

Der agile Coach: Rolle und Anforderungen aus der Unternehmensperspektive

Von **Prof. Dr. Karin Marchand** (FOM Hochschule für Oekonomie und Management) und **Sebastian Lindken**

Zu den Auswirkungen der digitalen Transformation zählen das Management von Komplexität und damit einhergehend der Wandel von klassischen hin zu agilen Organisationen. Im agilen Manifest von 2001, das seinen Ursprung in der Softwareentwicklung hat, findet man den Ursprungsgedanken von Agilität und eine erste Definition agiler Arbeitsweisen und -prinzipien. Besonders herauszustellen sind die Kollaboration, insbesondere mit Kunden, eine schnellere Reaktion auf Veränderungen anstelle des starren Befolgens von Plänen sowie die Idee, dass Individuen und Interaktionen, nicht Prozesse im Fokus stehen (Beck et al., 2001).

Für ein Unternehmen bedeutet Agilität, die Fähigkeit zu entwickeln, in einer immer dynamischeren Wettbewerbsumgebung mit sich immer schneller wandelnden und kaum prognostizierbaren Kundenwünschen erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können. Daher setzen sich viele Unternehmen damit auseinander, wie sie Kreativität, Geschwindigkeit, insbesondere in den Reaktionen auf Kundenbedürfnisse und Veränderungen, sowie dezentrale Entscheidungsfindungen, also Denk- und Arbeitsweisen von Start-ups, in ihren Organisationen etablieren können. Stellt man traditionelle Ansätze agilen Herangehensweisen gegenüber, kristallisiert sich ein starker Handlungsbedarf für Transformationsprozesse heraus.

Unternehmen, die Agilität einführen, verstehen darunter den Abbau von Bürokratie, die Verschlinkung von Prozessen sowie die Einführung und Anwendung eines agilen Methodenbaukastens wie etwa Scrum (Framework für agiles Projektmanagement) oder in großen Organisationen mit vielen Teams die skalierten Frameworks wie Scaled Agile Framework (SAFe) oder Large-Scale Scrum (LeSS). Auch Kanban (agile Entwicklung), Lean (Lean Start-up Principles), DevOps (Prozessverbesserungsansatz), Design Thinking (Ansatz zur Entwicklung neuer Ideen zur Problemlösung) oder XP eXtreme Programming (Vorgehensweise der agilen Software-Entwicklung) zählen zu den agilen Methoden, die in Unternehmen verstärkt Anwendung finden sollen. Die Etablierung eines agilen Wertesystems, also ein Kulturwandel, wird als Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Umbau der Unternehmen in Richtung agile Organisation gesehen (Scheller, 2017).

Die Einführung von agilen Arbeitsweisen hat starke Auswir-

kungen auf die Organisation und die einzelnen Mitarbeiter. Der agile Ansatz ist aus Mitarbeiterperspektive durch etwas unscharf abgegrenzte Rollenkonstrukte geprägt, die von den Mitarbeitern fordern, Unklarheit und Unsicherheit auszuhalten. Dies ruft vermehrt Konflikte hervor, nicht zuletzt aufgrund der sich möglicherweise überschneidenden Verantwortungsbereiche der Rollen. Es verhindert allerdings auch eine „Not my job“-Haltung, da nicht klar ist, wo der eigene Verantwortungsbereich aufhört. Dies muss, wenn das große Ganze erreicht werden soll, unter den Beteiligten verhandelt werden. Die Lösung lautet also Kooperation. In vielen Unternehmen und auch bei einer großen Zahl der Mitarbeiter überwiegt jedoch nach wie vor der Wunsch nach einer klaren Zuweisung der Verantwortlichkeiten. Für die geforderte Flexibilität der Unternehmen ist dies aber eher hinderlich, da jede Anpassung an neue Gegebenheiten und Veränderungen in den Rollenzuschnitten eine Anpassung der Verantwortungsbereiche bedeuten würde. Kooperative Arbeitsweisen stellen eine moderne Antwort auf das Spannungsfeld Flexibilität in der Organisation und das Bedürfnis nach Stabilität der Mitarbeiter dar: Sie dienen dazu, situative Anpassungen zu ermöglichen und gemeinsam Verantwortung zu übernehmen (Roock, 2018).

In diesem Zusammenhang soll der agile Coach in den Unternehmen unterstützen, wobei es kein einheitlich definiertes Anforderungsprofil oder Berufsbild gibt. Wer nach Literatur zum Thema sucht, findet aktuell bemerkenswert wenig wissenschaftlich fundiertes. Das ist insofern erstaunlich, als das Thema Agilität und damit auch das agile Coaching eine hohe Relevanz in der Praxis hat, die sich auch auf den wissenschaftlichen Diskurs auswirken sollte.

Ein Ansatz zur Definition der Ziele agilen Coachings lässt sich aus der Fachdiskussion extrahieren. So gehören Themen wie die Adaptionfähigkeit innerhalb einer Organisation zu steigern („inspect and adapt“), ein agiles Mindset zu entwickeln (Denkweise), die Kooperation der Organisationsmitglieder zu stärken (Kollaboration) und Hindernisse (Impediments) zu beseitigen, Probleme zu erkennen und zu lösen, zu den zentralen Zielen von agilen Coachingprozessen (Rigby/Sutherland/Takeuchi, 2016). In der Literatur werden folgende Tätigkeiten und Anforderungen genannt, die agile Coaches übernehmen: Men-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Ein einheitlich definiertes Berufsbild des agilen Coaches gibt es nicht. Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen die Rolle, Ziele, Aufgaben und Kompetenzen von agilen Coaches definieren.

Methodik: Auswertung von Stellenanzeigen mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Praktische Implikationen: Der agile Coach wird in einem Großteil der untersuchten Stellenanzeigen aus einer Mikroperspektive mit einem Fokus auf Methodenkompetenz betrachtet. Eine systemischere Sichtweise mit einer stärkeren Ausrichtung auf psychosoziale Kompetenzen wird empfohlen.

toring, Professional Coaching, Teaching/Training und Facilitating. Mentoring grenzt sich von Professional Coaching insofern ab, als das Mentoring eher ein Knowledge Sharing umfasst, wohingegen Coaching als professioneller und kreativer Prozess auf die Befähigung zu persönlichem Wachstum abzielt. Der agile Coach als Teacher/Trainer soll andere Perspektiven, Fachwissen und Fähigkeiten rund um Agilität lehren, wohingegen der Facilitator eine neutrale Person ist, die Teams bei Interaktion und Aufgabenbearbeitung unterstützt. Auf Kompetenzebene zeichnen sich aus der Literatur neben den fachlichen Kompetenzen, wie etwa Technical oder Business Mastery, und der agilen Methodenkompetenz deutlich die persönlichen Kompetenzen, wie psychosoziale Kompetenzen, ab (Adkins, 2010). Neben Empathie und unterstützenden Führungsaufgaben (Servant Leadership) steht die Kommunikationsfähigkeit zur Vermittlung des agilen Mindsets, zur Konfliktlösung und zur Steigerung der Kollaboration im Zentrum.

In der Regel findet die Diskussion rund um das agile Coaching maßgeblich über Blog-Artikel oder Konferenzbeiträge von praktizierenden Coaches, Trainingsinstituten, Beratern und HR-Praktikern statt. In der Praxis herrschen sehr unterschiedliche, teils auch widersprüchliche Verständnisse zu Rollen, Zielen, Aufgaben und Anforderungen sowie Qualifikationen und Zertifizierungen des agilen Coaches vor. Auch Ausbildungsinhalte verschiedener Bildungsträger für agile Coachings differieren stark. Eine einheitliche Sichtweise lässt sich nicht extrahieren. So wird bspw. das Rollenverständnis des agilen Coaches sehr unterschiedlich definiert. Es gibt agile Coaches, die Unternehmen bei einer agilen Transformation unterstützen, als Organisationsentwickler die Organisation auf verschiedenen Ebenen coachen und beraten, aber auch Team Coaches, die ein oder mehrere Teams betreuen und sich dabei um Teamentwicklung und deren Prozesse kümmern.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wie wird die Rolle des agilen Coaches in deutschen Unternehmen definiert? Die Unternehmensperspektive wurde in der bisherigen Diskussion um Rollen und Anforderungen des agilen Coaches unterrepräsentiert. Gerade diese Sichtweise ist jedoch interessant, sind es doch die Unternehmen, die agile Coaches suchen und einsetzen. Welche konkreten Aufgaben hat demnach der

agile Coach dort und welches Kompetenzprofil sollte er aus Sicht der Unternehmen mitbringen?

Studiendesign

Mögliche Antworten kann die Auswertung von Stellenanzeigen zum agilen Coach geben. Sie bieten im Gegensatz zu qualitativen Interviews mit HR-Verantwortlichen einen universaleren und neutraleren Nährboden für die Analyse. In die Stellenanzeige fließen in komprimierter Form das Rollenverständnis und die Anforderungen der Führungskräfte in Unternehmen an einen agilen Coach in Abstimmung mit HR ein. Für die Studie wurden 134 Stellenanzeigen im Erhebungszeitraum (16.04.-15.05.2018) auf den besonders reichweitenstarken Portalen xing.com, stepstone.de, indeed.com und monster.de untersucht. Doppelt auftretende Anzeigen wurden herausgefiltert, ebenso die Suche nach freiberuflichen Mitarbeitern. Freiberufler werden in der Regel nur für einen kurzen Zeitraum mit einem klar definierten Beratungsmandat insbesondere zur Transformationsberatung eingesetzt. Die vorliegende Studie betrachtet den agilen Coach als Teil der Organisation selbst und nicht in ausschließlich externer Beratungsfunktion. Es wurden nur Positionen in Deutschland berücksichtigt, die einem Arbeitgeber klar zugeordnet werden konnten und hinreichend Aussagekraft hatten, das heißt, Aufgabenbereich, Rolle und Ziel des Profils mussten klar zu erkennen sein. Stellenanzeigen, die bspw. nur aus drei Sätzen bestanden, wurden nicht berücksichtigt. Gleiches galt für Anzeigen, bei denen der Arbeitgeber nicht klar erkennbar war.

Für die Auswertung ist ein Grundverständnis der Thematik notwendig. So ergeben sich z. B. die Anforderungen an den Facilitator aus Formulierungen wie: „Sie betreuen die Scrum-Artefakte und moderieren die Dailys und Retrospektiven.“ Ein fachfremder Analyst kann diese Zuordnung nicht treffen.

Die Konstellation innerhalb des Autorentteams (agiler Coach und Wissenschaftlerin) wird als sinnvolle Besetzung zur Analyse derart spezieller und praxisnaher Themen gesehen. Die Auswertung der Stellenanzeigen mit einer qualitativen Inhaltsanalyse fand nach folgenden Kriterien/Kategorien statt, die nach der Auswertung der Literatur als Hauptmerkmale des agilen Coachings identifiziert wurden (vgl. Abb. 1). Zum einen

Abb. 1: Vorgehensweise Inhaltsanalyse der Stellenanzeigen

Kriterien zur Clusterung des Textes			
Einsatzmöglichkeiten agiler Coach	Ziele agilen Coachings	Aufgaben des agilen Coaches	Anforderungen an den agilen Coach
<ul style="list-style-type: none"> • in der Organisation • in einzelnen Teams • bei Einzelpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptionfähigkeit steigern • agiles Mindset entwickeln • Geschwindigkeit erhöhen • zu Selbstorganisation befähigen • Kooperationen fördern • Konflikte/Hindernisse beseitigen • Vermitteln/Sichern agiler Methoden • Fokussierung auf Mehrwert für Kunden • Kommunikation fördern • agile Werte und Prinzipien vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Facilitating • Training • Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosoziale Kompetenzen Selbstreflexion, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Agiles/Growth Mindset, agile Werte/Prinzipien, Servant Leader • Methodenkompetenz Scrum, Kanban, XP, Lean, Skalierete Frameworks • Qualifikationen Systemischer Coach, technisches Studium Betriebswirtschaftliches Studium, Pädagogik/ Psychologie, Studium, sonstige, keine • Zertifizierungen Scrum, Projektmanagement, andere, keine

Quelle: Eigene Darstellung

wurden die Stellenanzeigen nach den Einsatzmöglichkeiten des agilen Coaches in der Organisation bzw. der Zielgruppe der Maßnahmen hin untersucht: Organisation, Team oder Einzelperson. Unter Einzelpersonen fallen bspw. Führungskräfte, Product Owner, Entwickler und Mitarbeiter. Zum anderen erfolgte eine Analyse der in den Stellenanzeigen annoncierten Ziele des agilen Coachings basierend auf den oben aufgeführten und aus der Praxis bekannten Themen wie die Adaptionfähigkeit steigern („inspect and adapt“), ein Mindset entwickeln (Denkweise), die Kooperation stärken (Kollaboration) und Hindernisse (Impediments) beseitigen, Probleme erkennen und lösen. Aufgaben des agilen Coaches werden nach den aus den Stellenanzeigen extrahierten Hauptbereichen in Coaching, Facilitating, Teaching und Mentoring geclustert. Anforderungen an den agilen Coach werden in Unterkategorien wie bspw. die psychosoziale Kompetenz, etwa Selbstreflexion, Empathie und Kommunikationsfähigkeit, oder Servant Leadership eingeteilt. Weitere Unterkategorien sind die Methodenkompetenz wie Scrum und Kanban. Die Frage nach Qualifikationen, bspw. Studium oder systemische Coachinausbildung, und nach möglichen einschlägigen Zertifikaten, wie Scrum oder Projektmanagement, rundet die Untersuchung der Anforderungen ab.

Die Ergebnisse der Auswertung der Stellenanzeigen gewähren einen konkreten Einblick in das Verständnis der Rolle des agilen Coaches aus Unternehmensperspektive und den Blickwinkel der Unternehmen insgesamt auf Agilität.

Der agile Coach aus Unternehmensperspektive

Bezüglich der Einsatzorte wurden die Stellenanzeigen daraufhin untersucht, in welchen Bereichen der Organisation der agile Coach tätig werden soll (vgl. Abb. 2). So soll er eine

„Supporting Function“ (90,3 %) für ein oder mehrere Teams in der Organisation haben. Zusätzlich soll er aber auch auf Gesamtorganisationsebene und im Coaching von Einzelpersonen tätig werden. Eine Kombination aus Teamunterstützung, Coaching von Einzelpersonen und Einführung bzw. Förderung von Agilität auf Gesamtorganisationsebene umschreibt die Rolle des agilen Coaches im Unternehmen. Es werden kaum agile Coaches gesucht, die ausschließlich Einzelpersonen unterstützen oder die nur auf der Gesamtorganisationsebene beraten.

Auf der Zielebene (vgl. Abb. 3) liegt der Schwerpunkt eindeutig auf dem Vermitteln und Sichern von agilen Methoden (68,66 %), gefolgt von der Konfliktlösung und der Beseitigung von Hindernissen. Kaum relevant war eine Kundenperspektive, also eine Fokussierung auf den Mehrwert für Kunden durch schnellere Reaktionen. Die Etablierung eines agilen Mindsets bzw. die Vermittlung von agilen Werten und Prinzipien mit 14,18 % und 20,90 % scheinen schwächer ausgeprägt.

Die Aufgaben des agilen Coaches (vgl. Abb. 2) sehen die untersuchten Unternehmen mehrheitlich in Coaching (80,6 %), gefolgt von Facilitating (75,37 %) und dann in größerem Abstand in Training (44,03 %) und Mentoring (21,64 %). Zu diesen vier Aufgaben erhält man aus Literatur und Fachdiskussionen eine detaillierte Beschreibung. Der agile Coach soll auf Teamebene dabei helfen, selbstorganisiert zu arbeiten und autonome Entscheidungen zu treffen. Auf Organisationsebene soll er bei der Einführung agiler Arbeitsweisen helfen und auf Einzelpersonenebene das Coaching von Führungskräften und Product Ownern übernehmen. Der agile Coach als Facilitator unterstützt Teams bei der Organisation von Regelterminen und moderiert diese. Der Facilitator kümmert sich darum, Blockaden und Hindernissen zu lösen und hilft bei der Bewäl-

tigung von Konflikten. Der agile Coach als Trainer soll agile Arbeitsmethoden schulen sowie agile Werte und Prinzipien auf Mitarbeiterebene vermitteln. Der agile Coach als Mentor wiederum soll sein Know-how teilen mit dem Ziel des Wissensmanagements innerhalb der Organisation und deren Mitglieder untereinander.

Anforderungen an den agilen Coach

In den Stellenanzeigen aufgeführte Anforderungen an den Coach wurden hinsichtlich der gefragten psychosozialen Kompetenzen, agilen Methodenkompetenz, Qualifikation und Zertifizierung analysiert (vgl. Abb. 2, 4, 5). Im Bereich der psychosozialen Kompetenzen sticht die Kommunikationsfähigkeit mit 58,21 % heraus und wird somit von deutlich mehr als der Hälfte aller Organisationen gewünscht. Lediglich ein knappes Fünftel der Unternehmen (20,15 %) nennt zusätzlich Empathie als wichtige Fähigkeit, die ein agiler Coach mitbringen muss. Psychosoziale Kompetenzen, die im Zusammenhang mit unterstützender Führung stehen, werden unter dem Begriff Servant Leader zusammengefasst. In 17,91 % aller Profile werden psychosoziale Kompetenzen oder aber Servant Leadership direkt genannt. Auch verinnerlichte und vorgelebte agile Werte und Prinzipien werden lediglich von 14,18 % der Unternehmen gewünscht, noch seltener sind nur ein agiles/Growth Mindset (6,72 %) und (Fähigkeit zur) Selbstreflexion (2,99 %).

Bei der gewünschten Methodenkompetenz liegt Scrum mit fast 70 % deutlich vorn (vgl. Abb. 5). Danach folgt mit knapp 42 % die Kategorie Allgemein/Andere. Hier wurden neben explizit nachgefragter allgemeiner agiler Methodenkompetenz andere Methoden und Frameworks, vor allem skalierte Frameworks wie LeSS oder SAFe, genannt. In mehr als 38 % der Profile wird Kanban genannt, welches ebenfalls für viele Unternehmen wichtig ist. Deutlich geringer ist das Interesse an Lean mit knapp 21 % und XP mit gut 10 %.

Bei den geforderten Qualifikationen (vgl. Abb. 2) liegt der Schwerpunkt bei rund der Hälfte der Stellenprofile auf einem abgeschlossenen technischen Studium (Informatik, Ingenieursstudiengänge). Lediglich in gut 17 % der Profile ist ein betriebswirtschaftliches Studium erforderlich. Sonstige Qualifikationen umfassen ein klassisches Studium, das nicht weiter spezifiziert wird. Ein pädagogischer oder psychologischer Hintergrund (5,22 %) oder eine Ausbildung zum systemischen Coach (3,73 %) wird von den Unternehmen nur sehr selten nachgefragt. Auffällig ist, dass 36,57 % der Unternehmen keine speziellen Qualifikationen nachfragen. Weitergehende Zertifizierungen, wie z. B. zum Scrum Master, Product Owner o. Ä., wurden in rund einem Drittel der Profile (34,33 %) gewünscht (vgl. Abb. 2). Andere Zertifizierungen, z. B. im Projektmanagement, waren hingegen nur sehr selten (5,97 %) von Bedeutung. Auch hier ist auffällig, dass in knapp zwei Drittel der Anzeigen (63,43 %) keine Zertifizierungen nachgefragt wurden.

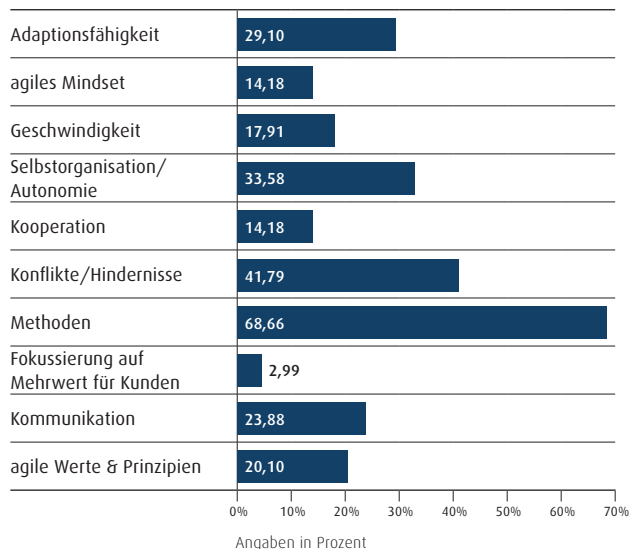
Abb. 2: Stellenanzeigen – Übersicht der Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Kategorien	Angaben zu den Kategorien	in Prozent*
Einsatzorte agiler Coach	Team	90,03 %
	Organisation	40,04 %
	Einzelperson	32,84 %
Aufgaben des agilen Coaches	Coaching	80,60 %
	Facilitating	75,37 %
	Training	44,03 %
	Mentoring	21,64 %
Qualifikation des agilen Coaches	technisches Studium	50,00 %
	keine	36,57 %
	sonstige klassische Qualifikation	20,90 %
	Betriebswirtsch. Studium	17,16 %
	Pädagogik-/Psychologie-Studium	5,22 %
	systemischer Coach	3,73 %
Zertifizierung des agilen Coaches	keine	63,43 %
	Scrum	34,33 %
	Projektmanagement	5,97 %
	andere	0,75 %

* Mehrfachnennungen waren möglich

Quelle: Eigene Darstellung

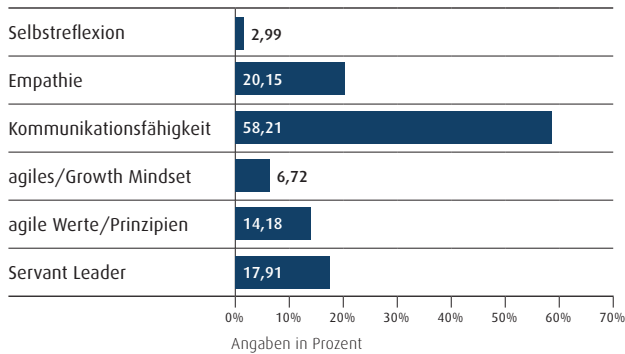
Abb. 3: Ziele des agilen Coachings



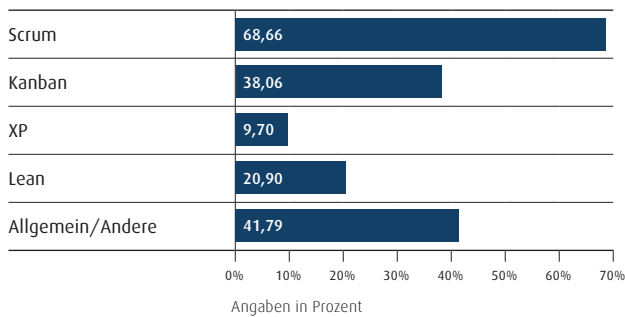
Quelle: Eigene Darstellung

Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für die Praxis

Stellt man die Ergebnisse zu den Einsatzorten eines agilen Coaches innerhalb der Organisation in den Gesamtzusammenhang, wird deutlich, dass eine Trennung nach Einsatzbereichen in der Praxis offensichtlich kaum vorherrscht. Es

Abb. 4: Psychosoziale Kompetenzen

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 5: Methodenkompetenz

Quelle: Eigene Darstellung

wird zwar in den allermeisten Fällen ein Teamunterstützer (90,3 %) gesucht, die anderen Kategorien (Organisationsberatung, Einzelpersonenberatung) werden jedoch auch deutlich angefordert. Es stellt sich die Frage, warum gerade im Kontext von Herausforderungen in der Transformation zu Agilität dem agilen Coach keine größere Rolle in der Organisationsberatung zugeschrieben wird, kann doch eine Unterstützung von Teams und Einzelpersonen hin zu agilen Arbeitsweisen nur im Rahmen eines organisationsweiten massiven kulturellen Wandels stattfinden. In diesem Zusammenhang scheint in den Unternehmen die Mikroperspektive die Makroperspektive zu dominieren. Dieser Argumentation folgt auch die geringe Betonung der Etablierung eines agilen Mindsets bzw. die Vermittlung von agilen Werten und Prinzipien mit 14,18 % und 20,9 % als Ziele des agilen Coachings. Hier scheint bei den Stellenausschreibungen ebenfalls die Mikroperspektive zu dominieren: Es wird ein Bild des agilen Coaches eher im Sinne eines Facilitators, der Teams unterstützen soll (Aufgaben agiler

Coach), transportiert. Eine Hypothese der Gründe für diese Beobachtung wäre: Der Einsatz eines Team-/Prozess-Facilitators ist schneller und einfacher zu organisieren als eine organisationale Transformation. Unternehmen setzen möglicherweise erst einmal auf dieser Ebene an, bevor sie programmatisch das große Ganze, den Wandel hin zum agilen Unternehmen, anpacken. Außerdem könnte diese Aufgabe vielleicht durch andere Funktionsbereiche im Unternehmen abgedeckt werden, wie etwa durch internes Consulting oder Organisationsentwicklung.

Die sehr schwach ausgeprägte Forderung nach einer Fokussierung auf den Mehrwert der Kunden (2,99 %) stellt eine markante Abweichung zum Ursprungsgedanken von Agilität dar. Im agilen Manifest wurde die Notwendigkeit der Fokussierung auf den Mehrwert der Kunden als eines der agilen Kernprinzipien dargestellt: Diese bilde das Fundament für agiles Vorgehen, agile Methoden und Prinzipien und könne als Orientierungsrahmen für ein agiles Mindset gesehen werden (Beck et al., 2001). Der Kunde steht im agilen Manifest im Fokus. Dies impliziert seine Bedürfniserfüllung durch Lösungen mit einem hohen Grad an Innovation und Qualität. Das erfordert ebenso einen Kulturwandel in den Unternehmen.

Der schwach ausgeprägte Aspekt der Kundenorientierung als eines der Basisprinzipien von Agilität und agilem Mindset könnte die These der Autoren, dass Unternehmen den agilen Coach bislang zu stark aus der Mikroperspektive betrachten, bestätigen. Ein anderer Erklärungsansatz könnte sein, dass das Wissen über Agilität in weiten Teilen noch nicht gesichert ist. Zu diesem Erklärungsansatz passt auch, dass man bei der Analyse der Stellenausschreibungen auf einen sehr unterschiedlichen Wissensstand stößt. Es wird z. B. „Name-Dropping“ betrieben, neue Wörter kreiert und Methoden erfunden. So wird die Einführung eines Frameworks namens Spotify gewünscht, das jedoch auch beim Unternehmen Spotify selbst unbekannt ist bzw. noch nicht so weit ausgereift, dass man es als feststehendes Framework bezeichnen könnte (Gielen, 2018).

Betrachtet man Kompetenzen und Qualifikationen, geht es den Unternehmen in erster Linie um Methodenkompetenz. In einer Mehrzahl der Stellenausschreibungen wird Scrum, Kanban u. a. gefordert. Neben der stark nachgefragten Kommunikationsfähigkeit sicherlich wichtig für die Methodenvermittlung spielen auch andere psychosoziale Kompetenzen eine große Rolle. Die Auffassung eines agilen Coaches im Sinne von „Servant“ (dienend) und die Betonung von Empathie findet sich in den Stellenausschreibungen kaum. Unternehmen sollten in diesem Zusammenhang Anforderungsprofile überdenken und ggf. ergänzen.

Analysiert man die in den Stellenausschreibungen geforderten Qualifikationsprofile, findet man eine Nachfrage nach bestimmten Fachkompetenzen. Die Hälfte der Unternehmen wünscht sich ein technisches Studium – Informatik, Ingenieursstudiengänge – als Hintergrund, rund ein Drittel (36,57 %) wünscht sich aber keine speziellen Qualifikationen. Sogar rund zwei Drittel

(63,43 %) wollen keine speziellen Zertifikate zum agilen Coaching. Welchen Mehrwert sich Unternehmen davon versprechen, ein bestimmtes Studium nachzufragen, erschließt sich nicht, sind doch alle wichtigen Treiber von Agilität weniger auf Fachkompetenz zurückzuführen, sondern stehen im Zusammenhang mit den Menschen, deren Denkweise, der persönlichen und organisationalen Reife, der Kultur sowie der Selbstorganisation. Ob hierfür ein Informatikstudium notwendig ist, bleibt zu hinterfragen.

Warum bauen die Unternehmen aus der Stichprobe im Zusammenhang mit der Kandidatensuche vornehmlich auf die methodische Seite unter Vernachlässigung der Makroperspektive und einer ganzheitlichen Sichtweise im Sinne des organisationalen Wandels? Mutmaßen lässt sich nur, dass der Einsatz von agilen Methoden auf der Mikroebene transparenter ist und es einfacher ist, die Arbeit eines agilen Coaches sichtbar zu machen und seinen direkten Wert erklären zu können. Es lassen sich in diesem Zusammenhang einfacher Key Performance Indicators (KPI) für den Wert seiner Arbeit generieren und messen als etwa bei organisationalen Transformationsprozessen und Aufgaben im Kulturwandel.

Hier könnten Unternehmen wie auch Entscheider und letztendlich auch das Recruiting noch einen stärkeren Blick für die Notwendigkeiten und Bedürfnisse von agilen Organisationen entwickeln. Der Umstand, dass Agilität nicht durch einen Masterplan oder eine einfache SMARTE (specific, measurable, achievable, reasonable, time bound) Zielsetzung erreicht werden kann, und der meistens nicht sofort ablesbare Return on Investment (ROI) der für Agilität eingesetzten Ressourcen erfordern eine gewisse Abkehr von gängigen betriebswirtschaftlichen Führungs- und Steuerungsinstrumenten, wie etwa KPIs, und eine Hinwendung zu vielleicht nicht direkt messbaren und größeren Aufgaben auf der Makroebene, wie etwa die Etablierung eines agilen Mindsets. Dies erfordert ein Umdenken innerhalb der Organisationen: Der Weg in die Agilität ist ein Experiment.

Limitationen der Studie und Ausblick auf weitere Forschung

Die vorliegende Studie generierte indirekt, durch das Instrument der Analyse der Stellenanzeigen, Informationen zum Berufsbild des agilen Coaches. Eine allgemein gültige Aussagekraft für ein Anforderungsprofil eines agilen Coaches ist jedoch allein auf dieser Basis kaum ableitbar. Dennoch gewähren die Stellenanzeigen einen indirekten Einblick in die Bedürfnisse von Unternehmen. Hier wäre es sicherlich sinnvoll, in einem weiteren Schritt mittels Experteninterviews tiefer in die Thematik einzusteigen. Hier könnte man weiter erschließen, warum Unternehmen gerade Anforderungen stellen, die zum Teil dem Grundgedanken von Agilität widersprechen wie etwa die starke Fokussierung auf Fachkompetenz und die Betonung der Team- und Individualebene.



PROF. DR. KARIN MARCHAND

Professur für Unternehmensführung und Personal

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Hochschulzentrum Hamburg

E-Mail: karin.marchand@fom.de

www.fom.de



SEBASTIAN LINDKEN

Freiberuflicher agiler Team-Coach,
Scrum Master und Product Owner/
Projektmanager

E-Mail: sebastian@lindken.net

<https://www.lindken.net/>

LITERATURVERZEICHNIS

Adkins, L. (2010): Coaching Agile Teams: A companion for Scrum Masters, Agile Coaches and Project Managers in Transition (E-Book), 2. Ausgabe, Boston: Addison-Wesley.

Beck, Kent et al. (2001): Manifest für agile Software-Entwicklung, [online], <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html/> [02.04.2019].

Gielen, R. (2018): How To Build Your Own Spotify Model, [online], <http://www.agilecio.net/blog/2018/2/18/how-to-build-your-own-spotify-model/> [02.04.2019].

Rigby, D. K./Sutherland, J./Takeuchi, H. (2016): Embracing Agile: Learn How Agile Really Works, in: Harvard Business Review, May, S. 40-48.

Roock, S. (2018): Agile Rollen: Von der organisierten Unverantwortlichkeit zur organisierten Verantwortlichkeit, in: Agile Review, Jg. 8, Nr. 1, S. 6-17.

Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation, München: Franz Vahlen.

SUMMARY

Research question: There is no common occupational profile of agile coaches. The research question is how companies define the role, aim, responsibilities and competencies of agile coaches.

Methodology: qualitative content analysis of job advertisements

Practical implications: One of the research results is that the micro-perspective of agile coaches in combination with a strong demand for methodological competencies is dominating. A more systemic approach in combination with more focus on psychosocial competencies is recommended.