs. Dies kann von Person zu Person unterschiedlich gelebt werden. Es ist jedoch essenziell, dass Coaches nicht nur reaktiv auf auftretende Probleme reagieren, sondern auch vorausschauend agieren, um zukünftigen Hindernissen vorzubeugen. Sie sollten sich jeweils genügend Zeit nehmen, um nachhaltige Lösungen für die entsprechenden Herausforderungen zu planen, damit das Team nicht nur kurzfristige Erleichterung erfährt, sondern auch langfristig stabil und effizient arbeiten kann. Es soll das Ziel der ACs sein, eine Umgebung zu schaffen, in der das Team sein volles Potenzial entfalten und kontinuierliche Verbesserungen im Arbeitsprozess erreichen kann.

In Tabelle 4 sind die Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten von ACs und CCs zu finden.

Tabelle 4

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten der Agile Coaches und Circle Coaches

	Agile Coaches	Circle Coaches
Begleitung	Begleitung von einzelnen Teams	Begleitung des Circles (mehrere Teams)
Verantwortung gegenüber	Der Art und Weise der Zusammenarbeit und Weiterentwicklung von Teams	Verbesserung und Arbeiten an der Leistung des Circles/Teamperformance
Aufgabenbereiche	Hindernisse aus dem Weg räumen Begleitung von agilen Ritualen	Systemische Analyse erstellen Gesamter Coaching Prozess Begleitung von agilen Ritualen

4.1.3 Sozial- und Fachkompetenzen im Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“

Was die Sozialkompetenzen betrifft, lässt sich zusammenfassend sagen, dass von ACs ein respektvoller, wertschätzender Umgang verlangt wird. Es soll jedoch auch eine konstruktiv-kritische Position eingenommen werden und unangenehme Themen sollen angesprochen werden können. Weitere Punkte lassen darauf schliessen, dass ein Growth Mindset verlangt wird. Als Growth Mindset wird die Überzeugung definiert, dass Intelligenz formbar und verbesserungsfähig ist (Ng, 2018).

In Bezug auf die Fachkompetenzen gilt es für ACs, nebst einer Weiterbildung in Psychologie, Coaching, Naturwissenschaften oder Technik, die agilen Werte und Prinzipien vorzuleben, aber auch Wissen über agile Methoden zu haben. Wie bereits genannt, sollten sie fließend Deutsch und Englisch sprechen.

4.1.4 Unterschiedliche Ebenen im Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“

Das Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ geht auf die Unterstützung auf Individual-, Team- und Organisationsebene ein, wobei die Teamebene am ausgeprägtesten ausgeführt ist (s. Anhang A „Dokumentenanalyse“). Daraus kann auf die hohe Gewichtung dieser Ebene geschlossen werden. Insbesondere geht es um die Unterstützung bei der Selbstorganisation des Teams, um die Verteilung von Skills und Wissen, dem Einhalten von agilen Prinzipien und um die Ableitung von Massnahmen nach erfolgter Teameobachtung, um die Qualität zu steigern. Damit Massnahmen abgeleitet werden können, muss die Eigeninitiative von ACs im Vordergrund stehen. Für die Unterstützung des gesamten Teams werden zudem ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten der ACs erwartet.

Von ACs wird auf Individualebene verlangt, dass sie den Teammitgliedern Feedback geben und entsprechende Massnahmen ableiten können. Nebst der Unterstützung von Teammitgliedern sollten

sie auch in der Lage sein, POs zu coachen. Das Feedback hat auf konstruktive Weise zu erfolgen, damit es akzeptiert und umgesetzt werden kann.

Wird die Organisationsebene betrachtet, fällt auf, dass die Aufgaben der ACs im Erweitern des internen und externen Netzwerks sowie im Verfolgen der übergreifenden agilen Ziele, welche im Unternehmen erreicht werden sollten, bestehen. Im Dokument „Rollenbeschreibung Agile Coach“ wird nicht weiter auf diese Ebene eingegangen.

4.1.5 Unterschiedliche Ebenen im Dokument „Circle Coach Role 2023.6“

Das Dokument „Circle Coach Role 2023.6“ geht nicht auf die Individualebene ein und beschreibt ausschliesslich zwei Punkte, welche die Teamebene beleuchten. Zum einen ist dies das Coaching-Mandat, welches mit einem Vertrag vor Beginn der Intervention erstellt wird. Als zweiter Punkt wird ebenfalls die Verstärkung der Selbstorganisation des Teams und deren Verantwortlichkeiten genannt. Die restlichen Punkte sind teamübergreifend beziehungsweise liegen auf der Organisationsebene.

Auf Organisationsebene sollen CCs sich den transformativen Herausforderungen stellen.

CCs sollen systemische Muster innerhalb des Circles erkennen, um dessen Gesamtleistung zu optimieren. Sie richten dabei ihren Fokus auf den maximalen systemischen Nutzen und leiten daraus ihren Hauptinterventionsbereich ab, basierend auf einer soliden Datenanalyse.

Bei Bedarf bieten CCs ihre Unterstützung auch bereichsübergreifend an. Dies umfasst die Planung und Durchführung von Veranstaltungen, Moderationen, Trainings und die Bearbeitung von Konflikten, um eine effektive und ganzheitliche Entwicklung des Circles zu gewährleisten.

4.1.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Dokumentenanalysen

Abschliessend stellt Tabelle 5 auf Grundlage der verglichenen Dokumente die Rolle, Verantwortung sowie die Sozial- und Fachkompetenzen von ACs wie auch von CCs als Übersicht dar. Dabei werden die beiden Rollen zusammen betrachtet.

Tabelle 5

Haupt- und Subkategorien der Ergebnisse aus der Dokumentenanalysen

Rolle und Verantwortung von Coaches	Erwartete Sozialkompetenzen an Coaches	Erwartete Fachkompetenzen an Coaches
Unterstützung <ul style="list-style-type: none"> • Individualebene • Teamebene • Organisationsebene 	Umgang <ul style="list-style-type: none"> • wertschätzend • respektvoll 	Agile Werte und Prinzipien <ul style="list-style-type: none"> • vorleben • Know-how besitzen
Feedback geben	Growth Mindset	Abschluss/Weiterbildung <ul style="list-style-type: none"> • Psychologie/Coaching • Naturwissenschaft • Technik
Selbstorganisation fördern		Sprachkenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • fließend Deutsch • fließend Englisch
Eigenverantwortung erweitern		
Systemische Sichtweise		
Verantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Leistung von Circle/Team 		

Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus den narrativen Interviews genauer vorgestellt. Ausgewertet wurden die Interviews anhand eines Codierleitfadens mit fünf Hauptkategorien (Unklarheit über die Rolle des AC's, Wirkung von ACs, Unterstützung, Sozialkompetenzen und Fachkompetenzen) mit entsprechenden Subkategorien. Im Codierleitfaden (s. Anhang D „Codierleitfaden“) sind die Definitionen von Haupt- und Subkategorien mit entsprechenden Ankerbeispielen ersichtlich. Auf Basis dieser fünf Hauptkategorien wurden die Ergebnisse ausgewertet. In den weiteren Kapiteln wird ausschliesslich von ACs gesprochen und nicht mehr von CCs.

4.2 Erkenntnisse aus den narrativen Interviews

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der narrativen Interviews präsentiert. Es wird auf die Unklarheit der Rolle eingegangen. Weiter werden die unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten von ACs dargestellt.

4.2.1 Unklarheit über die Rolle von Agile Coaches

In den Ergebnissen ist erkennbar, dass ein häufig genanntes Thema die Unklarheit über die Rolle von ACs ist, was von allen Befragten, ausser vom Kunden, erwähnt wurde. Dabei geht es insbesondere um die Verantwortlichkeiten. Dies zeigt folgende Äusserung: „*Ich denke, was uns fehlt ist ein bisschen*

Klarheit, was ein Agile Coach macht, wofür er verantwortlich ist, da unser Coach sich ja immer noch am Finden ist.“ (Nr.05).

Eine weitere Aussage eines Teammitgliedes bringt die Unklarheit über die Rolle weiter zum Ausdruck: *„Ich bin der Meinung, dass nicht alle die Rolle des Agile Coaches, sondern, dann beziehe ich mich ein, wirklich verstehen. Vielleicht ist auch das die Schwierigkeit, warum einige den Mehrwert auch, ich denke, da müssten wir ein bisschen mehr Marketing im Sinne von Information, im Sinne von, nicht im Sinne von schönreden oder nicht einfach nur Branding, nicht einfach nur schön Slides, sondern wir sind für das und das da. Wir unterstützen euch im Arbeitsprozess. Und vielleicht würde das helfen, den Mehrwert zu dem Verständnis für diese Rolle auch, einer breiteren Menge verstehbar zu machen, glaube ich.“ (Nr.08)*

Diese Aussage zeigt auf, dass die interviewte Person wahrnimmt, dass die Rolle eines AC's nicht von allen verstanden wird. Die Person deutet an, dass mehr Aufklärung und Information über die Rolle und ihre Vorteile notwendig ist. Dies soll jedoch nicht durch oberflächliches Marketing oder ausschliesslich durch ansprechende Präsentationen erfolgen, sondern vielmehr durch konkrete Erläuterung der Unterstützungsleistungen, die ACs bieten. Es wäre für die interviewte Person einfacher, wenn ein Fokus auf verbesserte Kommunikationsmassnahmen gelegt würde, die klar den Nutzen und die Funktionen eines AC's darlegen, was das Verständnis und die Wertschätzung dieser Rolle bei einer breiteren Zielgruppe erhöhen könnte.

Des Weiteren weist eine Person mit leitenden Funktionen darauf hin, dass die Rolle leicht missverstanden werden kann. Als Beispiel nennt sie, dass im schlimmsten Fall, der/die AC für die Product-Owner-Rolle als Assistenz angesehen wird, was natürlich nicht das Aufgabengebiet der ACs ist. Die Ergebnisse zeigen somit auf, dass die Aufgabe von den Stakeholdern, mit Ausnahme des Kunden, aber auch von den ACs selbst schnell missverstanden werden kann, was sich auf die Akzeptanz und somit auf den Mehrwert auswirken kann. Dies wird im Kapitel Diskussion (Kapitel 5.1.1 „Rolle und Verantwortlichkeiten von Agile Coaches“) genauer aufgezeigt.

4.2.2 Einfluss und Wirkung von Agile Coaches

In den durchgeführten narrativen Interviews wurde aufgezeigt, dass der Einsatz von ACs positive bis hin zu negativen Auswirkungen haben kann und es eine Grundvoraussetzung gibt, welche benötigt wird, damit ein Mehrwert entstehen kann.

Die Akzeptanz von ACs spielt im Arbeitsalltag eine fundamentale Rolle, wie aus den Interviews hervorgeht. Sie wird als entscheidend angesehen, um eine positive Dynamik im Team zu ermöglichen. Die Zustimmung des Teams ermöglicht es, dass ACs effektiv arbeiten können und so leichter einen Mehrwert erreichen. Dies wird durch folgende Aussage deutlich:

„Wenn der Coach nicht akzeptiert wird, dann bringt er auch keine Vorteile, denn er muss vom Team akzeptiert sein, damit er seine Arbeit machen kann.“ (Nr.09)

Wie im theoretischen Teil (s. Kapitel 2.2 „Reife von agilen Teams“) erwähnt, zeigen auch die Erkenntnisse, dass die Wirkung von ACs stark vom Reifegrad des Teams abhängig ist: *„Wenn das Team, dann mal diese Transformation durchgegangen hat und sich neu gefunden hat, innerhalb im Team sich neu organisiert hat, die Arbeitstechniken sich angeeignet hat, da muss ich sagen, da fehlt mir doch der Mehrwert von einem Coach, weil dann hat sich ja das Neue etabliert, man ist wieder in den Prozessen drin und ich würde sagen, für mein Team wäre dann ein Coach obsolet.“ (Nr.12)* Diese Aussage weist darauf hin, dass mit wachsender Teamerfahrung kein grosser Mehrwert des AC's mehr geboten werden kann. Die Rolle kann überflüssig werden. Dabei besteht die Schwierigkeit für den AC den Zeitpunkt zu erkennen, wann das Team seine Unterstützung nicht mehr benötigt.

Die Frage nach dem konkreten Mehrwert von ACs ist zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung unter Personen mit leitenden Funktionen und ACs selbst noch nicht eindeutig geklärt. Bemerkenswert ist auch, dass die restlichen Stakeholder (Teammitglieder, PO, Kunde) sich dazu nicht geäussert haben. Es blieb die Frage offen, ob bei ihnen darüber auch Unklarheit besteht.

Die Ergebnisse zeigen nachfolgend deutlich eine Unsicherheit bezüglich der Bewertung und des messbaren Nutzens von ACs auf. Dies wird bei folgenden Antworten sichtbar: *„Und dann glaube ich, auf einer ökonomisch betrachteten Ebene ja, bringen wir diesen Output, den wir eigentlich an Kosten verursachen?“ (Nr.0)*. Diese Antwort spricht für das Entstehen eines finanziellen Mehrwerts. Die nächste Aussage zeigt, wie schwierig es ist, den Mehrwert dieser Aufgabe in konkreten Zahlen auszudrücken. Hier mit der Frage, wie sieht die Verbesserung von Effizienz und Teamkooperation in Relation zu den Kosten aus? *„Wie messen wir das? Also was ist effektiv der Mehrwert? Lohnt sich der Geldeinsatz für diese Person? Also leistet das Team mit einem fulltime Agile Coach effektiv um 120.000 Franken herum mehr oder nicht? Ich würde mal sagen, Unklarheiten effektiv den Mehrwert von Agile Coaches zu messen.“ (Nr.12)* Diese Aussage deutet auf das Bedürfnis hin, klarere Methoden zur Bewertung des Beitrags von ACs zur Verfügung zu haben. Daraus kann abgeleitet werden, dass ein Risiko vorhanden ist, dass die Rolle infrage gestellt werden kann, wenn deren Nutzen nicht klar messbar und kommunizierbar ist.

4.2.2.1 Positive Wirkung

Nachfolgend wird in den Unterkapiteln auf die Ergebnisse der positiven Wirkungen von ACs auf verschiedenen Ebenen eingegangen. Es lässt sich erkennen, dass es auf Individualebene insbesondere um die Unterstützung des PO und der Teammitglieder geht. Auf Teamebene steht die Verbesserung

von Arbeitsprozessen sowie die Steigerung von Motivation und das Pflegen von agilen Praktiken im Team im Vordergrund. Dazu zählen auch die Teamunterstützung und das Krisenmanagement. Ausserdem wurden die systemische Sichtweise von ACs, Standardisierungen von Arbeitsprozessen und die positive Beeinflussung der Unternehmenskultur genannt.

4.2.2.1.1 Individualebene: Unterstützung von Product Owner und Teammitgliedern

Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, spielen ACs auf der Individualebene eine wichtige Rolle bei der Unterstützung einzelner Teammitglieder und des PO. Das kann sich in der Form von Feedbackgeben sowie in der Unterstützung bei Entscheidungsfindungen und der Entwicklung von Mitarbeiter*innen zeigen.

Die Unterstützung von PO wird an folgenden Aussagen ersichtlich: *„Ich würde es sehr vermissen, wenn wir keine Agile Coaches mehr hätten, also ich sehe den Mehrwert extrem. Das hilft auch dem Product Owner extrem im Team.“ (Nr.10) sowie „Das auch transparent zu machen, auch dem Product Owner zu helfen, zu priorisieren und damit quasi Ressourcen und Bedürfnisse des Teams abzugleichen mit den technischen Anforderungen und Vorhaben, die auf sie einprasseln.“ (Nr.12)*

Gewisse Teammitglieder schätzen es, mit ACs nebst der vorgesetzten Person noch eine weitere Ansprechperson zu haben. Insbesondere zeigt die nachfolgende Aussage, dass es gewisse Themen gibt, bei welchem Teammitglieder lieber zu ACs gehen, da diese auf Augenhöhe sind und sie ein vertrauensbasiertes Coaching bevorzugen: *„Es gibt sonst noch, ich glaube, es gibt einfach auch Themen, wo wohl Leute nicht gerne mit dem Vorgesetzten diskutieren wollen, aber vielleicht sich doch coachen lassen wollen. Und je nachdem ist da auch wirklich der Coach nochmal ein Ansprechpartner, wenn es um Themen geht, die auf menschlicher Ebene eher sind, wo vielleicht sogar ein echter Coach gerne als Partner gesucht wird, um sich selbst irgendwie voranzubringen, coachen zu lassen.“ (Nr.09)*

Eine ähnliche Aussage wird von einer weiteren Person geäußert. Diese geht insbesondere auf Einzelgespräche zwischen Teammitgliedern und AC ein, um bei persönlichen Herausforderungen gemeinsam eine Lösung herauszuarbeiten. *„Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass ein Agile Coach sehr positiv wirken kann, wenn es persönliche, psychologische Herausforderungen gibt, dass er als Ansprechperson für Teammitglieder im 1:1 helfen kann, solche Punkte zu identifizieren und eine Herangehensweise für eine Lösung zusammen mit dem Mitarbeiter zu strukturieren.“ (Nr.11)*

4.2.2.1.2 Teamebene: Beratende Funktion, Verbesserung von Arbeitsprozessen, Motivation, Pflege von agilen Praktiken und Krisenmanagement

Es ist auf Teamebene erkennbar, wie ACs positive Wirkungen erzielen können, wenn sie als Berater*innen fungieren, indem sie den Teammitgliedern beispielsweise neue Organisationsstrukturen erklären. Dabei erfüllen ACs eine wichtige aufklärende Funktion. Dies wird an folgendem Beispiel ersichtlich: *„Also wir hatten einmal von unserem Agile Coach eine Präsentation über das neue Organisationsmodell, das eingeführt wurde. Ja, das hat mir persönlich relativ viel gebracht, weil ich mal so verstanden habe, wie wir überhaupt organisiert sind. Weil ich am Anfang, glaube ich, nie wirklich eine Einführung darin erhalten habe, wie wir organisiert sind.“ (Nr.06)*

Aus dieser Aussage lässt sich ableiten, dass ACs nicht nur als Schlüsselkompetenz ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten benötigen, sondern auch eine Schlüsselrolle in der Kommunikation und Klärung von organisatorischen Veränderungen spielen können. Durch ihre Kommunikationsfähigkeiten komplexe Informationen verständlich zu machen, hilft den Teammitgliedern, sich in den neuen Organisationsstrukturen besser zurechtzufinden und ihre eigene Rolle innerhalb dieser Strukturen zu verstehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Schutz des Teams vor externen Einflüssen, insbesondere dem Druck von Seiten der Kund*innen. ACs agieren hier als eine Art Puffer oder vermittelnde Instanz zwischen Team und Kund*innen. Auch so kann das Team unterstützt werden. Die folgende Aussage unterstreicht diese Behauptung: *„Es gibt ja verschiedene Interessensgruppen und ich sehe zwei Interessensgruppen eigentlich, haben wir den Product Owner, der ein bisschen der verlängerte Arm des Business ist, könnte man so sehen. Und wir als Team arbeiten. Wir haben die [Agile Coachin] als ebenso wie beschrieben, als Koordinator und auch ein bisschen als Schutz gegenüber dem, was dann manchmal vielleicht aufgrund des Drucks des Business auf uns appliziert wird.“ (Nr.08)*

Die Ergebnisse zeigen ausserdem, dass ACs auf Teamebene, insbesondere vor oder während einer Transformation, das Team unterstützen, denn durch das Einführen von agilen Praktiken ändern sich die Arbeitsweisen. ACs ist es möglich eine distanziertere Sicht zum Team einzunehmen. Dies kann an folgender Aussage vergegenwärtigt werden: *„Nichtsdestotrotz sehe ich den Mehrwert, wenn das Team vor einer Transformation steht oder während einer Transformation. Das heisst, wenn die Verantwortungen, die Aufgaben, die Arbeitsweise oder sonst was im Team ändern werden, dass da eine externe Sicht angebracht wird, einerseits, andererseits auch eine Hilfestellung.“ (Nr.12)*

Weiter zeigen die Ergebnisse, dass ACs Arbeitsprozesse optimieren und Veränderungen vorantreiben können. Um Vorgehensweisen und Verbesserungen vorzuschlagen sowie ein Experiment zu starten,

benötigen ACs Eigeninitiative und Kreativität. *„Vorgehensweisen vorschlagen, welche die tägliche Arbeit zum Beispiel verbessern. Was ich find, was ein Mehrwert war, wenn es um das Team generell ging, [...] dass er erkennen kann, [...] wenn Workflows nicht richtig funktionieren, dass er dann dort eingreift und eben Vorschläge macht, um das zum Beispiel besser zu gestalten oder eben vielleicht auch mal ein Experiment zu starten, umso besser oder mit diesem Workflow alles besser ist.“ (Nr.02)*

Weiter haben ACs eine wichtige Rolle bei der Einführung von Agilität auf Teamebene und bei der Einhaltung und Pflege agiler Praktiken. Zudem können sie das Team motivieren. Nachfolgende Aussage vergegenwärtigt die Einhaltung agiler Praktiken: *„Teams, die in die agile Arbeitsweise übergehen und daran arbeiten, tendieren dazu, mit der Zeit gewisse Disziplin vielleicht zu verlieren...die definierte Rolle vom Agile Coach hilft, diese Disziplin aufrecht zu halten, dass diese Grundprinzipien der agilen Mythologien immer noch eingehalten werden und dass man immer wieder daran erinnert wird, dass man nicht zu viel einplanen soll, dass die Dinge richtig geschätzt werden, zum Beispiel, dass die Rituale auch durchgeführt werden und zwar ordnungsgemäss durchgeführt werden.“ (Nr.04)* Auch folgende Aussage unterstreicht die Einhaltung von agilen Praktiken und weist darauf hin, wie wichtig die Arbeit der ACs dafür ist. Jedoch zeigt das Zitat auch auf, dass: *„Wenn das Team es machen würde, würde wahrscheinlich diese Struktur sterben.“ (Nr.08)*

Die Analyse zeigt weiter auf, wie ACs das Team bei Schwierigkeiten unterstützen können, indem sie Herausforderungen als neutrale Instanz ansprechen, zur Eigenverantwortung und Selbstorganisation motivieren, und so das Team gestärkt wird. Eine interviewte Person äussert sich dazu wie folgt: *„Es ist nicht sein Ziel, dem Team zu sagen, worüber gesprochen werden soll oder das Team auf einen bestimmten Punkt hinzuleiten, sondern er kann bestimmte Fragen stellen, die das Team übersieht. Er kann das Team dazu anspornen. Im Gespräch zu verleiten, dass bestimmte Sachverhalte, wenn vielleicht nicht zu Genüge ausdiskutiert, mal genauer besprochen werden sollten.“ (Nr.12)*

4.2.2.1.3 Organisationsebene: Systemische Sichtweise, Standardisierungen und Unternehmenskultur

Oft wurde genannt, dass ACs auf Organisationsebene eine systemische Sichtweise einnehmen und somit das Unternehmen als Ganzes betrachten. Dies kann an folgender Aussage gezeigt werden: *„Und ich glaube, genau das ist mal so ein erster wichtiger Schritt, dass man wegkommt aus seinem Team, dass ein Team direkt ein Team, sondern mehr auf einer Ebene, wo man ein bisschen weiteres Spektrum berücksichtigen muss.“ (Nr.0)* Durch die Betrachtung einer systemischen Sichtweise, können Wechselwirkungen, Abhängigkeiten und Synergien innerhalb des Unternehmens erkannt und bestmöglich genutzt werden. Dies wird an folgender Aussage ersichtlich: *„Ich glaube auch da, da hilft*

es der Organisation generell, wenn der Coach dann auf Punkte hinweist, die in der Organisation verbessert werden können. Also nicht irgendwie mit der Peitsche, sondern einfach wirklich das als Input nehmen kann.“ (Nr.09)

Weiter lässt sich sagen, dass ACs nicht nur Prozesse verbessern, sondern auch Standardisierungen vornehmen können. Dies wurde wie folgt geäußert: *„Wenn ich das als meinen technischen Beruf vergleiche, dann ist es eine Art Standardisierung. Das ist ein Mehrwert. Standardisierung ist in den allermeisten Fällen einen Mehrwert.“ (Nr.08)*

ACs können weiter dazu beitragen, eine positive Unternehmenskultur zu schaffen und zu fördern. Aus den Interviews geht hervor, dass dabei beispielsweise der Bottom-up-Ansatz eine Rolle spielen kann, da Entscheidungen, Ideen oder Informationen von Einzelpersonen oder Teams ausgehen und dann schrittweise nach oben hin Richtung Führungsebene weitergegeben werden können. Somit kommen Initiativen und Lösungsvorschläge von denjenigen, welche die Arbeit ausführen, und werden nicht von der Führungsebene aus vorgegeben. Folgende Aussage belegt diese Erkenntnis: *„Was im Endeffekt aber auch wertvoll für die Organisation ist und wie die Organisation sich gestaltet, also weniger top down, sondern mehr so gemeinsam, auch dort sehe ich den sehr grossen Mehrwert.“ (Nr.05)*

4.2.2.2 Negative Wirkung

Die Befunde von negativer Wirkung fallen im Vergleich zu positiver Wirkung deutlich geringer aus. Nachfolgend werden die Erkenntnisse auf Teamebene zusammengetragen. Auf Individual- und Organisationsebene wurden in dieser Studie keine Ergebnisse gefunden.

4.2.2.2.1 Teamebene: Abstimmungsbedarf, nicht zielführende Methoden, fehlende Umsetzungsmöglichkeiten

Werden die Ergebnisse der Interviews auf der Teamebene in Bezug auf negative Auswirkungen betrachtet, fällt auf, dass bei der Existenz von ACs vermehrte Abstimmungen nötig werden. ACs können als Mehrbelastung wahrgenommen werden. Die folgende Aussage zeigt dies auf: *„Also ich glaube, jedes Team, das eine Person zusätzlich bekommt, muss sich ja noch zusätzlich mit jemand neues abstimmen. Ich glaube, das ist ein Thema, wo wir einfach uns bewusst sein müssen.“ (Nr.0)*

Die nachfolgende Aussage von Interviewer*in Nummer 13 verweist auf die Gefahr, dass bei den Teams während Retrospektiven (was eine regelmässige Praxis im agilen Arbeitsumfeld darstellt, um vergangene Arbeit zu reflektieren und zukünftige Verbesserungen zu identifizieren, (s. Kapitel 2.1.1.2

„Agile Methoden Scrum und Kanban“) eine negative, abwehrende Haltung entstehen kann. Ein Zustand der Selbstbemitleidung kann sich ausbreiten. Dies ist deshalb problematisch, da solche Retrospektiven, die eigentlich dazu dienen sollten, aus Fehlern zu lernen und Arbeitsprozesse zu verbessern, kontraproduktiv wirken können. Statt aktiv Lösungen zu suchen und umzusetzen, kann das Team in eine negative Dynamik geraten. So entsteht eine Art Opferhaltung, in welcher das Team davon überzeugt ist, keine Kontrolle über die Situation sowie über das Umfeld zu haben. Dies kann bis hin zur Lähmung der Teamdynamik oder Produktivität führen, bei welcher zwar Probleme identifiziert, aber keine Lösungsvorschläge zu deren Behebung unternommen werden. Dies wurde in den Interviews unter anderem wie folgt geäußert: *„Und was ein Nachteil sein kann, ist, wenn ein Team dann durch solche Artefakte wie Retros in so einen selbst bemitleidenswerten Zyklus verfällt, wo man sich alle zwei Wochen erklärt, wie schlecht die Welt ist und dass man das alles selbst nicht ändern kann und dass das halt doof ist und dann irgendwie so in ein Problem versinkt, wo du zwar immer deine Probleme aufschreibst.“* (Nr.13)

Aus einzelnen Interviews geht hervor, wie ACs in der Zusammenarbeit mit ihrem Team mit diversen Herausforderungen zu kämpfen haben. Solch kritische Punkte können entstehen, wenn Änderungsvorschläge von ACs gemacht werden, welche vom Team nicht wahrgenommen oder akzeptiert werden: *„Andererseits hat und kann es natürlich auch sein, dass ein Agile Coach/Scrum Master eine zu stringente Vorstellung hat, also quasi, dass man Scrum, das ist jetzt meine persönliche Meinung, Scrum genau nach Lehrbuch machen muss. Und alles, was dort drin ist, muss genauso auch gemacht werden. So kann man als Team erfolgreich sein. Wenn das zu stringent umgesetzt wird, dann ist auch wieder der Punkt, den ich vorhin angesprochen habe, das fehlende Verständnis vom Team der Notwendigkeit seiner Änderungsvorschläge nicht gesehen. Was wieder zu Konflikten führt und gegebenenfalls auch zu einer geschädigten Beziehung von Scrum Master und Team führen kann.“* (Nr.04) Dieses Zitat zeigt auch, dass eine zu starre Anwendung von Methoden seitens AC zu Konflikten und einer Beeinträchtigung der Teamdynamik führen kann.

4.2.3 Sozialkompetenzen

Die Analyse der Interviews hat sieben konkrete Sozialkompetenzen als wichtig herausgefiltert, welche nachfolgend einzeln erläutert werden.

4.2.3.1 Vertrauensbildung

Die interviewten Personen haben folgende verschiedene soziale Kompetenzen bzw. Verhaltensweisen aufgezählt: Empathie, Menschenkenntnis, Reflexions-Fähigkeiten, aktives Zuhören, sich auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen einlassen. All diese Fähigkeiten basieren auf dem Aufbau von

Vertrauen. Die Autorin hat diese unter dem Begriff Vertrauensbildung zusammengefasst: *„Mehrwert ist tatsächlich dann gegeben, wenn der Coach auch das Team kennt. Weil ich glaube, der Mehrwert ist dann gegeben, wenn eine gewisse Vertrauensbasis da ist. Und da gehört auch eine enge Zusammenarbeit dazu.“* (Nr.09) Ohne Vertrauensbildung ist es für ACs beispielsweise sehr schwierig, in Konfliktsituationen ihren Arbeitsanforderungen gerecht zu werden.

Grundlegend für die Vertrauensbildung ist unter anderem die Fähigkeit, empathisch zu agieren; *„Empathie muss vorhanden sein, man muss sich in die Situation hineinversetzen können“* (Nr. 08), die Reflexions-Fähigkeit; *„Also ich glaube, er muss reflektiert sein“* (Nr.09) sowie Menschenkenntnis; *„Er muss schon eine gehörige Portion Menschenkenntnis mitbringen“* (Nr.13) und das Verständnis für die Bedürfnisse der unterschiedlichen Persönlichkeiten eines jeweiligen Teams.

Letztere Fähigkeit wurde beispielsweise wie folgt geäußert: *„Spüre ich, was die anderen brauchen, kläre ich ab, was sie brauchen. Wo sind sie stark, wo brauchen sie mehr Unterstützung, wo weniger? Wo lasse ich sie laufen?“* (Nr.12) Des Weiteren scheint auch die Fähigkeit, aktiv zuzuhören und sich auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen einzulassen, fundamental für die Vertrauensbildung zu sein.

4.2.3.2 Objektivität

Eine weitere Sozialkompetenz von ACs ist, dass diese eine neutrale Haltung einnehmen sollten, was grundlegend für die Wirkung und den Einfluss auf das Umfeld darstellt. Jene ist gekennzeichnet von wertfreiem, unabhängigem sowie objektivem Verhalten und kann an folgender Aussage aufgezeigt werden: *„Also auch schwierige Teams, Situationen und Konstellationen zu moderieren. In der persönlichen Interaktion auch eine gewisse Unabhängigkeit zu haben.“* (Nr.13) oder *„Er ist hochgradig wertfrei unterwegs.“* (Nr.0)

4.2.3.3 Motivationsfähigkeiten

In diesem Abschnitt werden Motivationsfähigkeiten als wichtige Sozialkompetenz von ACs thematisiert. Diese beinhalten kreative Lösungsfindung, eine visionäre Einstellung und Humor. Ein Zitat unterstreicht dies: *„Er muss gute Motivationsfähigkeiten haben. Ich glaube, das ist extrem wichtig.“* (Nr.09) Zusätzlich wird betont, dass ACs kreativ agieren sollen: *„Es muss jemand sein, der kreativ an Lösungen herangehen kann, auch wenn er keine Lösungen vorgeben kann.“* (Nr.09) Visionäres Denken ist ebenfalls gefragt, wie durch folgendes Zitat verdeutlicht wird: *„Also er hat eine klare eigene Vision, hat eine Philosophie, wie er mit Menschen umgeht“* (Nr.0) Schliesslich wird Humor als bedeutsam hervorgehoben: *„Ja, eine gute Art, die gute Laune in unserem Team. Auch und gerade heute manchmal unsere Meetings auch ein bisschen lustig gemacht und ab und zu auch organisierten Events. Das hat das Team zusammengebracht. Ja, und wir hatten auch ein wenig Spass zusammen.“* (Nr.03)

4.2.3.4 Kommunikationsfähigkeiten

Eine sehr häufig genannte Sozialkompetenz ist die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation. ACs sollten daher über herausragende Kommunikationsfähigkeiten verfügen, um auf unterschiedlichen Hierarchiestufen kommunizieren und verschiedene Stakeholder abholen zu können. Interviewpartner*in Nummer 4 unterstreicht diese Aussage wie folgt: *„Am wichtigsten ist sicher die kommunikative Fähigkeit.“ (Nr.04)* Das nächste Zitat zeigt auf, dass ACs auch den Kommunikationsstil entsprechend den individuellen Persönlichkeiten anpassen sollten: *„Aber auch, wie er mit unterschiedlichen Leuten kommunizieren kann und soll. Denn wir haben unterschiedliche Leute. Die einen sind schüchtern, wollen in Ruhe gelassen werden. Andere sind sehr, sehr dominant und zielorientiert. Damit er weiss, mit wem er wie kommunizieren muss, damit er sein Ziel erreicht. Also sehr gute Kommunikationsfähigkeiten.“ (Nr.05)* Interviewer*in Nummer 9 bezeichnet dies als *„situationsgerechtes Kommunizieren“*. (Nr.09)

4.2.3.5 Mediationsfähigkeiten

Weiter wird Mediationsfähigkeiten und die Fähigkeit zum Konfliktmanagement als sehr bedeutsam hervorgehoben, da ACs oft in der Rolle einer neutralen Vermittlungsperson agieren müssen (s. Kapitel 4.2.3.2 „Objektivität“). Eine Person sagt, dass es beispielsweise in einer Retrospektive mit mehreren Teammitgliedern schwieriger ist, Konflikte anzusprechen, was die Bedeutung guter Mediationsfähigkeiten unterstreicht: *„Es ist natürlich von Team zu Team verschieden, aber mit Menschen zusammenarbeiten führt zu Konfliktpotenzial. Das heisst, die Aufgabe ist es, die Mediation einzunehmen, zu schauen, dass zwischenmenschliche Konflikte, die gegebenenfalls nicht unbedingt in einer Retro offen angesprochen werden können aufzunehmen. Denn es ist immer schwierig, vor einem grösseren Plenum über zwischenmenschliche Probleme zu sprechen, sondern diese sollten mit den jeweiligen Personen direkt angegangen werden können.“ (Nr. 04)*

4.2.3.6 Beharrlichkeit

Aus den Interviews geht hervor, dass die Beharrlichkeit als weitere Sozialkomponente festgestellt werden kann: ACs sollten eine ausgewogene Mischung aus Beharrlichkeit sowie diplomatischer Durchsetzungskraft an den Tag legen. Sie sind nicht nur dafür verantwortlich, die regelmässigen Anwendungen agiler Praktiken innerhalb der Teams zu fördern, sondern auch dafür, diese Praktiken und Prinzipien auf höheren Ebenen der Unternehmensführung zu etablieren und zu vertreten. Dafür braucht es ein gesundes Durchsetzungsvermögen. Diese Erkenntnis wird durch folgende Aussage aufgezeigt: *„Aber auch, wenn du tatsächlich mal mit einer Person auf einer anderen Leitungsebene zu tun hast, auch denen verständlich machen zu können. Einfach wie, ja, sich durchsetzen können.“ (Nr.09)* *„Er darf nicht zu dominant sein, muss aber gleichzeitig doch bestimmt genug sein.“ (Nr.09)*

4.2.3.7 Leadership-Kompetenzen

Leadership-Kompetenzen werden als letzte wichtige Sozialkompetenz genannt. Für eine optimale Teamführung sind diese zwingend nötig. Damit wird nicht das Delegieren, sondern vielmehr das erfolgreiche Begleiten von Teams verstanden, um strategische Entscheidungen zu treffen sowie organisatorische Ziele zu erreichen. Dies steht im Einklang mit dem bereits in Kapitel 2.5 erwähnten Konzept des „Servant Leadership – das Konzept der dienenden Führung“. Bei jenem stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen im Vordergrund und der Unternehmenserfolg wird als ein Resultat der Entwicklung sowie konkreter Förderung von Teammitgliedern angesehen (Pirrong, 2016). Dies zeigt folgendes Zitat anschaulich auf: *„Ich glaube, viele Dinge helfen, auch wenn die Person eine gewisse, ich sag jetzt mal Leadership-Kompetenz hat. Ich weiss jetzt nicht, wie ich das formulieren soll. Also nicht im Sinne von Delegieren, sondern einfach im Prinzip in den verschiedensten Weisen sich bewegen zu können.“ (Nr.09)* Die Fähigkeiten der Coaches bestehen darin, sich an verschiedene Situationen anzupassen. So orientiert sich die Führung weniger an starren Hierarchien, sondern vielmehr an den Bedürfnissen sowie der Entwicklung der jeweiligen Teammitglieder. Dies erfordert die Bereitschaft, sich selbst zurückzunehmen.

Die Anzahl der Codierungen zeigen die Schlüsselkompetenzen auf. Nebst der Vertrauensbildung (27 Codierungen) wurde auch Kommunikationsfähigkeiten (17 Codierungen) als zentrale Schlüsselkompetenz definiert, da diese beiden mit Abstand in den Interviews die meistgenannten Sozialkompetenzen dargestellt haben.

4.2.4 Fachkompetenzen

Die Interviewantworten zeigen im Weiteren, dass sich vier zentrale Fachkompetenzen für ACs abzeichnen. Dazu zählen Methoden- und Coachingkompetenzen, technische Affinität sowie Sprachkenntnisse. Diese werden in den folgenden Unterkapitel abschnittsweise erläutert.

4.2.4.1 Methodenkompetenzen

Die Ergebnisse zeigen auf, dass für ACs eine fundierte Methodenkompetenz sowie ein umfassendes Verständnis für agile Arbeitsweisen zentral sind (s. Kapitel 2.1.1.2 „Agile Methoden Scrum und Kanban“). Folgendes Zitat untermauert diese Erkenntnis: *„Ein sehr gutes Verständnis von agilen Arbeitsweisen muss vorhanden sein. Das bedeutet grundlegendes Verständnis von Scrum und Kanban.“ (Nr.04)* Es reicht daher nicht aus, nur die Grundprinzipien zu kennen; es ist auch wichtig zu verstehen, wie diese Methoden in verschiedenen Teams angewendet werden können. Dies daher, da nicht jede Methode für jedes Team geeignet ist. Darüber hinaus sollten ACs die Unterschiede zwischen verschiedenen Methodiken erkennen und verstehen. Sie sollten in der Lage sein, die Teams inklusive PO in

methodischem Verständnis zu coachen und sicherzustellen, dass agile Prinzipien korrekt und effektiv angewendet werden.

4.2.4.2 Coachingkompetenzen

Aus den Ergebnissen der Interviews geht die Wichtigkeit von Coachingkompetenzen hervor. Dabei liegt beim Coaching in einem agilen Umfeld der Schwerpunkt laut Interviewpartner*in Nummer 12 nicht auf der Lösungsfindung, sondern auf der Prozessgestaltung: *„Coaching-Haltung heisst, ich bin nicht verantwortlich für die Lösung, sondern ich bin verantwortlich für den Prozess des Teams.“ (Nr.12)*

Dies bedeutet, dass ACs dem Team dabei helfen, eigene Lösungen zu finden und sie zu begleiten, statt Antworten direkt aufzuzeigen. Diese Haltung betont die Wichtigkeit von Selbstorganisation und Eigenverantwortung der jeweiligen Teams. Essenziell dabei ist, das Wissen der ACs, wie Teams effektiv gecoacht werden müssen, um ihnen einen Mehrwert bieten zu können. Ein Hintergrund in Psychologie oder eine Aus- oder Weiterbildung in Coaching ist zu empfehlen, da dadurch ein tieferes fachliches Verständnis erworben werden kann. Interviewpartner*in Nummer 9 sagt: *„Also je länger, je mehr glaube ich, dass Coaching und Psychologie, glaube ich, ganz gut ist, wenn die Leute diesen Ansatz haben. Also ich glaub, der Background, der schadet nichts.“ (Nr.09)*

In den Interviews wird auch auf das Coaching der POs als Wichtigkeit hingewiesen: *„Vor allem, wenn es darum geht, Methoden anzuwenden und die Teammembers und auch den Product Owner selbst auch zu coachen.“ (Nr.10)*

4.2.4.3 Technik-Affinität

Wird der Fokus auf das technologische Verständnis gelegt, fällt auf, dass dieses für die Aufgabe des AC nicht als zentrales Kriterium genannt wird. Jedoch können diese Kenntnisse von Vorteil sein: Es hilft, wenn ACs ein überdurchschnittliches Wissen über die Tools sowie eine allgemeine Technik-Affinität aufweisen. Dies kann mit folgender Aussage aufgezeigt werden: *„Ich glaube, wenn du erfolgreich sein willst, brauchst du mindestens ein überdurchschnittliches Verständnis für die Tools, die du einsetzt.“ (Nr.0)*

Weiter wird festgestellt, dass ein technisches Verständnis helfen kann, eine tiefere Beziehung zu den jeweiligen Teammitgliedern aufzubauen sowie schneller Vertrauen zu gewinnen. ACs, welche beispielsweise bereits einen technischen Hintergrund aufweisen, können ihr fachliches Wissen nutzen, um das Team besser zu unterstützen. Die folgende Aussage zeigt dies ausdrücklich auf: *„Ich find es nicht schlecht, wenn ein technisches Verständnis da ist. Ich auf meiner Seite habe gemerkt, dass das teilweise den Agile Coaches hilft, einen gewissen Draht zu den Leuten zu bekommen, einfacher, wenn man doch auch ein gewisses gemeinsames Vokabular und Verständnis hat.“ (Nr.09)*

Weiter wird die Offenheit für das Kennenlernen neuer Tools erwähnt, welche in der heutigen hybriden Arbeitswelt nötig ist, um mit dem technologischen Wandel mitzuhalten: *„Also das hilft natürlich vor allem in dieser hybriden Welt, in der wir leben. Also da muss man sich auch schon Zeit für Neues nehmen, auch zu lernen, um Tools zu bedienen. Wir haben bei uns auch neue Agile Coaches gehabt, es geht einen Moment, bis man die Tools kennt, man mit denen arbeiten kann. Und ich glaube nicht, dass man jetzt zwingend alles können muss, sondern eher einfach offen sein, um das zu lernen.“* (Nr.10)

4.2.4.4 Sprachkenntnisse

Aus den Interviews geht hervor, dass sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse erforderlich sind. Weitere Sprachen wie beispielsweise Französisch können als Vorteil angesehen werden. Das Verständnis sowie die Fähigkeit, in mehreren Sprachen zu kommunizieren, erweitern die fachlichen Kompetenzen, kann den Beziehungsaufbau erleichtern und eine effektivere Zusammenarbeit in mehrsprachigen Teams fördern. Jede zusätzliche Sprache, welche von ACs beherrscht wird, kann zum Vorteil genutzt werden. Dies wird an folgender Aussage vergegenwärtigt: *„Englisch, Deutsch und jede andere Sprache, die es ihm ermöglicht, sich mit irgendetwem zu unterhalten, wo es denn, wo es der Person besser geht. Ich meine, sich die Person vielleicht freut, dass die andere Person ihm gegenüber vielleicht auf Französisch antwortet. Also ich glaube, das hat mehr mit Akzeptanz zu tun, aber ich denke auch Englisch und Deutsch hier bei uns. Aber ich glaube, alles andere, was da ist, schadet auch nicht.“* (Nr.09)

4.2.5 Unterschiede von Mehrwert je nach Stakeholder

Die Stakeholder erleben und bewerten unterschiedlichen Mehrwert der ACs.

Teammitglieder

Es ist auffallend, wie Teammitglieder auf Teamebene den grössten Mehrwert von ACs wahrnehmen. Dies war jedoch auch zu erwarten, da Teammitglieder am häufigsten in diesem Setting mit ACs zusammenarbeiten und somit den Einfluss und die Relevanz spüren. Auf dieser Ebene wird der Mehrwert insbesondere in der Verbesserung von Arbeitsprozessen, aber auch durch die beratende Funktion sowie der Pflege und Weiterentwicklung der agilen Praktiken im Team empfunden. Weiter wird das Motivieren von Teammitgliedern und das Unterstützen bei Krisen genannt. Dies wird an folgender Aussage vergegenwärtigt: *„Sagen wir mal, sollte es Spannungen geben in einem Team, sagen wir zwischen Person A und zwischen Person B, und die Kommunikation ist da festgefahren, kann der Coach mitunter mit beiden kommunizieren und Mediation betreiben.“* (Nr.11)

Auf Organisationsebene wird die systemische Sichtweise und strategische Unterstützung der ACs als Mehrwert bemerkt. Diese Erkenntnis kann darauf hinweisen, dass Teammitglieder die Fähigkeit des

AC's über den unmittelbaren Arbeitskontext hinaus schätzen. ACs können Abhängigkeiten aufzeigen und den grösseren organisatorischen Kontext in Betracht ziehen. So werden ACs nicht nur als operative Unterstützer*innen wahrgenommen, sondern auch als strategische Partner*innen, die dazu beitragen, die Gesamtvision und -richtung des Unternehmens zu formen und anzupassen. Was von fundamentaler Bedeutung ist.

Auf Individualebene wird ein starkes Vertrauensverhältnis hervorgehoben. Durch offene Kommunikation können Bedenken und Gedanken geteilt werden. Allgemein gibt es von Teammitgliedern Bedenken bezüglich der Langzeitrelevanz der ACs nach abgeschlossener Teamtransformation.

Kunde

Auf Individualebene sieht der Kunde im Interview die Unterstützung für die PO-Rolle. Äusserungen zur Unterstützung von Teammitgliedern wurden nicht gemacht.

Auf Teamebene betont der Kunde stark den Mehrwert in der Verbesserung und Einhaltung der Arbeitsprozesse folgendermassen: *„Dass man sich an diese Struktur der Meetings hält oder auch ein Auge darauf hält, wie man die Prozesse in der Zusammenarbeit möglichst effizient gestaltet und dass man danach den eingeschlagenen Weg vor Ort dann auch einhält und nicht davon abweicht. Das ist vielleicht der grösste Mehrwert, den ich beim Agile Coach erlebe.“* (Nr.15) Weiter wird Mehrwert in der Motivation des Teams sowie der Pflege von agilen Praktiken gesehen.

Äusserungen auf Organisationsebene wurden nicht gemacht.

Product Owner

Sie erkennen den Mehrwert der ACs vor allem auf Team- und Organisationsebene. Dabei wird die Verbesserung von Arbeitsprozessen betont, sowie die Motivation und Pflege von agilen Praktiken im Team.

Die Einflussnahme auf Individualebene wurde mit der Unterstützung von einzelnen Teammitgliedern nur angedeutet. Die PO-Rolle sieht als einzige Stakeholder-Gruppe Konfliktpotenzial durch ACs, da diese Schwierigkeiten ansprechen, was zu zusätzlichen Problemen führen kann. Werden diese jedoch gelöst, wird sich das positiv auf das Team auswirken. Von den anderen Stakeholder-Gruppen wurde dieses Thema nicht angesprochen. Als Beispiel kann folgende Aussage von Interviewpartner*in Nummer 4 gemacht werden: *„Wahrscheinlich ist es ein Grundprinzip, dass der aktuelle Coach Konflikte bringt, weil*

er sie adressiert. Das bedeutet, wenn ein Coach auf Problemstellungen hinweist und diese behandeln möchte, dann wird das zu Konflikten führen. Das heisst natürlich, für das gesamte Teamgefüge kann es zu vielen von uns dazu führen, dass das Empfinden von einzelnen Mitarbeitern reduziert wird. Denn Konflikte sind unangenehm. Es ist aber notwendig.“ (Nr.04) Die zweite Aussage diesbezüglich tönt ähnlich: *„... der Agile Coach hat halt einfach die Aufgabe, dort hinzuschauen, wo es weh tut.“ (Nr.10)*

Agile Coaches

Sie selbst sehen ihre Rolle als entscheidend bei der Entwicklung und Optimierung von Arbeitsprozessen auf der Teamebene. ACs betonen ihre Bedeutung im Hinblick auf individuelle Unterstützung. Sie sollen einen unterstützenden Rahmen schaffen und fähig sein, die Mitarbeiter*innen zu fördern.

Auf der Organisationsebene wird die systemische Sichtweise sowie der Einfluss auf die Unternehmenskultur als wichtig erachtet. Dies kann mit folgender Aussage aufgezeigt werden: *„Ich glaube auch da hilft es der Organisation generell, wenn der Coach dann auf Punkte hinweist, die in der Organisation verbessert werden können.“ (Nr.09)*

Personen mit leitenden Funktionen

Sie erkennen den Mehrwert von ACs auf allen drei Ebenen. Auf der Individualebene beziehen sie sich auf die Unterstützung der POs bei der Priorisierung, sowie der und Förderung von einzelnen Teammitgliedern.

Auf der Teamebene wird die Motivation und Pflege von agilen Praktiken genannt. Folgende Aussage zeigt dies auf: *„Da ist vor allem auch Struktur geben, gewisse Rituale einführen, gewisse Gewohnheiten.“ (Nr.12)*

Auf Organisationsebene wird folgender Mehrwert geäussert: *„Jemandem mit einem agilen Mindset, der auch die Leute involvieren möchte und Entscheidungen auf breitem Fuss möchte [...] und im Endeffekt aber auch wertvoll für die Organisation ist und wie die Organisation sich gestaltet. Also weniger top down, sondern mehr so gemeinsam. Dort sehe ich den sehr grossen Mehrwert.“ (Nr.05)*

4.3 Einordnung der Arbeitshypothesen

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden zwei Arbeitshypothesen erstellt (s. Kapitel 2.6 „Arbeitshypothesen“), welche in diesem Kapitel nochmals erläutert und in Zusammenhang mit den generierten Ergebnissen eingeordnet werden.

Arbeitshypothese 1: Verantwortlichkeiten von Agile Coaches

- Die Verantwortung von ACs umfasst sowohl die Entwicklung und Schulung des Teams als auch die Unterstützung bei der Anwendung und Pflege agiler Methoden unter Berücksichtigung der Wahrung ihrer Eigenverantwortung.

Die Verantwortlichkeiten von ACs konnte mit der Dokumentenanalyse herausgeschält werden. Dabei wurde in der Dokumentenanalyse zwischen ACs und CCs unterschieden. Diese Unterscheidung wird hier jedoch fallengelassen. Die Verantwortlichkeiten von ACs werden in der Verbesserung der Teamleistung sowie im Circle Impact gesehen, aber auch in der Art und Weise der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung des Teams. Ein weiterer Wirkungsbereich umfasst die Begleitung von agilen Ritualen sowie das Aus-dem-Weg-Räumen von Hindernissen.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Thematik nicht direkt als Verantwortung angesprochen wurde. Jedoch wurde auf die Pflege der Einhaltung von agilen Prinzipien durch die ACs hingewiesen. Auf Individualebene werden die Teammitglieder unterstützt. Auf Teamebene wird den ACs eine beratende sowie bildende Tätigkeit zugesprochen. Dies kann auch als „Schulung des Teams“ verstanden werden. Somit kann die Arbeitshypothese 1 bestätigt werden.

Arbeitshypothese 2: Sozial- und Fachkompetenzen von erfolgreichen Agile Coaches

- Der Erfolg der ACs hängt wesentlich von ihren Kommunikationsfähigkeiten, ihrer Menschenkenntnis sowie ihrem Wissen über die Umsetzung agiler Methoden ab. Dabei spielt die Integration des Servant-Leadership-Ansatzes, der den Fokus auf die Unterstützung und Förderung der Teammitglieder legt, eine Schlüsselrolle.

Erfolgreiche ACs sollten über ein tiefgründiges methodisches Verständnis und fundiertes Wissen in verschiedenen Bereichen verfügen. Dies konnte die vorliegende Arbeit unterstreichen. Menschenkenntnis und Empathie wurden in dieser Studie unter der Sozialkompetenz „Vertrauensbildung“ zusammengefasst. Diese und die Kommunikationsfähigkeiten haben sich durch die häufige Nennung in den Interviews als Schlüsselkompetenzen herausgeschält.

Weiterhin ist es von grosser Bedeutung, dass ACs den Servant-Leadership-Ansatz verfolgen, bei dem eine mitarbeiter*innenorientierte Führung angestrebt wird. Die Arbeitshypothese 2 kann somit als Ganzes bestätigt werden.

4.4 Beantwortung der Forschungsfragen

Nach der Einordnung der Arbeitshypothesen wird in diesem Kapitel auf die Beantwortung der Forschungsfrage eingegangen.

4.4.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1

Die Ergebnisse der Forschungsfrage 1: „**Inwiefern hat die Arbeit von Agile Coaches einen Mehrwert auf Individual-, Team- und Organisationsebene?**“ werden nachfolgend aufgezeigt. Auf den Mehrwert der ACs wird anhand der unterschiedlichen Ebenen eingegangen, wobei sich die Erkenntnisse auf die Dokumentenanalyse und die Interviews stützen.

Individualebene

Auf der Individualebene konzentriert sich der Mehrwert der ACs insbesondere auf die persönliche Entwicklung der Teammitglieder und den POs. Hierzu zählt, der Aufbau einer vertrauensbasierten Umgebung, sodass konstruktive Feedbacks sowie gezielt Unterstützung bei der Priorisierung der Aufgaben der POs gegeben werden können.

Teamebene

Die Ergebnisse, welche auf einen Mehrwert der ACs auf Teamebene deuten, betreffen die Motivation des Teams und die Beobachtung des Einhaltens von agilen Methoden. ACs agieren als neutrale Berater*innen, schulen ihr Team in agilen Methoden und treiben Veränderungen voran. Ihre Aufgabe ist es, Arbeitsprozesse gemeinsam mit dem Team zu optimieren und sie beim Krisenmanagement zu unterstützen.

Allerdings wurde auch ein erhöhter Koordinationsaufwand durch die Hinzunahme eines AC's bemerkt, welcher negativ konnotiert war. Zudem kann es zu Unstimmigkeiten kommen, wenn zu starr an agilen Methoden festgehalten wird, ohne die Bedürfnisse des Teams klar zu berücksichtigen (selbstbemitleidende Retros). Dadurch kann die Effektivität gewisser Methoden in Frage gestellt werden.

Organisationsebene

Der Mehrwert von ACs auf Organisationsebene wird in folgenden drei Aspekten gesehen: Sie tragen zur Standardisierung von Prozessen bei, bieten eine systemische Sichtweise und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur.

4.4.1.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1a

Um die Forschungsfrage 1a "**Wie erleben und bewerten die verschiedenen Stakeholder den Mehrwert der Arbeit von Agile Coaches?**" zu beantworten, wurden Stakeholder-Aussagen analysiert und

verglichen. Ziel war es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ihrer Wahrnehmung des Mehrwerts herauszufinden. Die Ergebnisse dieser Analyse finden sich in Anhang F „Auswertungstabelle Unterschiede von Stakeholdern“. Es ist anzumerken, dass die Forschungsfrage 1a ausschliesslich mit den narrativen Interviews beantwortet wurde.

Die Teammitglieder sowie die Personen mit leitenden Funktionen erkennen den Mehrwert von ACs auf allen drei Ebenen. Allerdings ist besonders hervorzuheben, dass Teammitglieder den grössten Nutzen auf der Teamebene wahrnehmen. Dies entspricht den Erwartungen, da ihre Interaktion mit den ACs hauptsächlich auf dieser Ebene stattfindet. Zudem heben Teammitglieder speziell die Bedeutung einer soliden Vertrauensbasis hervor.

POs beziehen sich vorrangig auf die Team- und Organisationsebene, doch sie erwähnen auch die individuelle Ebene. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Kunden ausschliesslich auf die Individual- und Teamebene, ohne Bezug auf die Organisationsebene zu nehmen. Dies wirft die Frage auf, ob auf der Organisationsebene kein Mehrwert wahrgenommen wird.

4.4.2 Beantwortung der Forschungsfrage 2

Nachfolgend wird auf Basis der Ergebnisse nun Forschungsfrage 2 beantwortet: „**Über welche Sozial- und Fachkompetenzen sollten Agile Coaches verfügen, um einen grösstmöglichen Mehrwert zu erzielen?**“ Die Analyse der Dokumentenanalyse sowie der Interviews ergibt, dass sowohl sieben Sozialkompetenzen als auch vier Fachkompetenzen von essenzieller Bedeutung sind, um einen grösstmöglichen Mehrwert zu generieren.

Im Bereich der Sozialkompetenzen zeigt sich unter anderem die **Vertrauensbildung** als entscheidende Kompetenz. Sie bildet das Fundament für effektive Teamarbeit und umfasst Fähigkeiten wie Empathie, Reflexionsvermögen, Menschenkenntnis und das Verständnis für individuelle Bedürfnisse. **Objektivität** wird als eine weitere wichtige Kompetenz für ACs genannt, welche sich in einer neutralen und unabhängigen Haltung manifestiert. **Motivationsfähigkeiten**, welche Teams zu Kreativität anregen und eine positive Vision vermitteln, sind ebenso unverzichtbar, genauso wie herausragende **Kommunikationsfähigkeiten**, um effektiv auf verschiedenen Hierarchieebenen agieren zu können. **Mediationsfähigkeiten** sind insbesondere in Konfliktsituationen wichtig, **Beharrlichkeit** sowie diplomatische Durchsetzungskraft werden benötigt, um agile Praktiken im Team und auf höheren Organisationsebenen zu etablieren. **Leadership-Kompetenzen** schliessen diesen Bereich ab und betonen die Bedeutung des Begleitens von Teams bei strategischen Entscheidungen.

Die Analyse hat gezeigt, dass insbesondere „**Vertrauensbildung**“ und „**Kommunikationsfähigkeiten**“ als zentrale Schlüsselkompetenzen hervorgehoben werden können, da diese in den Interviews deutlich

häufiger genannt wurden. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung dieser beiden Kompetenzen im Kontext der Arbeit von ACs, um einen grösstmöglichen Mehrwert zu erzielen.

Werden die Fachkompetenzen betrachtet, so ist **Methodenkompetenz**, sprich ein tiefes Verständnis für agile Arbeitsweisen wie Scrum und Kanban, essenziell. ACs sollten weiter über **Coachingkompetenzen** verfügen, welche nicht Lösungen vorgeben, sondern Teams im Prozess der Selbstfindung bestmöglich unterstützen können. **Technik-Affinität** ist hilfreich, um eine schnellere Beziehung zu Teammitgliedern aufzubauen und ein gemeinsames Vokabular zu teilen. **Sprachkenntnisse**, insbesondere fließendes Deutsch und Englisch, sind erforderlich. Zusätzliche Sprachkenntnisse können in mehrsprachigen Teams von Vorteil sein.

5 Diskussion und Interpretation

Nachdem die Ergebnisse aufgezeigt und die Forschungsfragen beantwortet wurden, werden in Kapitel 5.1 die Ergebnisse interpretiert, in den aktuellen Forschungsstand eingebettet und Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Kapitel 5.2 widmet sich einer kritischen Würdigung und den Limitationen der Arbeit. Das Fazit bildet Kapitel 5.3, Kapitel 5.4 gibt einen Ausblick für weiterführende Forschung.

5.1 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für die Praxis

Nachfolgend werden Handlungsempfehlungen anhand der in der vorliegenden Studie generierten Ergebnisse für die Praxis abgeleitet sowie in den aktuellen Forschungsstand eingebettet.

Allgemein kann genannt werden, dass durch die Durchführung narrativer Interviews eine Analyse von inhaltlichen Aspekten erfolgen konnte, die spontan von den Befragten eingebracht wurden, ohne gezielt abgefragt zu werden. Frühere Studien wendeten dagegen ausschliesslich das Interviewen von ACs an (Daljajev et al., 2020) oder die Untersuchung von Stellenanzeigen von ACs anhand qualitativer Inhaltanalyse (Marchand & Lindken, 2019).

5.1.1 Rolle und Verantwortlichkeiten von Agile Coaches

Die Erkenntnisse aus den Interviews zeigen, dass die Rolle von ACs schnell missverstanden werden kann. Personen mit leitenden Funktionen, aber erstaunlicherweise auch ACs selbst, haben Unklarheiten der Verantwortlichkeiten angesprochen. POs zeigen auf, dass es unklar ist, wo die Zuständigkeiten von ACs aufhören. Aus diesem Grund soll die Rolle eines AC's als eigenständige Rolle angesehen und nicht als Assistenz von POs betrachtet werden, damit ACs Handlungsspielraum haben und in ihrem Umfeld akzeptiert sind.

Weiter ist von Bedeutung, dass die Rolle und Verantwortlichkeiten der ACs von allen Stakeholdern verstanden wird. Eine klare Abgrenzung über die Tätigkeiten sowie die Handlungsfelder innerhalb der Teams und der Organisation ist dabei zentral. Ansonsten kann der Mehrwert von ACs nicht ersichtlich werden.

Die Autorin leitet folgende Handlungsempfehlungen ab:

- **Klare Definition und Kommunikation der Rolle und Verantwortlichkeiten**

Die Verantwortlichkeiten der ACs soll im Unternehmen klar definiert und einheitlich kommuniziert werden. Dabei ist es von Wichtigkeit, dass ACs eine eigenständige Rolle innehaben.

- **Aufklärung über Aufgabe und Verantwortlichkeiten von ACs durch Schulungen**

Mithilfe von Schulungen soll das Verständnis für die Rolle und deren Aufgaben den Stakeholdern nähergebracht werden. Mit anschließenden Feedbackmechanismen kann herausgefunden werden, inwiefern sich das Verständnis verbessert hat.

Wie bereits im Kapitel der Forschungsmethode 3.2.5 „Analyse und Auswertung der Daten aus den narrativen Interviews“ beschrieben, beabsichtigte die Autorin nach der Durchführung der Dokumentenanalyse, die Hauptkategorie „Verantwortung Teamleistung“ als obsolet zu betrachten. Die Begleitperson hingegen betrachtete die „Nicht-Erwähnung“ vom Sampling dieser Hauptkategorien während der narrativen Interviews als wichtige Datenhinweise. So wurde die Hauptkategorie „Verantwortung für Teamleistung“ aufgrund ihres Fehlens in den narrativen Interviews nicht in die Auswertung miteinbezogen. Es ist jedoch erwähnenswert, dass diese Lücke wertvolle Erkenntnisse liefert. So kann daraus abgeleitet werden, dass den Befragten nicht bewusst war, dass ACs für die Teamleistung mitverantwortlich sind. Die Autorin kann nachvollziehen, dass es für Teammitglieder merkwürdig erscheinen kann, wenn ACs für die Teamleistung verantwortlich gemacht werden und nicht nur die Teammitglieder selbst. Nichtsdestotrotz haben die ACs Mitverantwortung für die Teamleistung, da sie kontinuierlich die Leistung anhand von Prozessen verbessern sollen. Dies unterstreicht erneut die Notwendigkeit, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu präzisieren.

5.1.1.1 Unterschiede je nach Stakeholder

In diesem Kapitel wird auf die Unterschiede des Mehrwerts je nach Stakeholder eingegangen, aus Sicht der Teammitglieder, des Kunden und der POs.

Teammitglieder

Die Aufgaben von ACs wird von den Teammitgliedern vielschichtig erleben. Es zeigt sich Bedarf an klar definierten Verantwortlichkeiten. Teammitglieder schätzen die beratende Funktion, welche ACs durch das Erklären von Organisationsstrukturen einnehmen. Insgesamt zeigen sie jedoch Bedenken hinsichtlich der Langzeitrelevanz. Für die Zeit nach dem Abschluss der agilen Transformation wird kein Mehrwert der ACs mehr gesehen.

Kunde

Der Kunde betont die Wichtigkeit der Unterstützung des POs durch die ACs. Dies könnte daran liegen, dass POs die Ansprechperson der Kundschaft sind. Interessanterweise äussert sich der Kunde im Interview nicht zur Organisationsebene. Dies könnte bedeuten, dass keine Erfahrungen oder Meinungen dazu bestehen oder die Organisationsebene als weniger relevant angesehen wird. Der

Kunde hat sich auch nicht zur Wirkung von ACs geäußert. Dies könnte darauf hindeuten, dass die direkte Auswirkung der Arbeit eines ACs für den Kunden nicht immer klar erkennbar ist. Eine weitere Erklärung wäre, dass aus Kundensicht die ACs mehr im Hintergrund agieren und so weniger sichtbar sind.

Product Owners

Die Wahrnehmung von ACs durch POs als potenzielle Konfliktquelle zu sehen, spiegelt die einzigartige Position der POs wider, die gezwungen sind, die Leistung des Teams mit den Erwartungen der Kund*innen in Übereinstimmung zu bringen. Schwierigkeiten im Team, die von ACs bearbeitet werden, können von POs als hinderlich betrachtet werden, da sie als zusätzliche, und aus ihrer Sicht, als vermeidbare Probleme auftauchen und die Produktivität hemmen können. Jedoch erkennen einzelne POs auch, dass das Lösen dieser Schwierigkeiten langfristig positive Auswirkungen auf das Team hat. Das deutet darauf hin, dass die Interventionen der ACs, obwohl kurzfristig herausfordernd, letztendlich aber zur Verbesserung der Teamdynamik und -leistung beitragen. Im Gegensatz dazu zeigen andere Stakeholder nicht dieselbe Sensibilität für dieses Konfliktpotenzial, was entweder auf eine andere Wahrnehmung der Aufgabe oder auf eine weniger direkte Interaktion mit ihnen hindeutet.

Durch die Befragung verschiedener Stakeholder innerhalb desselben Unternehmens wurde die gleiche Situation auf einzigartige Weise aus diversen Perspektiven betrachtet, während bisher in der Studie von Daljajev und Kolleg*innen (2020) ausschliesslich die Stakeholder ACs befragt wurden. Insgesamt wurden sehr wenige Studien gefunden, welche den Mehrwert von ACs untersuchten. Die Autorin dieser Arbeit geht davon aus, dass es sich um die erste qualitative Studie mit narrativen Interviews in der Versicherungsbranche handelt.

5.1.2 Sozial- und Fachkompetenzen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass folgende sieben Sozialkompetenzen: „**Vertrauensbildung**“, „**Objektivität**“, „**Motivationsfähigkeiten**“, „**Kommunikationsfähigkeiten**“, „**Mediationsfähigkeiten**“, „**Beharrlichkeit**“ sowie „**Leadership-Kompetenzen**“ für den Mehrwert von ACs von grosser Bedeutung sind. Diese Erkenntnisse finden in den Arbeiten von Marchand und Lindken (2019) eine Parallele, welche **Kommunikationsfähigkeiten** als die wichtigste Sozialkompetenz von ACs identifiziert haben, eng gefolgt von Empathie.

Die Anforderungen an die Sozialkompetenzen von ACs lassen sich sehr gut mit dem Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun veranschaulichen. Sie müssen in der Lage sein, agile Methoden klar zu kommunizieren (Sachinhalt), ihre eigene Haltung und Gefühle offen zu legen (Selbstoffenbarung), unterstützende Beziehungen zu Stakeholdern aufzubauen (Beziehungsebene) und Teams durch klare

Kommunikation von Erwartungen und Zielen zur Selbstorganisation und stetigen Verbesserung anzuregen (Appellebene).

Da Empathie in der aktuellen Studie unter die Sozialkompetenz „**Vertrauensbildung**“ subsumiert wird, bestätigen sich dadurch diese Ergebnisse. Ähnlich ordnen auch Stray und Kolleg*innen (2021) Empathie und Zuhörfähigkeiten der „Vertrauensbildung“ zu. Weiter wurde „Menschenkenntnis“ und „sich auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen einlassen“ in der vorliegenden Arbeit zu „Vertrauensbildung“ gezählt. Dies wird auch von Daljajev und Kolleg*innen (2020) sowie von O’Connor und Duchonova (2014) so eingeordnet. Vertrauensbildung spielt zudem laut Paschen (2017) eine zentrale Rolle bei Führungskräften. Dies wird auch von Pirrong (2016) im „Konzept der dienenden Führung“ bestätigt. Dies bringt die Autorin zur Leadership-Kompetenz.

Die Bedeutung der „**Leadership-Kompetenz**“ wird durch die Studie von Paasivaara und Lassenius (2011) untermauert. Ebenso hebt die Studie von Stray und Kolleg*innen (2021) hervor, dass ACs die Produktivität der Teammitglieder steigern, indem sie deren **Motivation** zur Erreichung von Teamzielen fördern.

Zu den Sozialkompetenzen „**Objektivität**“, „**Mediationsfähigkeiten**“ und „**Beharrlichkeit**“ wurden keine vergleichbaren Ergebnisse in weiteren Studien gefunden.

Neben den Sozialkompetenzen beleuchtet die vorliegende Studie auch vier zentrale Fachkompetenzen, wobei „**Methodenkompetenz**“ besonders erwähnenswert ist. Die Relevanz dieser Kompetenz wird durch die Studie von Marchand und Lindken (2019) sowie von Daljajev und Kolleg*innen (2020) und O’Connor und Duchonova (2014) bekräftigt, die allesamt das Fachwissen in agilen Methoden als entscheidend herausstellen.

Neben der „**Methodenkompetenz**“ werden auch „**Coachingkompetenzen**“, „**Technik-Affinität**“ und „**Sprachkenntnisse**“ als wesentlich erachtet. Daljajev und Kolleg*innen (2020) bestärken die Wichtigkeit von **Coachingkompetenz** und technischer Fähigkeiten, während Paasivaara und Lassenius (2011) auch auf die Bedeutung **technischer Fähigkeiten** eingehen insbesondere, um die Glaubwürdigkeit von ACs zu stärken. Technisches Fachwissen wurde weder in den Dokumentenanalysen noch in den Interviews erwähnt, die Studie von Kupke (2020) hebt hervor, dass technisches Fachwissen für ACs nicht von Bedeutung ist.

In den Ergebnissen wurde die Wichtigkeit der „**Technik-Affinität**“ erwähnt. Dabei wurde angemerkt, dass damit ein schneller Vertrauensgewinn aufgebaut werden kann, sowie ACs das Team bei technischen Fragen unterstützen können. Dadurch besteht hingegen das Risiko, dass diese Person zu fest in der Lösungsfindung involviert ist. Wenn ACs jedoch über wenig bis kein technisches Wissen verfügen, kann so einerseits eher eine neutrale Position eingenommen werden, andererseits ist diese Person dann auch keine grosse Unterstützung in technischen Belangen, was auch nicht ihrer Aufgabe entspricht. Aus diesem Grund ist es jeweils situationsbezogen abzuwägen, welches Profil gesucht wird.

Somit kann zusammengefasst werden, dass drei der vier Fachkompetenzen („Methodenkompetenzen“, „Coachingkompetenzen“, „Technik-Affinität“) bis auf „Sprachkenntnisse“ in weiteren Studien auch erforscht wurden.

5.1.3 Wirkung von Agile Coaches

Basierend auf dem Kapitel 4.2.2.1 „Positive Wirkung“ und Kapitel 4.2.2.2 „Negative Wirkung“ werden nachfolgend die positiven und negativen Wirkungen der ACs anhand Individual-, Team- und Organisationsebene interpretiert und entsprechende Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.

5.1.3.1 Individualebene

Auf der Individualebene liegt die Unterstützung der ACs bei Teammitgliedern und PO. Diese Unterstützung zeichnet sich unter anderem durch das Anbringen von Feedbacks aus. Dabei bleibt unklar, ob es zwischen den vorgesetzten Personen und ACs nicht zu einer Rollendiffusion kommen kann, da es auch Teil der Aufgabe der vorgesetzten Personen ist, Feedbacks zu geben.

Folgende Handlungsempfehlungen für die Praxis werden abgeleitet:

- **Rollenabgrenzung zwischen vorgesetzter Person und ACs**
Eine Rollenabgrenzung zwischen ACs und vorgesetzte Person in Bezug auf die Weiterentwicklung und Unterstützung von Teammitgliedern und POs ist zentral.
- **Konstruktives Feedback an Teammitglieder und POs**
Damit Feedbacks wirkungsvoll sind, sollten sie konstruktiv erfolgen. Dies kann laut Bhattarai (2007) die berufliche und persönliche Entwicklung der Individuen fördern.

5.1.3.2 Teamebene

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Grundvoraussetzung von erfolgreichen ACs **Akzeptanz** im Team ist. Werden ACs nicht akzeptiert, ist es nur schwer möglich einen Mehrwert zu erzielen. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass die Aufgaben auf administrative Tätigkeiten beschränkt werden.

Aus den Ergebnissen konnte abgeleitet werden, dass die Wirksamkeit von ACs vom **Reifegrad des Teams** abhängt, denn ein reiferes Team ist ein agileres (s. Kapitel 2.2 „Reifegrad von agilen Teams“). Wertvoll sind somit ACs besonders für weniger erfahrene Teams. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass ACs in den frühen Phasen der Teamentwicklung, in denen Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen noch nicht gefestigt sind, einen Mehrwert erzielen können. Sie fungieren in dieser Phase als **Katalysatoren für Wachstum und Veränderung**, indem sie Teams bei der Übernahme und Anpassung agiler Methoden unterstützen. Die Notwendigkeit von ACs kann mit zunehmender Erfahrung sowie Etablierung neuer Arbeitsweisen abnehmen. In diesem Falle stellt sich die nicht leichte Aufgabe, den richtigen Zeitpunkt für den **Rückzug** des AC's zu finden um Ressourcenverschwendung und Reputationsschädigung zu vermeiden. Dabei ist die Zusammenarbeit sowie die Absprache zwischen AC, Team und PO wichtig, damit der Zeitpunkt des Rückzugs definiert werden kann.

Folgende Handlungsempfehlungen werden abgeleitet:

- **Förderung der Akzeptanz**

Unternehmen sollten Massnahmen ergreifen, um die Akzeptanz von ACs in Teams zu fördern. Dies kann durch Aufklärung über die Rolle und Aufgabe geschehen.

- **Einsatz von ACs in frühen Entwicklungsphasen**

ACs sollten besonders in Teams eingesetzt werden, die sich in den Anfangsphasen der Teamentwicklung befinden, um den grösstmöglichen Mehrwert zu bieten.

- **Bewertung des Bedarfs und Planung des Rückzugszeitpunkt**

Organisationen sollten regelmässig in Zusammenarbeit mit den Teams und ACs den Bedarf an deren Unterstützung bewerten. Dies beinhaltet die Entscheidung, wann ACs nicht mehr erforderlich sind, basierend auf dem Reifegrad und der Selbstständigkeit des Teams. Ein gut geplanter Rückzug kann helfen, Ressourcen effizient zu nutzen und die Rolle des AC's zu schützen.

Um **Arbeitsprozesse** zu verbessern, wird von den ACs Eigeninitiative und Kreativität erwartet, denn die Lösungen müssen auf die Teams zugeschnitten sein. Sie müssen innovative Lösungen vorschlagen sowie eine neutrale, objektive Sichtweise einnehmen, um das Team zu unterstützen und so einen Mehrwert zu erbringen. ACs müssen bereit sein, neue Ansätze auszuprobieren und Risiken einzugehen. Dies erfordert kreatives Denken und Handeln.

Folgende Handlungsempfehlungen für die Praxis werden abgeleitet:

- **Förderung von Eigeninitiative und Kreativität**

Unternehmen sollten eine Umgebung schaffen, die Eigeninitiative und kreatives Denken bei ACs fördert. Dies kann beispielsweise durch innovative Trainings und Workshops, welche speziell darauf ausgerichtet sind, kreatives Denken und innovative Problemlösungsansätze zu fördern, erreicht werden. Um Eigeninitiative zu fördern soll stets darauf geachtet werden, dass ein lernorientierter Umgang mit Fehlern angestrebt wird.

- **Ermutigung zur Risikobereitschaft**

ACs sollten ermutigt werden, neue Ansätze auszuprobieren, auch wenn diese mit Risiken verbunden sind. Dies fördert eine Kultur der Innovation und kontinuierlichen Verbesserung, was wiederum mit der Stärkung einer konstruktiven Feedbackkultur einher gehen soll. Dies ermutigt neue Ideen vorzuschlagen und auszuprobieren.

Es besteht das Risiko, wenn Teams nicht mehr von ACs begleitet werden, in **alte Muster zurückfallen** und der Pflege der agilen Praktiken zu wenig Beachtung geschenkt wird. Dies wirft die Frage nach der Nachhaltigkeit von agilen Praktiken in einem Team auf. Es impliziert, dass die erfolgreiche Anwendung und Erhaltung agiler Methoden eine kontinuierliche Anstrengung und Pflege erfordert, sodass der Fortbestand dieser Methoden gewährleistet werden kann. In der Studie von Daljajev und Kolleg*innen (2020) wird bestätigt, dass ACs die agilen Praktiken aktiv aufrecht zu erhalten haben.

Folgende Handlungsempfehlung kann dazu abgegeben werden:

- **Regelmässige Auffrischungstrainings**

Um das Wissen und die Umsetzung agiler Methoden aufzufrischen und zu vertiefen, ist es sinnvoll, regelmässig Schulungen oder Workshops anzubieten. Dies hilft, die Prinzipien und Praktiken agiler Methoden präsent und lebendig zu halten.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass auf Teamebene eine negative Wirkung der agilen Praktiken auftreten kann, welche nicht ausser Acht gelassen werden darf. Es handelt sich dabei um die Thematik bezüglich der selbstbemitleidenden Retrospektiven: Anstatt eine proaktive Problemlösung in Angriff zu nehmen, entsteht eine negative Teamdynamik, was die Produktivität des Teams beeinträchtigen kann. In dieser Situation ist es deshalb wichtig, die Diskussion in eine konstruktive und lösungsorientierte Richtung zu leiten. Es ist dabei die Aufgabe des AC's, eine Veränderung anzustossen und die Teammitglieder zu animieren, aus einer Opferhaltung herauszutreten und Eigenverantwortung zu übernehmen.

Folgende Handlungsempfehlung für die Praxis wird von der Autorin abgeleitet:

- **Stärkung der Eigenverantwortung**

Das Team soll ermutigt werden, für die identifizierten Probleme Verantwortung zu übernehmen und selbständig Lösungen zu entwickeln.

Wenn ACs in einem Team integriert werden, besteht erhöhter **Abstimmungsbedarf**. Dies erfordert eine klare und effektive Kommunikation sowie eine gut strukturierte Organisation im Team. Das Ziel ist sicherzustellen, dass der/die neue AC das Team unterstützt, sodass diese neue Person nicht zum Störfaktor wird.

Folgende Handlungsempfehlung wird abgeleitet:

- **Effektive Kommunikation und Feedback-Kultur**

Im Team soll es zu regelmässigem Austausch kommen, in dem AC und das Team ihre Erwartungen, Ziele und Fortschritte bezüglich der Zusammenarbeit besprechen können. Es ist wichtig, dass alle Teammitglieder offen und ehrlich kommunizieren können. Retrospektiven können einen geeigneten Rahmen darstellen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung deuten darauf hin, dass die zu strikte Anwendung von Methoden durch ACs ein Problem darstellen kann. Dies kann zu Spannungen führen und die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen. Daher ist es wichtig, dass ACs flexibel bleiben und die Perspektiven sowie Bedürfnisse des Teams in den Vordergrund stellen. Dies fördert ein positives Arbeitsklima und eine produktive Teamarbeit.

Folgende Handlungsempfehlung kann abgeleitet werden:

- **Methodenflexibilität**

ACs sollten bereit sein, ihre Methoden und Ansätze zu variieren, um den spezifischen Bedürfnissen der unterschiedlichen Teams gerecht zu werden. Starres Festklammern an Methoden sollte vermieden werden.

5.1.3.3 Organisationsebene

Die Ergebnisse zeigen auf, dass ACs Prozesse verbessern können, indem sie **Standardisierungen** in den Arbeitsweisen vornehmen. Durch die Vereinheitlichung von Abläufen kann Konsistenz und Vorhersehbarkeit in Teams geschaffen werden. Dadurch sollen Missverständnisse reduziert und die Effizienz und Qualität der Teamarbeit gesteigert werden. Dabei soll darauf geachtet werden, dass die Standardisierungen an das jeweilige Team angepasst werden müssen. Dies deutet auf die notwendige Balance zwischen Einheitlichkeit von Prozessen und der Berücksichtigung individueller Teamdynamiken

und -bedürfnisse hin. ACs müssen dementsprechend ein tiefes Verständnis für die spezifischen Eigenschaften jedes Teams haben, um Standardisierungen sinnvoll und effektiv zu begleiten. Die Warnung vor einer blinden Übertragung von Standardisierungen von einem Team auf ein anderes unterstreicht das Risiko, dass Ansätze ohne Berücksichtigung der Einzigartigkeit jedes Teams kontraproduktiv sein können. ACs haben eine wichtige Rolle in der differenzierten Analyse und Anpassung von Arbeitsweisen an die jeweiligen Teamkontexte. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass Teammitglieder Standardisierungen als unbrauchbar oder nur als zusätzlichen Aufwand empfinden können. Dies wirft ein Licht auf die Bedeutung der Wahrnehmung und Akzeptanz von Veränderungen durch die Teammitglieder. So ist es wichtig, dass ACs mit kommunikativen Fähigkeiten und Empathie versuchen, Standardisierungen bestmöglich zu aktivieren und zu begleiten.

Folgende zwei Handlungsempfehlungen für die Praxis werden abgeleitet:

- **Involvieren von Teammitgliedern**

Bei der Einführung von Standardisierungen sollen nicht nur die spezifischen Bedürfnisse und Dynamiken des Teams betrachtet werden, sondern vorallem Teammitglieder inklusive PO sollen stark involviert werden, um Akzeptanz und Selbstverantwortung zu ermöglichen.

- **Kontinuierliche Überprüfung und Anpassung**

Die erarbeiteten Standardisierungen sollten regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden, um ihre Relevanz und Wirksamkeit im sich verändernden Teamkontext zu erhalten.

In der vorliegenden Studie wurde der Einfluss auf die Unternehmenskultur genannt. Dies stimmt mit einer früheren Studie von Kupke (2020) überein. Die Studie besagt, dass ACs einen spürbaren und nachhaltigen Kulturwandel herbeiführen können.

5.2 Kritische Würdigung und Limitationen

Mit der Methode der qualitativen Analyse gehen einige Limitationen einher. Nachfolgend seien diese anhand einer kritischen Würdigung erläutert.

Bei der Dokumentenanalyse wurden zwei Dokumente analysiert und ausgewertet. Die Anzahl ergab sich daher, da zum gegebenen Zeitpunkt keine weiteren geeigneten Dokumente zur Verfügung standen.

Um jedoch ein umfassenderes Bild der Rolle, der Verantwortlichkeiten und der Kompetenzen von ACs zu erhalten, wäre es in Zukunft empfehlenswert, eine grössere Anzahl von Dokumenten zu analysieren und auszuwerten.

In der Reflexion der Forschung musste die Autorin feststellen, dass die Doppelrolle, welche sie als neutrale Forscherin und gleichzeitig als AC bei Baloise Versicherung AG eingenommen hat, eine Herausforderung in Bezug auf die Wahrung der Distanz zum Forschungsgegenstand darstellte. Trotz des Bestrebens, objektiv und unparteiisch zu bleiben, war es für die Autorin nicht immer einfach, eine vollständige Distanz zu wahren. Dies daher, da die eigenen Erfahrungen und Vorstellungen als AC die Wahrnehmung und Interpretation der Forschungsergebnisse beeinflussen konnte. Die Forscherin war sich dessen aber bewusst, was diesen Bias etwas abschwächen konnte.

Bei der Dokumentenanalyse kann als Störvariable die unterschiedlichen Sprachen Deutsch und Englisch, genannt werden. Dieser Unterschied kann die Analyse erschweren, da Übersetzungsfehler auftreten und diese die Interpretation beeinflussen können. So können bei der Übersetzung Nuancen und subtile Bedeutungen verloren gehen, wobei eine leicht veränderte Interpretation des Originaltextes nicht ausgeschlossen werden kann.

Bei Interviews kann die soziale Interaktion im Allgemeinen eine Störvariable darstellen. Die Autorin war sich dieses Umstands bewusst und wählte die Durchführung von Einzelinterviews im 1:1-Format anstelle beispielsweise von Fokusgruppeninterviews. So wurden die Befragten dazu angeregt, ihre Erzählungen selbstständig einzubringen, ohne durch aufdringliche Fragestellungen beeinflusst zu werden.

5.3 Fazit

Die vorliegende qualitative Studie hat sich mit dem Mehrwert und den Kompetenzen von ACs auseinandergesetzt und dabei die folgenden Erkenntnisse gewonnen.

Unterschiede zwischen der Individual-, Team- und Organisationsebene

Auf Individual-, Team- und Organisationsebene wird der Mehrwert von ACs wahrgenommen. Auf Individualebene ist es die Unterstützung und das Coachen von PO und Teammitgliedern, auf Teamebene die beratende, neutrale Funktion und Verbesserung von Arbeitsprozessen, das Motivieren und Pflegen von agilen Prinzipien sowie die Unterstützung im Krisenmanagement. Auf Organisationsebene ist es die systemische Sichtweise, Standardisierungen von Arbeitsprozessen und die Beeinflussung der Unternehmenskultur. Es fällt auf, dass ausschliesslich auf Teamebene negative Äusserungen bezüglich der Wirkung von ACs genannt wurden.

Unterschiede der Beurteilung der ACs je nach Stakeholder-Rolle

Bei Betrachtung der Unterschiede zwischen den Stakeholdern lässt sich festhalten, dass Teammitglieder und Personen in leitenden Funktionen den Mehrwert von ACs auf allen drei Ebenen erkennen, wobei Teammitglieder besonders den Nutzen auf der Teamebene hervorheben. Insbesondere betonen sie die Wichtigkeit einer Vertrauensbasis. POs fokussieren sich hauptsächlich auf Team- und Organisationsebene, berücksichtigen aber auch individuelle Aspekte. Der Kunde hingegen konzentrierte sich begreiflicherweise ausschliesslich auf die Individual- und Teamebene.

Erwartungen an Sozial- und Fachkompetenzen von ACs

Bei den Kompetenzen stechen zwei spezifische Sozialkompetenzen heraus und können als Schlüsselkompetenzen für AC identifiziert werden: die Fähigkeit zur Vertrauensbildung und die Kommunikationsfähigkeiten. Die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, ist entscheidend für die Schaffung einer offenen und tragenden Arbeitsatmosphäre, in der Teammitglieder sich unterstützt und wertgeschätzt fühlen. Dies fördert eine positive Arbeitsdynamik und erleichtert die Zusammenarbeit. Exzellente Kommunikationsfähigkeiten sind unerlässlich, um effektiv mit den Teammitgliedern und Stakeholdern zu interagieren, Ideen klar zu vermitteln und konstruktive Feedbacks zu geben. AC, die in der Lage sind, ihre Kommunikation an verschiedene Kontexte und Stakeholder anzupassen, können erfolgreicher agieren und sind besser in der Lage ihre Teams zu begleiten und zu motivieren.

Diese Ergebnisse liefern wertvolle Hinweise für die Entwicklung von Schulungs- und Weiterbildungsprogrammen für ACs. Sie betonen die Notwendigkeit, neben der Vermittlung von agilen Methoden auch die Entwicklung von Sozialkompetenzen in den Mittelpunkt zu stellen. Für die Zukunft bedeutet dies, einen stärkeren Fokus auf die zwischenmenschlichen Aspekte der Arbeit zulegen, um den grösstmöglichen Nutzen für die Individual-, Team- und Organisationsebene zu erzielen.

5.4 Ausblick für weiterführende Forschung

Es gibt derzeit keine etablierten Methoden zur präzisen Messung der spezifischen Effekte des Einsatzes von ACs, obwohl dies äusserst vorteilhaft wäre. Die Entwicklung solcher Methoden könnte ein Ziel für zukünftige Forschungen sein. Beispielsweise könnten vergleichende Analysen durchgeführt werden, in denen ein quantifizierbarer Output, wie beispielsweise der Umsatz, in Teams mit und ohne ACs über einen gewissen Zeitraum verglichen wird.

In zukünftigen Studien könnte es weiter äusserst aufschlussreich sein, sich näher mit der Arbeitsweise erfolgreicher ACs zu beschäftigen, insbesondere in Bezug auf den Aufbau von Vertrauensverhältnissen und ihrer Kommunikationsstrategien. Eine solche Untersuchung würde tiefer in die spezifischen

Techniken und Methoden eintauchen und die Kompetenzen dieser ACs sichtbar machen. Dies könnte Aspekte umfassen wie erster Kontakt mit dem Team, Umgang mit Widerständen und die Entwicklung einer offenen Kommunikationskultur.

Dabei wäre es interessant, die Kommunikationsstile und -methoden erfolgreicher ACs zu analysieren. Ebenfalls wäre das Erforschen der unterschiedlichen Interaktionen, der Nuancen der Feedback-Kultur und der Feinheiten kommunikativer Bewältigungsstrategien komplexer Situationen von Interesse.

Die Ergebnisse einer solchen Studie könnten wertvolle Einblicke für die Praxis des Agile Coachings liefern, indem sie zeigen, welche Ansätze und Verhaltensweisen in der Realität erfolgreich sind. Dies könnte wiederum zur Etablierung von Trainings- und Entwicklungsprogrammen für ACs beitragen, um ihre Kompetenzen zu steigern und zu untermauern. Darüber hinaus könnten die Erkenntnisse auch dazu beitragen, weitere Handlungsempfehlungen für Agile Coachings zu entwickeln.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Übersicht über agiles Arbeiten (in Anlehnung an Preussig, 2020).	15
<i>Abbildung 2.</i> Rolle, Verantwortlichkeit von Circle Coaches und Auswirkung auf Circle (Baloise, 2023).	48

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1</i> Übersicht über das Sampling in den narrativen Interviews.....	38
<i>Tabelle 2</i> Haupt- und Subkategorien der Auswertung narrativer Interviews	43
<i>Tabelle 3</i> Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Dokumente der Dokumentenanalyse	46
<i>Tabelle 4</i> Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten der Agile Coaches und Circle Coaches.....	50
<i>Tabelle 5</i> Haupt- und Subkategorien der Ergebnisse aus der Dokumentenanalysen	52

Literaturverzeichnis

- Ahlrichs, R. (2012). Experteninterviews: Methodisches Vorgehen. *Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft: Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft*, 105–114.
- Alsaqqa, S., Sawalha, S., & Abdel-Nabi, H. (2020). Agile Software Development: Methodologies and Trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(11), 246–270. <https://doi.org/10.3991/ijim.v14i11.13269>
- Anderson, D. J. (2011). *Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen*. Heidelberg: dpunkt. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=GbT2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Anderson+DJ+\(2011\)+Kanban.+Evolution%C3%A4res+Change+Management+f%C3%BCr+IT-Organisationen.+Unter+Mitarbeit+von+Arne+Roock+und+Henning+Wolf.+Deutsche+Ausgabe+der+1.+amerikanischen+Auflage+2011,+2.+Nachdruck+2015.+Heidelberg:+dpunkt.verlag.&ots=RS8xoBfVwo&sig=bg4MtmFkRkrFX5ZjA6RcRh3Ejby](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=GbT2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Anderson+DJ+(2011)+Kanban.+Evolution%C3%A4res+Change+Management+f%C3%BCr+IT-Organisationen.+Unter+Mitarbeit+von+Arne+Roock+und+Henning+Wolf.+Deutsche+Ausgabe+der+1.+amerikanischen+Auflage+2011,+2.+Nachdruck+2015.+Heidelberg:+dpunkt.verlag.&ots=RS8xoBfVwo&sig=bg4MtmFkRkrFX5ZjA6RcRh3Ejby)
- Andrei, B.-A., Casu-Pop, A.-C., Gheorghe, S.-C., & Boianuiu, C.-A. (2019). A STUDY ON USING WATERFALL AND AGILE METHODS IN SOFTWARE PROJECT MANAGEMENT. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*.
- Baloise. (2023). *Circle Coach Role 2023.6*. Confluence.
- Becker, H. S., & Geer, B. (1979). Teilnehmende Beobachtung: Die Analyse qualitativer Forschungsergebnisse. *Qualitative Sozialforschung*, 1, 139–166.
- Bhattarai, M. (2007). The principle of constructive feedback. *Journal of the Nepal Medical Association*, 46, 151–156. <https://doi.org/10.31729/jnma.293>
- Bock, S., & Steinert, F. (2022). Agilität und Arbeitsmethoden. In E. Bamberg, A. Ducki, & M. Janneck (Hrsg.), *Digitale Arbeit gestalten: Herausforderungen der Digitalisierung für die Gestaltung gesunder Arbeit* (S. 49–58). Wiesenbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34647-8_4
- Bosack, M. (2023, Mai 10). [Persönliche Kommunikation].
- Bruni, C. (2023, März 17). [Persönliche Kommunikation].
- Bühler, M. P., Maas, D. P., & Fleischer, V. M. (2017). *Digitale Transformation in Märkten mit Versicherung*.
- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 27(1), 18–22. <https://doi.org/10.1108/10650751111106528>

- Daljajev, K., Scott, E., Milani, F., & Pfahl, D. (2020). A Study of the Agile Coach's Role. In M. Morisio, M. Torchiano, & A. Jedlitschka (Hrsg.), *Product-Focused Software Process Improvement* (Bd. 12562, S. 37–52). Wiesenbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_3
- Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung*. Rowohlt Verlag.
- Digitales Wörterbuch. (2023). *Mehrwert – Schreibung, Definition, Bedeutung, Synonyme, Beispiele*. DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache. <https://www.dwds.de/wb/Mehrwert>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- DIN Deutsches Institut für Normung. (2008). *PAS 1029—2008-06—Beuth.de*. Rechtlicher Umgang mit BIM-Daten. <https://www.beuth.de/de/technische-regel/pas-1029/110434436>
- Dunckel, H. (2017). Beobachtungen in der Organisationsforschung. *Handbuch Empirische Organisationsforschung*, 415–441.
- Ellahi, A., Rehman, M., Javed, Y., Sultan, F., & Rehman, H. M. (2022). Impact of Servant Leadership on Project Success Through Mediating Role of Team Motivation and Effectiveness: A Case of Software Industry. *SAGE Open*, 12(3), 21582440221122747. <https://doi.org/10.1177/21582440221122747>
- Elshaer, I. A., & Saad, S. K. (2022). Learning from Failure: Building Resilience in Small- and Medium-Sized Tourism Enterprises, the Role of Servant Leadership and Transparent Communication. *Sustainability*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142215199>
- Fenzl, T., & Mayring, P. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. *Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung*, 543–556.
- Förster, K., & Wendler, R. (2012). *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen*.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8), 28–35.
- Gartmeier, M., Gruber, H., Hascher, T., Heid, H. (2015). *Funktionen von Fehlern im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung*. Münster: Waxmann.
- Genau, L. (2023). *Narratives Interview mit Beispielen erklärt*. <https://www.scribbr.de/methodik/narratives-interview/>
- Glossar. (2023). *Überblick zur Tätigkeit als Agile Coach*. https://de.glassdoor.ch/Karriere/agile-coach-karriere_K00,11.html
- Gren, L., Goldman, A., & Jacobsson, C. (2020). Agile ways of working: A team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(6), <https://doi.org/10.1002/smr.2244>
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2015). Group Maturity and Agility, Are They Connected? - A Survey Study. *2015 41st Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2015.31>

- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, 104–119. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.11.024>
- Helffferich, C. (2011). Allgemeine Grundlagen. In C. Helffferich (Hrsg.), *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4_2
- Hirsch, E. D. (1967). *Validity in interpretation* (Bd. 260). Yale University Press.
- Holzhammer, U. (2023, August 7). [Persönliche Kommunikation].
- Hron, M., & Obwegeser, N. (2022). Why and how is Scrum being adapted in practice: A systematic review. *Journal of Systems and Software*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111110>
- Jit, R., Sharma, C., & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: A qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, 27, 591–612. <https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2015-0086>
- Jungnickel, K., Minge, M., & Thüring, M. (2020). Entwicklung eines Fragebogens für softwareentwickelnde Unternehmen zur internen Bestimmung des agilen Reifegrads. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 51(3), 319–329. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00522-0>
- Kahra, L. (2022). *Quick Guide Agile Transformation: Wie Sie den Wandel zu einer agileren Organisation erfolgreich gestalten*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65700-3>
- Kaiser, R. (2020). Offene Interviews – von Semistrukturiert bis Narrativ. *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft*, 285–304.
- Kalluri, R. (2023). *Human Psychology Factors Influencing Agile Team Autonomy in Post-Pandemic Remote Software Organizations* [Old Dominion University Libraries]. <https://doi.org/10.25777/Y2SW-J566>
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research* (Bd. 1). Sage.
- Kniberg, H., & Skarin, M. (2010). *Kanban and Scrum—Making the Most of Both*.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative inhaltsanalyse: Methoden, praxis, computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- Kupke, R. (2020). *MASTERARBEIT GESTALTUNGSANSATZ DER ROLLE AGILE COACH ZUR WIRKUNGSVOLLEN BEGLEITUNG VON UNTERNEHMEN ZU MEHR AGILITÄT -- VERKNÜPFT MIT DEM DACH30-RAHMENWERK*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34563.12327>
- Kusay-Merkle, U. (2018). Glossar der Agilen Begriffe. *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag*, 311.
- Leffingwell, D. (2018). *SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises*. Addison-Wesley Professional.

- Lei, H., Ganjeizadeh, F., Jayachandran, P. K., & Ozcan, P. (2017). A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2015.12.001>
- Leopold, K., & Kaltenecker, S. (2018). *Kanban in der IT: Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Marchand, D. K., & Lindken, S. (2019). *Der agile Coach: Rolle und Anforderungen aus der Unternehmensperspektive*.
- Marx, J. P. (2021). *Stichproben in der qualitativen Forschung (Auswahl, Größe, Beschreibung)*. <https://shrike.de/stichprobe-qualitative-forschung/>
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Miller, G. J. (2013). *Agile Problems, Challenges, & Failures*.
- Moe, N. B., & Stray, V. (2020). *A Decade of Research on Autonomous Agile Teams: A Summary of the Third International Workshop*.
- Möhring, W., & Schlütz, D. (2019). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25865-8>
- Ng, B. (2018). The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation. *Brain Sciences*, 8(2), 20. <https://doi.org/10.3390/brainsci8020020>
- Ochsenreither, J. (2022). *Interventionsforschung im Feld: Gruppen- und Organisationsdynamik in einem agilen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36623-0>
- O'Connor, R. V., & Duchonova, N. (2014). Assessing the Value of an Agile Coach in Agile Method Adoption. In B. Barafort, R. V. O'Connor, A. Poth, & R. Messnarz (Hrsg.), *Systems, Software and Services Process Improvement* (Bd. 425, S. 135–146). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43896-1_12
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E., & Krambeck, J. (1979). Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*, 352–434.
- Oltenau, C. G. (2018, Januar). *IT Agile Transformation*. 18(1), 23–31.
- Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2011). *How does an agile coaching team work?: A case study*.

- Parizi, R. M., Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2014). Hidden facilitators of agile transition: Agile coaches and agile champions. *Malaysian Software Engineering Conference*, 246–250. <https://doi.org/10.1109/MySec.2014.6986022>
- Paschen, M. (2017). Führen mit Charisma – Sinnstiftung und Vertrauensbildung. In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (S. 73–88). Wiesenbaden Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12554-7_4
- Pendzik, M., Sembdner, P., & Paetzold, K. (2023). IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF UNCERTAINTIES AS THE FOUNDATION OF AGILE METHODS. *Proceedings of the Design Society*, 3, 2165–2174. <https://doi.org/10.1017/pds.2023.217>
- Pirrong, H. (2016). *Servant Leadership, das Konzept der dienenden Führung*. <https://www.grin.com/document/350452>
- Prakesh, N., & Ameen, I. (2020). Agility in Telecommunication Product Development, Challenges and The Way Forward. *2020 4th International Conference on Trends in Electronics and Informatics*, 402–406. <https://doi.org/10.1109/ICOEI48184.2020.9142947>
- Preussig, J. (2020). *Agiles Projektmanagement* (2.). Haufe-Lexware. https://scholar.google.com/scholar_lookup?&title=Agiles%20Projektmanagement.%20Agilit%C3%A4t%20und%20Scrum%20im%20klassischen%20Projektumfeld&publication_year=2020&author=Preu%C3%9Fig%2CJ
- Ramirez-Mora, S. L., & Oktaba, H. (2018). Team Maturity in Agile Software Development: The Impact on Productivity. *2018 IEEE International Conference on Software Maintenance and Evolution*, 732–736. <https://doi.org/10.1109/ICSME.2018.00091>
- Rössler, P. (2017). *Inhaltsanalyse*. UTB.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: The importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation*. München: Vahlen.
- Schmidt, W. (2017). Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In S. Liebig, W. Matiaske, & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 443–466). Wiesenbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6_16
- Schmiedel, M. (2017). *Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen*. Wiesenbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14875-1>
- Schockenhoff, D., & Thai-Thanh, M. (2020, Januar 17). *Transformation zu Agile im Risikomanagement*. <https://www.risknet.de/themen/risknews/transformation-zu-agile-im-risikomanagement/>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The 2020 Scrum Guide*. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

- Scott, J. (1991). *A Matter of Record: Documentary Sources in Social Research*. Wiley.
- Srivastava, A., Bhardwaj, S., & Saraswat, S. (2017). SCRUM model for agile methodology. *2017 International Conference on Computing, Communication and Automation*, 864–869. <https://doi.org/10.1109/CCAA.2017.8229928>
- Stray, V., Memon, B., & Paruch, L. (2020). A Systematic Literature Review on Agile Coaching and the Role of the Agile Coach. In M. Morisio, M. Torchiano, & A. Jedlitschka (Hrsg.), *Product-Focused Software Process Improvement* (Bd. 12562, S. 3–19). Wiesenbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_1
- Stray, V., Tkalich, A., & Moe, N. B. (2021). *The Agile Coach Role: Coaching for Agile Performance Impact*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.817>
- Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133(5), 859–883. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.5.859>
- von Thun, F. S. (1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Website Baloise. (2023). *Auf einen Blick*. <https://www.baloise.com/de/home/ueber-uns/wer-wir-sind/portrait.html>
- Wheeler, K. (2010). *Agility Skill Execution in Rugby Union*. <https://doi.org/10.25907/00204>
- Wohlfarth, R. (2012). Methodischer Hintergrund. In R. Wohlfarth (Hrsg.), *Individuelle Wege des Alterns? Studie zur Konsistenz und Kohärenz der Identität im hohen Lebensalter und ihrer Bedeutung für die Gesundheitsförderung* (S. 65–86). Freiburg: Centaurus Verlag & Media. https://doi.org/10.1007/978-3-86226-856-6_4
- Wolf, H., & Roock, S. (2021). *Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen*. Heidelberg: dpunkt.
- Womack, J., & Jones, D. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. In *Journal of the Operational Research Society* (Bd. 48). <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>