

Soft Skills in agilen Teamzusammensetzungen und deren Bedeutung in der virtuellen Zusammenarbeit

Masterarbeit

Vorgelegt von:

Merve Daggi

Matrikel-Nr.: 17154865

W.MA.WIN.21HS.a

Modul: Masterarbeit

Semester: 4. Semester FS

Studiengang: Wirtschaftsinformatik

Department: School of Management and Law

Betreut von

Ninja Leikert-Böhm

Zweitbetreuer

Marcel Sieber

30. Mai 2023, Zuchwil

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während der Masterarbeit motiviert und unterstützt haben.

An erster Stelle gebührt mein Dank meiner Betreuungsperson Frau Ninja Leikert-Böhm, die mich stets mit viel Geduld beraten hat und mit vielen Ideen und Inputs zur Seite gestanden ist. Auch möchte ich mich bei Herrn Marcel Sieber bedanken für die hilfreiche Beratung.

Ausserdem möchte ich mich bei meinen Kommilitoninnen und Kommilitonen für die spannenden und kritischen Gespräche bedanken. Ein besonderer Dank gilt den Personen, die sich für das Korrekturlesen meiner Masterarbeit zur Verfügung gestellt haben.

Mein grösster Dank gilt all denjenigen, die sich für die Gruppendiskussionen und Experteninterviews zur Verfügung gestellt haben und sich den Fragen mit viel Geduld und Interesse gestellt haben.

Auch möchte ich mich herzlich bei meiner Familie und Freunden bedanken, die mich stets unterstützt und motiviert haben.

Merve Dagci

Management Summary

Der technologische Fortschritt ermöglicht es, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten. Dadurch bilden sich für Unternehmen neue Chancen, aber auch Herausforderungen. Die T-Systems Schweiz muss sich ebenfalls diesen Veränderungen stellen. Das Unternehmen beschäftigt agile Scrum-Teams, welche in hochdynamischen und komplexen Projekten arbeiten. Die produktive Zusammenarbeit im Team ist in dieser Methode von grosser Bedeutung. Die Gruppen müssen während des Prozesses laufend Lösungen liefern. Durch die neue Arbeitsweise stehen Führungskräfte und das Team selbst vor der neuen Schwierigkeit, die Teamentwicklung in diesem Konstrukt zu fördern. Soft Skills werden in einer erfolgreichen Kollaboration als Schlüsselfaktoren bezeichnet und in der Arbeitswelt höher gewichtet als Hard Skills. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Soft Skills entlang des Teamlebenszyklus in den jeweiligen Phasen in agilen Scrum Teams relevant sind, um eine produktive Zusammenarbeit aufzubauen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden die ersten vier Phasen Forming, Storming, Norming und Performing nach Tuckman untersucht. Des Weiteren sollen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der jeweiligen Phasen ausfindig gemacht werden. Dadurch wird eine Handlungsempfehlung erarbeitet, die Aufschluss darüber geben soll, welche Soft Skills im Teamlebenszyklus von agilen Scrum-Teams gefördert werden sollen, um die Teamentwicklung effizienter zu unterstützen. Dadurch soll das Team die Performing-Phase schneller erreichen und die effiziente Zusammenarbeit stabilisieren. In einem ersten Schritt werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Daraus werden Soft Skills abgeleitet, welche für die agile Zusammenarbeit in einem Scrum-Team und in der virtuellen Kooperation eine Bedeutung aufweisen. Die Forschung wird auf qualitativen Methoden aufgebaut, die sich aus Gruppendiskussionen und Experteninterviews zusammensetzt. Die Ergebnisse werden nach einem Kodierleitfaden qualitativ beschreibend ausgewertet. Aus den theoretischen Grundlagen konnten fünf Soft Skills abgeleitet werden, auf die sich die vorliegende Forschung stützt. Die Ergebnisse der Erhebungen zeigen Übereinstimmungen und Abweichungen in der Priorisierung der Soft Skills. Durch die Begründungen, Argumente und basierend auf den theoretischen Grundlagen konnte eine Handlungsempfehlung erarbeitet werden. Dieser führt die relevanten Soft Skills in den jeweiligen Phasen auf. Zudem werden die Erfolgsfaktoren aufgezeigt, wodurch die Herausforderungen der Phase vorgebeugt werden können oder eine Möglichkeit bieten, die Phase zu meistern.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Glossar	IX
1 Einleitung	1
1.1 Themenbeschreibung	2
1.2 Problemstellung	3
1.3 Relevanz des Themas	3
1.4 Thematische Abgrenzung	5
1.5 Forschungsfrage und Forschungsziel	6
2 Forschungsdesign.....	8
2.1 Forschungsvorgehen	10
2.2 Ablauf Gruppendiskussionen und Experteninterviews	13
3 Theoretische Grundlagen.....	17
3.1 Soft Skills	17
3.2 Agilität	21
3.3 Scrum.....	24
3.4 Agilität in der virtuellen Zusammenarbeit.....	28
3.5 Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman	31
3.6 Soft Skills im Teamlebenszyklus agiler Teams.....	34
4 Empirische Forschung	38

4.1	Leitfaden Gruppendiskussionen und Interviews	38
4.2	Auswertung Gruppendiskussionen und Experteninterviews	38
4.3	Gruppendiskussionen.....	40
4.3.1	Verlauf der Gruppendiskussionen	41
4.4	Ergebnisse der Gruppendiskussionen	42
4.4.1	Forming-Phase	43
4.4.2	Storming-Phase.....	46
4.4.3	Norming-Phase	49
4.4.4	Performing-Phase	51
4.4.5	Beispiele und Best Practice Erlebnisse aus den Gruppendiskussionen	53
4.4.6	Bedeutung der Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit	54
4.4.7	Welche Soft Skills werden an Relevanz gewinnen in der Zukunft?	54
4.4.8	Andere Soft Skills, die nicht im untersuchten Set erwähnt wurden	54
4.5	Experteninterviews	55
4.5.1	Verlauf der Experteninterviews	55
4.6	Ergebnisse Experteninterviews.....	57
4.6.1	Forming-Phase	57
4.6.2	Storming-Phase.....	60
4.6.3	Norming-Phase	63
4.6.4	Performing-Phase	66
4.6.5	Beispiele und Best-Practice-Erlebnisse aus den Experteninterviews	68
4.6.6	Unterschiede zwischen den Rollen bezüglich der Soft Skills	69
4.6.7	Bedeutung der Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit	70
4.6.8	Welche Soft Skills werden an Relevanz gewinnen in der Zukunft?	70
4.6.9	Andere Soft Skills, die nicht im untersuchten Set erwähnt wurden	71
5	Diskussion.....	72
5.1	Forming-Phase.....	72
5.2	Storming-Phase.....	74
5.3	Norming-Phase	76
5.4	Performing-Phase	77

5.5	Beispiele und Best-Practice-Erlebnisse	79
5.6	Unterschiede zwischen den Rollen bezüglich der Soft Skills	79
5.7	Bedeutung der Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit	80
5.8	Welche Soft Skills werden an Relevanz gewinnen in der Zukunft?	81
5.9	Andere Soft Skills, die nicht im untersuchten Set erwähnt wurden	81
5.10	Beantwortung der Forschungsfrage	82
5.11	Handlungsempfehlung	85
6	Fazit.....	88
6.1	Limitationen und kritische Reflexion	88
6.2	Ausblick.....	90
7	Literaturverzeichnis	91
8	Anhang.....	99
8.1	Experteninterviews	99
8.1.1	Leitfaden Experteninterviews.....	99
8.1.2	PowerPoint Experteninterviews	102
8.1.3	Priorisierungen der Experten im Miro-Board.....	106
8.1.4	Transkripte Experteninterviews.....	109
8.2	Gruppendiskussionen.....	155
8.2.1	Leitfaden Gruppendiskussionen	155
8.2.2	PowerPoint Gruppendiskussionen.....	158
8.2.3	Priorisierungen der Gruppen im Miro-Board	162
8.2.4	Transkripte Gruppendiskussionen	164
8.3	Auswertung.....	190
8.3.1	Kodierleitfaden	190
8.3.2	Punktesystem	194
8.3.3	Auswertungen.....	194

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign	9
Abbildung 2: Ablaufmodell der Gruppendiskussion (Mayring, 2016, S. 79)	11
Abbildung 3: Ablaufmodell Experteninterview (eigene Darstellung angelehnt an Vorgehen Experteninterview).....	13
Abbildung 4: KompetenzAtlas nach Heyse (2010, S. 95).....	18
Abbildung 5: Theoretisches und konzeptionelles Modell der Soft Skills (Marin-Zapata et al., 2021, S. 990).....	19
Abbildung 6: Scrum-Framework eigene Darstellung nach Sverrisdottir et al. (2014, S. 259).....	26
Abbildung 7: Phasenmodell nach Tuckman (Johanning, 2020, S. 190).....	34
Abbildung 8: Forming-Phase Gruppendiskussionen	43
Abbildung 9: Storming-Phase Gruppendiskussionen.....	46
Abbildung 10: Norming Phase Gruppendiskussionen.....	49
Abbildung 11: Performing-Phase Gruppendiskussionen	51
Abbildung 12: Überblick Experten.....	56
Abbildung 13: Forming-Phase Experteninterviews	57
Abbildung 14: Storming Phase Experteninterviews.....	60
Abbildung 15: Norming-Phase Experteninterviews.....	63
Abbildung 16: Performing Phase Experteninterviews	66
Abbildung 17: Folie 1 Experteninterview	102
Abbildung 18: Folie 2 Experteninterview	102
Abbildung 19: Folie 3 Experteninterview	103
Abbildung 20: Folie 4 Experteninterview	103
Abbildung 21: Folie 5 Experteninterview	104
Abbildung 22: Folie 6 Experteninterview	104
Abbildung 23: Folie 7 Experteninterview	105
Abbildung 24: Folie 8 Experteninterview	105
Abbildung 25: Priorisierung Experte 1.....	106
Abbildung 26: Priorisierung Experte 2.....	106
Abbildung 27: Priorisierung Experte 3.....	107
Abbildung 28: Priorisierung Experte 4.....	107
Abbildung 29: Priorisierung Experte 5.....	108

Abbildung 30: Priorisierung Experte 6.....	108
Abbildung 31: Folie 1 Gruppendiskussion.....	158
Abbildung 32: Folie 2 Gruppendiskussion.....	158
Abbildung 33: Folie 3 Gruppendiskussion.....	159
Abbildung 34: Folie 4 Gruppendiskussion.....	159
Abbildung 35: Folie 5 Gruppendiskussion.....	160
Abbildung 36: Folie 6 Gruppendiskussion.....	160
Abbildung 37: Folie 7 Gruppendiskussion.....	161
Abbildung 38: Folie 8 Gruppendiskussion.....	161
Abbildung 39: Folie 9 Gruppendiskussion.....	162
Abbildung 40: Priorisierung Gruppe 1	162
Abbildung 41: Priorisierung Gruppe 2	163
Abbildung 42: Priorisierung Gruppe 3	163
Abbildung 43: Expertenbewertung über alle Phasen	196
Abbildung 44: Gruppenbewertung über alle Phasen	198

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ablaufplan Gruppendiskussionen und Experteninterviews nach Döring und Bortz (2016, S. 365–367)	14
Tabelle 2: Agile Prinzipien (Michl, 2018, S. 6–11)	22
Tabelle 3: Herausforderungen nach Kauffeld et al. (2016, S. 48).....	30
Tabelle 4: Phasen nach Tuckman (1965, S. 396)	32
Tabelle 5: Adjourning-Phase nach Tuckman und Jensen (1977, S. 426).....	33
Tabelle 6: Teil des Kodierleitfadens nach Mayring (2010, S. 106)	39
Tabelle 7: Gruppeninformationen	41
Tabelle 8: Relative Werte Forming-Phase Gruppendiskussionen.....	44
Tabelle 9: Deskriptive Statistik Forming-Phase Gruppendiskussionen	45
Tabelle 10: Relative Werte Storming-Phase Gruppendiskussionen.....	47
Tabelle 11: Deskriptive Statistik Storming-Phase Gruppendiskussionen	47
Tabelle 12: Relative Werte Norming-Phase Gruppendiskussionen	50
Tabelle 13: Deskriptive Statistik Norming-Phase Gruppendiskussionen.....	50
Tabelle 14: Relative Werte Performing-Phase Gruppendiskussionen	52
Tabelle 15: Deskriptive Statistik Performin- Phase Gruppendiskussionen.....	53
Tabelle 16: Experten.....	55
Tabelle 17: Relative Werte Forming-Phase Experteninterviews	58
Tabelle 18: Deskriptive Statistik Forming-Phase Experteninterviews.....	58
Tabelle 19: Relative Werte Storming-Phase Experteninterviews	61
Tabelle 20: Deskriptive Statistik Storming-Phase Experteninterviews.....	61
Tabelle 21 : Relative Werte Norming-Phase Experteninterviews.....	64
Tabelle 22: Deskriptive Statistik Norming-Phase Experteninterviews	64
Tabelle 23: Relative Werte Performing-Phase Experteninterviews	67
Tabelle 24: Deskriptive Statistik Performing-Phase Experteninterviews	67
Tabelle 25: Transkript Experte 1	109
Tabelle 26: Transkript Experte 2	115
Tabelle 27: Transkript Experte 3	119
Tabelle 28: Transkript Experte 4	128
Tabelle 29: Transkript Experte 5	137
Tabelle 30: Transkript Experte 6	148
Tabelle 31: Transkript Gruppe 1	164

Tabelle 32: Transkript Gruppe 2	171
Tabelle 33: Transkript Gruppe 3	180
Tabelle 34: Kodierleitfaden nach Mayring (2010, S. 106).....	190
Tabelle 35: Punktesystem	194
Tabelle 36: Auswertung Experteninterviews Forming-Phase	194
Tabelle 37: Auswertung Experteninterviews Storming-Phase.....	194
Tabelle 38: Auswertung Experteninterviews Norming-Phase	195
Tabelle 39: Auswertung Experteninterviews Performing-Phase.....	195
Tabelle 40: Bewertungen der Experteninterviews über alle Phasen	195
Tabelle 41: Auswertung Gruppendiskussionen Forming-Phase	196
Tabelle 42: Auswertung Gruppendiskussionen Storming-Phase	196
Tabelle 43: Auswertung Gruppendiskussionen Norming-Phase.....	197
Tabelle 44: Auswertung Gruppendiskussionen Performing-Phase.....	197
Tabelle 45: Bewertungen der Gruppendiskussionen über alle Phasen	197

Abkürzungsverzeichnis

E1	Experte 1
E2	Experte 2
E3	Experte 3
E4	Experte 4
E5	Experte 5
E6	Experte 6
G1	Gruppe 1
G2	Gruppe 2
G3	Gruppe 3
HF	Hauptforschungsfrage
IT	Information Technology
QUAL	Qualitativ
UF	Unterforschungsfrage
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Glossar

Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit wird als Fähigkeit definiert, die es einem Menschen erlaubt, Veränderungen in seinem Umfeld schnell und flexibel zu adaptieren. Der Mensch kann somit gut und effizient mit Veränderungen umgehen. Letztere können in der Arbeitswelt beispielsweise Aufgaben oder Anforderungen der Kunden betreffen (R. Sauter et al., 2018, S. 29).

Agilität

Agilität soll im Allgemeinen dazu führen, Chancen zu nutzen und sich durch eine schnelle Reaktion und eine effiziente Neuverteilung von Ressourcen einen Vorteil zu verschaffen (Tessarini Junior & Saltorato, 2021, S. 156). Der Begriff «agil» ist in der Softwareentwicklung entstanden. Wenn von Agilität gesprochen wird, ist eine effiziente Reaktion auf Veränderungen gemeint. In Softwareprojekten können das beispielsweise Änderungen bei Produkthanforderungen sein (Preußig, 2018, S. 13). Agile Organisationen können auf eine schnelle und flexible Art innovativ auf Veränderungen eingehen. Agilität befähigt Organisationen, sich im Einklang mit der Dynamik zu bewegen, um der stetigen Weiterentwicklung im Umfeld standzuhalten (Olbert & Prodoehl, 2019, S. 2).

Hard Skills

Hard Skills definieren die technischen Fähigkeiten, die das Arbeiten mit technischem Equipment, Daten oder Software umfassen (Laker & Powell, 2011, S. 112). Dabei handelt es sich um Fachwissen, das im Arbeitsumfeld benötigt wird (Levant et al., 2016, S. 370; Marin-Zapata et al., 2021, S. 975), wie Programmierkenntnisse, Hardwarekenntnisse und Wissen zu Datenbanken (Jones et al., 2018, S. 214).

Kommunikationsfähigkeit

Unter Kommunikationsfähigkeit wird die verbale und nonverbale Kommunikation verstanden (R. Sauter et al., 2018, S. 61; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 496). Hierbei wird die Fähigkeit eines Menschen beschrieben, deutlich und verständlich zu kommunizieren. Zur Kommunikationsfähigkeit werden somit auch das Zuhören sowie

das Deuten von Gestik und Mimik gezählt (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 496). Zudem geht es darum, das Gesagte zu verstehen, ohne zu werten, und in einer korrekten Weise darauf zu reagieren, indem präzise Fragen gestellt werden und die Gefühle sowie die Empfindungen des Gegenübers einbezogen werden. Dabei wird ein offener Austausch angestrebt – basierend auf Vertrauen und Anerkennung (R. Sauter et al., 2018, S. 61).

Lernfähigkeit

Lernfähigkeit umfasst das Aufnehmen von neuem Wissen, das Verstehen und die korrekte Anwendung. Lernen wird als die Fähigkeit beschrieben, Schwachstellen zu erkennen und diese zu optimieren. Lernfähigkeit ermöglicht und motiviert den Aufbau von neuem Wissen. Dabei wird der Mensch von dem Wunsch getrieben, sich zu verbessern und Neues zu lernen (Stettina & Heijstek, 2011, S. 93)

Scrum

Scrum ist eine agile Projektmanagementmethode. Im Vordergrund steht die Organisation von Scrum-Teams, um diesen in einem dynamischen Umfeld eine Struktur zu bieten. Dabei besteht ein Scrum-Team aus drei wesentlichen Rollen, einem Product Owner, dem Scrum-Master und dem Entwicklerteam (Kadenic et al., 2023, S. 2). Scrum steht für eine iterative und inkrementelle Entwicklung (Hanslo et al., 2020, S. 87).

Selbstmanagement

Die Begriffe Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstregulation werden als Synonyme für Selbstmanagement verwendet (Graf, 2012, S. 34). Der Begriff Selbstmanagement entstand gemäss Graf (2012, S. 34) in der Verhaltenstherapie und wurde von Frederick Kanfer geprägt (Graf, 2012, S. 35; Kanfer et al., 2012, S. 5). Im Bereich des Managements wurde der Begriff ursprünglich mit dem Zeitmanagement und dem Methodenmanagement assoziiert. Die Bedeutung von Selbstmanagement wurde jedoch ausgebaut und umfasst auch das Ressourcenmanagement, Energiemanagement und Stressmanagement. Auch Selbstmotivation und Selbstentwicklung werden unter den Begriff Selbstmanagement eingeordnet (Graf, 2012, S. 35, 36). König und Kleinmann (2014, S. 649) verstehen unter dem Begriff «alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen». Wiese (2008, S. 153) beschreibt den Begriff in einer arbeits- und berufsbezogenen Hinsicht. Dabei werden Ziele definiert, verfolgt und

der Fortschritt wird bewertet. Ein erfolgreiches Selbstmanagement umfasst gemäss Wiese (2008, S. 153) «die zyklische Anpassung von Zielsetzungen und -handeln an sich ändernde personenimmanente sowie externe Möglichkeiten und Restriktionen».

Soft Skills

Zu Soft Skills werden Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Führungsqualitäten und Teamarbeit gezählt, die gemäss Ibrahim et al. (2017, S. 392) empirisch getestet wurden und die Leistung der Mitarbeitenden in einem Unternehmen verbessern. Marin Zapata et al. (2021, S. 975) zeigen bei der Definition von Soft Skills auf, dass zwei Hauptkomponenten unterschieden werden können. Zu diesen zählen die interpersonelle und die intrapersonelle Komponente. Demnach sind Soft Skills Fähigkeiten, die den Umgang mit anderen Personen und das Selbstmanagement umfassen (Laker & Powell, 2011, S. 112).

Stakeholder

Stakeholder können ganze Organisationen sowie Unternehmen oder Einzelpersonen umfassen. Die Stakeholder sind von dem Projekt, dem Prozess und dessen Ergebnissen betroffen. Sie können aktiv oder passiv an dem Projekt teilnehmen oder lediglich eine beobachtende Rolle besetzen. Stakeholder können sich zu dem Verlauf des Projekts kritisch äussern und bei Entscheidungen einen aktiven Part einnehmen (Kerzner et al., 2022, S. 279).

Team

Ein Team ist ein Zusammenschluss von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen (Sulzbacher, 2003, S. 16–18). Als Synonyme des Begriffs Team werden Gruppe, Kleingruppe oder Arbeitsgruppe verwendet (Seelheim & Witte, 2007, S. 75). In einem Team entstehen Beziehungen und ein Gemeinschaftsgeist, was zu einem Gruppenzusammenhalt führt. Es arbeitet eine Gruppe von Menschen zusammen, die über Fähigkeiten verfügen, die sich ergänzen (Sulzbacher, 2003, S. 16–18).

Teamfähigkeit

Teamfähigkeit umfasst die Fähigkeit einer Person, aktiv und effizient mit anderen im Team zusammenzuarbeiten (R. Sauter et al., 2018, S. 62). Teamfähigkeit wird mit Teilkompetenzen definiert, zu diesen gehören unter anderem die Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kontaktfähigkeit, um so gemeinsam im Team Ziele zu erreichen (Seelheim & Witte, 2007, S. 78). Eine teamfähige Person kann sich in diversen Gruppen wiederfinden und performen, um die gemeinsame Aufgabenstellung zu meistern (Seelheim & Witte, 2007, S. 81).

Tuckmans Phasenmodell

Tuckman hat ein Modell entwickelt, das Phasen der Teamentwicklung abbildet. Das Modell umfasst fünf Phasen, die jedes Team bei der Entwicklung durchläuft. Zu diesen zählen Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning. Die Phasen beschreiben den Leistungsgrad und zeigen auf, welche Entwicklungsschritte ein Team bewältigen muss, um zusammen zu performen (Johanning, 2020, S. 189; Tuckman, 1965, S. 396).

Virtuelle Zusammenarbeit

In dieser Masterarbeit wird der Ausdruck «virtuelle Zusammenarbeit» auf die Arbeitswelt bezogen. Die Zusammenarbeit der Teams findet online statt, anstatt im Büro. Um Remote Work oder virtuelle Zusammenarbeit zu realisieren, werden Online-Tools eingesetzt. So können Meetings über Zoom oder Teams durchgeführt werden. Auch kreative Tools wie Miro werden eingesetzt, um visuelle Eindrücke zu teilen und in Echtzeit zusammenzuarbeiten (Reinke et al., 2021, S. 13, 14). Dadurch können Gruppen auf Distanz kollaborieren (Kauffeld et al., 2016, S. 46).

1 Einleitung

Die Arbeitswelt ist geprägt von Veränderungen. Treiber sind die Digitalisierung, die Entwicklung neuer Technologien und der Wertewandel. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten für die Mitarbeitenden (Graf, 2012, S. 17; R. Sauter et al., 2018, S. 2; Seeger, 2020, S. 5). Die virtuelle Zusammenarbeit entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem Trend in der Arbeitswelt. Mitarbeitende schätzen die Zusammenarbeit, die unabhängig von Zeit und Ort ausgeführt werden kann (Herzfeldt & Sackmann, 2021, S. 294).

Diese Umstrukturierungen in der Arbeitswelt, im Hinblick auf die dynamische und immer komplexer werdende Arbeit, bedingen viel Flexibilität und Vertrauen. Das Erlernen einer neuen Arbeitskultur und einer neuen Art, zu kooperieren, wird gefordert (Zakaria et al., 2004, S. 24). Projektmanagementmethoden wie Scrum helfen dem Team bei der Bewältigung der Komplexität und Struktur in Projekten. Scrum befähigt die Mitarbeitenden, agil, flexibel und selbstorganisiert zu handeln (Pötters & Leyendecker, 2017, S. 428).

Unternehmen, besonders Führungskräfte in diesen Projekten, müssen die Teams dabei unterstützen, sich schnellstmöglich an die aktuelle Situation anzupassen. Gezielt sollen Mitarbeitende, vor allem agile Scrum-Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten, im Teamlebenszyklus strukturiert unterstützt werden können. Somit soll die Performing-Phase schneller erreicht werden, um den Projekterfolg sicherzustellen, denn auch den Arbeitgebern ist klar, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht nur auf Hard Skills basiert. Soft Skills werden von vielen Unternehmen als Wettbewerbsvorteil erachtet (Matturro et al., 2015, S. 101; Moser, 2018, S. 96). So kann die Entwicklung eines Teams gezielt unterstützt werden, indem die Soft Skills aktiv gefördert werden.

Folgend werden in der Einleitung die Themenbeschreibung, Problemstellung und die thematische Abgrenzung dargelegt. Das Kapitel wird mit der Forschungsfrage und dem Forschungsziel abgeschlossen. Weiter wird das Forschungsdesign beschrieben und die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Anschliessend werden die Ergebnisse im Kapitel Empirische Forschung ausgewertet und in der Diskussion analysiert und interpretiert. Abschliessend werden im Fazit die Limitationen aufgezeigt und ein Ausblick erarbeitet.

1.1 Themenbeschreibung

Die Bedeutung von Soft Skills im Arbeitsalltag wurde in diversen Studien untersucht. Marin-Zapata et al. (2021, S. 991) beschreiben in ihrem Artikel die Bedeutung von Schulungsprogrammen für Soft Skills, da diese die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden optimieren können.

Die Arbeitswelt ist stetig im Wandel und dynamischer als je zuvor (Seeger, 2020, S. 5). Besonders in der Welt der Information Technology (IT) verlangen Projekte und Projektteams Agilität. Um die Arbeitsweise in höchst agilen Teams zu strukturieren und zu unterstützen, wurden Konzepte und Projektmanagementmethoden aufgestellt. Diese erlauben es dem Team, flexibel und selbstorganisiert zu arbeiten. In komplexen Projekten, die mit Risiken und kürzeren Reaktionszeiten verbunden sind, werden agile Teams eingesetzt (Johanning, 2020, S. 39). Für komplexe Produktentwicklung eignet sich die agile Methode Scrum (Pötters & Leyendecker, 2017, S. 428).

Nicht nur die Zusammenarbeit an sich verändert sich, auch die Art der Kooperation befindet sich in einem Wandel. Während in den letzten Jahren die Kollaboration vor Ort in traditionellen Teams dominiert hat, stellen immer mehr Unternehmen die virtuelle Zusammenarbeit in den Vordergrund und sie lassen ihre Mitarbeitenden zunehmend online arbeiten (Herzfeldt & Sackmann, 2021, S. 294). Das stellt nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Mitarbeitenden vor neue Herausforderungen. Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams gestaltet sich anders als in traditionellen Teams, die vor Ort arbeiten (Zakaria et al., 2004, S. 24).

Es stellt sich die Frage, wie sich Soft Skills in dieses neue Konstrukt der virtuellen Zusammenarbeit eingliedern lassen. Ändert sich die Bedeutung von Soft Skills in agilen Teams, die ihre Projekte nun vorwiegend in der virtuellen Zusammenarbeit realisieren? Oder gewinnen Soft Skills in gewissen Phasen des Teamlebenszyklus an Bedeutung? Besteht die Möglichkeit, dass gewisse Soft Skills in den jeweiligen Phasen des Teamlebenszyklus relevanter sind? Mit der Eingliederung der Soft Skills in die Phasen des Teamlebenszyklus sollen agile Scrum-Teams gezielter unterstützt werden können.

1.2 Problemstellung

Die T-Systems International GmbH ist ein international vertretenes Unternehmen. Sie gehört zu der Deutschen Telekom und ist eines der weltweit führenden Unternehmen für Informationstechnologie und Digitalisierungslösungen (T-Systems, 2023).

Die T-Systems Schweiz ist eine Tochtergesellschaft der T-Systems International und operiert in der Schweiz (T-Systems, 2023). Als ein Dienstleister für digitale Lösungen beschäftigt die T-Systems Schweiz Projektteams, die Projekte und Teams im Scrum-Kontext organisieren und nach dieser Projektmanagementmethode vorgehen. Die Autorin arbeitet bei der T-Systems Schweiz als Scrum-Master in einem DevOps-Team. Die Projekte bewegen sich in einem komplexen Umfeld und ein hohes Mass an Agilität wird vorausgesetzt, um mit der Dynamik mithalten zu können.

Durch die Digitalisierung und Veränderung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden wird die T-Systems Schweiz mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählen das Bedürfnis der Mitarbeitenden, im Homeoffice zu arbeiten, und ihre Tätigkeiten sowie die Zusammenarbeit vorwiegend virtuell zu verwirklichen.

Die Arbeit im Homeoffice wird von vielen Mitarbeitenden bevorzugt. Obwohl das Homeoffice einen Aspekt bildet, den sich viele in ihrem Job wünschen, müssen sich die Mitarbeitenden an die neue Situation gewöhnen. Mit dem Homeoffice sind neue Strukturen, neue Kommunikationswege und weitere Veränderungen verbunden, die Hindernisse bergen können (Landes et al., 2021, S. 1, 5).

Bei einer Teamzusammenstellung für ein Projekt sind die gewünschten Hard Skills durch die Projektrahmenbedingungen bereits gegeben. Die neuen Arbeitsbedingungen erschweren jedoch das Definieren und Fördern der gewünschten Soft Skills. Die T-Systems Schweiz ist mit dem Problem konfrontiert, wie sich die Relevanz der Soft Skills im Teamlebenszyklus eingliedern lässt, um die Teams besonders bei der virtuellen Zusammenarbeit zu unterstützen.

1.3 Relevanz des Themas

Die Digitalisierung bringt neue Chancen, die für Unternehmen mit Schwierigkeiten verbunden sind. Die Coronapandemie war ein Faktor, der den Wandel beschleunigt hat.

Während der Pandemie wurden diverse Büroräume und Arbeitsplätze ins Homeoffice verlagert (Kunze et al., 2020, S. 2, 3). Das Management hat durch die Distanz weniger Kontrolle und auch für das Projektteam entstehen neue Herausforderungen. Die Zusammenarbeit im Team findet an verschiedenen Standorten statt, was beispielsweise die Kommunikationswege und die Teamstruktur beeinflusst. Diese neue Arbeitsweise wird von einigen Mitarbeitenden bevorzugt und andere arbeiten weiterhin lieber im Büro. Doch die Zusammenarbeit auf Distanz ist fester Bestandteil der Arbeit und kaum wegzudenken (Landes et al., 2021, S. 1). Die Unternehmen und explizit die Führungskräfte sind gefragt, die Mitarbeitenden zu motivieren und die Zusammenarbeit in dem neuen Format zugänglicher zu machen (Matturro et al., 2015, S. 101; Moser, 2018, S. 96). Dies kann durch die Bereitstellung von Online-Tools für die Zusammenarbeit oder durch Best-Practice-Tipps gewährleistet werden, die für die Mitarbeitenden zusammengefasst werden (Landes et al., 2021, S. 15).

Viele Unternehmen, auch die T-Systems Schweiz, stehen vor diesen Veränderungen und müssen die neue Art der Zusammenarbeit schnellstmöglich adaptieren, um den Erfolg in den Projekten sicherzustellen.

Soft Skills sind in der Zusammenarbeit an Projekten von grosser Bedeutung. Besonders bei der Teamzusammenstellung und bei der Teamarbeit sind immer wieder Soft Skills der Teammitglieder gefragt (Matturro et al., 2015, S. 101; Moser, 2018, S. 96). Die Projektmanagementmethode Scrum basiert auf Agilität und setzt ebenfalls verschiedene Fähigkeiten voraus, um die Kollaboration erfolgreich zu gestalten (Johanning, 2020, S. 39). Dies lässt darauf schliessen, dass Soft Skills auch in der virtuellen Zusammenarbeit Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg sind und dass sie von Führungskräften bewusst gefördert werden müssen, um die Performance im Team zu steigern. Besonders das Management und Führungspersonen können die Teams durch neue Erkenntnisse dabei unterstützen, auch in der virtuellen Zusammenarbeit gut zu performen (Zakaria et al., 2004, S. 24).

Die Autorin selbst ist als Scrum-Master mit dieser Situation konfrontiert. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen einen Überblick darüber verschaffen, in welcher Phase des Teamlebenszyklus welche Soft Skills relevant sind. Mit diesen Informationen können beispielsweise Scrum-Master das Team gezielter unterstützen, indem sie die

ausschlaggebenden Soft Skills in der jeweiligen Phase durch zielgerichtete Massnahmen fördern.

1.4 Thematische Abgrenzung

Um die Struktur und den Fokus der Arbeit zu gewährleisten, wurden thematische Abgrenzungen definiert. Grundsätzlich wird in dieser Arbeit der Fokus auf die Soft Skills gelegt, dementsprechend werden die Hard Skills nicht thematisiert. Die Grundlage dieser Arbeit bilden definierte Soft Skills, die auf Basis der Hauptforschungsfrage (HF), der Unterforschungsfragen (UF) und der erarbeiteten theoretischen Grundlagen aus der Theorie herausgearbeitet werden.

Die definierten Soft Skills sollen in Bezug auf den Teamlebenszyklus untersucht werden. Als Basismodell für die einzelnen Phasen im Teamlebenszyklus wird das Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman festgelegt (Johanning, 2020, S. 190; Tuckman, 1965, S. 396).

Das Modell von Tuckman besteht aus fünf Phasen: Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning. Diese Arbeit befasst sich lediglich mit den ersten vier Phasen. Die Adjourning-Phase, auch Auflösungsphase genannt, wird von dieser Arbeit ausgeschlossen. In dieser Phase der Teamentwicklung wird das Ende und somit die Auflösung des Teams behandelt (Johanning, 2020, S. 192, 193), was für das Ziel der Arbeit und somit für die Handlungsempfehlung als nicht relevant erachtet wird.

Bei der Untersuchung wird der Fokus auf agile Scrum-Teams gelegt, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten. Die Analyse wird hauptsächlich in der T-Systems Schweiz durchgeführt, um die Erfahrungen, Ideen und Meinungen im Unternehmen einzuholen. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen der T-Systems Schweiz einen Mehrwert bieten. Deshalb sollen hauptsächlich die Erfahrungen und Äusserungen der Mitarbeitenden bewusst in die Analyse einfließen. Um die Ergebnisse zu erweitern und verschiedene Meinungen und Blickwinkel einzubeziehen, werden für die Experteninterviews hauptsächlich Experten von ausserhalb des Unternehmens in Betracht gezogen.

Die Forschung wird anhand eines explorativen qualitativen Forschungsdesigns durchgeführt. Aus den Ergebnissen der qualitativen Forschung, die aus den Gruppendiskussionen und Experteninterviews hervorgehen, könnten Hypothesen

abgeleitet werden, die mit einer quantitativen Methode überprüft werden können (Berger-Grabner, 2016, S. 119). Jedoch wird dieses Vorgehen in dieser Arbeit nicht in Betracht gezogen, da eine Zeitspanne für die Erarbeitung der Masterthesis definiert wurde und eine weiterführende Forschung mit quantitativen Methoden über den Rahmen hinausgehen würde. In dieser Arbeit wird somit lediglich ein erster Teil der Forschung mit qualitativen Methoden erarbeitet und aus den Ergebnissen wird eine Handlungsempfehlung für die T-Systems Schweiz ausgearbeitet.

1.5 Forschungsfrage und Forschungsziel

Die vorliegende Arbeit basiert auf definierten Soft Skills, die die Grundlage für die Zielsetzung und den Forschungsansatz bilden. Diese werden, wie im Kapitel 1.4 beschrieben wurde, basierend auf den theoretischen Grundlagen definiert. Das Ziel dieser Arbeit ist es, zu analysieren, ob die Relevanz einzelner Soft Skills entlang des Teamlebenszyklus in einer Phase höher ist als bei anderen Soft Skills. Dabei liegt der Fokus auf agilen Scrum-Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten. Basierend darauf soll weiter untersucht werden, ob es unter den verschiedenen Scrum-Rollen Unterschiede gibt.

Die definierten Soft Skills werden als unabhängige Faktoren X und die Phasen des Teamlebenszyklus als abhängige Faktoren Y bezeichnet.

Aus der dargelegten Problemstellung und der Zielsetzung lassen sich die HF sowie weitere UF herausarbeiten:

HF

«Welche der untersuchten Soft Skills sind entlang des Teamlebenszyklus in den jeweiligen Phasen in agilen Scrum-Teams am relevantesten, um eine erfolgreiche Handlungsempfehlung für die virtuelle Zusammenarbeit aufzubauen?»

Unterforschungsfragen:

UF 1: Welcher Faktor X ist in der Phase Y des Teamlebenszyklus von agilen Scrum-Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend?

UF 2: Mit welchen Herausforderungen werden agile Scrum-Teams in der Phase Y des Teamlebenszyklus in der virtuellen Zusammenarbeit konfrontiert?

UF 3: Mit welchen Erfolgsfaktoren können agile Scrum-Teams die Herausforderungen der Phase Y meistern?

UF 4: Gibt es im Einsatz der Soft Skills in agilen Scrum-Teams Unterschiede zwischen den jeweiligen Scrum-Rollen?

2 Forschungsdesign

In diesem Kapitel werden die Forschungsmethode und das Forschungsvorgehen spezifiziert. Als Ausgangslage für die Erarbeitung eines geeigneten Forschungsdesigns wurden die HF, UF und die Zielsetzung definiert. Um die HF und UF vollumfänglich zu beantworten, wird ein exploratives qualitatives Verfahren als sinnvoll erachtet, um Daten zu erheben. Bei dem explorativen Ansatz steht das Entdecken von Zusammenhängen oder Verhaltensmustern im Vordergrund (Kuß et al., 2018, S. 49). Auch für die Erarbeitung einer Handlungsempfehlung können Ergebnisse aus einer explorativen qualitativen Forschung einen Mehrwert bieten, da die Methoden auch das Nachfragen und Erheben detaillierterer Informationen erlauben (Mayring, 2016, S. 66). Zudem ermöglicht die qualitative Forschung die Auswertung von weniger strukturierten Daten wie Text (Gerring, 2017, S. 18). Die Problemstellung, die in der vorliegenden Arbeit thematisiert wird, wurde im erwähnten Unternehmen festgestellt. Das Ziel der Arbeit besteht darin, eine Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit aufzustellen. Für das Forschungsdesign wird eine Case Study Research, auf Deutsch Fallstudienforschung, als passend erachtet, da sich die Fallstudienforschung auf einen bestimmten Fall oder auf mehrere Fälle konzentriert. Der Fall wird im Kapitel 1.2 erläutert. In einer Fallstudie können mehrere Methoden, wie Interviews, Fragebögen oder Beobachtungen, für die Datenerhebung kombiniert werden. Dabei kann die Forschung qualitativ oder quantitativ durchgeführt werden. Die Fallstudienforschung kann für verschiedene Zielsetzungen wie für die Theoriebildung oder für Beschreibungen angewendet werden (Eisenhardt, 1989, S. 534).

Mit dieser Ausgangslage wurde folgendes Forschungsdesign entwickelt:

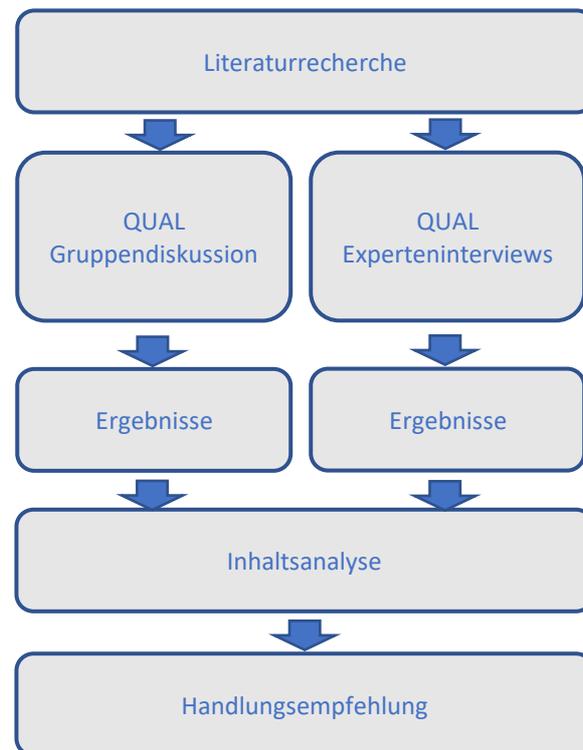


Abbildung 1: Forschungsdesign

Das Forschungsdesign setzt an erster Stelle die Literaturrecherche zur Theoriebildung an. Die erarbeitete Theorie soll das Verständnis für die Thematik schärfen und eine Grundlage für den gesamten Verlauf der Arbeit bilden. Ausserdem soll dadurch die Basis für die weiteren Schritte geschaffen werden. Für die Literaturrecherche wurden folgende Suchmaschinen verwendet: Google Scholar und Swiscovery. Ausserdem wurden folgende Datenbanken genutzt: Springer Link, ACM Digital Library, IEEE Xplore und Science Direct. In einem ersten Schritt wurden die aufgelisteten Quellenangaben in der Themenbeschreibung aufgearbeitet. Dabei wurde die Schneeballmethode angewendet, was bedeutet, dass die Artikel und Dokumente auf weiterführende Quellen überprüft wurden, die für die vorliegende Arbeit relevant sein können (Döring & Bortz, 2016, S. 160).

Gruppendiskussionen eignen sich gemäss Berger-Grabner (2016, S. 143) zum Einholen von Meinungen, Ideen oder Einstellungen von Personen zu bestimmten Themen. Nach Mayring (2016, S. 78) lassen sich Gruppendiskussionen für verschiedene Fragestellungen einsetzen, besonders gut eignet sich diese Methode der Datenerhebung für kollektive

Einstellungen. Auch für Fragestellungen, die das Handeln und Denken des Menschen betreffen, sind Gruppendiskussionen geeignet (Mayring, 2016, S. 78). Durch die Gruppendiskussion sollen die Kommunikation und die Offenheit der Teilnehmenden angekurbelt werden. Der Austausch und die Interaktion in der Gruppe bilden eine realistischere Umgebung, wodurch eine natürliche Diskussion und Meinungsäußerung zustande kommen soll (Vogl, 2014, S. 581).

Experteninterviews sind eine geeignete Methode, um qualitativ Daten zu erheben. Bei ihnen sind die Interviewpartner mit ihrem Expertenwissen zu einem bestimmten Bereich ausschlaggebend. Sie können in einem Interview schnell und unkompliziert ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben und ermöglichen einen einfachen Zugang zu neuen Informationen, die auf Fakten, Erfahrungen und dem Wissen der Experten basieren (Helfferich, 2014, S. 559, 560). Gemäss Liebold und Trinczek (2009, S. 33) werden Personen mit einem Wissen zu dem zu erforschenden Bereich als Experten bezeichnet. Somit werden in Experteninterviews Fachpersonen interviewt, die über ein spezifisches Wissen zum Interessengebiet der Forschung verfügen (Liebold & Trinczek, 2009, S. 33).

2.1 Forschungsvorgehen

Wie bereits erwähnt, wird in einem ersten Schritt eine Literaturrecherche durchgeführt. Hierbei werden Begriffsdefinitionen erarbeitet. Zudem werden theoretische Grundlagen und Zusammenhänge aufgeführt. Dieser Teil der Arbeit dient als Wissensaufbau und soll die Basis für den Aufbau der Gruppendiskussionen und Experteninterviews bilden.

In Abbildung 2 ist ersichtlich, dass anschliessend an die Literaturrecherche qualitative Gruppendiskussionen und qualitative Experteninterviews durchgeführt werden. Obwohl die Methoden in der Abbildung parallel aufgeführt werden, wird für die vorliegende Forschung keine bestimmte Reihenfolge für die Erhebung der Daten definiert. Dies wird dadurch begründet, dass die beiden Methoden und die Ergebnisse, die dadurch erzielt werden, keinen Einfluss auf den weiteren Verlauf der Forschung oder die jeweilige andere Methode haben. Jedoch wird davon ausgegangen, dass die Autorin ihr Wissen in diesem Handlungsfeld erweitern muss, bevor die Experteninterviews durchgeführt werden. Für erfolgreiche Experteninterviews und um detailliertere Fragen stellen zu können, wird eine umfassende Kenntnis des jeweiligen Bereiches vorausgesetzt (Liebold

& Trinczek, 2009, S. 38). Das Wissen wird mit den erarbeiteten theoretischen Grundlagen aufgebaut und manifestiert.

Die Gruppendiskussionen werden gemäss dem Ablaufmodell von Mayring (2016, S. 79) aufgebaut:

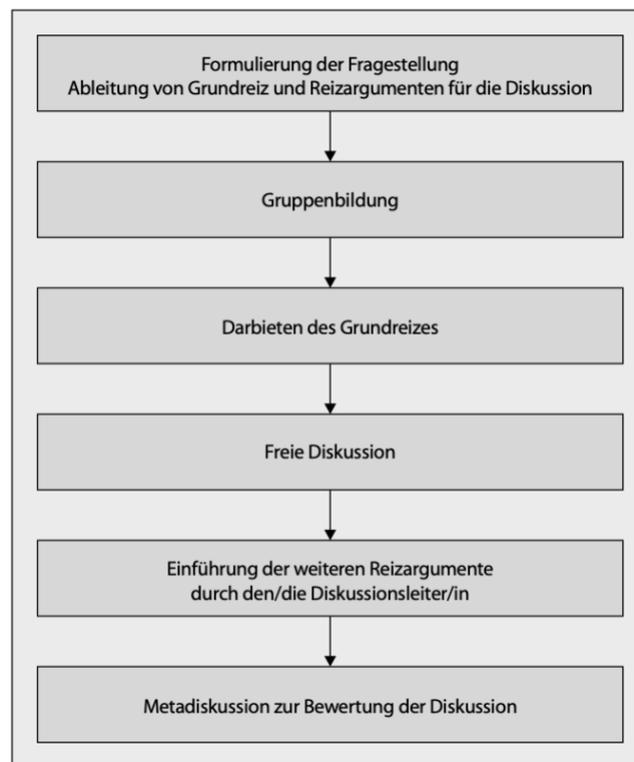


Abbildung 2: Ablaufmodell der Gruppendiskussion (Mayring, 2016, S. 79)

Der erste Schritt im Ablaufmodell ist durch die aufgestellten Forschungsfragen in der Arbeit gegeben. Als Basis für die Gruppendiskussionen wird eine Präsentation mit Informationen und den Forschungsfragen erstellt. Im Ablaufmodell wird dieser Schritt als «Darbieten des Grundreizes» aufgeführt. Somit kann sichergestellt werden, dass alle in der Gruppe denselben Wissensstand zu dem Untersuchungsbereich haben. Zudem soll der Inhalt der Präsentation die Diskussion aktivieren. Die Diskussion wird von der Gruppe danach eigenständig geführt, möglichst ohne das Eingreifen der Moderation. Im Verlauf der Gruppendiskussion können von der moderierenden Person weitere sogenannte «Reizargumente» eingeführt werden, die im Voraus vorbereitet werden müssen (Mayring, 2016, S. 78). Der letzte Schritt ist die Metadiskussion. Hierbei reflektiert die Gruppe die Diskussion. Die Moderation fragt, ob die Teilnehmenden sich einbringen konnten, wie sie wollten und ob es noch weitere Punkte gibt, die sie

hinzufügen möchten (Mayring, 2016, S. 78). Mit diesem letzten Schritt wird die Gruppendiskussion beendet. Für die Auswertung der Ergebnisse wird mit dem Einverständnis der Gruppe die gesamte Diskussion aufgezeichnet (Tonaufnahme).

Für die Experteninterviews wird ein offenes halbstandardisiertes Interview als sinnvoll erachtet. Um die definierten Fragestellungen im Interview zu thematisieren, wird ein Interviewleitfaden erstellt, der auf Vorüberlegungen und den erstellten theoretischen Grundlagen basiert (Liebold & Trinczek, 2009, S. 38). Durch die Vorarbeit des Leitfadens wird das Experteninterview bereits strukturiert. Liebold und Trinczek (2009, S. 38) bezeichnen dies auch als «geschlossene Offenheit» (Liebold & Trinczek, 2009, S. 38). Ausserdem zeichnet sich ein Experteninterview gemäss Liebold und Trinczek (2009, S. 38) durch die offene Gesprächsführung aus, was bedeutet, dass vorformulierte Antworten bei Experteninterviews als nicht weiterführend bezeichnet werden, da es sich besonders um den Erkenntnisgewinn neuer Informationen handelt (Liebold & Trinczek, 2009, S. 38). Ein offenes Interview befähigt den befragten Interviewpartner, ohne Antwortvorgaben offene Antworten zu formulieren (Mayring, 2016, S. 66). Das halbstandardisierte Interview soll dem Interviewenden die Möglichkeit geben, in der Interviewsituation weitere Fragen zu stellen, die im Leitfaden nicht erfasst wurden. Der Interviewer hat somit die Freiheit, detailliertere Fragen zu stellen, und muss nicht starr den Leitfaden verfolgen (Mayring, 2016, S. 66). Somit kann das Potential des Experten vollumfänglich ausgeschöpft werden. Durch die Flexibilität dieses Vorgehens kann die offene Kommunikation mit dem Experten gefördert werden (Liebold & Trinczek, 2009, S. 38). Für die Auswertung der Ergebnisse wird mit dem Einverständnis des Interviewpartners eine Tonaufnahme des Interviews gemacht.

Basierend auf dieser Herleitung wurde ein Ablaufmodell für die Experteninterviews erstellt:

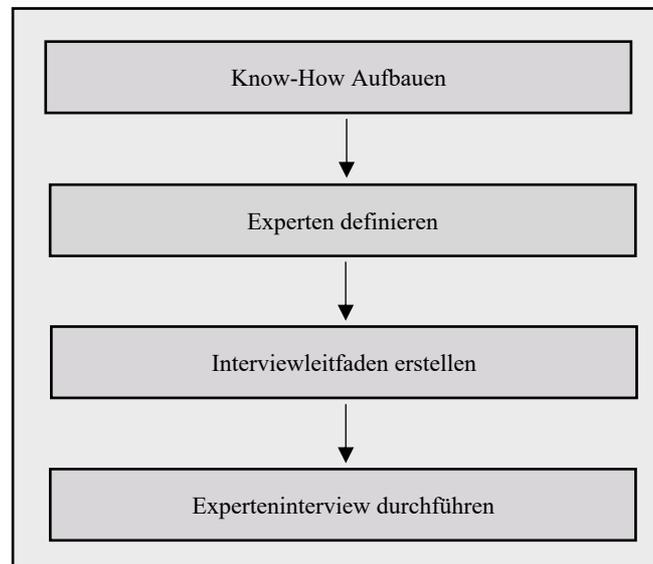


Abbildung 3: Ablaufmodell Experteninterview (eigene Darstellung angelehnt an Vorgehen Experteninterview)

Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen und der Experteninterviews werden transkribiert. Dieser Schritt ist für die Inhaltsanalyse zwingend. Transkription bedeutet, beispielsweise die Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen und Experteninterviews, die aufgenommen wurden, schriftlich zu erfassen. Dies bildet die Grundlage für die Auswertung der Ergebnisse durch die Inhaltsanalyse (Mayring, 2016, S. 89). Für die Auswertung wird ein Kodierleitfaden erstellt. Hierfür werden Codes (Ausprägungen), die Definition dazu und die Kodierregeln festgelegt (Mayring, 2016, S. 122). Der Kodierleitfaden wird im Kapitel 4.2 erarbeitet.

2.2 Ablauf Gruppendiskussionen und Experteninterviews

Um den Ablauf der qualitativen Gruppendiskussionen und die Experteninterviews detailliert planen und strukturieren zu können, wurde ein weiteres Ablaufmodell herangezogen. In der Literatur wurde ein Ablauf nach Döring und Bortz (2016, S. 365–369) identifiziert. Dieser bezieht sich auf qualitative Interviews. Nach einer genauen Analyse des Ablaufmodells wurde für die vorliegende Arbeit definiert, dass der Ablauf auch für die qualitativen Gruppendiskussionen geeignet ist. Die einzelnen Punkte im Ablaufmodell sind eher allgemein gehalten und nicht spezifisch auf Interviews angepasst. Dadurch können beide Methoden in derselben Struktur aufgebaut werden. Die Motivation

hierfür ist, dass somit eine einheitliche Durchführung der beiden Methoden ermöglicht wird.

Tabelle 1: Ablaufplan Gruppendiskussionen und Experteninterviews nach Döring und Bortz (2016, S. 365–367)

Schritt	Bezeichnung	Definition
1	Inhaltliche Vorbereitung	Methode definieren, Vorbereitung des Leitfadens sowie die Definition der Interviewpartner (Gruppen). Probedurchlauf des Interviewleitfadens durchführen (Döring & Bortz, 2016, S. 365).
2	Organisatorische Vorbereitung	Kontakt zu den Befragungspersonen herstellen und diese vorbereiten und einschulen. Termin und Ort definieren. Material für die Befragung zusammenstellen. Sobald alle Befragungspersonen alle Informationen erhalten haben und der Verlauf abgesprochen wurde, kann die organisatorische Vorbereitung abgeschlossen werden (Döring & Bortz, 2016, S. 365).
3	Gesprächsbeginn	Zu Beginn des Gesprächs sollte eine angenehme Atmosphäre hergestellt werden. Dies kann beispielsweise durch Smalltalk geschehen. Zudem muss abgeklärt werden, ob die Befragten der Aufnahme des Gesprächs zustimmen (Döring & Bortz, 2016, S. 366).
4	Durchführung und Aufzeichnung	Das Gespräch steuern und mitverfolgen. Bei Abschweifungen oder wenn Bedarf für weitere Informationen besteht, kann der Interviewer eingreifen (Döring & Bortz, 2016, S. 366).
5	Gesprächsende	Das Gespräch wird offiziell beendet. Die Befragten können nach dem offiziellen

Schritt	Bezeichnung	Definition
		Gespräch weitere Informationen im Nachgespräch weitergeben. Hierbei muss entschieden werden, wann die Aufnahme angehalten wird und ob diese Informationen verwendet werden dürfen, da sie nach dem offiziellen Ende geliefert wurden (Döring & Bortz, 2016, S. 366).
6	Verabschiedung	In diesem Abschnitt kann vereinbart werden, ob und wie die Gesprächspartner in Kontakt bleiben. Zudem sollte abgeklärt werden, ob ein Interesse an den Ergebnissen besteht, die bei Bedarf nachgeliefert werden können (Döring & Bortz, 2016, S. 366).
7	Gesprächsnotizen	Nach der Befragung sollten Gesprächsnotizen festgehalten werden. Diese können Angaben zu Auffälligkeiten, zur Atmosphäre, zu Unterbrechungen oder zu Datum und Zeit beinhalten (Döring & Bortz, 2016, S. 367).
8	Transkription	Das Gespräch muss transkribiert werden. Dies kann mit Hilfe der Aufzeichnung und einer Transkriptions-Software durchgeführt werden (Döring & Bortz, 2016, S. 367).
9	Analyse der Transkripte	Die Transkripte werden für die Analyse zur Verfügung gestellt. Hierbei können die Auswertung und die Analyse mit Softwaretools durchgeführt oder unterstützt werden (Döring & Bortz, 2016, S. 368–369).
10	Archivierung des Materials	Das zusammengestellte Material, die Aufzeichnungen, Transkripte und weitere Materialien, die während der Befragung entstanden sind, sollten archiviert werden.

Schritt	Bezeichnung	Definition
		Dabei sollte ein besonderer Wert auf den Schutz gelegt werden (Döring & Bortz, 2016, S. 369).

3 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für Themenbereiche erarbeitet, die in der vorliegenden Arbeit behandelt werden. Dies soll dem Verständnis dienen. In einem ersten Schritt werden die theoretischen Grundlagen zu Soft Skills und Agilität verfasst. Nachfolgend wird die Theorie zu Scrum und der Agilität in der virtuellen Zusammenarbeit aufgebaut. Anschliessend wird mit dem Phasenmodell von Tuckman zum Teamlebenszyklus erklärt, welche Phasen ein Team durchläuft, welche Faktoren die jeweiligen Phasen auszeichnen und welche Aspekte der Zusammenarbeit sich entwickeln. Abschliessend werden im Kapitel 3.6 die theoretischen Grundlagen zusammengefasst und die untersuchten Soft Skills abgeleitet.

3.1 Soft Skills

Gemäss Marin-Zapata et al. (2021, S. 969) haben Kompetenzen und Soft Skills in der Wissenschaft in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Jedoch ist die Trennung der Begriffe gemäss Heyse (2010, S. 95) nicht eindeutig. Auch im Paper von Marin-Zapata et al. (2021, S. 974) wird auf die Problematik eingegangen, dass die Begriffe Kompetenzen und Soft Skills nicht eindeutig voneinander unterschieden werden, sodass sie teilweise austauschbar verwendet werden. Bamiatzi et al. (2015, S. 630) weisen in ihrer Arbeit darauf hin, dass die Begriffe Skills, Kompetenzen oder Fachwissen miteinander verknüpft sind und in der Literatur unterschiedlich verwendet werden.

Um einen Überblick über die verschiedenen Kompetenzen zu geben und deren Einordnung in übergeordnete Kompetenzbereiche zu ermöglichen, hat Heyse (2010, S. 95) einen KompetenzAtlas erstellt. Dabei wurden 64 Kompetenzen untersucht und im KompetenzAtlas übergeordneten Kompetenzen zugeordnet. Diese sind personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen sowie Fach- und Methodenkompetenzen.



Abbildung 4: KompetenzAtlas nach Heyse (2010, S. 95)

Erpenbeck und Rosenstiel (2011, S. XIX) definieren den Begriff Kompetenz als die Fähigkeit, selbstorganisiert zu handeln. Sauter und Staudt (2016, S. 1) erweitern diese Definition, indem sie Kompetenzen als Fähigkeiten bezeichnen, die Menschen in offenen, komplexen und unüberschaubaren Situationen dazu befähigen, kreativ und selbstorganisiert zu agieren.

Um das Verständnis für die Bedeutung der Begriffe zu schärfen, wurde im Rahmen der Arbeit von Marin-Zapata et al. (2021, S. 990) ein Modell konzipiert, das die Unterscheidung zwischen Kompetenzen und Skills konkretisiert:

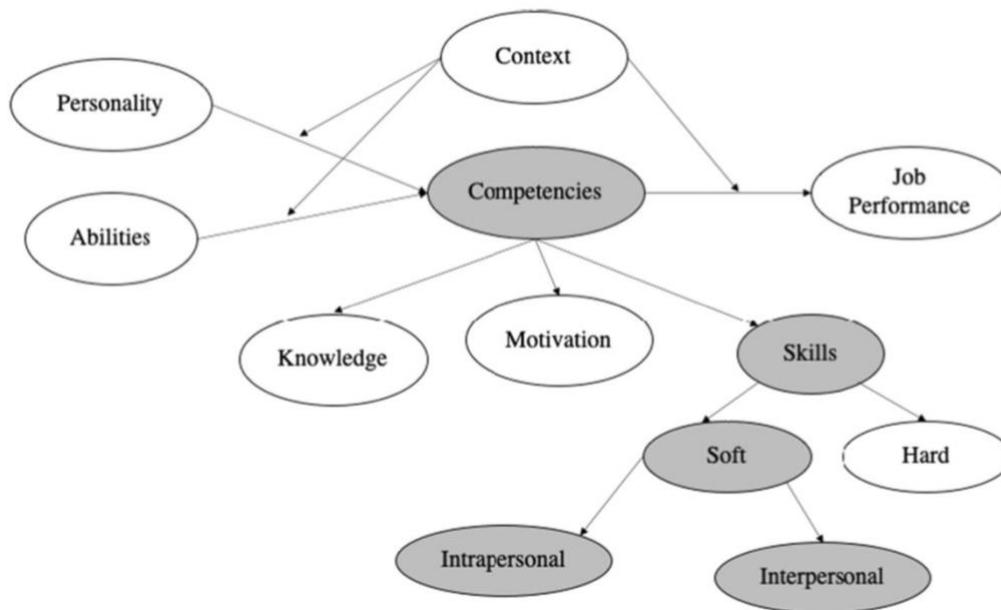


Abbildung 5: Theoretisches und konzeptionelles Modell der Soft Skills (Marin-Zapata et al., 2021, S. 990)

Wie im Modell von Marin-Zapata et al. (2021, S. 990) dargestellt wird, unterscheiden auch North et al. (2013, S. 56) zwischen Hard Skills, die fachliche Kompetenzen beschreiben, und Soft Skills, die personale sozial-kommunikative Kompetenzen umfassen.

Da der Fokus in dieser Arbeit auf der Untersuchung von Soft Skills liegt, wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels der Schwerpunkt auf Soft Skills gelegt. Die Bedeutung von Soft Skills wird in der Literatur von Autoren in verschiedenen Sichtweisen beschrieben. Obwohl die Unterscheidung von Soft Skills und Kompetenzen als problematisch erachtet wird, wurden in der Arbeit von Marin-Zapata et al. (2021, S. 976) für Soft Skills verschiedene Definitionen aufgelistet. Dabei wird darauf eingegangen, dass Soft Skills zwei Hauptkomponenten haben. Diese werden als interpersonelle und intrapersonelle Fähigkeiten bezeichnet (Marin-Zapata et al., 2021, S. 975). Weiter beschrieben Marin-Zapata et al. (2021, S. 975), dass festgestellt wurde, dass sich das Konzept hauptsächlich auf zwischenmenschliche Fähigkeiten fokussiert. Nach weiterer Recherche konnte festgestellt werden, dass Soft Skills auch die Selbststeuerung einschließen und nicht nur die Interaktion mit anderen (Marin-Zapata et al., 2021, S. 975).

Auch in der Arbeitswelt werden Soft Skills neben der fachlichen Kompetenz als wichtiger Baustein wahrgenommen, denn von einem Mitarbeitenden werden diverse Aktivitäten erwartet, die unter anderem das Handeln, Führen und Gestalten betreffen. Weitere

Aktivitäten können das Planen, Reflektieren und Bewerten sein, oder die Ausbildung, Qualifizierung und das Produzieren umfassen. Um diese Anforderungen an die berufliche Handlungskompetenz zu erfüllen, werden verschiedene Soft Skills benötigt (Jendrowiak, 2010, S. 39). Die Studie von Stevens et al. (2011, S. 88, 89) untersuchte die Bewertung von IT-Fähigkeiten durch IT-Fachkräfte. Dabei wurde festgestellt, dass Soft Skills höher bewertet wurden als Hard Skills. Unter den 42 bewerteten Fähigkeiten setzen sich die ersten sechs aus Problemlösung, kritischem Denken, mündlicher und schriftlicher Kommunikation, kreativem Denken und Teamfähigkeit zusammen. Eine Begründung dafür könnte sein, dass Hard Skills einfacher zu vermitteln sind, beispielsweise durch Schulungen (Jones et al., 2018, S. 215).

Gemäss Sauter und Staudt (2016, S. 3) können Kompetenzen jedoch gemessen und auch weiterentwickelt werden. Das Messverfahren wird mit dem Ziel durchgeführt, Entwicklungspotentiale aufzudecken und die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu bewerten. Besonders im Unternehmen ist das regelmässige Messen der Kompetenzen relevant. Dies bietet einen Mehrwert für die Mitarbeitenden und für das Unternehmen. Für Mitarbeitende wird dadurch die Kompetenzentwicklung zu einem Ziel und greifbar. Auch kann die eigene Entwicklung gesteuert und reflektiert werden. Das Unternehmen kann eine Kompetenz-Map entwickeln, wodurch eine Transparenz bezüglich der vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen geschaffen wird. Dies kann beispielsweise für die Strategieentwicklung oder Personalauswahl nützlich sein (W. Sauter & Staudt, 2016, S. 3). Sauter und Staudt (2016, S. 3, 7) betonen, dass eine Kompetenzmessung die Voraussetzung für eine Kompetenzentwicklung ist. Hierfür werden Formen der Kompetenzmessung aufgelistet - unter anderem Kompetenztests oder Kompetenzsituation, wobei Beobachtungen am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen, werden kompetente Mitarbeitende als Schlüsselfaktor definiert (W. Sauter & Staudt, 2016, S. 1, 2). Gemäss Dunbar et al. (2016, S. 58) haben Soft Skills auch für Arbeitgeber einen hohen Stellenwert. Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass Soft Skills als Anforderungen bei den Arbeitgebenden höher bewertet werden als technische Skills (Dunbar et al., 2016, S. 70). Gemäss Moser (2018, S. 96) werden Soft Skills in Unternehmen als Wettbewerbsvorteil erachtet und die Bedeutung von Soft Skills in der Softwareentwicklung gewinnt zunehmend an Relevanz. Matturro et al. (2015, S. 101) betonen, dass Teammitglieder in Softwareprojekten auch über die sogenannten «nicht-

technischen» Fähigkeiten verfügen müssen, um eine erfolgreiche Projektarbeit zu gestalten. Dementsprechend müssen Kompetenzen weiterentwickelt werden, um das ganze Potential eines Mitarbeitenden auszuschöpfen (W. Sauter & Staudt, 2016, S. VII).

Abschliessend zeigen die Erkenntnisse aus der Theorie, dass Soft Skills in diversen Studien in unterschiedlicher Weise untersucht wurden. Dabei geht hervor, dass die Bedeutung von Soft Skills in Unternehmen steigt und sie in Projektarbeiten als Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit hervortreten. Mitarbeitende können ihre Kompetenzen messen und weiterentwickeln.

3.2 Agilität

Durch den digitalen Wandel und die steigende Komplexität, besonders in IT-Projekten, müssen Teams flexibel und schnell reagieren können (Johanning, 2020, S. 39). In diesem Zusammenhang wird oft von Volatilität (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit/Ambiguity), kurz VUCA, gesprochen. Damit werden Unternehmen in der dynamischen Welt konfrontiert. Mitarbeitende müssen in unerwarteten und herausfordernden Situationen flexibel und innovativ agieren (R. Sauter et al., 2018, S. 5). Selbstorganisierte agile Teams sind anpassungsfähiger, können schneller auf Veränderungen eingehen und sich an neue Situationen anpassen (Seeger, 2020, S. 1).

Agilität beginnt mit der Denkweise. Personen, Teams und Organisationen müssen über eine gewisse Einstellung verfügen und ein entsprechendes Verhalten aufzeigen, um die Agilität richtig ausüben zu können. Dies wird auch Agile Mindset genannt und ist die Voraussetzung für den Einsatz agiler Methoden und Verfahren. Erst das agile Mindset ermöglicht das agile Handeln (Ozkan et al., 2020, S. 721), denn allein die Implementierung agiler Methoden reicht nicht aus, um einen agilen Prozess zu gewährleisten. Die Bildung des agilen Mindsets kann durch einen Agile Coach unterstützt werden. So können beispielsweise die agilen Werte vorgelebt werden oder Situationen geschaffen werden, um agile Methoden testen zu können. Die Voraussetzung hierfür sind jedoch die generelle Offenheit und der Wille, die eigene Denkweise und die Arbeitsweise anzupassen (Klunder et al., 2022, S. 1, 20). Agilität beruht auf dem agilen Manifest, oder auf Englisch Agile Manifesto, das aus der Softwareentwicklung kommt (Michl, 2018, S. 3, 4). Die Entwickler hatten mit der steigenden Komplexität und den sich stetig ändernden

Anforderungen zu kämpfen. Daraufhin konnte festgestellt werden, dass der Entwicklungsprozess durch gewisse Prozesse und Handlungen gestört wurde und die Entwickler an der eigentlichen Arbeit hinderte (Michl, 2018, S. 4, 12), denn immer weniger Projekte konnten erfolgreich abgeschlossen werden (R. Sauter et al., 2018, S. 19). Im Jahr 2001 wurde das agile Manifest für die Softwareentwicklung erschaffen. Hierfür haben sich 17 Fachpersonen getroffen. Das Ziel der Softwareentwickler war es, eine Lösung für die Herausforderungen zu erarbeiten. Daraus wurden Werte und Prinzipien für eine gute Softwareentwicklung erstellt, wodurch das agile Manifest entstanden ist (Hohl et al., 2018, S. 1; R. Sauter et al., 2018, S. 19). Letzteres legt den Fokus auf die Beteiligung aller Stakeholder und die aktive Kommunikation untereinander. Dadurch soll es ermöglicht werden, den Kunden in das Zentrum der Entwicklung zu setzen und den bestmöglichen Nutzen zu erzielen (Michl, 2018, S. 4, 12). Das agile Manifest umfasst vier Grundwerte (Michl, 2018, S. 4):

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Dienstleistungen mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Die Grundwerte auf der linken Seite schliessen die rechte Seite nicht aus, da diese bereits einen festen Teil der Projektarbeit bilden. Die Aussage dieser Werte ist, dass der Schwerpunkt auf die Werte der linken Seite gelegt werden muss, um die Erfolgchancen des Projekts zu erhöhen (R. Sauter et al., 2018, S. 19). Aus diesen Grundwerten wurden zwölf agile Prinzipien erarbeitet (Michl, 2018, S. 6–11):

Tabelle 2: Agile Prinzipien (Michl, 2018, S. 6–11)

Nummer	Prinzip
1.	«Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung unseres Produkts/unsere Dienstleistung zufrieden zu stellen.» (Michl, 2018, S. 6).
2.	«Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.» (Michl, 2018, S. 7).

Nummer	Prinzip
3.	«Liefere funktionierende Produkte/Dienstleitungen regelmässig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.» (Michl, 2018, S. 7).
4.	«Fachleute aus den verschiedenen Bereichen müssen während des Projekts täglich zusammenarbeiten.» (Michl, 2018, S. 8).
5.	«Errichte Projekte rund um Individuen. Gib Ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.» (Michl, 2018, S. 9).
6.	«Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.» (Michl, 2018, S. 9).
7.	«Funktionierende Dienstleitungen/Produkte sind das wichtigste Fortschrittsmass.» (Michl, 2018, S. 10).
8.	«Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, das Team und die Nutzer der Dienstleistung sollten ein gleichmässiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.» (Michl, 2018, S. 10).
9.	«Ständiges Augenmerk auf fachliche Exzellenz und gute Gestaltung der Arbeitsabläufe fördert Agilität.» (Michl, 2018, S. 10).
10.	«Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.» (Michl, 2018, S. 11).
11.	«Die besten Arbeitsrahmen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbst organisierte Teams.» (Michl, 2018, S. 11).
12.	«In regelmässigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.» (Michl, 2018, S. 11).

Agilität erlaubt einem Team, die Bedürfnisse der Kunden während der Entwicklungsphase zu adressieren (Srivastava et al., 2017, S. 864). Ein agiles Team charakterisiert sich dadurch, dass die Teammitglieder selbstorganisiert arbeiten können. Hierfür müssen gewisse Redundanzen im Team bestehen, damit sich das Team selbst vertreten kann, falls es zu Ausfällen kommen sollte. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Entwicklung im Projekt ohne Unterbrechungen oder Hindernisse fortgesetzt werden kann. Um eine solche Teamkonstellation aufzubauen, wird ein gewisses Mass an Lernfähigkeit vorausgesetzt (Ringstad et al., 2011, S. 168).

3.3 Scrum

Die Projektmanagementmethode Scrum wurde im Jahr 1997 für die Systementwicklung konzipiert. Der Entwicklungsprozess soll dazu führen, dass die Flexibilität erhöht wird, und ermöglichen, während der laufenden Entwicklung auf neue Anforderungen einzugehen (Schwaber, 1997, S. 118). Der Begriff Scrum kommt vom Rugby und bedeutet so viel wie Gedränge, wenn sich Stürmer in einer engen Formation in einer bestimmten Position zusammenschließen (R. Sauter et al., 2018, S. 35; Schwaber, 1997, S. 118). Scrum bildet ein Vorgehensgerüst, das auch Framework genannt wird und eine Projektarbeit nach den agilen Werten und Prinzipien erlaubt. Die Methode soll die Geschwindigkeit der Entwicklung erhöhen, erlauben, die Bedürfnisse der Stakeholder laufend einzubeziehen und eine transparente Kommunikation ermöglichen (Srivastava et al., 2017, S. 864). Die Methode wird besonders für die Entwicklung von Softwareprojekten eingesetzt, die durch ihre Komplexität und die dynamischen Anforderungen gekennzeichnet sind. Die Projekte werden in sogenannten Iterationen entwickelt, die als Sprints bezeichnet werden (Morandini et al., 2021, S. 3).

Die Methode Scrum bildet eine Zusammenarbeit des Scrum-Entwicklerteams, mit dem Scrum-Master und dem Product Owner (Srivastava et al., 2017, S. 864). Alle Rollen unterscheiden sich voneinander und sind für den Scrum-Prozess essenziell, um eine erfolgreiche Projektarbeit zu gewährleisten. Ein Scrum-Team ist selbstorganisiert und besteht aus Mitgliedern mit verschiedenen beruflichen Hintergründen. Jedes Mitglied des Entwicklerteams besitzt das notwendige Wissen, das für die Umsetzung des Projektes als wichtig erachtet wird. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die einzelnen Teammitglieder nicht voneinander abhängig sind, und sie sollten somit ihre Arbeit unabhängig voneinander und ohne Unterbrechungen weiterführen können (Sverrisdottir et al., 2014, S. 259).

Scrum-Entwicklerteam

Das Entwicklerteam besteht aus Entwicklern, wobei im Scrum keine traditionellen Entwicklerrollen festgelegt werden. Wichtig ist, dass das Entwicklerteam zusammenarbeitet, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen (Morandini et al., 2021, S. 3).

Product Owner

Der Product Owner wird auch als der wichtigste Stakeholder im Scrum bezeichnet und ist eine einzelne Person. Der Product Owner kennt die Anforderungen an das Produkt, das entwickelt wird und gibt dem Team die Ziele vor. Dadurch kann diese Rolle im Scrum auch andere Beteiligte, wie die Kunden oder die Nutzer vertreten, indem ihre Anforderungen und Bedürfnisse beachtet und in die Entwicklung einbezogen werden. Die Hauptaufgabe des Product Owners besteht darin, den bestmöglichen Output zu erzielen, indem abgewogen wird, was gemacht werden soll und kann. Eine der wichtigsten und zugleich schwierigsten Aufgaben besteht darin, zu entscheiden, welche Anforderungen an das Projekt priorisiert werden und welche neuen Anforderungen angenommen oder abgelehnt werden. Der Product Owner trägt die Verantwortung für das Product Backlog. Dort werden die Anforderungen an das Projekt festgehalten (Morandini et al., 2021, S. 3; Sverrisdottir et al., 2014, S. 260).

Scrum-Master

Der Scrum-Master überwacht den Prozess und stellt sicher, dass die Scrum-Methode richtig angewendet wird und die Regeln befolgt werden. Der Scrum-Master ist dafür verantwortlich, Hindernisse abzuwenden und dafür zu sorgen, dass das Entwicklerteam ungestört weiterarbeiten kann. Dadurch soll ermöglicht werden, dass sich das Team vollumfänglich auf die Ziele des Sprints konzentrieren kann. Der Scrum-Master beobachtet die Entwicklung im Team und überwacht die teaminterne Kommunikation. Auch werden durch die Rolle Unstimmigkeiten im Entwicklerteam oder zwischen dem Product Owner und dem Entwicklerteam adressiert und Lösungswege aufgezeigt (Morandini et al., 2021, S. 3; Sverrisdottir et al., 2014, S. 259).

Scrum-Methode

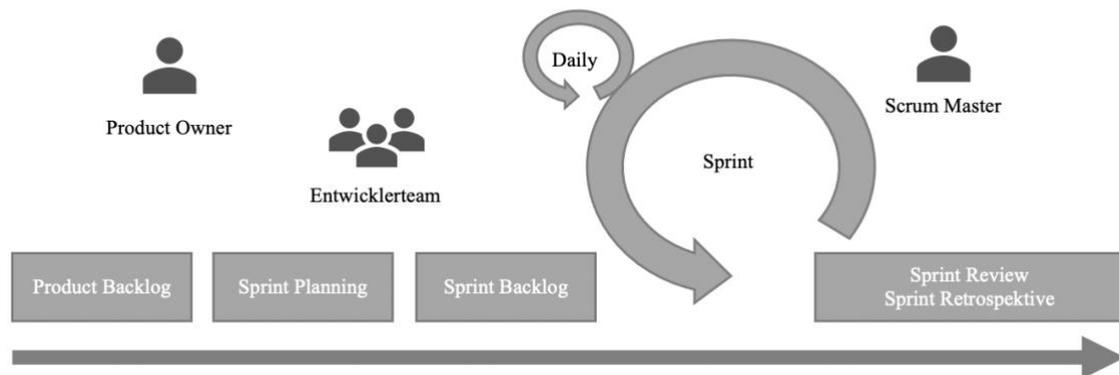


Abbildung 6: Scrum-Framework eigene Darstellung nach Sverrisdottir et al. (2014, S. 259)

Product Backlog

Im Product Backlog werden die definierten Funktionen des Produkts festgehalten. Dies kann in Form von User Stories oder Tasks realisiert werden. Das Backlog muss stetig erweitert, überarbeitet und priorisiert werden. Hierbei werden langfristige und kurzfristige Feature-Anforderungen oder zukünftige Funktionen des Produkts definiert (Sverrisdottir et al., 2014, S. 260).

Sprint Planning

Ein Sprint ist eine Zeitspanne im Scrum, in der das Team an definierten Aufgaben arbeitet. Die Dauer eines Sprints ist teamabhängig, dauert jedoch zwischen einer Woche bis drei Wochen (Srivastava et al., 2017, S. 865). Im Sprint Planning wird das Sprint Backlog erstellt. Diese Sitzung ist die erste Aktivität, bevor ein neuer Sprint gestartet wird. Dabei stellt der Product Owner das Backlog vor und zeigt dem Team die Prioritäten auf. Gemeinsam wird definiert, wie viel Arbeitsaufwand und somit welche User Stories und Tasks in den bevorstehenden Sprint eingeplant werden können (Morandini et al., 2021, S. 3).

Sprint Backlog

Um ein Sprint Backlog zu erstellen, werden gemäss den Prioritäten und Anforderungen an das Projekt User Stories und Tasks aus dem Product Backlog verschoben. Das Sprint Backlog soll während des Sprintlebenszyklus vom Entwicklerteam abgearbeitet werden.

Der Product Owner definiert zusammen mit dem Entwicklerteam den Arbeitsumfang (Morandini et al., 2021, S. 3; Sverrisdottir et al., 2014, S. 260).

Daily Stand-Up

Ein Daily Stand-Up ist eine tägliche kurze Sitzung, die innerhalb von 15 Minuten durchgeführt werden soll. Empfohlen wird, dass das Entwicklerteam und der Product Owner teilnehmen. Ziel des Daily Stand-Ups ist es, den aktuellen Stand der Entwicklung einzuholen und bei Problemen und Hindernissen schnellstmöglich zu unterstützen (Morandini et al., 2021, S. 3).

Sprint Review

Am Ende des Sprints präsentieren die Entwickler vor dem Abschluss die Stories und Tickets, an denen sie gearbeitet haben. An dieser Sitzung sollten auch die Stakeholder teilnehmen, damit sie dem Team ihr Feedback geben können (R. Sauter et al., 2018, S. 37).

Sprint Retrospektive

Die Retrospektive wird auch am Ende des Sprints durchgeführt. Hierbei ist die Zielsetzung, einen offenen Austausch im Scrum-Team zu ermöglichen. Das Team soll gemeinsam den vergangenen Sprint reflektieren. Zusammen werden Herausforderungen besprochen und Lösungswege definiert. Bei der Planung und Durchführung des neuen Sprints werden die Erkenntnisse aus der Retrospektive einbezogen (R. Sauter et al., 2018, S. 37).

Scrum bietet durch die definierten Rollen und Regeln eine strukturierte Vorgehensweise. Durch vorgegebene Sitzungen wie das Daily Stand-Up hat das Team mehrmals in einem Sprint die Möglichkeit, zu kommunizieren und sich abzustimmen. Das Team kann selbstorganisiert arbeiten, in dem es den Arbeitsaufwand für den Sprint mitbestimmen kann und die Planung gemeinsam durchführt. Die Stories und Tasks werden nach dem Sprint Planning eigenständig von dem Entwicklerteam gemäss dem Pull-Prinzip gezogen und bearbeitet. Dieser iterative Prozess ermöglicht das schnelle Entwickeln und das kontinuierliche Liefern von Lösungen. Damit der Scrum-Prozess erfolgreich durchgeführt werden kann, sollten Werte und Normen in jedem Team erarbeitet werden (Morandini et al., 2021, S. 3, 4; W. Sauter & Staudt, 2016, S. 36, 37).

3.4 Agilität in der virtuellen Zusammenarbeit

Durch die Möglichkeiten, die das Internet und die technologische Weiterentwicklung mit sich bringen, entstehen auch in Unternehmen und im Arbeitsalltag Veränderungen. Hierbei können Informationen unabhängig von Zeit und Ort geteilt werden und eine virtuelle Nähe wird ermöglicht (R. Sauter et al., 2018, S. 2). Dieser digitale Wandel erlaubt es den Teams auch, virtuell zu kollaborieren (Zakaria et al., 2004, S. 16). Voraussetzung dafür ist der Gebrauch digitaler Werkzeuge und Tools (Kauffeld et al., 2016, S. 43). Gemäss Zakaria et al. (2004, S. 16) macht der Einsatz von Technologien aus einem Team noch kein virtuelles Team. Denn auch Teams, die vor Ort zusammenarbeiten, nutzen die Vorteile technologischer Tools als Unterstützung. Erst wenn ein Team zu einem hohen Anteil auf die technologische Unterstützung für den Austausch, die Kommunikation oder die Zusammenarbeit angewiesen ist, kann von einem virtuellen Team oder einer virtuellen Zusammenarbeit gesprochen werden (Zakaria et al., 2004, S. 16).

Obwohl die zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit viele Vorteile mit sich bringt, gibt es auch Hindernisse und Herausforderungen. Die Kommunikation und Koordination des gemeinsamen Projektes stellen für jedes Team eine Herausforderung dar, sind jedoch essenziell für den Erfolg. Besonders für virtuelle Teams bilden diese Faktoren eine grössere Hürde (Kauffeld et al., 2016, S. 45). Grund dafür könnte gemäss Kauffeld et al. (2016, S. 45) sein, dass sich das Kommunizieren über räumliche und zeitliche Grenzen schwieriger und komplexer gestaltet. Dieser Aspekt wird anspruchsvoller, je unterschiedlicher der Wissensstand der einzelnen Teammitglieder ist und je unterschiedlicher ihre soziokulturellen Hintergründe sind. Denn in diesem Fall müssen eine intensivere Kommunikation und ein reger Informationsaustausch gewährleistet werden.

Die virtuelle Zusammenarbeit ermöglicht eine organisations- oder länderübergreifende Teambildung. Dabei können besonders verschiedene Arbeitsformen, ein unterschiedlicher Umgang mit Informationen oder eine andere Auffassung von Arbeitszeiten und Arbeitskultur hinderlich sein. Auch hier wird Kommunikation als Schlüsselfaktor genannt, um eine gemeinsame Arbeitsweise für die erfolgreiche Zusammenarbeit zu bilden (Kauffeld et al., 2016, S. 45). Auf dieser Grundlage lässt sich die Aussage bilden, dass virtuelle Teams einen besonderen Wert auf die Kommunikation

legen sollten, doch dies ist gemäss Kauffeld et al. (2016, S. 45) nicht der Fall. Im Vergleich zu traditionellen Teams wird in virtuellen Teams deutlich weniger kommuniziert. Kauffeld et al. (2016, S. 45) führen dies auf den erhöhten Aufwand zurück. Das Verfassen informationsbasierter Texte ist im Vergleich zum sprachlichen Austausch aufwändiger und mit einem höheren Zeitaufwand verbunden. Des Weiteren werden kurze Texte verfasst, wobei auf detaillierte Beschreibungen verzichtet wird. Dies führt wiederum zu einem verringerten Informationsaustausch und beeinträchtigt den Wissensaustausch. Kauffeld et al. (2016, S. 45) sagen aus, dass sich der Austausch somit lediglich auf die Projektarbeit bezieht und keine Beziehungen im Team entstehen. Dadurch wird der Aufbau von Vertrauen und des Wir-Gefühls erschwert. Durch den geringen Austausch mit dem Team wird auch die soziale Interaktion reduziert, was dazu führt, dass die Teammitglieder das Gefühl entwickeln, nicht unterstützt zu werden. Da die Arbeit vorwiegend ausserhalb des Unternehmens durchgeführt wird, kann die Identifikation mit dem Unternehmen erschwert werden (Kauffeld et al., 2022, S. 191). Auf dieser Grundlage können Missverständnisse durch geringe Kommunikation und das mangelnde Vertrauen zu Konflikten führen. Dies wiederum führt zu Unsicherheit und die Leistung nimmt ab (Kauffeld et al., 2016, S. 46).

Auch Führungskräfte müssen sich neuen Herausforderungen stellen. Der Umgang mit einem virtuellen Team wird zusätzlich erschwert, wenn die Teammitglieder aus verschiedenen Organisationen oder geografischen Lagen zusammengesetzt wurden. Die beziehungsorientierte Führung wird hierbei als Schlüsselfaktor identifiziert. Eine klare Arbeitsstruktur, festgelegte Kommunikationswege, definierte Ziele und eine deutliche Rollenverteilung können die Führungskräfte virtueller Teams unterstützen. Auch die Aufgabe, soziale Bindungen zu schaffen und das Wir-Gefühl zu stärken, fällt den Führungskräften zu. Zudem muss das Team befähigt werden, selbstorganisiert zu arbeiten (Kauffeld et al., 2022, S. 191). Empfohlen werden regelmässige Treffen vor Ort, um das Vertrauen aufzubauen. Besonders in der Kennenlernphase sind Face-to-Face-Treffen und der Austausch von Erfahrungen sowie die Pflege des sozialen Kontakts, unabhängig vom Projekt und der Arbeit, von grosser Bedeutung. Dies führt dazu, dass sich die Teammitglieder besser kennenlernen und es schafft Platz für eine offene Kommunikation. So können Missverständnisse ausgesprochen und ausdiskutiert werden. Insbesondere in der virtuellen Zusammenarbeit ist es schwierig, Konflikte zu erkennen. Damit Unstimmigkeiten entdeckt und im Team angesprochen werden können, sollten

regelmässig Gespräche mit den Teammitgliedern geführt werden. Für eine hohe Zufriedenheit wird zudem empfohlen, periodisch Feedback zu geben (Kauffeld et al., 2016, S. 48, 49).

Den Erfolg der virtuellen Kollaboration kann ein Unternehmen fördern, indem die erforderlichen Bedingungen geschaffen werden. Trotzdem braucht das Team ein erweitertes Set an Soft Skills, um die Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit zu meistern und ein erfolgreiches Projekt zu gestalten (Berry, 2011, S. 195, 202). Zu den Soft Skills zählen unter anderem die Kommunikationsfähigkeit, das Selbstmanagement oder interkulturelle Fähigkeiten wie der Umgang mit kulturellen Differenzen. Übergreifend wird die Kompetenz genannt, neue Technologien und Tools für die virtuelle Zusammenarbeit zu kennen und nutzen zu können (Kauffeld et al., 2016, S. 47). Auch in der virtuellen Zusammenarbeit ist es von Vorteil, sich gegenseitig zu sehen. Für die virtuelle Präsenz kann die Kamera eingeschaltet werden. Dies trägt zur Aufmerksamkeit und Motivation bei und erweckt das Interesse der Teammitglieder (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 29).

Kauffeld et al. (2016, S. 48) haben die Herausforderungen in einer Tabelle zusammengefasst und Massnahmen dazu definiert:

Tabelle 3: Herausforderungen nach Kauffeld et al. (2016, S. 48)

Herausforderung	Massnahmen
Weniger direktes Feedback	Selbstmanagementkompetenz entwickeln (Kauffeld et al., 2016, S. 48)
Diversität im Team	Klare Rollenverteilung Interkulturelle Kompetenzen entwickeln (Kauffeld et al., 2016, S. 48)
Vertrauensaufbau	Vor-Ort-Treffen organisieren Austausch von Erfahrungen Online-Teamentwicklungstools nutzen (Kauffeld et al., 2016, S. 48)
Konfliktpotential	Kommunikationsnormen aufstellen Regelmässig Feedback vom Team einholen, in Sitzungen oder mit Online-Tools (Kauffeld et al., 2016, S. 48)

Zu den Vorteilen der virtuellen Kooperation zählt die Reichweite, was durch die ortsunabhängige Zusammenarbeit erreicht werden kann. Dies ermöglicht es, verschiedene Fachkräfte in ein Team zu integrieren, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 29). Das Team kann dadurch basierend auf den Qualifikationen zusammengestellt werden. Die Mitarbeitenden haben durch die virtuelle Zusammenarbeit die Möglichkeit, ihre Arbeit und Tasks flexibel abzuarbeiten (Kauffeld et al., 2022, S. 191).

Auch können zeitliche und finanzielle Ressourcen eingespart werden, da die Mitarbeitenden nicht mehr jeden Tag pendeln müssen. Die neu gewonnene Zeit kann für das Privatleben genutzt werden. Dadurch entsteht eine bessere Vereinbarkeit zwischen dem beruflichen Alltag und dem Privatleben (Handke et al., 2020, S. 4).

3.5 Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman

Die Entwicklung eines Teams hat einen direkten Einfluss auf die erfolgreiche Zusammenarbeit (Johanning, 2020, S. 189). Gemäss der Literatur wurde von diversen Autoren die Entwicklung von Gruppen untersucht (Bales & Strodtbeck, 1951; Sarri & Galinsky, 1974; Seck & Helton, 2014; Tuckman, 1965), wobei Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Beschreibung der Teamentwicklung aufgezeigt werden (Seck & Helton, 2014, S. 158). Gemäss Seck und Helton (2014, S. 158) werden die Phasen, die ein Team durchläuft, auch als Stufen oder Schritte bezeichnet und austauschbar verwendet. Mit diesen Begriffen werden gewisse Perioden oder Zeitrahmen beschrieben, die eine Gruppe während ihrer Existenz durchlebt (Seck & Helton, 2014, S. 158).

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf das Phasenmodell der Gruppenentwicklung von Tuckman gelegt.

In seinem Artikel «Developmental Sequence in Small Groups» hat sich Bruce W. Tuckman im Jahr 1965 mit 50 Artikeln befasst, die das Thema zu den Stadien der Gruppenentwicklung behandeln. Dabei hat er die Studien in Therapiegruppen, Studien zu sogenannten T-Gruppen oder zwischenmenschlichen Beziehungen und Studien zu natürlichen Gruppen sowie Laborgruppen aufgeteilt (Seck & Helton, 2014, S. 160; Tuckman, 1965, S. 384). Das Ergebnis seiner Arbeit waren vier Phasen in der Gruppenentwicklung (Tuckman, 1965, S. 396). In seiner Diskussion betont Tuckman: «Obwohl das Modell weitgehend aus der Literatur abgeleitet wurde, scheint es dem

gesunden Menschenverstand standzuhalten und auch mit der Entwicklungstheorie und den Erkenntnissen aus anderen Bereichen übereinzustimmen. » (Tuckman, 1965, S. 396). Auch Seck und Helton (2014, S. 160) greifen diesen Teil der Diskussion auf und verweisen auf eine Studie, die die Hypothese von Tuckman getestet hat. Dabei wurde festgestellt, dass das Phasenmodell auf die beobachteten Entwicklungen zutrifft (Runkel et al., 1971, S. 180).

Tuckman (1965, S. 396) beschreibt und betitelt in seinem Artikel die vier Phasen, die ein Team durchläuft, wie folgt:

Tabelle 4: Phasen nach Tuckman (1965, S. 396)

Phase	Definition nach Tuckman
Forming	In der Forming-Phase orientieren sich die einzelnen Teammitglieder, erforschen die Grenzen und die bereits bestehenden Strukturen und Normen (Tuckman, 1965, S. 396).
Storming	Die Storming-Phase ist geprägt durch Konflikte, die durch zwischenmenschliche Beziehungen und emotionale Reaktionen in Bezug auf die Verteilung der Aufgaben entstehen (Tuckman, 1965, S. 396).
Norming	In der Norming-Phase werden die Konflikte überwunden. Ein Wir-Gefühl entsteht und der Teamzusammenhalt wird bemerkbar. Die Rollen werden neu zugeteilt und persönliche Meinungen geäußert. Zudem entstehen neue Normen und Strukturen (Tuckman, 1965, S. 396).
Performing	In der Performing-Phase liegt der Fokus auf der Ausführung der Arbeit. Durch die erarbeiteten neuen Strukturen und die Rollenverteilung soll das Team in dieser Phase flexibel und funktional arbeiten. Die Energie des Teams wird in das Projekt gesteckt (Tuckman, 1965, S. 396).

Im Jahr 1977 veröffentlichten Tuckman und Jensen (1977, S. 419) den Artikel «Stages of Small-Group Development Revisited». Das Ziel ihrer Arbeit war, die in den letzten Jahren veröffentlichten Untersuchungen zu der Entwicklung von Kleingruppen zu analysieren. Bei der Analyse wurde der Fokus auf Untersuchungen gelegt, die Tuckmans Hypothese der vier Phasen prüften. Insgesamt wurden 22 Artikel analysiert, wobei sich lediglich eine Studie direkt mit dem Phasenmodell nach Tuckman befasste (Tuckman &

Jensen, 1977, S. 419). Eine der bedeutendsten Erkenntnisse dieser Studie war die Entdeckung einer fünften Phase – Adjourning (Tuckman & Jensen, 1977, S. 426).

Tabelle 5: Adjourning-Phase nach Tuckman und Jensen (1977, S. 426)

Phase	Definition nach Tuckman
Adjourning	Die Adjourning-Phase beschreibt die Beendigung (Tuckman & Jensen, 1977, S. 426). In der sogenannten Abschlussphase löst sich die Gruppe auf. Dabei sollen sich die Gruppenmitglieder zu den gesammelten Erfahrungen austauschen und Probleme sollen erörtert sowie Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Auch sollen die Schwächen und Stärken besprochen werden. Zusammen sollen Strategien entwickelt werden, die in zukünftigen Gruppenarbeiten dabei helfen sollen, die Probleme zu bewältigen (Seck & Helton, 2014, S. 166).

Basierend auf diesen theoretischen Grundlagen wurde für den Begriff «Teamlbenszyklus» eine Definition abgeleitet. In der Theorie wird beschrieben, dass eine Gruppe in ihrer Lebenszeit verschiedene Perioden oder Phasen durchlebt (Seck & Helton, 2014, S. 158). Die Gruppenentwicklung startet gemäss Tuckman (1965, S. 396) mit der Forming-Phase, in der die Gruppenmitglieder zusammenkommen und sich orientieren. Nach Tuckman und Jensen (1977, S. 426) wird die Gruppenentwicklung mit dem Adjourning, also der Auflösung der Gruppe, beendet. Dies zeigt, dass die Gruppenentwicklung mit einer zeitlichen Komponente verbunden ist. Der Teamlbenszyklus wird für die vorliegende Arbeit als Synonym verwendet und umschreibt die sogenannten Phasen der Gruppenentwicklung, die eine Gruppe durchläuft. Hierbei umfasst der Begriff alle Phasen von der Gründung bis zur Auflösung der Gruppe.

Die Teamentwicklung gestaltet sich in allen Gruppen ähnlich. Dabei werden die einzelnen Phasen des Phasenmodells durchlaufen. Durch die genaue Beschreibung der Phasen, ist es möglich, zu erkennen, in welchem Stand des Modells sich ein Team befindet. Gemäss der jeweiligen Situation sind jedoch verschiedene Szenarien möglich. Somit sind Wiederholungen oder ein gleichzeitiges Auftreten der Phasen im selben Team vorstellbar. Auslöser für solche Szenarien könnten beispielsweise sein, dass sich einzelne

Teammitglieder bereits kennen, neue Mitglieder dazustossen oder austreten (Johanning, 2020, S. 189, 193).

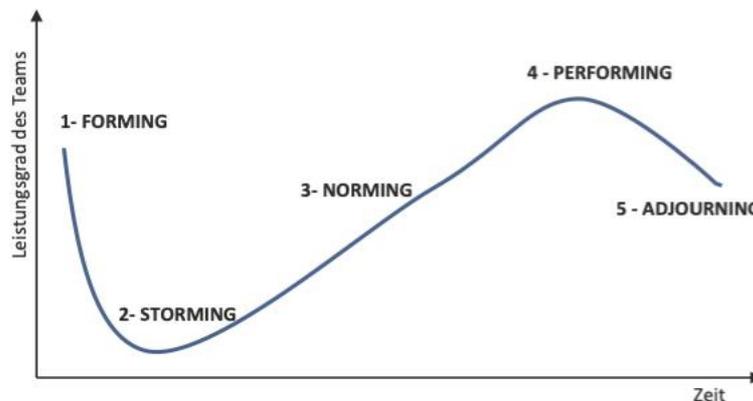


Abbildung 7: Phasenmodell nach Tuckman (Johanning, 2020, S. 190)

Die Adjourning-Phase wird wie im Kapitel 1.4 beschrieben, in der vorliegenden Arbeit nicht weiter thematisiert. Das Phasenmodell von Tuckman ist nützlich in der Praxis, da die neue Art und Weise der Zusammenarbeit und die Bedeutung von Gruppen im Unternehmen einbezogen wurden. Das Modell unterstützt Teammitglieder dabei, zu verstehen, wie die Gruppenentwicklung durchlaufen wird und was in den jeweiligen Phasen passiert. Dabei wird den beratenden Rollen die Möglichkeit gegeben, die nächste Phase vorherzusehen und die Gruppe bei der Entwicklung zu unterstützen (Bonebright, 2010, S. 111). Das Team kann optimal gefördert werden, wenn erkannt wird, in welcher Phase sich das Projektteam befindet. Durch diese Erkenntnisse können bereits Handlungen und Massnahmen abgeleitet werden, um das Team dabei zu unterstützen, schnellstmöglich die Performing-Phase zu erreichen, um den Projekterfolg zu sichern (Johanning, 2020, S. 189, 193). Das Verständnis der Gruppenentwicklung und der Verhaltensänderung der Gruppenmitglieder hilft dabei, die Teamentwicklung zu fördern (Jahng, 2012, S. 4).

3.6 Soft Skills im Teamlebenszyklus agiler Teams

Traditionelle Projekte haben genaue Vorgaben und definierte Prozesse (Ringstad et al., 2011, S. 167). Agile Projekte hingegen werden mit Flexibilität und sich ändernden Anforderungen in Projekten in Zusammenhang gebracht (Johanning, 2020, S. 39). Jedoch reicht die Implementierung agiler Projektmanagementmethoden wie Scrum nicht aus, um den Projekterfolg zu sichern. Das agile Mindset und Verhalten sind ausschlaggebend, um die Agilität richtig ausleben zu können (Klünder et al., 2022, S. 1, 20; Ozkan et al., 2020,

S. 721). Hierbei ist entscheidend, das Konzept von agilen Teams zu verstehen und zu ermitteln, wie sie vorgehen. Die agile Arbeitsform fordert Flexibilität, Zusammenarbeit, Kommunikation, Teilnahme und Kooperation. Dabei müssen die Teammitglieder auch sozial handeln können, denn der Alltag agiler Teams ist geprägt von Besprechungen zum Projekt. Dabei wird täglich berichtet, in welchem Zustand sich die Teilaufgaben befinden, sodass alle im Team wissen, woran gearbeitet wird und wie weit der Fortschritt ist. Dadurch kann das Team ein gemeinsames Wissen aufbauen und die eigene Arbeit und Entwicklung anpassen. Die Teammitglieder sind selbst für ihre Arbeit verantwortlich (Ringstad et al., 2011, S. 168). Somit kann gesagt werden, dass neben den Hard Skills, die für die Verwaltung eines Projekts vorausgesetzt werden, auch die Soft Skills eine bedeutende Position in der Kollaboration einnehmen (Jendrowiak, 2010, S. 39). Die Projektmanagementmethode Scrum wird in agilen Projekten eingesetzt, da sie erlaubt, flexibel zu handeln. So können Teams auf Anforderungen eingehen, die sich in agilen Projekten stetig ändern (Schwaber, 1997, S. 118). Dazu kommen die neuen Arbeitsbedingungen, die einem Team das unabhängige Arbeiten von Ort und Zeit erlauben. Die virtuelle Zusammenarbeit stellt agile Teams vor neue Herausforderungen (Kauffeld et al., 2016, S. 45).

Die erarbeitete Theorie zeigt auf, dass Mitarbeitende in der agilen Zusammenarbeit viele neue Funktionen erfüllen müssen. Agile Teammitglieder müssen Handeln, Führen, Planen und Reflektieren können (Jendrowiak, 2010, S. 39). Ausgeprägte Soft Skills können ein agiles Team bei der Zusammenarbeit unterstützen und dabei helfen, die Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit zu bewältigen (Berry, 2011, S. 195, 202; Jendrowiak, 2010, S. 39).

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, konnten aus der erarbeiteten Theorie und den identifizierten Herausforderungen fünf Soft Skills abgeleitet werden. Diese werden den untersuchten Soft Skills zugeordnet, die in Zusammenhang mit der Agilität, Scrum und der virtuellen Zusammenarbeit gebracht werden konnten:

- Anpassungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Selbstmanagement
- Teamfähigkeit
- Lernfähigkeit

VUCA ist eine Herausforderung für Unternehmen und Teams. Um in dieser neuen komplexen Welt agieren zu können, werden Flexibilität und das schnelle Reagieren vorausgesetzt (Johanning, 2020, S. 39; R. Sauter et al., 2018, S. 5). Gemäss Seeger (2020, S. 1) sind Anpassungsfähigkeit und Selbstmanagement Schlüsselfaktoren in der agilen Zusammenarbeit, um mit neuen Situationen und Veränderungen effizient umzugehen. Hierbei wird auch von Lernfähigkeit gesprochen, um das Risiko der Ungewissheit in Projekten zu überbrücken. Die Lernfähigkeit beinhaltet neben dem Aufnehmen von neuem Wissen auch das Verstehen und die korrekte Anwendung (Stettina & Heijstek, 2011, S. 93). Die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung bilden einen wesentlichen Bestandteil im agilen Manifest sowie im Scrum und sind von grosser Bedeutung, um das Projekt voranzutreiben und Veränderungen anzunehmen (Michl, 2018, S. 6–11). Im agilen Projektmanagement ist die Kommunikation ein weiterer Schlüsselfaktor, der in diversen Bereichen, Situationen und Gegebenheiten genannt wird. Somit wird Kommunikationsfähigkeit teamintern und extern vorausgesetzt. Hierbei können als Beispiel die Daily Besprechungen im Team oder der aktive Austausch mit den Stakeholdern genannt werden (Michl, 2018, S. 4, 12; Srivastava et al., 2017, S. 864). Des Weiteren konnte die Teamfähigkeit als weiterer Soft Skill identifiziert werden. In den agilen Prinzipien wird festgehalten, dass die Zusammenarbeit von Fachpersonen aus verschiedenen Bereichen gefordert wird, um die komplexen Projekte zu bewältigen (Michl, 2018, S. 6–11), was gemäss der Definition von Sulzbacher (2003, S. 16–18) ein Team definiert. Da sich die Forschungsfrage auf ein Scrum-Team fokussiert, wurde dieser Aspekt mit der Teamfähigkeit in Zusammenhang gebracht. Sauter et al. (2018, S. 62) beschreiben Teamfähigkeit als die Fähigkeit einer Person, effizient und aktiv mit anderen Personen in einem Team zu arbeiten.

Die definierten Soft Skills umfassen zwischenmenschliche Fähigkeiten und die Selbststeuerung, da gemäss Marin-Zapata et al. (2021, S. 975) festgestellt werden konnte, dass Soft Skills beide Aspekte adressieren. Somit begrenzen sich Soft Skills nicht nur auf die Interaktion mit anderen Menschen, sondern schliessen auch das Selbstmanagement mit ein (Marin-Zapata et al., 2021, S. 975).

Durch die neue Art der Teamarbeit, die vorwiegend virtuell stattfindet, stellt sich die Frage, wie agile Scrum-Teams in der Zusammenarbeit unterstützt werden können. Da Soft Skills in der Arbeitswelt immer wichtiger werden (Dunbar et al., 2016, S. 70), kann

deren Relevanz in den jeweiligen Phasen des Teamlebenszyklus neue Wege aufdecken, agile Scrum-Teams in der virtuellen Zusammenarbeit zu unterstützen. Denn obwohl die IT in den letzten Jahren stetig fortgeschritten ist und Unternehmen in IT-Projekte investieren, werden viele Projekte abgebrochen (Iriarte & Ore, 2018, S. 147). Die Ergebnisse der Arbeit sollen Aufschluss darüber geben, wie sich die Soft Skills gemäss ihrer Relevanz in die einzelnen Phasen einordnen lassen, um den Führungskräften und Teams die Möglichkeit zu geben, ihre Weiterentwicklung strukturierter zu planen und zu unterstützen.

4 Empirische Forschung

In diesem Kapitel wird die empirische Forschung beschrieben und die Ergebnisse der Gruppendiskussionen und der Interviews werden aufgezeigt. In einem ersten Schritt wird die Vorbereitung für die Forschung dargelegt. Im weiteren Verlauf werden die Durchführung und die Auswertung definiert. Der Fokus dieses Kapitels, liegt auf der Darstellung und Auswertung der Ergebnisse.

4.1 Leitfaden Gruppendiskussionen und Interviews

Für die Datenerhebung in den Gruppendiskussionen und den Experteninterviews wurde ein Leitfaden erstellt. Dieser wurde so konzipiert, dass der oberste Teil die Punkte beinhaltet, die vor der Transkription und Aufnahme mitgeteilt werden. Hierbei wird das Einverständnis zur Aufnahme eingeholt, Unklarheiten werden adressiert und weitere Informationen werden mitgeteilt. Der zweite Teil, nach dem Start der Aufnahme, beinhaltet die Begrüssung und vier Themenblöcke. Diese wurden basierend auf den Fragestellungen und dem Ziel der Arbeit definiert und aufgebaut. Aufgrund zeitlicher Bedenken wurde für die Gruppendiskussionen der Einstieg mit Themenblock 1 und Themenblock 3 gestrichen, diese sind im Leitfaden der Experten aufgeführt. Der Leitfaden der Experten ist im Anhang 8.1.1 zu finden, der Leitfaden der Gruppen befindet sich im Anhang 8.2.1.

4.2 Auswertung Gruppendiskussionen und Experteninterviews

Die Transkripte der Gruppendiskussionen und Experteninterviews werden mithilfe eines Kodierleitfadens analysiert. Hierfür wurden gemäss Mayring (2010, S. 66, 83) deduktiv Codes aus der erarbeiteten Theorie und dem Rahmen der Arbeit festgelegt, was im Wesentlichen die HF und die UF einschliesst. Hierbei wurde die Analysetechnik der Strukturierung angewendet. Damit soll ermöglicht werden, Daten aus den Transkripten bestimmten Kategorien zuzuordnen (Mayring, 2010, S. 65, 66). Für die Analyse wurde das Tool MAXQDA verwendet.

Des Weiteren wurden die Befragten gebeten, eine Tabelle auszufüllen, die dem Anhang 8.1.3 und 8.2.3 beigefügt wurden. Hierbei mussten die Interviewpartner und die Gruppen die Soft Skills in die Phase des Teamlebenszyklus hineinziehen und priorisieren. Für jede

Phase des Teamlebenszyklus wurde das gesamte Set der Soft Skills zur Verfügung gestellt. Dies wurde im Online-Tool Miro durchgeführt. Hierbei werden die herangezogenen Soft Skills und die Priorisierungen ausgewertet. Die Ergebnisse der Auswertungen werden analysiert und diskutiert. Es folgt ein Teil des Kodierleitfadens. Der gesamte Kodierleitfaden ist dem Anhang 8.3.1 zu entnehmen.

Tabelle 6: Teil des Kodierleitfadens nach Mayring (2010, S. 106)

Code	Definition	Kodierregeln
Forming-Phase	Die Forming-Phase wird im Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert: <ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills • Erfolgsfaktoren • Herausforderungen • Erfahrungen oder Erlebnisse 	Einer oder mehrere Aspekte der Definition werden thematisiert.
Herausforderungen	In den erwähnten Phasen des Teamlebenszyklus werden Herausforderungen konkret oder umschreibend in Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert: <ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills • Herausforderungen in den Phasen des Teamlebenszyklus • Herausforderung mit anschließenden Verbesserungen • Erfahrungen oder Erlebnisse mit einem negativen 	Herausforderungen werden konkret genannt oder die Daten deuten durch negative Umschreibung oder Beschreibung von Situationen auf Herausforderungen hin. Die Herausforderungen thematisieren einen oder mehrere der genannten Aspekte in der Definition.

Code	Definition	Kodierregeln
	Ergebnis oder Schwierigkeiten	
Unterschiede zwischen den Rollen bezüglich der Soft Skills	<p>Konkrete Unterschiede in den Scrum-Rollen bezüglich den Soft Skills werden thematisiert.</p> <p>Relevante Scrum Rollen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scrum-Master • Product Owner • Entwickler oder Entwicklerteam 	<p>Beschreibungen, Begründungen und Beispiele zu konkreten Unterschieden zwischen den Scrum Rollen bezüglich der Soft Skills werden thematisiert.</p>

Um die Ergebnisse sowie die Priorisierung visuell darstellen zu können und um die deskriptive Statistik durchführen zu können, wurde nachträglich ein Punktesystem entwickelt. Dabei wurde eine Ordinalskala als sinnvoll erachtet. Ordinale Zahlen können in einer Reihenfolge angeordnet werden. Sodass eine Rangliste erstellt werden kann (Bankhofer & Vogel, 2008, S. 161). Bei der Definition des Punktesystems wurde die Zahl 5 für die höchste Priorität vergeben, da fünf Soft Skills untersucht wurden. Für die letzte Priorisierung wurde die Zahl 1 vergeben. Wenn ein Soft Skill nicht in die Tabelle gezogen wurde und somit keine Priorität aufzeigt, wurden keine Punkte vergeben, was mit der Zahl 0 versehen wurde. Bei dem Modus können mehrere Zahlen aufgeführt werden, wenn diese die gleiche Anzahl aufweisen in den Antworten. Wenn alle Angaben voneinander abweichen, wird das folgende Symbol « - » in der Tabelle aufgeführt. Die vollständige Tabelle mit dem Punktesystem ist im Anhang 8.3.2 zu finden.

4.3 Gruppendiskussionen

In diesem Kapitel werden der Verlauf der Gruppendiskussionen gemäss Kapitel 2.2 beschrieben. Ausserdem werden die Ergebnisse dargelegt.

4.3.1 Verlauf der Gruppendiskussionen

Auswahl der Gruppen

Für die Gruppendiskussionen wurden gemäss der Eingrenzung in Kapitel 1.4 agile Scrum-Teams in Betracht gezogen, da in komplexen Projekten das ganze Team in den Entscheidungsprozess eingebunden wird. Somit wurden Gruppendiskussionen in Scrum-Teams oder mit Mitarbeitenden, die in Scrum-Projekten gearbeitet haben, als wertvoll für die Ergebnisse erachtet. Die Gruppen wurden ausschliesslich mit Mitarbeitenden der T-Systems aufgestellt. Gemäss Prinzen (2020, S. 310) sollte die Gruppengrösse an das Forschungsvorhaben angepasst werden. Bei komplexen und bekannten Themen, die für die Teilnehmenden eine emotionale Komponente beinhalten könnten, wird eine kleinere Gruppe als passend beschrieben. Weiter wird aufgezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit bei kleineren Gruppen, dass alle zu Wort kommen und sich umfassend ausdrücken können, grösser ist. Basierend auf dieser Ausgangslage wurde eine Gruppengrösse von vier bis sechs Personen für die vorliegende Forschung als optimal festgelegt. Die Gruppenmitglieder für die vorliegende Forschung sind vorwiegend DevOps-Entwickler, Product Owner oder Scrum-Master. Die Gruppenmitglieder wurden aufgrund ihrer Funktion oder Erfahrung bewusst in Betracht gezogen oder zusammengestellt. Um die Fragen von verschiedenen Blickwinkeln beleuchten zu können, wurde auf eine bestimmte Gruppendifinition verzichtet. Somit wurde darauf geachtet, verschiedene Gruppenkonstellationen zu bilden, um die Vielfältigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Für die vorliegende Forschung wurden drei Gruppendiskussionen durchgeführt, die wie folgt zusammengestellt wurden:

Tabelle 7: Gruppeninformationen

Gruppe	Gruppengrösse	Beschreibung
1	4	Bereits existierendes Scrum-Team, das ganzheitlich neu gebildet wurde und zum ersten Mal gemeinsam an einem Projekt arbeitet.
2	5	Bereits bestehendes Scrum-Team, das zum dritten Mal zusammen an einem neuen Projekt arbeitet.
3	5	Einzelne Teammitglieder aus verschiedenen Scrum-Teams, die nicht gemeinsam an einem Projekt arbeiten.

Inhaltliche Vorbereitung

Für die Gruppendiskussionen wurde der Leitfaden und das Miro-Board vorbereitet. Die Moderation sollte möglichst wenig in die Diskussion eingreifen und hat somit wenig Einfluss auf den Verlauf. Um die Teilnehmenden vorzubereiten, wurde eine PowerPoint-Präsentation erstellt. Diese wurde dem Anhang 8.2.2 angefügt.

Organisatorische Vorbereitung

Nach der Definition der Gruppen wurde in einem ersten Schritt ein geeignetes Datum festgelegt. Mit einer individuellen E-Mail wurden den jeweiligen Teams die Präsentation, die Microsoft-Teams-Einladung und der Link für das Miro-Board zugestellt.

Durchführung und Verlauf der Gruppendiskussionen

Für die Durchführung der Gruppendiskussionen wurden im Leitfaden neben den inhaltlichen Fragen zwei weitere Abschnitte hinzugefügt. Im Abschnitt «Vor der Aufnahme und Transkription» wurde versucht, eine angenehme Atmosphäre aufzubauen. Da die Diskussionen online stattfanden, wurde darauf geachtet, die Kamera einzuschalten und offene Fragen und Unklarheiten zu beseitigen. Auch wurde der Zugriff auf das gemeinsame Miro-Board geprüft. Die Gruppe wurde informiert, dass die Diskussion aufgezeichnet wird. Weiter wurde abgeklärt, ob die Informationen und Instruktionen in der Präsentation ausreichend waren. Im zweiten Abschnitt «Start der Aufnahme und Transkription» wurden Notizen und der Einstieg in die Diskussion mit der Begrüßung festgehalten.

Die Gruppendiskussionen wurden vollständig mit Microsoft Teams transkribiert. Um die Qualität und Vollständigkeit zu gewährleisten, wurden die Transkripte mit Hilfe der Aufnahmen überarbeitet und korrigiert. Gesprächsnotizen zum Datum und Zeitangaben wurden in einer separaten Spalte den Transkripten im Anhang 8.2.4 beigefügt. Das weitere Material, wie die Aufnahmen, wurde archiviert. Diese werden nach dem offiziellen Abschluss der Masterarbeit gelöscht.

4.4 Ergebnisse der Gruppendiskussionen

Die Gruppen wurden mit Fragen aus dem Leitfaden dazu aufgefordert, die einzelnen Phasen in Bezug auf die Soft Skills, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zu

diskutieren. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen ausgewertet. Hierbei wurden Grafiken als visuelle Unterstützung für einen besseren Überblick erstellt. Die Visualisierungen umfassen die Ergebnisse aller drei Gruppendiskussionen (n=3). Dabei konnten für jede Phase maximal 15 Punkte vergeben werden. Um die Priorisierungen hervorzuheben, wurde der relative Wert für jedes Ergebnis berechnet. Je näher der Wert bei 1 liegt, desto höher wird die Priorität des entsprechenden Soft Skills gewichtet.

4.4.1 Forming-Phase

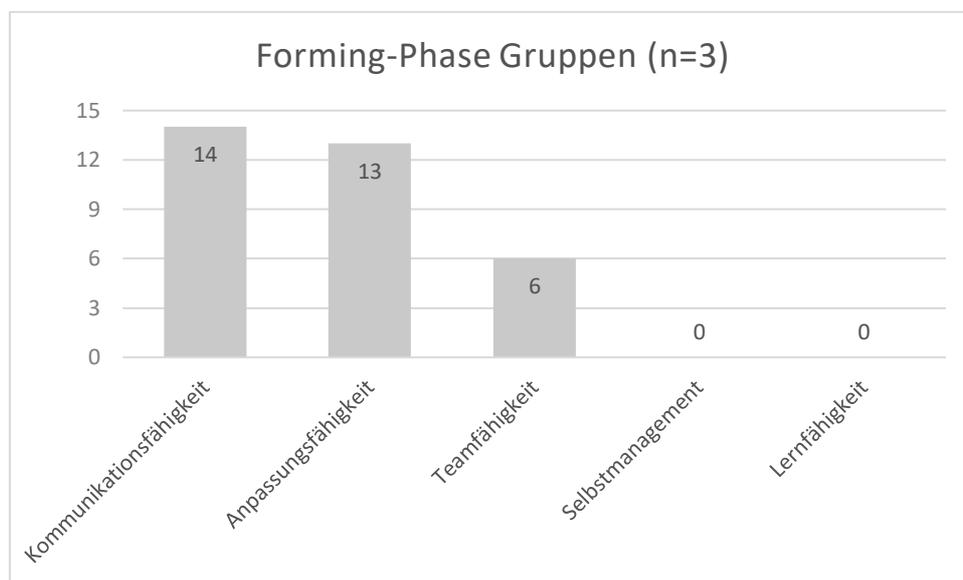


Abbildung 8: Forming-Phase Gruppendiskussionen

Soft Skills in der Forming-Phase

Die Gruppe 1 (G1) sagte einstimmig aus, dass Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit in der Forming-Phase ausschlaggebende Soft Skills sind. Dies wurde damit begründet, dass Mitglieder eines Teams die Bereitschaft zeigen müssen, mit anderen zusammenzuarbeiten. Auch Gruppe 2 (G2) begründete die Bedeutung der Teamfähigkeit damit, dass diese Fähigkeit bereits in der ersten Phase gegeben sein muss, da von einem Team gesprochen wird. Hierfür wird gemäss der Aussage der G1 die Kommunikationsfähigkeit vorausgesetzt, denn damit sich das Team kennenlernen und aufbauen kann, muss kommuniziert werden. So können die persönlichen Fähigkeiten der anderen erforscht und verstanden werden. Dadurch gelingt der Schritt in die zweite Phase. Auch G2 empfindet die Kommunikationsfähigkeit als wichtigen Soft Skill in der Forming-Phase, da ohne aktive Kommunikation keine Fragen gestellt werden können,

um Unklarheiten zu beseitigen. Gruppe 3 (G3) begründete die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit damit, dass die Teammitglieder in der ersten Phase die bereits bestehenden Normen und Strukturen erforschen. Auch der erste Eindruck und die Beziehungen, die entstehen sollen, werden mit der Kommunikationsfähigkeit in Verbindung gesetzt. Dazu wurde erwähnt, dass jeder selbstständig entscheidet, wie viel kommuniziert wird und was preisgegeben wird. Die Anpassungsfähigkeit ist gemäss G1 zudem ein ausschlaggebender Soft Skill in der Forming-Phase, da die Teammitglieder durch die Kommunikation versuchen herauszufinden, wer die anderen sind, und sich dann aneinander anpassen. Ausserdem wurde in G1 begründet, dass sich Personen, die aus dem Ausland an der Zusammenarbeit teilnehmen, versuchen an das Team anzupassen, um Anschluss zu finden. Dadurch, dass verschiedene Personen in einem Team zusammenkommen, ist die Anpassungsfähigkeit gemäss der G3 ein wichtiger Soft Skill. Besonders wenn einzelne Personen in ein bereits bestehendes Team aufgenommen werden, müssen sich diese anpassen können. Auch G2 bezeichnete die Anpassungsfähigkeit als weiteren ausschlaggebenden Soft Skill, da sich durch das Kennenlernen auch die neue Struktur im Team aufbaut, wobei sich die Teammitglieder anpassen müssen.

G1 und G2 sagten aus, dass die Lernfähigkeit und das Selbstmanagement erst in den späteren Phasen an Bedeutung gewinnen werden. G2 begründete diesen Entscheid damit, dass sie bei der Lernfähigkeit vom inhaltlichen Lernen ausgehen. Die Teamordnung muss bestehen und die Tasks müssen allen klar sein, damit die Teammitglieder diszipliniert daran arbeiten können. G2 betonte auch, dass es in der Forming-Phase zunächst darum geht, als Team zu starten und herauszufinden, was das Ziel ist und wie es gemeinsam erreicht werden kann.

Tabelle 8: Relative Werte Forming-Phase Gruppendiskussionen

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,93	0,86	0,4	0	0

Die Auswahl der Soft Skills in den Gruppendiskussionen für die Forming-Phase beschränkt sich auf drei der fünf Soft Skills. Wie der Tabelle 8 zu entnehmen ist, wurde die Kommunikationsfähigkeit in der Forming-Phase mit einem Wert von 0,93 mit der höchsten Priorisierung bewertet. Die Anpassungsfähigkeit hat die zweithöchste Priorisierung mit einem Wert von 0,86. Dies lässt sich auch mit dem Median und dem Modus bestätigen. Während die Kommunikationsfähigkeit einen Median von 5 und den Modus 5 aufweist, hat die Anpassungsfähigkeit einen Median von 4 und den Modus 4. Beide Soft Skills haben mit 0,333 eine kleine Varianz. Auch die angegebenen Antworten zeigen mit 0,577 eine schwache Streuung.

Tabelle 9: Deskriptive Statistik Forming-Phase Gruppendiskussionen

	Kommunikation sfähigkeit	Anpassungsf ähigkeit	Teamfäh igkeit	Selbstmana gement	Lernfähi gkeit
Mittelwert	4,66	4,33	2	0	0
Median	5	4	3	0	0
Varianz	0,333	0,333	3	0	0
Standardabw eichung	0,577	0,577	1,73	0	0
Modus	5	4	3	0	0

Herausforderungen in der Forming-Phase

Eine erste Hürde könnte gemäss G3 darin bestehen, dass eine Person in ein bereits bestehendes Team aufgenommen wird und sich anpassen muss. Besonders da nicht jede Person gleich ist und jedes Team anders funktioniert, gestaltet sich die Zusammenarbeit individuell unterschiedlich. G2 beschrieb die Herausforderungen in der ersten Phase in Zusammenhang mit dem geringen Wissen über die Personen und Strukturen. Als Beispiel wurde genannt, dass das Team nicht weiss, was die einzelnen Personen für Skills aufweisen oder ob dem Team bereits alle für die Zusammenarbeit relevanten Informationen weitergegeben wurden. Auch betonte G2 die Unterschiede zwischen einem Team, das neu aufgebaut wird, und einem Team, das bereits an diversen Projekten zusammengearbeitet hat. Dabei wurde hervorgehoben, dass bei einem neuen Team noch kein richtiges Team besteht. Ein bestehendes Team muss sich in einem neuen Projekt mit einem neuen Inhalt auseinandersetzen und unbekannte Personen stossen dazu, was die Teamfähigkeit fordert.

Erfolgsfaktoren in der Forming-Phase

In der Forming-Phase wurde die Bildung einer Struktur von der G2 als positiver Punkt genannt. Auch sollte festgehalten werden, wie das Team gemeinsam agiert. Als weiterer Punkt wurde das gemeinsame Wiki festgehalten. Die G1 betonte den Erfolg und den Spassfaktor in der Forming-Phase, wenn der Fokus auf der Kommunikation liegt und sich das Team kennenlernen kann.

4.4.2 Storming-Phase

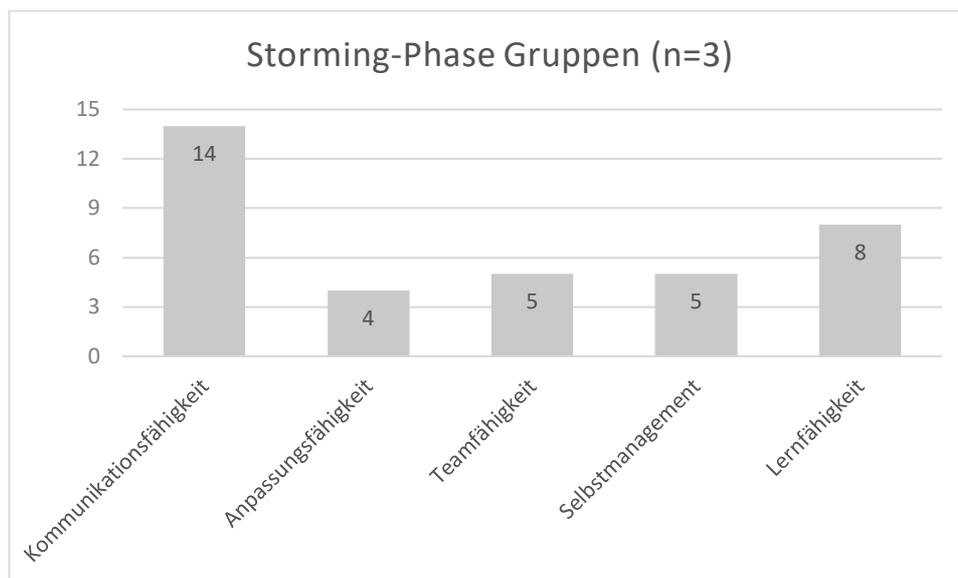


Abbildung 9: Storming-Phase Gruppendiskussionen

Soft Skills in der Storming-Phase

In der Storming-Phase sollen nach G2 und G3 zwischenmenschliche Beziehungen gebildet werden. So entstehen auch Herausforderungen und Konflikte, die überwunden werden müssen. Die G2 begründete die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit damit, dass die Teammitglieder auch kommunizieren müssen, wenn sie etwas nicht können. Zudem ist die Teamfähigkeit gemäss G2 ein wichtiger Faktor, um die Konflikte beheben zu können, besonders da in dieser Phase auch die Aufgabenverteilung stattfindet. Gemäss G3 kann es sein, dass nicht alle im Team das gleiche Niveau haben und anders kommunizieren. Die Kommunikation sollte laut G3 jedoch kontrolliert werden können. Besonders wenn Konflikte entstehen, sollten sich die Teammitglieder selbst kontrollieren können, um auch anderen die Möglichkeit zu geben, zu sprechen. Die Teammitglieder müssen sich anpassen und lernfähig sein. Wenn es um zwischenmenschliche Beziehungen geht, gehört nach G3 die Anpassungsfähigkeit dazu. Wenn sich die Personen nicht anpassen können, werden die Konflikte grösser. In der Forming-Phase

sollte sich das Team kennenlernen und in dieser Phase müssen sie gemäss G1 und G3 voneinander lernen können, sich die neue Arbeitsweise aneignen und von den Fehlern lernen. Auch die Teamfähigkeit ist nach G3 wichtig, da das Team in dieser Phase das erste Mal hinsichtlich einer gemeinsamen Zukunft geprüft wird. Die Bedeutung des Selbstmanagements wurde in der G1 verschieden gewichtet. Einerseits wurde die Meinung vertreten, dass das Selbstmanagement in den späteren Phasen an Bedeutung gewinnt, andererseits wurde das Argument geäussert, dass in dieser Phase jeder wissen muss, was zu tun ist und selbst daran arbeiten sollte.

Tabelle 10: Relative Werte Storming-Phase Gruppendiskussionen

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,93	0,26	0,33	0,33	0,53

Die Kommunikationsfähigkeit wurde mit einem relativen Wert von 0,93 in der Storming-Phase mit der höchsten Priorität bewertet. Weiter deutet die Bewertung mit einer Standardabweichung von 0,577 auf eine geringe Streuung hin. Die Lernfähigkeit weist einen relativen Wert von 0,53 auf und hat somit die zweite Priorität. Die Standardabweichung 2,516 zeigt jedoch eine starke Streuung, was bedeutet, dass sich die angegebenen Werte bei der Lernfähigkeit stark unterscheiden.

Tabelle 11: Deskriptive Statistik Storming-Phase Gruppendiskussionen

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Mittelwert	4,66	1,33	1,66	1,66	2,66
Median	5	0	1	2	3
Varianz	0,333	5,333	4,333	2,333	6,333
Standardabweichung	0,577	2,309	2,081	1,527	2,516
Modus	5	0	-	-	-

Herausforderungen in der Storming-Phase

In der Storming-Phase kommen gemäss G1 die Verschiedenheiten bezüglich der Moral, Laune und Persönlichkeiten hervor, wobei diese in den Fokus rücken. Dadurch können Probleme entstehen. Auch können unterschiedliche Levels bei der Kommunikationsfähigkeit nach G3 ein negativer Aspekt sein. Zwischenmenschliche Beziehungen sollten in der Storming-Phase mit der Anpassungsfähigkeit des Teams entstehen. Falls dies nicht der Fall sein sollte, können die Konflikte grösser werden. Von G2 werden die entstehenden Konflikte in der Storming-Phase und die Aufgabenverteilung als Herausforderung gesehen, die ebenfalls in der Storming-Phase durchgeführt wird. Die G1 wies auch darauf hin, dass eine weitere Herausforderung darin bestehen kann, dass nicht alle die Fähigkeit haben, Soft Skills als Kompetenzen richtig einzusetzen, was in dieser Phase zu weiteren Herausforderungen führen könnte. Eine zusätzliche Herausforderung sieht die G1 darin, die Storming-Phase und die Konflikte ohne «finger-pointing» zu überwinden. Besonders da die agile Arbeitskultur das gegenseitige Beschuldigen ablehnt. Die Herausforderungen in der Storming Phase in der virtuellen Zusammenarbeit bestehen gemäss G1 darin, dass viele Konversationen ohne das Einschalten der Kamera durchgeführt werden. Dadurch entsteht der Nachteil, dass bei der Unterhaltung die Körpersprache und die Mimik fehlen.

Erfolgsfaktoren in der Storming-Phase

Als Erfolgsfaktor nennt die G1 in der Storming-Phase die offene Kommunikation im Team. Um die Herausforderungen zu meistern und die Storming-Phase zu überwinden, können gemäss der G1 öfters persönliche Treffen organisiert werden. Zudem können die Teamevents und Workshops vor Ort durchgeführt werden. Des Weiteren kann abgemacht werden, dass die Kamera regelmässig eingeschaltet wird.

4.4.3 Norming-Phase

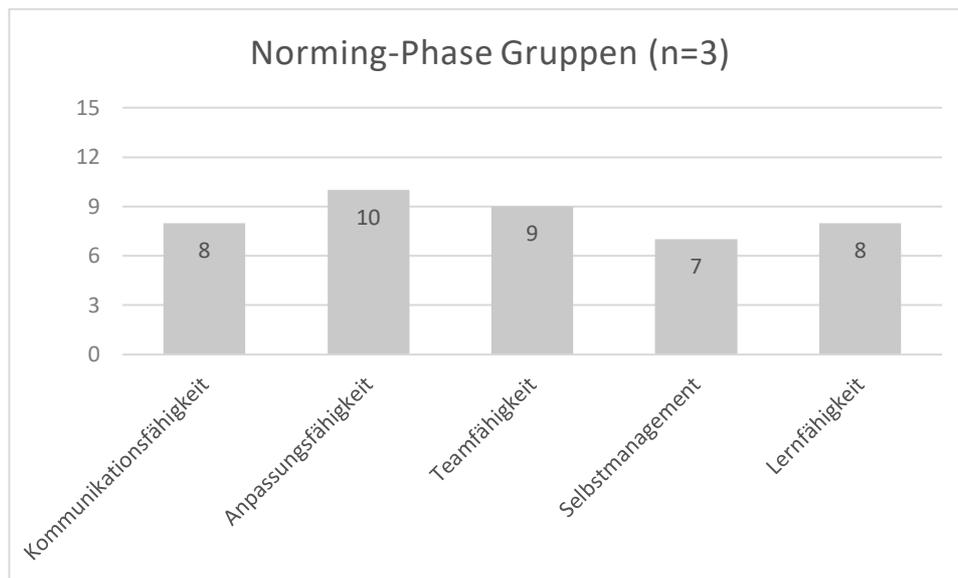


Abbildung 10: Norming Phase Gruppendiskussionen

Soft Skills in der Norming Phase

G3 sagte aus, dass die Teamfähigkeit in der Norming-Phase wichtig ist. Dies wurde damit begründet, dass die anderen Phasen das Team soweit gebildet haben müssen, dass die Kollaboration in der Norming-Phase reibungslos funktionieren sollte. Auch die G2 sagte aus, dass das Zusammenspiel im Team durch die vergangenen Phasen gut funktionieren sollte, um die Tasks zu lösen. In diesem Zusammenhang wurde die Teamfähigkeit genannt. Neben der Zusammenarbeit sollte der Zusammenhalt aufgebaut worden sein, das wird gemäss G3 durch die Kommunikationsfähigkeit aufrechterhalten. Dadurch, dass die Rollen in den vorherigen Phasen festgelegt wurden und jedes Teammitglied seine Aufgaben kennt, wird in der Norming-Phase gemäss G3 Selbstmanagement als Fähigkeit benötigt, um die Aufgaben eigenständig bearbeiten zu können. Bei der Kommunikationsfähigkeit bestehen Unstimmigkeiten in der G2. Dadurch, dass das Team in der Norming-Phase das Wir-Gefühl aufbaut, sollten besonders die Lernfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit in den Vordergrund rücken. Dabei wird Neues dazugelernt und das Team passt sich den neuen Strukturen an. Die G2 einigte sich, dass die Kommunikationsfähigkeit grundsätzlich in allen Phasen wichtig ist, in der Norming-Phase jedoch nicht im Fokus steht. Anpassungsfähigkeit und Lernfähigkeit sind gemäss G3 in der Norming-Phase ausschlaggebend. Da die Teammitglieder durch die verteilten Rollen potenziell Aufgaben erledigen müssen, die sie nicht durchführen möchten, wird eine gewisse Anpassungsfähigkeit vorausgesetzt. Weiter kann es Aufgaben geben, für die Skills erforderlich sind, über die niemand im Team verfügt, wobei die Lernfähigkeit

vorausgesetzt wird, damit sich die Teammitglieder das nötige Wissen aneignen können. Die G1 sagte aus, dass die Verschiedenheiten im Team in der Norming-Phase besonders durch das Selbstmanagement, die Kommunikationsfähigkeit und Lernfähigkeit der Teammitglieder verarbeitet werden können.

Tabelle 12: Relative Werte Norming-Phase Gruppendiskussionen

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,53	0,66	0,6	0,46	0,53

Die relativen Werte in der Norming-Phase zeigen schwache Abweichungen. Obwohl eine Priorisierung aufgrund der Werte durchgeführt werden kann, weisen die Standardabweichungen eher höhere Abschweifungen auf. Dies zeigt auf, dass die gegebenen Antworten variieren. Die Anpassungsfähigkeit hat mit dem relativen Wert 0,66 die höchste Priorisierung, gefolgt von der Teamfähigkeit, mit dem relativen Wert von 0,6. Wenn bei diesen beiden Soft Skills der Median betrachtet wird, hat die Teamfähigkeit den Wert 4, was auch im Modus so aufgeführt werden konnte. Die Anpassungsfähigkeit zeigt den Median 3 auf und es konnte kein Modus bestimmt werden, da alle Antworten voneinander abweichen. Die Anpassungsfähigkeit hat im Vergleich zu der Teamfähigkeit eine kleinere Standardabweichung.

Tabelle 13: Deskriptive Statistik Norming-Phase Gruppendiskussionen

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Mittelwert	2,66	3,33	3	2,33	2,66
Median	3	3	4	3	2
Varianz	6,333	2,333	3	4,333	4,333
Standardabweichung	2,516	1,527	1,732	2,081	2,081
Modus	-	-	4	-	-

Herausforderungen in der Norming-Phase

Die G1 sieht in der Norming-Phase die Kompromisse, die eingegangen werden müssen, als Herausforderungen. Besonders das Ausarbeiten und Beachten der Kompromisse wurden als Herausforderungen genannt. Auch Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Rollenverteilung wurden in der G3 als Herausforderung festgehalten. Die G2 sagte aus, dass sie den grossen Schritt von der Norming-Phase in die Performing Phase sieht. Dort sollte besonders darauf geachtet werden, dass das Team nicht immer wieder in Grundlagendiskussionen verfällt und dadurch den eigenen Fortschritt blockiert.

Erfolgsfaktoren in der Norming-Phase

Die G3 erwähnte die Kommunikation als Erfolgsfaktor in der Norming-Phase, um den Teamzusammenhalt und die Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten.

4.4.4 Performing-Phase

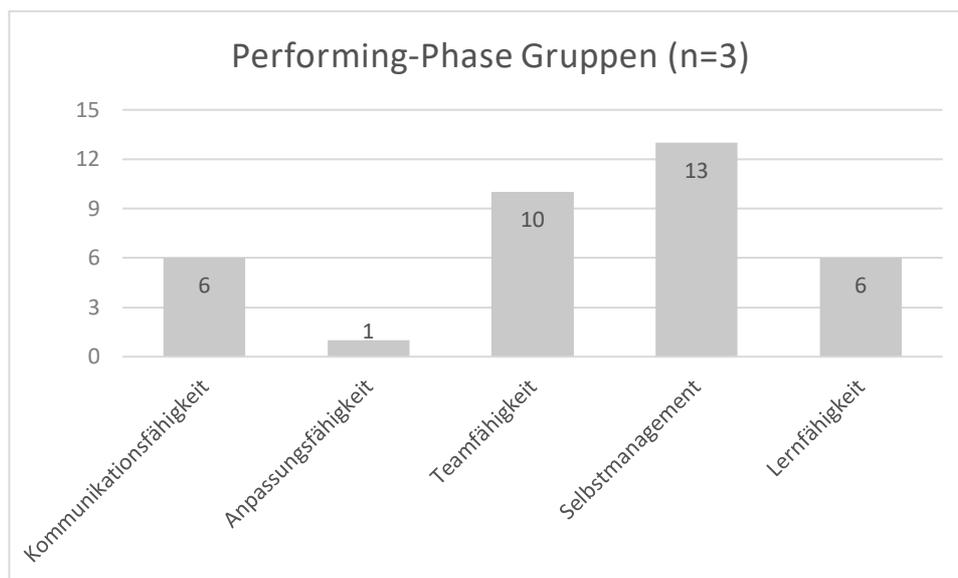


Abbildung 11: Performing-Phase Gruppendiskussionen

Soft Skills in der Performing-Phase

Teamfähigkeit und Selbstmanagement wurden in der G3 einstimmig als wichtige Soft Skills in der Performing-Phase eingestuft. Dies wurde damit begründet, dass in der Performing-Phase nach dem Durchlaufen der anderen Phasen ein Team besteht, das Leistungen erbringen sollte. Um die Tasks abzuarbeiten, wird Selbstmanagement vorausgesetzt, denn die Teammitglieder müssen verantwortungsbewusst und organisiert handeln können, um eine effiziente Zusammenarbeit zu gewährleisten. Dass

Teamfähigkeit wichtig ist, wurde damit begründet, dass sich die Teammitglieder in dieser Phase aufeinander verlassen müssen. Besonders die gegenseitige Unterstützung wurde hervorgehoben. Auch die Kommunikationsfähigkeit wurde von der G3 als ausschlaggebender Soft Skill festgelegt. Obwohl die Aufgaben und Rollen verteilt sind, müssen Abhängigkeiten und Fortschritte mit dem Team geteilt werden. Auch gemäss G2 ist Selbstmanagement in der Performing-Phase ausschlaggebend. In dieser Phase bestehen klare Abläufe und Strukturen. Jedes Teammitglied weiss, was zu tun ist, und kann die Ressourcen und Prioritäten eigenständig einteilen. In diesem Zusammenhang wurde die Teamfähigkeit genannt. Auch G2 sagte aus, dass sich die Teammitglieder nur selbst managen können, wenn sie sich auf das Team verlassen können und wissen, dass die Gruppe die anderen Themen abdeckt. Ausserdem wird die Lernfähigkeit in der G2 als wichtig empfunden, da die inhaltliche Entwicklung in dieser Phase im Vordergrund steht und das Team effizient und schnell arbeiten möchte. Dazu gehört gemäss G2 die Lernfähigkeit. Auch die G1 nannte die Teamfähigkeit und das Selbstmanagement, da die Aufgaben in dieser Phase weiterhin mit einer hohen Qualität gelöst werden müssen. Darüber hinaus wurde die Lernfähigkeit in der G1 als Fähigkeit genannt, da trotzdem noch gelernt werden muss. Die Anpassungsfähigkeit wurde gemäss G1 und G2 in der Performing-Phase weniger gewichtet, da dieser Faktor besonders in den vorherigen Phasen als wichtiger empfunden wurde. Die Teammitglieder müssen sich in der Performing-Phase nicht mehr stark anpassen. Die G1 und G3 priorisieren alle Soft Skills aus dem untersuchten Set und nehmen somit alle Soft Skills in die Tabelle auf.

Tabelle 14: Relative Werte Performing-Phase Gruppendiskussionen

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,4	0,06	0,66	0,86	0,4

In der Performing-Phase hat das Selbstmanagement mit einem relativen Wert von 0,86 den höchsten Wert und somit die höchste Priorität. Dabei befinden sich der Median und der Modus bei 4. Die Standardabweichung von 0,577 zeigt eine eher geringe Streuung der Antworten. Der Modus und der Median der Teamfähigkeit liegen bei einer 5. Jedoch zeigt die Standardabweichung mit einem Wert von 2,886 eine hohe Streuung der

Antworten. In der Performing-Phase wurde die Anpassungsfähigkeit mit einem relativen Wert von 0,06 mit der niedrigsten Priorität bewertet. Auch der Median und der Modus weisen die Zahl 0 auf. Die Konsistenz der Antworten ist hierbei mit einer eher geringen Streuung von 0,577 gegeben.

Tabelle 15: Deskriptive Statistik Performin- Phase Gruppendiskussionen

	Kommunikation sfähigkeit	Anpassungsf ähigkeit	Teamföh igkeit	Selbstmana gement	Lernföh igkeit
Mittelwert	2	0,33	3,33	4,33	2
Median	3	0	5	4	2
Varianz	3	0,333	8,333	0,333	4
Standardabw eichung	1,732	0,577	2,886	0,577	2
Modus	3	0	5	4	-

Herausforderungen in der Performing-Phase

Die G2 sieht den grössten Schritt von der Norming-Phase in die Performing-Phase. Als Herausforderung wurde genannt, das aufgepasst werden muss, dass das Team nicht wieder in Grundlagendiskussionen verfällt und somit in der Entwicklung zurückfällt. Gemäss G1 können auch weniger Herausforderungen in der Performing-Phase bestehen, da das Team bereits gut zusammenarbeiten kann.

Erfolgsfaktoren in der Performing-Phase

Als grössten Erfolgsfaktor sehen die Gruppen G2 und G1, dass sich die Teammitglieder aufeinander verlassen können. Auch die gegenseitige Unterstützung wird als Erfolgsfaktor gesehen. Besonders wenn ein Teammitglied in einem Bereich ein umfassenderes Know how hat, wird die Unterstützung als wertvoll erachtet.

4.4.5 Beispiele und Best Practice Erlebnisse aus den Gruppendiskussionen

Die G2 nannte als Beispiel und Best Practice klare Strukturen und Abläufe. Im Team sollte festgelegt werden, wie beispielsweise das Backlog Refinement durchgeführt wird. Auch sollten die Teammitglieder wissen, wie die Stories geschätzt werden. Hierfür

müssen jedoch Grundlagen festgelegt werden, damit es im Team nicht wiederholt zu Grundlegendiskussionen kommt.

4.4.6 Bedeutung der Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit

Alle Gruppen sind der Meinung, dass Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit wichtig sind. Die G1 betonte, dass sie besonders in der virtuellen Zusammenarbeit von Bedeutung sind, da das Team mit Herausforderungen konfrontiert wird. Auch wurde ergänzt, dass Soft Skills wichtiger sind als Hard Skills, da sie schwieriger zu erlernen sind. Fachliche Inhalte seien einfacher zu erlernen. Soft Skills sollten vorhanden sein, wenn mit anderen Menschen zusammengearbeitet wird, da das Team harmonisieren sollte. Ähnlich wurde in der G3 argumentiert. Abhängigkeiten bestehen innerhalb und ausserhalb des Teams, dabei sind Soft Skills wichtig, um gute Leistungen zu erbringen. Die G2 erwähnte, dass Soft Skills beispielsweise im Wasserfallmodell wichtig sind und somit schon immer eine Bedeutung hatten. Die Gruppe sagte jedoch aus, dass der Fokus heutzutage zunehmend auf den Soft Skills liegt, was hilfreich sein kann.

4.4.7 Welche Soft Skills werden an Relevanz gewinnen in der Zukunft?

Als Antwort auf die Frage, welche Soft Skills in Zukunft in agilen Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten, an Relevanz gewinnen, wurden in allen Gruppen Kommunikationsfähigkeit und Selbstmanagement genannt. Die Begründungen der Gruppen sind ähnlich. Da die Zusammenarbeit virtuell stattfindet, muss jedes Teammitglied selbstständig seine Tasks erledigen. Gemäss den Aussagen kann in der virtuellen Zusammenarbeit nicht genug kommuniziert werden, denn auch virtuell soll die Arbeit gut verlaufen. Gemäss den Aussagen wird das Team ohne ausreichende Kommunikation auf Probleme stossen.

4.4.8 Andere Soft Skills, die nicht im untersuchten Set erwähnt wurden

Die G1 und G3 erwähnten die Kritikfähigkeit als weiteren Soft Skill. In Bezug auf den Teamlebenszyklus agiler Teams wird diese Fähigkeit ebenfalls als nennenswert erachtet. G1 ergänzte, dass die Kritikfähigkeit besonders in Zusammenhang mit der Kommunikationsfähigkeit während der Storming- und Norming-Phase wichtig sein könnte - hauptsächlich, um Meinungen aussprechen und verstehen zu können. Die G2

nannte Problemlösungsfähigkeit als weiteren Soft Skill. In der IT-Branche wird immer weniger an regelmässigen Tasks gearbeitet, da diese weitgehend automatisiert werden. Vielmehr würde das Team an aufkommenden Problemen arbeiten. In der Gruppe wurde jedoch weiter ergänzt, dass dies auch der Anpassungsfähigkeit zugeordnet werden kann, da stetig an neuen Aufgaben gearbeitet wird. In der G3 wurde hinzugefügt, dass die untersuchten Soft Skills auch als Oberbegriffe genannt werden können und aus diesem Grund keine weiteren ergänzt werden müssen.

4.5 Experteninterviews

In diesem Kapitel wird der Verlauf der Experteninterviews beschrieben. Anschliessend werden die Ergebnisse dargelegt.

4.5.1 Verlauf der Experteninterviews

Auswahl der Experten

Die Experten wurden auf Basis der Eingrenzungen im Kapitel 1.4 sowie gemäss der Definition des Scrum-Masters, die im Kapitel 3.3 beschrieben wurde, festgelegt. Aufgrund der methodischen Expertise eines Scrum-Masters ist diese Rolle geeignet, um als Experte in diesem Bereich die Fragen zu beantworten. Da die Eingrenzung im Kapitel 1.4 betont, dass es sich um agile Scrum-Teams handelt, wurden als weitere Experten agile Coaches definiert. Für die vorliegende Forschung wurden sechs Experteninterviews durchgeführt. In der Spalte «Erfahrung» wurden die Jahre bei der aktuellen Beschäftigung berücksichtigt.

Tabelle 16: Experten

Experten	Rolle	Erfahrung	Bemerkungen
E1	Scrum-Master	3+ Jahre	
E2	Scrum-Master	3 Jahre	
E3	Scrum-Master und Agile Coach	2,5 Jahre	
E4	Scrum-Master	3 Jahre	Früher Agile Coach 3 Jahre
E5	Agile Coach und Transformation Coach	5 Jahre	Früher Scrum-Master 7 Jahre
E6	Scrum-Master	3 Jahre	

Die Rollen der Experten wurden in der Abbildung 12 visuell dargestellt. Die Rollen der Experten wurden so definiert, dass die aktuelle Tätigkeit und frühere Beschäftigungen einbezogen wurden. Diese Informationen wurden in der Tabelle 16 festgehalten.

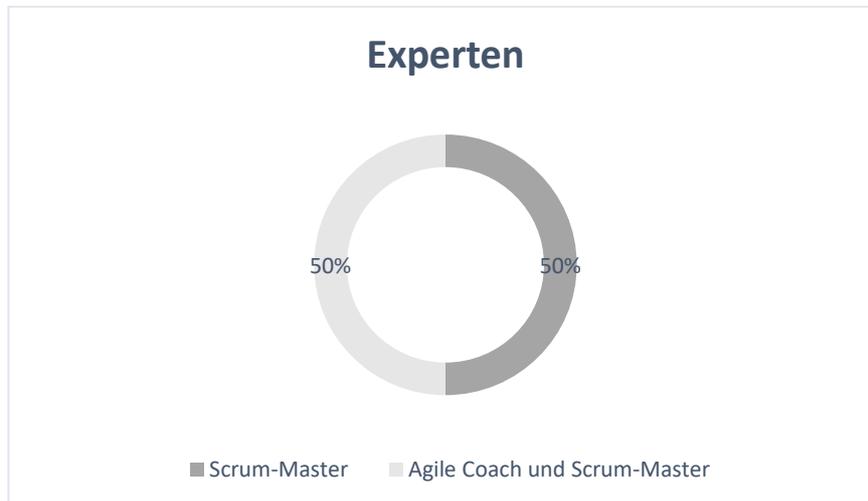


Abbildung 12: Überblick Experten

Inhaltliche Vorbereitung

Für die Experten wurde eine PowerPoint-Präsentation erstellt, die dem Anhang 8.1.2 beigelegt wurde. Um die Experten bei ihren Antworten zu unterstützen und Anhaltspunkte zu geben, wurde im Miro-Board eine Seite eingerichtet.

Organisatorische Vorbereitung

Sobald die Experten dem Interview zugesagt haben, wurde ein Datum definiert. Mit individuellen E-Mails wurde den Experten die Microsoft-Teams-Einladung, der Link für das Miro-Board und die Präsentation weitergeleitet.

Durchführung und Verlauf der Experteninterviews

Wie bei den Gruppendiskussionen wurde mit einem kurzen Austausch vor der Aufnahme und der Transkription gearbeitet. Hierbei wurden dieselben Fragen gestellt und dieselben Informationen weitergegeben wie in den Gruppendiskussionen. Die Experteninterviews wurden vollständig mit Microsoft Teams transkribiert und das Ergebnis wurde im Anschluss mit Hilfe der Aufnahmen überarbeitet und korrigiert. Gesprächsnotizen zum Datum und Zeitangaben wurden den Transkripten in einer separaten Spalte im Anhang 8.1.4 beigelegt. Das weitere Material wurde archiviert und wird nach dem offiziellen Abschluss der Masterarbeit gelöscht.

4.6 Ergebnisse Experteninterviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews ausgewertet. Die Grafiken umfassen die Ergebnisse aller sechs Experten (n=6) und bieten einen Überblick über die Ergebnisse. Für jede Phase konnten maximal 30 Punkte vergeben werden. Um die Priorisierungen hervorzuheben, wurde der relative Wert für jedes Ergebnis berechnet. Je näher der Wert bei 1 liegt, desto höher wird die Priorität gewichtet.

4.6.1 Forming-Phase

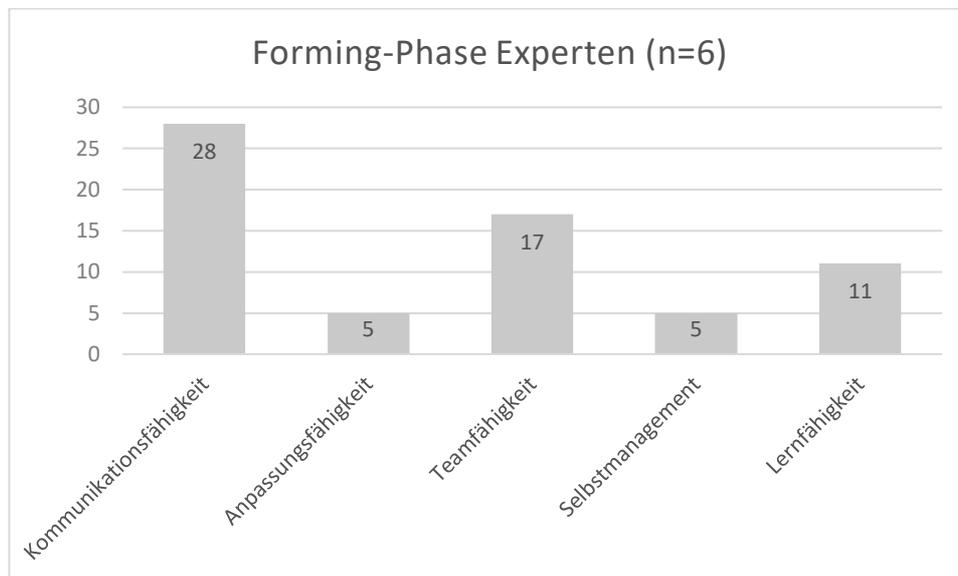


Abbildung 13: Forming-Phase Experteninterviews

Soft Skills in der Forming-Phase

Alle Experten sind der Meinung, dass die Kommunikationsfähigkeit in der Forming-Phase ein ausschlaggebender Soft Skill ist. Hierbei geht es darum, sich anzunähern und kennenzulernen, was ohne Kommunikation nicht möglich ist. In dieser Phase werden gemäss Experte 2 (E2) auch die Erwartungen kommuniziert. Dadurch sollte jedes Teammitglied wissen, was die Vorstellungen von einem Team sind und was die Erwartungshaltung ist. Ausserdem ist das Visuelle durch die virtuelle Zusammenarbeit eingeschränkt, wodurch die Teammitglieder so kommunizieren müssen, dass sie richtig verstanden werden. Die Teamfähigkeit sollte gemäss Experte 3 (E3), Experte 5 (E5) und Experte 6 (E6) bereits vorhanden sein, da die Zusammenarbeit in einem Team stattfindet. Auch Experte 1 (E1) hat eine ähnliche Haltung und argumentierte, dass sich die Personen das erste Mal sehen und teamfähig sein sollten. E2 und E6 erwähnten ebenfalls die Lernfähigkeit in der Forming-Phase, mit der Begründung, dass das Team das erste Mal

zusammenkommt und voneinander lernen muss. Zudem könnte es sein, dass einige Teammitglieder das Framework nicht kennen, noch nie in einem Team gearbeitet haben oder dass einige aus dem Team nicht gemäss einem solchen Arbeitsmodell arbeiten können. Somit sollten sie fähig sein, zu lernen. Selbstmanagement und Anpassungsfähigkeit wurden auch als wichtige Soft Skills genannt, sind aber noch nicht ausschlaggebend.

Tabelle 17: Relative Werte Forming-Phase Experteninterviews

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,93	0,16	0,56	0,16	0,36

Die Kommunikationsfähigkeit hat in der Forming-Phase einen relativen Wert von 0,93 und somit die höchste Priorität. Der Median und der Modus haben den Wert 5. Mit einer Standardabweichung von 0,816 ist die Differenz bei den gewählten Antworten in dieser Phase die geringste. Die Teamfähigkeit hat mit 0,56 die zweithöchste Priorisierung. Dennoch muss erwähnt werden, dass die Bewertung zwischen den beiden Soft Skills eine eher grosse Differenz aufweist. Während der Median bei der Teamfähigkeit bei 4 liegt und der Modus dieselbe Zahl aufweist, zeigt die Standardabweichung von 2,228 eine starke Streuung, was ein Indikator dafür ist, dass die Antworten voneinander abweichen.

Tabelle 18: Deskriptive Statistik Forming-Phase Experteninterviews

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Mittelwert	4,66	0,83	2,83	0,83	1,83
Median	5	0	4	0	1,5
Varianz	0,666	2,566	4,966	1,766	4,166
Standardabweichung	0,816	1,601	2,228	1,328	2,041
Modus	5	0	4	0	0

Herausforderungen in der Forming-Phase

E5 sieht eine grosse Herausforderung für Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten, darin, dass sie die erste Phase nicht richtig erleben können. Dies wird damit begründet, dass das Forming virtuell für das Team schwierig sein kann. Des Weiteren könnte diese Herausforderung durch die Tatsache bestärkt werden, dass das Team örtlich verteilt ist und einige Personen im Ausland stationiert sein könnten. Dies würde das Treffen vor Ort erschweren oder bei grösseren Entfernungen verzögern. Auch Experte 4 (E4) sieht eine ähnliche Herausforderung in der Forming-Phase. Demnach könnte das Team virtuell Schwierigkeiten dabei haben, sich aufzubauen und ein Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Gemäss E3 würde die virtuelle Kooperation auch das Visuelle und die zwischenmenschlichen Beziehungen einschränken. Für E2 ist in der ersten Phase die grösste Herausforderung, dass noch keine Vertrauensbasis besteht und dass diese aufgebaut werden muss.

Ein von E1, E3, E4 und E5 genannter Aspekt ist, dass jedes Teammitglied anders kommuniziert und die Kommunikationsfähigkeit unterschiedlich ausgeprägt ist. Möglicherweise könnten sich zurückhaltende Personen noch mehr zurückziehen. Eine weitere Herausforderung für das Team könnte gemäss E6 sein, dass einige Personen im Team nicht in agilen Arbeitsmodellen arbeiten können, da sie als Mensch nicht dafür geeignet sind oder das Framework noch nicht kennen, wodurch die Zusammenarbeit erschwert wird.

Erfolgsfaktoren in der Forming-Phase

E4 ist der Meinung, dass die Forming-Phase Zeit beansprucht und sieht den Erfolgsfaktor darin, dass sich das Team Zeit nehmen kann, um sich kennenzulernen und zu formen. Hierfür könnten gemäss E4 auch Teambuilding-Aktivitäten, Methoden und Workshops eingesetzt werden. Für E2 und E3 liegt der Erfolgsfaktor in der ehrlichen und transparenten Kommunikation, da sich das Team noch nicht kennt und keine gemeinsame Vertrauensbasis besteht. Die Teammitglieder sollten kommunizieren können, was sie voneinander erwarten und wie sie sich die Zusammenarbeit vorstellen. E4 führte aus, dass besonders die Moderation darauf achten sollte, dass alle im Team gleichermassen zu Wort kommen. E5 sieht den Erfolgsfaktor darin, dass sich das Team in der Forming-Phase so oft wie möglich vor Ort trifft. Dabei sei besonders darauf zu achten, dass sie ein gemeinsames Verständnis zum Projekt aufbauen und zusammen Regeln bestimmen, wie

sie virtuell zusammenarbeiten wollen. E6 ergänzte, dass dem Team auch die Sinnhaftigkeit aufgezeigt werden muss.

4.6.2 Storming-Phase

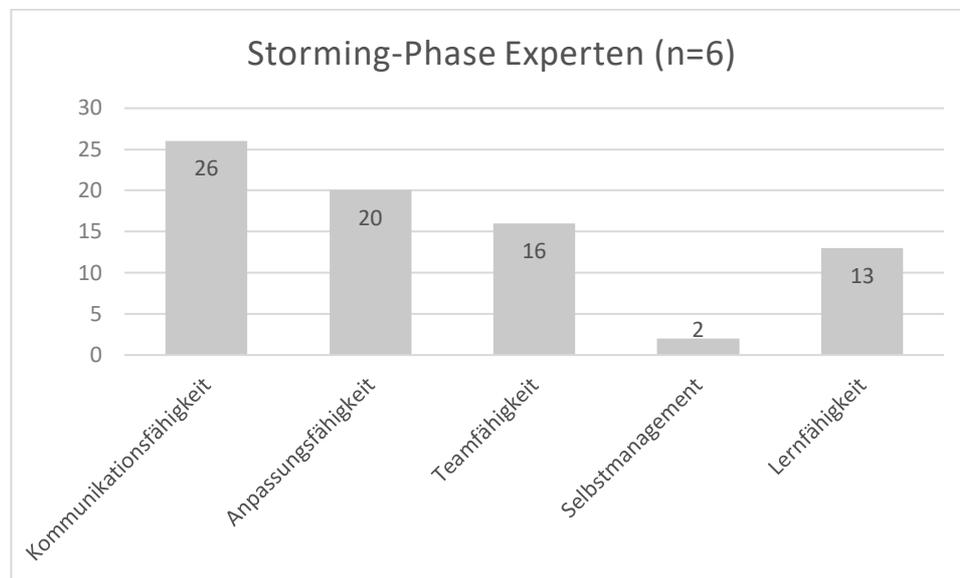


Abbildung 14: Storming Phase Experteninterviews

Soft Skills in der Storming-Phase

Für E5 gehen die Anpassungsfähigkeit und Teamfähigkeit in der Storming-Phase miteinander einher. Hierbei wurde betont, dass das Team in dieser Phase merkt, dass sie sich gegenseitig auf die Füße treten und durch Teamfähigkeit und Anpassungsfähigkeit sollten sie merken, wann eine Aktion zu weit geht, und sich zurückziehen. Das Ziel sollte sein, zu reflektieren, wie sich das Team in dieser Situation fühlt. Dadurch sollte eine Weiterentwicklungsstrategie gebildet werden. E4 hat eine ähnliche Haltung und ist der Meinung, dass die Teammitglieder in dieser Phase anfangen, sich zu zeigen und nicht nur nett zueinander sind. Dabei griff E4 die Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit auf und begründete, dass sich die Personen im Team zurechtfinden müssen und die verschiedenen aufeinandertreffenden Meinungen abschätzen sollten. Ähnlich argumentierte auch E3, dabei sei auch die Lernfähigkeit ausschlaggebend in dieser Phase, da sich die Teammitglieder gegenseitig kritisieren, sollten sie auch fähig sein, davon zu lernen. E1 sieht im Zusammenhang mit der Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit auch, dass das Team neue Muster erlernen muss, sich anpassen sollte und alte Muster loswerden muss. Die Phase ist gemäss E2 mit grösseren Herausforderungen und Unstimmigkeiten im Team verbunden. Dabei könnten

die Anpassungsfähigkeit und die offene Kommunikation das Team unterstützen. Die Gruppe soll Teamfähigkeit zeigen, um die Storming-Phase zu überwinden, in dem sie die Herausforderungen gemeinsam durchsteht.

Tabelle 19: Relative Werte Storming-Phase Experteninterviews

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,86	0,66	0,53	0,06	0,43

In der Storming-Phase wird die Kommunikationsfähigkeit mit einem relativen Wert von 0,86 als höchste Priorität bewertet. Der Modus hat bei diesem Soft Skill den Wert 5 und einen Median von 4,5. Die Standardabweichung 0,816 zeigt dabei eine Streuung der Antworten. Die Anpassungsfähigkeit wurde mit einem Median von 3,5 und einem relativen Wert von 0,66 mit der zweithöchsten Priorität bewertet. Mit einer Standardabweichung von 1,366 zeigt die Anpassungsfähigkeit eine starke Differenz bei den Antworten.

Tabelle 20: Deskriptive Statistik Storming-Phase Experteninterviews

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Mittelwert	4,33	3,33	2,66	0,33	2,16
Median	4,5	3,5	3	0	2,5
Varianz	0,666	1,866	5,066	0,666	3,366
Standardabweichung	0,816	1,366	2,250	0,816	1,834
Modus	5	3 & 4	3 & 5	0	4

Herausforderungen in der Storming-Phase

Die ersten Herausforderungen bestehen gemäss E5 darin, dass das Team in der Storming-Phase merkt, dass es trotz der ersten definierten Prozesse in der Forming-Phase weiterhin mit Überschneidungen zu kämpfen hat. Auch können sich gemäss E5 Konflikte

verhärten, da sie virtuell nicht gelöst werden können. Den Grund dafür sieht E5 darin, dass virtuell die Gestik und Mimik fehlt und auch die Körpersprache nicht übertragen wird. In diesem Zusammenhang erwähnte E4, dass die Herausforderung in der virtuellen Zusammenarbeit darin besteht, diese zu erkennen. Sobald die Herausforderungen erkannt wurden, muss die Moderation auch mit diesen umgehen können, sagte E4. Gemäss E3 könnte der Umgang mit Herausforderungen in dieser Phase auch zu Unstimmigkeiten führen, wobei sich die Teammitglieder verbal bekämpfen.

Erfolgsfaktoren in der Storming-Phase

E2 und E3 sehen im Zusammenhang mit Scrum den Erfolgsfaktor in der Retrospektive. In dieser Phase sollten die Prozesse und die Zusammenarbeit reflektiert und Möglichkeiten zur Optimierung ausgearbeitet werden. Auch E5 erwähnte die Retrospektive als Erfolgsfaktor, um das Team und die aktuelle Situation einzufangen. Von E5 wurde jedoch ergänzt, dass solche Teamzeremonien vor Ort durchgeführt werden sollten. Auch gemäss E6 sollten Teambuilding-Aktivitäten vor Ort durchgeführt werden. Jedoch sei in den vergangenen Jahren bewiesen worden, dass solche Aktivitäten online erfolgreich durchgeführt werden können. Dabei sollte die Kamera eingeschaltet und die Interaktion gefördert werden.

Für E1 war ein Erfolgsfaktor, die Teammitglieder zu begleiten. Um nicht in der Storming-Phase zu bleiben, muss ein Team merken, wann eine Zusammenarbeit nicht funktioniert. Auch E4 betonte, dass die Personen individuell begleitet werden können, beispielsweise durch den Scrum-Master. Dies könnte auch virtuell in Form von regelmässigen Gesprächen sein. Ein weiterer Erfolgsfaktor in der Storming-Phase besteht für E5 darin, festzulegen, wie teamintern kommuniziert wird und wie sich das Team gegenseitig Feedback gibt. Für E1 ist das gemeinsame Verständnis von grosser Bedeutung in der Storming-Phase, besonders um dem Team Stabilität zu geben. Als Beispiel wurde in diesem Zusammenhang genannt, dass das Team weiss, wie die Scrum-Zeremonien durchlaufen werden.

4.6.3 Norming-Phase

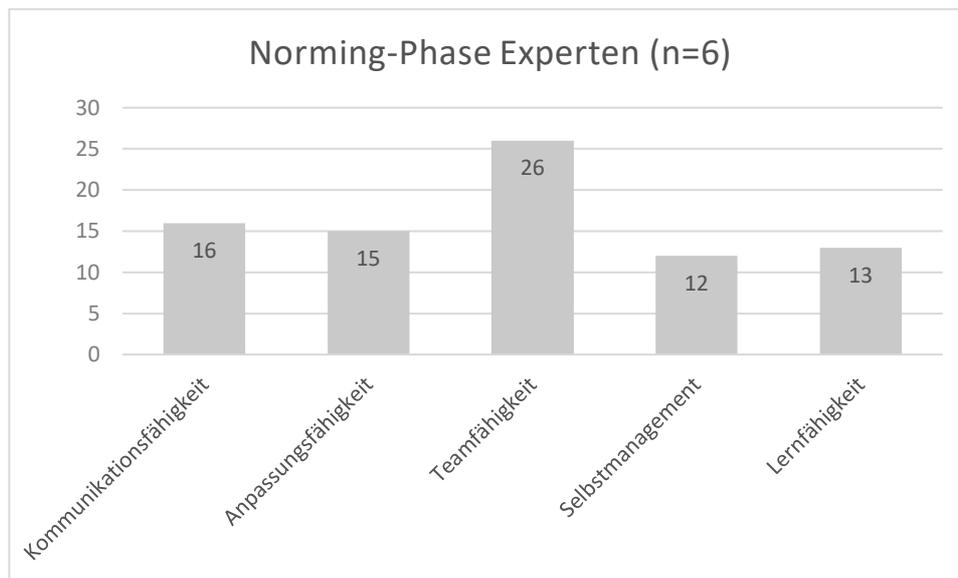


Abbildung 15: Norming-Phase Experteninterviews

Soft Skills in der Norming-Phase

E6 sagte aus, dass die neue Arbeitswelt dem Team viel Mitspracherecht und Verantwortung überträgt. Dementsprechend ist das Selbstmanagement ausschlaggebend. Die Kommunikationsfähigkeit wird in Zusammenhang mit der Verantwortung gesetzt, da alle kommunizieren müssen, was geleistet werden kann und was nicht. Auch E5 nannte die Kommunikationsfähigkeit und ergänzte, dass in der Norming-Phase darauf geachtet werden muss, die Kommunikation aufrechtzuerhalten. Die Teamfähigkeit sollte bestehen und weiter gestärkt werden, sodass das Team bereit ist, voneinander zu lernen. Denn gemäss E5 macht das Team in der Norming-Phase eine Lernkurve. Das Team muss bereit sein, immer wieder Neues zu lernen, da der Prozess nicht abgeschlossen ist und vieles dazu kommt. Auch E3 nannte diese Soft Skills und fügte hinzu, dass das Gelernte durch die Anpassungsfähigkeit etabliert werden kann. Da sich nun auch die Normen und Strukturen im Team bilden, sagte E4, dass die Anpassungsfähigkeit an Bedeutung gewinnt, denn es könnte sein, dass sich die Gewohnheiten der Teammitglieder nicht decken. Hierbei müssen sie anpassungsfähig sein. E1 brachte den Aspekt ein, dass die Rollen in dieser Phase verteilt wurden und sich die Teammitglieder verpflichtet haben. Dennoch müssen sie sich weiter anpassen, da noch vieles auf das Team zukommen wird.

Tabelle 21 : Relative Werte Norming-Phase Experteninterviews

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,53	0,5	0,86	0,4	0,43

Die Teamfähigkeit hat mit einem relativen Wert von 0,86 die erste Priorität in der Norming-Phase. Die Standardabweichung 0,816 zeigt, dass sich die Antworten voneinander eher stark differenzieren. Der Wert hat in dieser Phase jedoch die tiefste Streuung. Der Median hat den Wert 4,5 und einen Modus von 5. Das zeigt auf, dass dieser Soft Skill am häufigsten die höchste Priorisierung erhalten hat in dieser Phase. Die relativen Werte der restlichen Soft Skills befinden sich zwischen 0,4 bis 0,53.

Tabelle 22: Deskriptive Statistik Norming-Phase Experteninterviews

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Mittelwert	2,66	2,5	4,33	2	2,16
Median	3	2,5	4,5	2	2
Varianz	5,066	3,5	0,666	3,6	1,766
Standardabweichung	2,250	1,870	0,816	1,897	1,328
Modus	3 & 5	-	5	4	2

Herausforderungen in der Norming-Phase

Nach dem Durchlaufen der vorherigen Phasen sollte in der Norming-Phase eine gewisse Stabilität bestehen. Jedoch kann es gemäss E6 sein, dass das Team merkt, dass diverse Prozesse doch nicht so funktionieren, wie sie sollten. E4 führte weiter aus, dass die Möglichkeit besteht, dass einzelne Teammitglieder merken, dass die Strukturen und Normen nicht dem entsprechen, was sie gewöhnt sind. Dadurch besteht die Gefahr, dass das Team die gebildeten Strukturen und Normen immer wieder hinterfragt, das Erarbeitete verwirft und nicht aus der Phase herauskommt.

E5 geht bei den Herausforderungen spezifisch auf ein Team zu, das verteilt arbeitet. Dabei wurde erwähnt, dass das Bilden einer gemeinsamen Zusammenarbeit erschwert werden kann, wenn sich das Team nicht regelmässig vor Ort treffen kann. E3 ging spezifisch auf generationsbedingte und kulturelle Herausforderungen ein. Die unterschiedlichen Ansichten, Präferenzen und kulturellen Hürden können in der Norming-Phase Herausforderungen darstellen.

Erfolgsfaktoren in der Norming-Phase

Auch bezüglich der Norming-Phase wird als Erfolgsfaktor genannt, dass sich das Team persönlich vor Ort treffen sollte. Gemäss E2 ist es in dieser Phase ausserdem wichtig, dass das Team eine gemeinsame Routine entwickeln kann. Hierbei können feste Standards bei der Anordnung und Durchführung der Scrum-Zeremonien unterstützen. Zudem sollte das Team wissen, wie die einzelnen Zeremonien ablaufen und welche Themenbereiche behandelt werden. Dadurch soll der regelmässige Austausch gewährleistet werden, damit sich das Teamgefüge und das Wir-Gefühl weiterentwickeln können. E4 sieht das ebenfalls so und sagte weiter aus, dass in dieser Phase eine Struktur in die Zusammenarbeit eingebracht werden muss, was durch Scrum jedoch bereits teilweise vorgegeben wird. Weiter wurde ergänzt, dass das auch im virtuellen Kontext gilt. Als weiteren Erfolgsfaktor nannte E3 in der Norming-Phase Kompromisse und das Unterbreiten von Alternativen. Besonders durch die neu gewonnene Offenheit im Team sollten die Möglichkeiten genutzt werden, gemeinsam etwas zu unternehmen.

4.6.4 Performing-Phase

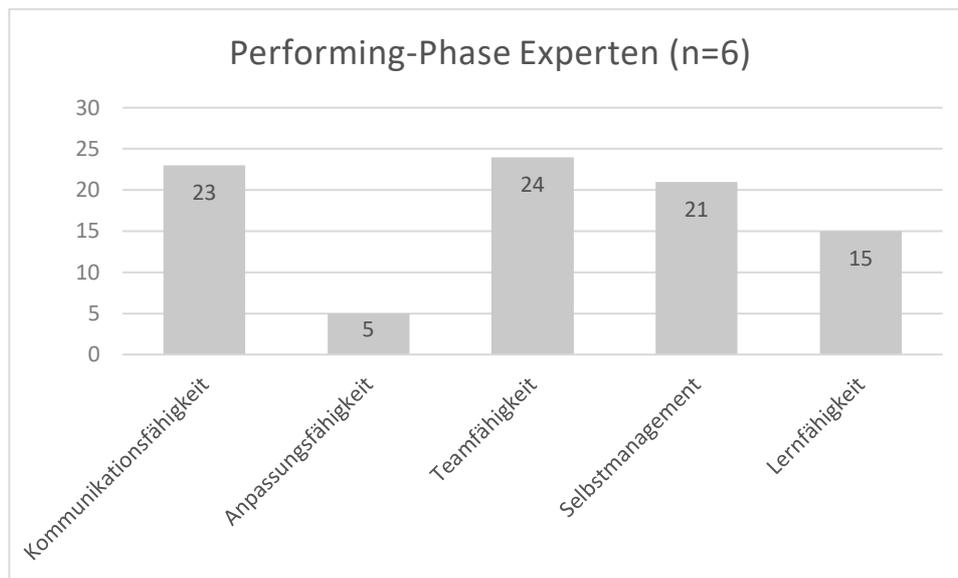


Abbildung 16: Performing Phase Experteninterviews

Soft Skills in der Performing-Phase

Hinsichtlich der Performing-Phase nannten vier von sechs Experten alle Soft Skills als ausschlaggebend. Das Team sollte in der letzten Phase Leistungen erbringen und eigenständig durch Selbstmanagement an Aufgaben arbeiten. Besonders in der virtuellen Zusammenarbeit nannte E4 das Selbstmanagement, da die soziale Kontrolle fehlt und die Teammitglieder diszipliniert an den Aufgaben arbeiten müssen. Die Lernfähigkeit wurde von E1 in Zusammenhang mit dem Prüfen und Anpassen genannt. Auch die Anpassungsfähigkeit sei wichtig in Bezug auf die Marktveränderungen und die Anforderungen des Business. Eine andere Meinung dazu haben E3, E4 und E5. Gemäss ihren Aussagen ist die Anpassungsfähigkeit in den vorherigen Phasen wichtig, da sich das Team im Performing gefunden hat. E2 beschrieb die Bedeutung der Teamfähigkeit und der Kommunikationsfähigkeit, indem aufgezeigt wurde, dass das Team in dieser Phase Leistungen erbringt, jedoch immer wieder Änderungen die Performance stören. In diesem Zusammenhang wurden Ferienabwesenheiten oder Änderungen der Teamkonstellation genannt. Hierbei sind eine regelmässige Kommunikation, eine Teamfähigkeit und eine Anpassungsfähigkeit des Teams, wenn es zu krankheitsbedingten Abwesenheiten kommt, wichtig. E5 ist überzeugt, dass die Kommunikationsfähigkeit in der Performing-Phase weiter forciert werden muss. Dies kann vom Scrum-Master ausgeführt werden, indem das Team und die Kommunikationsfähigkeit auf die Probe

gestellt werden. Ein starker Fokus sollte gemäss E5 auf die Kommunikationsfähigkeit gelegt werden, wenn das Team verteilt in verschiedenen Ländern arbeitet.

Tabelle 23: Relative Werte Performing-Phase Experteninterviews

Soft Skill	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Relativer Wert	0,76	0,16	0,8	0,7	0,5

In der Performing-Phase wurden drei der fünf Soft Skills hoch bewertet. Die Teamfähigkeit hat mit einem relativen Wert von 0,8 die höchste Bewertung und somit die höchste Priorität. Jedoch zeigt sich in der Standardabweichung mit 1,095 eine eher starke Differenz bei den Antworten. Der Median liegt bei 4, wie auch der Modus. Die Kommunikationsfähigkeit hat einen relativen Wert von 0,76 und das Selbstmanagement 0,7. Beide Soft Skills weisen eine Standardabweichung von über 1 auf und somit eine eher starke Differenz zwischen den Antworten.

Tabelle 24: Deskriptive Statistik Performing-Phase Experteninterviews

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Mittelwert	3,83	0,83	4	3,5	2,5
Median	4	1	4	3	2,5
Varianz	1,366	0,566	1,2	1,5	1,1
Standardabweichung	1,168	0,752	1,095	1,224	1,048
Modus	4 & 5	1	4	3	2 & 3

Herausforderungen in der Performing-Phase

In dieser Phase kann es sein, dass sich das Team an den Rhythmus gewöhnt und nicht mehr das Bedürfnis hat, sich anzupassen oder weiterzuentwickeln. Eine Herausforderung kann sein, dass sich das Gefühl entwickelt, dass das Team nun produktiv ist und dass sich der Scrum-Master nicht mehr stark mit der Weiterentwicklung auseinandersetzt. Gemäss

E5 ist dies besonders in der virtuellen Zusammenarbeit eine Herausforderung. E4 ergänzte, dass virtuell die soziale Kontrolle fehlt. Zu prüfen, ob sich alle an die gemeinsamen Abmachungen halten, ist eine daraus resultierende Schwierigkeit. Dies zu kontrollieren, ist virtuell schwieriger als vor Ort. E4 nannte als weitere Herausforderung, den produktiven Zustand beizubehalten. Durch Veränderungen der Prozesse und Strukturen kann es sein, dass sich das Team wieder finden muss. Andererseits sollte das Team den Mut nicht verlieren, Änderungen vorzunehmen, damit es sich weiterentwickeln kann. Gemäss E2 können auch personenbezogene Änderungen wie krankheitsbedingte Abwesenheiten für Herausforderungen sorgen.

E1 thematisierte den persönlichen Aspekt und sagte aus, dass sich die Gruppe in der virtuellen Kooperation nicht spürt und nicht weiss, wie sich die einzelnen Mitglieder fühlen.

Erfolgsfaktoren in der Performing-Phase

Gemäss E6 ist die Bereitschaft des Teams, sich gegenseitig zu helfen und zu unterstützen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Auch wenn das Team produktiv arbeitet, sollten gemäss E5 nach wie vor regelmässige Vor-Ort-Treffen organisiert werden. Eine geeignete Gelegenheit hierfür sieht E6 bei den Scrum-Zeremonien, wenn beispielsweise der Sprint-Wechsel ansteht. Der Scrum-Master sollte das Team in seiner Rolle in der Performing-Phase weiter unterstützen, sodass verhindert wird, dass sich das Team zurückentwickelt. E4 sieht ähnliche Erfolgsfaktoren und sagte, dass eine gute Balance herrschen muss und dass sich das Team auch in der Performing-Phase reflektieren muss. Um solche Themen zu adressieren, wird die Retrospektive als gute Plattform erachtet. Auch E3 nannte die Retrospektive als Erfolgsfaktor und fügte hinzu, dass sich das Team dadurch immer wieder neu entdecken und weiterbilden muss. Um die Beziehung zu dem Team nicht zu verlieren, sollte gemäss E1 und E2 in der Performing-Phase darauf geachtet werden, persönlich etwas mit den Teammitgliedern zu unternehmen und ihren Standpunkt abzuholen.

4.6.5 Beispiele und Best-Practice-Erlebnisse aus den Experteninterviews

Als Best Practice für die Teamentwicklung nannte E5 die Organisation gemeinsamer Workshops. Dies soll dazu dienen, dass sich das Team kennenlernen kann. Zudem sollen gemeinsame Regeln aufgestellt werden, wie die Zusammenarbeit verlaufen soll. Dabei

könnte ein Team-Canvas als Orientierung erstellt werden. Gemäss E1 sollte das Team in den Workshops an ihrem Mindset arbeiten und sich als Team weiterentwickeln. In diesem Zusammenhang erwähnte E6, dass visuelle Anregungen durch Bilder besonders für ein Check-in und Check-out bei den Zeremonien einen klaren Start und ein klares Ende signalisieren. Als weiteren Punkt unterstrich E3 die Bedeutung vom Wissensmanagement und nannte als Beispiel gemeinsame Know-how-Sessions, die geteilt werden können.

4.6.6 Unterschiede zwischen den Rollen bezüglich der Soft Skills

E2, E5 und E6 sehen grundsätzlich keine Unterschiede zwischen den Scrum-Rollen. E1 sagte aus, dass die Soft Skills idealerweise in allen Rollen ausgeprägt sind. Die Begründung dafür ist, dass es sich an erster Stelle um ein Team handelt und alle eine gewisse Teamfähigkeit aufzeigen müssen. Zudem muss jedes Teammitglied fähig sein, sich selbst zu managen. Auch die Kommunikationsfähigkeit ist für die Zusammenarbeit wichtig. Wer diese Fähigkeit nicht hat, muss daran arbeiten. Durch diverse externe Einflüsse wird das Team dazu aufgefordert, sich anzupassen und während des Entwicklungsprozesses muss das Team stetig Neues dazulernen. E3 und E4 sind der Meinung, dass Unterschiede zwischen den Scrum-Rollen existieren. E3 vertritt die klare Meinung, dass der grösste Unterschied zwischen dem Scrum-Master und dem Entwicklerteam besteht. Dies wird dadurch begründet, dass der Product Owner durch die technischen Fähigkeiten als Bindeglied zwischen dem Entwicklerteam und dem Scrum-Master fungiert. Weiter wurde ausgeführt, dass der Scrum-Master und der Product Owner die Soft Skills teilweise auch vorleben müssen, wobei der Fokus entscheidend ist. Der Fokus des Entwicklerteams liegt eher auf dem Projekt. Der Scrum-Master fokussiert sich auf die Teamentwicklung. E4 ist der Meinung, dass die Soft Skills Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit bei der Rolle des Scrum-Masters fortgeschritten sein müssen. Der Scrum-Master soll als Vertrauensperson agieren, Konflikte ansprechen und eine vermittelnde Rolle einnehmen. Bei dem Entwicklerteam gewichtet E4 die Soft Skills Lernfähigkeit, Selbstmanagement und Teamfähigkeit hoch. Besonders in der IT-Branche tätige Gruppen müssen laufend Neues dazu lernen, wofür das Team Selbstmanagement braucht. Bei dem Product Owner ist E4 der Meinung, dass die Kommunikationsfähigkeit hoch gewichtet werden sollte, da diese Rolle das Stakeholdermanagement bewerkstelligen muss.

4.6.7 Bedeutung der Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit

Alle Experten sind der Meinung, dass die Bedeutung der Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit wichtig ist. E1 sagte aus, dass die untersuchten Soft Skills bewusst oder unbewusst von einem Team erwartet werden. E2 führte aus, dass die Soft Skills teamintern und extern in der Interaktion mit den Kunden und den Stakeholdern wichtig sind. Für E4 sind Soft Skills allgemein wichtig, doch sie haben eine erhöhte Bedeutung in der agilen Zusammenarbeit, da hier besonders die Stärken des Teams genutzt werden sollen. Bei der agilen Zusammenarbeit sind keine vordefinierten Aufgaben gegeben. Das Team muss die Arbeitspakete selbstständig definieren und bearbeiten. Auch E5 empfindet Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit als wichtig und begründete dies damit, dass ein Fachexperte ohne diese Fähigkeiten in einem Team nicht funktionieren kann. Das führt auch im Team selbst zu einer Dysfunktionalität, da es sich nicht weiterentwickeln kann.

4.6.8 Welche Soft Skills werden an Relevanz gewinnen in der Zukunft?

Gemäss E5 wird die Kommunikationsfähigkeit in der Zukunft mehr in den Fokus gesetzt. Wichtig ist es, die Kommunikationsfähigkeit nicht als gegeben wahrzunehmen, besonders wenn die Anzahl der virtuellen Teams steigt. Hierbei sollte auf das richtige Training geachtet werden. In grossen Unternehmen ist das Offshoring bereits weit verbreitet, in diesen Teams sollte ein Augenmerk auf die Kommunikation gelegt werden. Auch für E4 ist die Antwort Kommunikationsfähigkeit, begründet diese Aussage jedoch damit, dass die Teammitglieder sich selbst reflektieren müssen. Dadurch können sie der Gruppe offen kommunizieren, wo ihre Stärken liegen und welche Schwächen sie haben. E3 und E1 sind derselben Meinung und schlossen sich somit E4 und E5 an. E1 fügte die Teamfähigkeit hinzu und argumentierte, dass ein Teamname noch kein Team bildet. Für E2 wird das Selbstmanagement in der Zukunft an Relevanz gewinnen. Je mehr sich die Agilität in den Unternehmen etabliert, desto mehr wird das Selbstmanagement in den Fokus rücken, besonders weil die agile Arbeitsweise Selbstdisziplin fordert.

4.6.9 Andere Soft Skills, die nicht im untersuchten Set erwähnt wurden

Auf die Frage, ob die Experten andere Soft Skills in Bezug auf den Teamlebenszyklus agiler Teams nennen möchten, die nicht in dem untersuchten Set erwähnt wurden, antwortete E3 mit der Empathie. Für E2 gehört das Konfliktmanagement dazu und für E4 ist das Geben und Annehmen von Feedback ein weiterer Soft Skill. Jedoch ist E4 der Meinung, dass das der Kommunikationsfähigkeit zugeordnet werden kann.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen und Experteninterviews gegenübergestellt, die im Kapitel 4 aufgezeigt wurden. Ausserdem werden die Erkenntnisse aus den erarbeiteten theoretischen Grundlagen hinzugezogen. Im Verlauf dieses Kapitels werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert, diskutiert und interpretiert.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die Recherche für die vorliegende Arbeit zu den theoretischen Grundlagen keine Ergebnisse zu den Soft Skills in den Phasen des Teamlebenszyklus ergeben hat. Aus diesem Grund werden Indikatoren in den theoretischen Grundlagen, die auf eine Phase hindeuten, eine Aussage der Experten oder Gruppen bestätigen oder bestärken, in die Diskussion und Interpretation einbezogen.

5.1 Forming-Phase

Soft Skills

Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen zeigen eine hohe Priorisierung der Kommunikationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit. Auch die Ergebnisse der Experteninterviews weisen eine hohe Priorisierung der Kommunikationsfähigkeit auf. Gemäss der Beschreibung der Forming-Phase nach Tuckman (1965, S. 396) soll sich das Team in einem ersten Schritt orientieren, kennenlernen und die bestehenden Grenzen erforschen. Diese Beschreibung deckt sich mit der Begründung der Kommunikationsfähigkeit, denn in beiden Erhebungen wird argumentiert, dass durch die Kommunikationsfähigkeit gewährleistet werden soll, dass sich das Team kennenlernt und aufbaut. Dabei sollen persönliche Fähigkeiten erforscht und Erwartungen sowie Unklarheiten ausgetauscht werden.

Während das Selbstmanagement und die Lernfähigkeit bei den Gruppendiskussionen nicht in die Forming-Phase gezogen wurden, zeigt sich bei den Experteninterviews eine leichte Priorisierung dieser Soft Skills. Dieses Ergebnis wird damit begründet, dass diese Soft Skills erst in den späteren Phasen an Bedeutung gewinnen.

Ein grosser Unterschied in den Ergebnissen wurde bei der Anpassungsfähigkeit festgestellt. Sie hat den eher kleinen relativen Wert 0,16 bei den Experteninterviews und den eher hohen relativen Wert 0,86 bei den Gruppendiskussionen. Dies zeigt eine grosse

Unstimmigkeit zwischen den Ergebnissen der Gruppen und der Experten. Gemäss den Gruppen versuchen die Teammitglieder in der Forming-Phase, Anschluss zu finden und sie passen sich somit an. Die Forming-Phase zeichnet sich jedoch durch das Kennenlernen und Erforschen der Grenzen aus (Tuckman, 1965, S. 396). Gemäss den Experten ist die Anpassungsfähigkeit in der Forming-Phase noch nicht ausschlaggebend. Aufgrund der Definition der Phase und der Begründung der Experten kann die Anpassungsfähigkeit in den Hintergrund gelegt werden. Bei der Teamfähigkeit konnte eine ähnliche Argumentation in den Experteninterviews und Gruppendiskussionen festgestellt werden. Demnach sollte die Teamfähigkeit in der Forming-Phase bereits vorhanden sein, da die Zusammenarbeit in einem Team stattfindet. Hierbei wird davon ausgegangen, dass der Aspekt der Kontaktfähigkeit (Seelheim & Witte, 2007, S. 78), der in der Definition der Teamfähigkeit erwähnt wird, ausschlaggebend ist für die Begründung.

Herausforderungen

Die Gruppen und Experten fokussieren sich auf unterschiedliche Herausforderungen. Die Experten sehen als Herausforderung für Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten, dass sie die Phase nicht vollumfänglich durchlaufen können, da sie sich nicht oft sehen und dadurch kein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln können. Weiter wurden die unterschiedlichen Niveaus bei den Fähigkeiten genannt. Besonders die Kommunikationsfähigkeit wurde diskutiert, denn Kommunikation ist individuell. Kauffeld et al. (2016, S. 45) beschreiben, dass sich die Koordination des Projekts schwieriger gestaltet, wenn die Kommunikation über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg aufgebaut werden muss. Wenn dazu der Wissensstand und die soziokulturellen Hintergründe unterschiedlich sind, kann das weitere Herausforderungen bilden.

Für die Gruppen könnte eine Herausforderung in dieser Phase sein, dass sich die Teammitglieder noch nicht kennen, wenn sie noch nie zusammengearbeitet haben. Dadurch sind Skills, Erwartungen und Vorstellungen bezüglich der Zusammenarbeit noch unklar.

Erfolgsfaktoren

Die Experten sehen das persönliche Treffen als Erfolgsfaktor in der Forming-Phase. Für die Kennenlernphase empfehlen auch Kauffeld et al. (2016, S. 48, 49), dass sich die Teams oft vor Ort treffen sollen. Dabei soll Wert darauf gelegt werden, dass sich die

Mitglieder zu Themen ausserhalb des Projekts austauschen können. Das fördert den Aufbau von Beziehungen und schafft Platz für eine offene Kommunikation. Dies wurde auch in den Gruppendiskussionen als wichtiger Punkt festgehalten. Dadurch sollte das Team die Forming-Phase richtig beschreiten können.

Als konkrete Massnahmen zur Unterstützung des Kennenlernens wurden gemeinsame Workshops oder Teambuilding-Aktivitäten genannt. Zudem sollten die Ergebnisse dieser Workshops, wie gemeinsame Regeln, dokumentiert werden. Als Beispiel wurde das gemeinsame Wiki erwähnt. Von den Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass der Aufbau klarer Strukturen, gemeinsamer Dokumentationen und fester Kommunikationswege für Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten, ebenfalls ein wichtiger Punkt ist. Dadurch kann sich das Team an diesen orientieren und eine Vertrauensbasis aufbauen.

5.2 Storming-Phase

Soft Skills

Die Storming-Phase ist gemäss der Definition geprägt von Konflikten (Tuckman, 1965, S. 396). Um diese zu überwinden, wird in beiden Erhebungen die Kommunikationsfähigkeit priorisiert. Jedoch wird hervorgehoben, dass eine kontrollierte Kommunikation gewährleistet werden muss. Hierbei wird interpretiert, dass aufgrund der erwähnten verschiedenen Levels der Kommunikationsfähigkeit im Team alle Mitglieder dafür verantwortlich sind, sicherzustellen, dass alle die Möglichkeit haben, sich auszudrücken. Dadurch kann verhindert werden, dass die Konflikte grösser werden.

Die Anpassungsfähigkeit wird in der Storming-Phase mit der Teamfähigkeit in Zusammenhang gebracht, denn besonders in der Storming-Phase werden die Meinungsverschiedenheiten sichtbar, was für Unruhe sorgen kann. Die Teammitglieder sollten merken, wenn eine Auseinandersetzung zu weit geht und sich zurückziehen können. Diese Aussage wird damit verbunden, dass sich teamfähige Personen in diversen Teams zurechtfinden und kooperationsfähig sind (Seelheim & Witte, 2007, S. 78, 81). Sobald die Situation überprüft wurde, sollte die Person sich anpassen und effizient mit ihr umgehen können (R. Sauter et al., 2018, S. 29).

Eine weitere Erkenntnis aus den Ergebnissen ist, dass sowohl die Experten als auch die Gruppen aussagten, dass sie einen Zusammenhang zwischen der Lernfähigkeit und der Anpassungsfähigkeit sehen. Das Team muss voneinander lernen und sich anpassen, alte

Muster loswerden, neue lernen und adaptieren. Dabei bezieht sich die Anpassungsfähigkeit darauf, Veränderungen willkommen zu heissen (R. Sauter et al., 2018, S. 29), und die Lernfähigkeit auf das Verstehen und das korrekte Handeln (Stettina & Heijstek, 2011, S. 93).

Herausforderungen

Die erste Herausforderung könnte in dieser Phase gemäss den Experten sein, Konflikte zu erkennen. In der virtuellen Zusammenarbeit können Probleme und Herausforderungen unterdrückt oder bewusst versteckt werden. In den Gruppendiskussionen wurde in diesem Zusammenhang erwähnt, dass die verschiedenen Arten der Personen, zu kommunizieren, solche Szenarien bestärken können. Die Konflikte müssen angesprochen und gelöst werden, denn sonst werden sie immer grösser und verhärten. Geschickt mit solchen Herausforderungen umzugehen, ist eine der zentralen Aufgaben der Moderation. Auch Kauffeld et al. (2016, S. 46) führen aus, dass eine schwache Kommunikation zu Missverständnissen führen kann, woraus Konflikte entstehen.

Das wird in der virtuellen Zusammenarbeit dadurch erschwert, dass nicht alle bereit sind, die Kamera einzuschalten. Dadurch beschränkt sich die Kommunikation auf die Stimme und die ausgesprochenen Sätze, die Gestik, Mimik und die Körpersprache werden eliminiert. Diese Aspekte sind jedoch wichtige Bestandteile der Kommunikation (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 496).

Erfolgsfaktoren

Um die Konflikte und Herausforderungen zu erkennen, werden die Retrospektiven genannt. Das Team hat somit die Möglichkeit, zu reflektieren und Probleme anzusprechen. Dabei können gemeinsam Optimierungsvorschläge erarbeitet werden. Eine Retrospektive gibt dem Team einen Platz, an dem offen über die Zusammenarbeit gesprochen werden kann (R. Sauter et al., 2018, S. 37). Nach Kauffeld et al. (2016, S. 48) kann das Konfliktpotential minimiert werden, indem Kommunikationsnormen aufgestellt werden. Eine weitere Massnahme ist das regelmässige Einholen von Feedback (Kauffeld et al., 2016, S. 48, 49), wobei besonders die offene Kommunikation gefördert werden soll. Das Treffen vor Ort wurde auch in den Erhebungen als Erfolgsfaktor genannt. In dieser Phase wurde erstmals in beiden Befragungen von Teamevents oder Teamzeremonien gesprochen. Diese Aktivitäten können auch online durchgeführt werden, jedoch sollte die Kamera eingeschaltet werden. In Zusammenhang mit der

Kamera können weitere genannte Herausforderungen beseitigt werden, da durch die visuelle Übertragung die Gestik und Mimik sowie ein Teil der Körpersprache vermittelt werden können.

5.3 Norming-Phase

Soft Skills

Die Ergebnisse der Norming-Phase zeigen in den Experteninterviews eine starke Neigung zur Teamfähigkeit. Jedoch ist aufgefallen, dass der Fokus bei der Argumentation hauptsächlich auf den anderen Soft Skills im untersuchten Set liegt. Die Teamfähigkeit wird vorausgesetzt und ist die Grundlage für die anderen Soft Skills. Demnach sollte sich in den vorherigen Phasen ein Team gebildet haben und die Zusammenarbeit sollte bereits funktionieren. Auffällig ist, dass die Bewertung des Selbstmanagements in der Norming-Phase in beiden Befragungen im Vergleich zu den vorherigen Phasen erheblich gestiegen ist. Die Gruppen argumentierten, dass die Rollen und Aufgaben in dieser Phase gesetzt werden, sodass die Teammitglieder selbstständig daran arbeiten können. Die Norming-Phase zeichnet sich dadurch aus, dass die Konflikte überwunden und die persönlichen Meinungen geäußert wurden. Dadurch können die neuen Teammerkmale wie Rollen, Strukturen und Normen festgelegt werden (Tuckman, 1965, S. 396). Für die Experten geht das Selbstmanagement mit den Verantwortlichkeiten der neuen Arbeitswelt einher. Da dem Team viel Mitspracherecht und Verantwortung übertragen wird (Jendrowiak, 2010, S. 39), sollten sie fähig sein, selbstständig zu arbeiten. Hierbei wird interpretiert, dass sich das Team in der Norming-Phase gebildet hat, die Rollen verteilt wurden und der Fokus mehrheitlich auf das Projekt gelegt wird, da das Kennenlernen abgeschlossen ist. Obwohl die Anpassungsfähigkeit in den Gruppendiskussionen mit einem leichten Vorsprung priorisiert wurde, fokussieren sich die Begründungen eher auf die Teamfähigkeit.

Die Kommunikationsfähigkeit hat auch in der Norming-Phase ein bedeutendes Gewicht. Der Soft Skill wird hierbei in beiden Erhebungen als Indikator für den Aufbau des Teamzusammenhalts, der Zusammenarbeit und der neu gewonnenen Verantwortung genannt. Auch Kauffeld et al. (2016, S. 45) nennen diese Fähigkeit als Schlüsselfaktor, um das Team und die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln. Aufgrund dessen soll in der Norming-Phase darauf geachtet werden, die Kommunikationsfähigkeit weiter zu verstärken.

Herausforderungen

Die neu entstandenen Normen und Strukturen können bei einzelnen Teammitgliedern für Unsicherheit sorgen. Auch die Rollenverteilung könnte im Team Unstimmigkeiten hervorrufen. Die Gruppen und Experten sagten aus, dass die erarbeiteten Strukturen und Regeln in dieser Phase immer wieder hinterfragt und verworfen werden können. Dabei wurde ausgeführt, dass im Team Kompromisse eingegangen werden müssen, was für Schwierigkeiten sorgen kann. Hierbei wird verstanden, dass das Team nicht effizient Leistungen erbringen kann und sein Potential nicht ganzheitlich ausgeschöpft werden kann.

Erfolgsfaktoren

Obwohl das Erarbeiten gemeinsamer Strukturen und Grundlagen als Herausforderung genannt wurde, ist dieser Vorgang für die Teamentwicklung wichtig. Besonders in der virtuellen Zusammenarbeit wirken solche Bestimmungen unterstützend (Kauffeld et al., 2016, S. 191). Da sich in dieser Phase das Wir-Gefühl manifestiert, braucht das Team gemeinsame Grundlagen, an denen es sich orientieren kann. Weiter wurden Kompromisse und Alternativen als Erfolgsfaktoren genannt. Hierbei ist aufgefallen, dass Kompromisse in den Gruppendiskussionen als Herausforderung genannt wurden, gleichzeitig in den Experteninterviews jedoch als Erfolgsfaktoren bezeichnet wurden. Ein Grund dafür, dass diese Erfolgsfaktoren erst in der Norming-Phase genannt wurden, kann darin bestehen, dass sich das Team nun kennt, was das Unterbreiten von Alternativen ermöglicht. Daher sollte nun auch das gegenseitige Verständnis gestärkt werden, denn auch gemäss Tuckman (1965, S. 396) wird in der Norming-Phase der Teamzusammenhalt ersichtlich. Um Unstimmigkeiten im Team aufzudecken, empfehlen Kauffeld et al. (2016, S. 48, 49) regelmässige Gespräche mit den einzelnen Teammitgliedern aufzusetzen.

5.4 Performing-Phase

Soft Skills

Die Anpassungsfähigkeit wird sowohl von den Experten als auch von den Gruppen am tiefsten bewertet. Hierbei wurde einstimmig ausgesagt, dass dieser Soft Skill in den vergangenen Phasen ausschlaggebender war. In der Performing-Phase sollte ein funktionierendes Team bestehen, wobei sich die einzelnen Mitglieder nicht mehr stark

anpassen müssen. Die Lernfähigkeit wurde allgemein begründet, zumal das Team kontinuierlich lernen muss, um die Entwicklung im Projekt voranzutreiben.

Selbstmanagement, Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit wurden in der Performing-Phase in beiden Erhebungen hoch priorisiert. Obwohl das Ranking in den jeweiligen Erhebungen teilweise abweichend ausfällt, sind die Argumente gleich. Die Teamentwicklung ist fortgeschritten. Demnach sind die Rollen und Verantwortlichkeiten klar aufgeteilt und das Team sollte effizient an dem Projekt arbeiten. In der virtuellen Zusammenarbeit ist besonders das Selbstmanagement wichtig, da die Kontrolle minimal möglich ist. Die Teammitglieder müssen verantwortungsvoll mit ihren Aufgaben umgehen können. Damit gehen auch die Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit einher. Die Teammitglieder müssen darauf vertrauen, dass die Tasks gelöst werden und dass im Team transparent kommuniziert wird. Die Performing-Phase ist leistungsorientiert. Gemäss den Begründungen hat das Selbstmanagement einen direkten Einfluss auf die Leistung. Die Teammitglieder müssen eigenständig an den Aufgaben arbeiten, da die Kontrolle in der virtuellen Kooperation schwierig ist.

Herausforderungen

Die grösste Herausforderung in dieser Phase ist, diesen produktiven Zustand beizubehalten. Alle erarbeiteten Strukturen und der Rhythmus der Zusammenarbeit sollten in der Performing-Phase weiterverfolgt werden. Es ist auch möglich, dass sich das Team nicht mehr weiterentwickeln will.

Erfolgsfaktoren

Die gegenseitige Hilfe und Unterstützung werden als besonders wichtig bezeichnet. Das Team sollte sich mittels Retrospektiven weiter mit der Teamentwicklung und mit Optimierungsmöglichkeiten auseinandersetzen. Auch sollten weitere Vor-Ort-Treffen organisiert werden. Hierbei wird interpretiert, dass das Team weiter den persönlichen Austausch und Kontakt braucht. Das gegenseitige Vertrauen ist in dieser Phase ein wichtiger Faktor. Es wird gemäss Kauffeld et al. (2016, S. 48, 49) durch den Austausch von Erfahrungen aufgebaut, wobei die sozialen Kontakte und Beziehungen geschaffen werden.

5.5 Beispiele und Best-Practice-Erlebnisse

Die Beispiele und Best-Practice-Erlebnisse aus den Erhebungen decken sich zu einem grossen Teil mit den genannten Erfolgsfaktoren. Eines der Beispiele war das Erstellen eines Team Canvas. Hierfür müssen bereits Normen, Strukturen, Aufgaben und Rollen bekannt sein, sodass dies in die Norming-Phase eingeordnet wird. Wie auch die Experten und Gruppen argumentiert haben, sagt die Theorie aus, dass solche Strukturen erst in der Norming-Phase festgelegt werden (Tuckman, 1965, S. 396). Weiter wurden visuelle Anregungen wie Bilder als Best-Practice-Erlebnis genannt. Diese können in den Scrum-Zeremonien eingesetzt werden. In den Experteninterviews wurde darauf hingewiesen, dass solche Aktivitäten dem Team in den gemeinsamen Besprechungen ein klares Start- und Endsignal vermitteln, was in den gemeinsamen Workshops und Besprechungen eingesetzt werden kann.

Gemeinsame Know-how Sessions werden für den Wissenstransfer ebenfalls als wertvoll erachtet. In einem Scrum-Team sollte das Wissen auf alle Teammitglieder verteilt werden. Hierbei wird von Redundanzen gesprochen, was bedeutet, dass das Wissen auf alle Teammitglieder verteilt werden soll (Ringstad et al., 2011, S. 168). Hierfür sollten die Rollen und Aufgaben klar zugeordnet werden, dadurch kann gewährleistet werden, dass die Personen mit dem umfassendsten Wissensstand zu den entsprechenden Themen, die Sessions vorbereiten und aufnehmen können. Weiter sollte darauf geachtet werden, dass die Sessions für alle zugänglich abgespeichert werden.

5.6 Unterschiede zwischen den Rollen bezüglich der Soft Skills

Zu dieser Frage wurden lediglich die Experten in den Interviews befragt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass nicht konkret auf die Unterschiede zwischen den Rollen eingegangen wurde. Zudem wurde der Aspekt der verschiedenen Phasen kaum aufgegriffen. Die Experten sind vielmehr darauf eingegangen, in welchen Rollen gewisse Soft Skills stärker vorausgesetzt werden. Folglich sollte die Kommunikationsfähigkeit aufgrund seiner Rollenbeschreibung besonders bei dem Product Owner ausgeprägt vorhanden sein, da diese Rolle aktiv mit den Stakeholdern Zusammenarbeit (Morandini et al., 2021, S. 3; Sverrisdottir et al., 2014, S. 260). Auch für den Scrum-Master wird die Kommunikationsfähigkeit als wichtig erachtet, dasselbe gilt für die Teamfähigkeit. Der Scrum-Master soll zwischen den Teammitgliedern vermitteln können und als Vertrauensperson agieren (Morandini et al., 2021, S. 3; Sverrisdottir et al., 2014, S. 259).

Für das Entwicklerteam wurden die Anpassungsfähigkeit und die Lernfähigkeit genannt, da sich die Anforderungen aus dem Umfeld besonders in Scrum-Projekten stetig ändern können und das Team dadurch immer wieder Neues dazulernen muss. Ein Experte sieht den grössten Unterschied zwischen dem Scrum-Master und dem Entwicklerteam. Die technische Orientierung des Entwicklerteams und das ausgereifte technische Verständnis des Product Owners bringen diese Rollen auf einen gemeinsamen Nenner, wobei sich der Scrum-Master an der Methode orientiert. Auch bei dieser Ausführung wurden jedoch nicht direkt Unterschiede in den Soft Skills diskutiert und noch weniger der Zusammenhang zu den Phasen des Teamlebenszyklus. Dennoch wird erwähnt, dass die Rollen des Scrum-Masters und die des Product Owners die Soft Skills teilweise vorleben sollten. Auch Klünder et al. (2022, S. 1, 20) gehen auf die Möglichkeit ein, dass agile Werte vorgelebt werden können. Davon wird abgeleitet, dass erwünschte Verhaltensweisen im Team vorgelebt werden können, die sich auf Soft Skills beziehen. Obwohl diverse Unterschiede zwischen den Rollen genannt wurden, haben drei von sechs Experten erwähnt, dass sie grundsätzlich keine Unterschiede sehen. Die genannten Soft Skills sollten bei allen Rollen ausgeprägt vorhanden sein.

5.7 Bedeutung der Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit

Die Bedeutung der Soft Skills wurde in beiden Erhebungen als sehr hoch bewertet. Soft Skills werden von den Arbeitgebern höher priorisiert als Hard Skills. Dies wurde auch in den Erhebungen verdeutlicht, da hier die Meinung vertreten wurde, dass Soft Skills schwieriger zu erlernen sind als Hard Skills (Jones et al., 2018, S. 215). In Bezug auf die agile virtuelle Zusammenarbeit sind die Aussagen ebenfalls übereinstimmend. Demnach kann ein Team längerfristig nur funktionieren, wenn die Soft Skills vorhanden sind oder erlernt werden. Gemäss einer Aussage in den Gruppendiskussionen sind Soft Skills ebenfalls in anderen Arbeitsmodellen wichtig und waren bereits vor der Agilität von Bedeutung, jedoch stehen sie heutzutage stärker im Fokus. Kauffeld et al. (2016, S. 45) sagen aus, dass Teams, die vorwiegend virtuell zusammenarbeiten, weniger kommunizieren als traditionelle Teams. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass der Fokus speziell in agilen Teams, die virtuell zusammenarbeiten, auf die Soft Skills gelegt wird. Dadurch soll in der virtuellen Zusammenarbeit eine effiziente Teamarbeit gewährleistet werden. Diese Aussage wird als weiteres Anzeichen dafür aufgefasst, dass die neue Arbeitswelt den Schwerpunkt neben den Hard Skills auf Soft Skills legt, besonders durch

die neuen Verantwortlichkeiten, die in der agilen Zusammenarbeit dem ganzen Team übertragen werden (Jendrowiak, 2010, S. 39).

5.8 Welche Soft Skills werden an Relevanz gewinnen in der Zukunft?

In der Zukunft werden gemäss den Erhebungen Kommunikationsfähigkeit, Selbstmanagement und Teamfähigkeit an Relevanz gewinnen. Jedoch wird der Schwerpunkt bei den Aussagen auf die Kommunikationsfähigkeit gelegt. Aufgefallen ist, dass die genannten Soft Skills die hoch priorisierten Soft Skills der Performing-Phase widerspiegeln. Die Befragten begründeten hierbei, dass die virtuelle Zusammenarbeit in der Zukunft weiter ausgebaut wird. Die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern wird an Bedeutung gewinnen, damit das Team weiter zusammen funktionieren kann. Auch beim Selbstmanagement wurde das Argument genannt, dass sich die Teammitglieder in der virtuellen Zusammenarbeit weiter an gemeinsame Regeln halten. Hierbei wurde weiter interpretiert, dass besonders die Regeln des Unternehmens weiter eingehalten werden müssen. Abgesehen davon, dass die Aufgaben gelöst werden, soll weiterhin die Erreichbarkeit oder das Einhalten der Bürozeiten bestehen bleiben. Der Bezug wird dabei auf die Vorteile der virtuellen Zusammenarbeit gelenkt. Die zeit- und ortsunabhängige Arbeit (R. Sauter et al., 2018, S. 2) ist demnach vorsichtig einzusetzen, sodass die Teamdynamik weiter stimmt. Auch sollten die Hilfsbereitschaft und die gegenseitige Unterstützung, die als Erfolgsfaktoren genannt wurden, bestehen bleiben.

5.9 Andere Soft Skills, die nicht im untersuchten Set erwähnt wurden

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich bei der Forschung auf fünf Soft Skills. Diese wurden von den erarbeiteten theoretischen Grundlagen abgeleitet. Die Experten und Gruppen wurden gefragt, ob sie weitere Soft Skills in Betracht ziehen würden, im Rahmen dieser Forschungsarbeit. Diesbezüglich wurden unter anderem die Kritikfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Konfliktmanagement, Empathie und das Geben und Annehmen von Feedback genannt. Feedback wird hierbei als Kritikfähigkeit verstanden. Dieser Aspekt wird im Zusammenhang mit der Kommunikationsfähigkeit gesehen, da bei dieser Fähigkeit einer Person thematisiert wird, offen und verständlich zu kommunizieren. Auch in den Expertenbefragungen wurde weiter ausgeführt, dass dieser Aspekt der Kommunikationsfähigkeit zugeordnet werden kann. In den Gruppendiskussionen wurde ausserdem erwähnt, dass Problemlösungsfähigkeit bei der

Anpassungsfähigkeit eingeordnet werden kann. Konfliktmanagement kann gemäss der Definition der Teamfähigkeit zugeordnet werden, da bei der Teamfähigkeit die Kooperationsfähigkeit und Kontaktfähigkeit einer Person angesprochen werden. Empathie wird als Zusammenschluss der Lernfähigkeit, Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit gesehen.

5.10 Beantwortung der Forschungsfrage

In diesem Kapitel werden die Forschungsfrage und die UF beantwortet. In einem ersten Schritt werden die UF und danach wird die HF beantwortet.

UF 1: Welcher Faktor X ist in der Phase Y des Teamlebenszyklus von agilen Scrum-Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend?

Die einzelnen Phasen des Teamlebenszyklus wurden im Kapitel 4 diskutiert und analysiert. Dies wurde basierend auf den Ergebnissen der Gruppendiskussionen im Kapitel 4.4, den Ergebnissen der Experteninterviews in Kapitel 4.6 und auf den erarbeiteten theoretischen Grundlagen in Kapitel 0 durchgeführt. Somit wurde diese UF umfangreich in den Kapiteln 5.1 bis 5.4 beantwortet. Es folgt die Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen, um die UF 1 konkret zu beantworten:

Forming-Phase: Bei beiden Erhebungen wurde die Kommunikationsfähigkeit mit einem relativen Wert von 0,93 am höchsten priorisiert. Auch die Argumentationen in den Erhebungen untermauern dieses Ergebnis, indem der Fokus auf der Kommunikationsfähigkeit liegt. Die Ausführungen konnten auch mit theoretischen Grundlagen bekräftigt werden.

Storming-Phase: Die Ergebnisse zeigen, dass die Kommunikationsfähigkeit die höchste Priorisierung bei beiden Erhebungen erzielt hat. Die Ausführungen der Befragten und die Definition der Phase wurden hierbei als stimmig aufgefasst. Die Priorisierung der restlichen Soft Skills ist in den Erhebungen nicht kongruent. Lediglich die Anpassungsfähigkeit wird in den Beschreibungen beider Erhebungen mit der Lernfähigkeit in Zusammenhang gebracht.

Norming-Phase: In dieser Phase sind die Ergebnisse bei der ersten Priorität nicht kongruent. Gemäss den Ausführungen kann jedoch die Teamfähigkeit als

ausschlaggebend bezeichnet werden. Diese wurde in beiden Befragungen in der Norming-Phase vorausgesetzt, da sich das Team durch die vergangenen Phasen gebildet haben muss und teamfähig sein sollte. Der Soft Skill wird mit anderen Soft Skills des untersuchten Sets in Zusammenhang gebracht und als Grundlage definiert.

Performing-Phase: Aus dem Vergleich der Ergebnisse konnten drei Soft Skills identifiziert werden, die in dieser Phase harmonisieren müssen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen. Demnach sind in der Performing-Phase das Selbstmanagement, die Teamfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit ausschlaggebend.

UF 2: Mit welchen Herausforderungen werden agile Scrum-Teams in der Phase Y des Teamlbenszyklus in der virtuellen Zusammenarbeit konfrontiert?

Diese Frage wurde auf Basis der Gruppendiskussionen, Experteninterviews und den theoretischen Grundlagen in den Kapiteln 5.1 bis 5.4 diskutiert. Folgend die Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen, um die UF 2 konkret zu beantworten:

In der **Forming-Phase** besteht eine Herausforderung für virtuelle Teams darin, dass sie die Phase nicht richtig durchlaufen können und sich dadurch kein Team bilden kann. Dadurch, dass die Teams immer wieder neu zusammengesetzt werden, kennen sich die einzelnen Teammitglieder nicht, was zu Unstimmigkeiten bei der Kommunikation führen kann.

In der **Storming-Phase** wurden die Konflikte und Meinungsverschiedenheiten als Herausforderungen aufgezeigt. Dabei liegt ein deutlich grösserer Fokus auf der Erkennung dieser Konflikte in der virtuellen Zusammenarbeit.

Die neu erarbeiteten Strukturen und Normen sowie die Rollenverteilung können in der **Norming-Phase** Unsicherheiten und Unstimmigkeiten hervorrufen. Dadurch kann es sein, dass sich das Team immer wieder hinterfragt und dass es die erarbeiteten Strukturen verwirft. Dies würde den Fortschritt und die Teamentwicklung blockieren.

Das Team fokussiert sich in der **Performing-Phase** auf das Projekt und seine eigenen Leistungen. Diesen effizienten Zustand beizubehalten und das Team weiter zu

optimieren, ohne den Rhythmus zu unterbrechen, sind die grössten Herausforderungen der Performing-Phase.

UF 3: Mit welchen Erfolgsfaktoren können agile Scrum-Teams die Herausforderungen der Phase Y meistern?

Diese Frage wurde auf Basis der Gruppendiskussionen, Experteninterviews und der theoretischen Grundlagen in den Kapiteln 5.1 bis 5.4 diskutiert. Es folgt die Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen, um die UF 3 konkret zu beantworten:

Ein wichtiger Faktor in der **Forming-Phase** sind regelmässige Treffen vor Ort. Hierbei sollte dem Team Platz gegeben werden, um Erfahrungen ausserhalb des gemeinsamen Projektes auszutauschen. Dabei können gemeinsame Workshops oder Teambuilding-Aktivitäten organisiert werden. Dies soll dazu beitragen, dass sich das Team kennenlernen kann, und es soll die offene Kommunikation stärken. Gemeinsam sollen Teamregeln und weitere Anhaltspunkte festgelegt werden, wobei es wichtig ist, die Ergebnisse in einem gemeinsamen geteilten Ordner festzuhalten.

Die Erfolgsfaktoren in der **Storming-Phase** beziehen sich darauf, die Konflikte und Missverständnisse zu klären. Demnach wurden Retrospektiven oder allgemein Gruppenbesprechungen als Erfolgsfaktor genannt. Hierbei wird das Team dazu aufgefordert, zu reflektieren und Unstimmigkeiten auszusprechen. In diesem Zusammenhang wurde auch das regelmässige Einholen von Feedback als Faktor genannt. Dies kann sowohl vor Ort als auch online durchgeführt werden. Jedoch sollte darauf Wert gelegt werden, die Kamera einzuschalten.

In der **Norming-Phase** müssen das Team und der Teamzusammenhalt stabilisiert werden. Daher sind feste Strukturen von grosser Bedeutung für das Team. Um solche Vereinbarungen definieren zu können, werden Kompromisse und Alternativen als Erfolgsfaktor genannt.

In der **Performing-Phase** sollte der erarbeitete Rhythmus weiterverfolgt werden. Auch soll sich das Team stetig weiterentwickeln und optimieren. Hierbei werden Retrospektiven als weiterführend aufgezeigt. Die gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung sind weitere Erfolgsfaktoren. In der Performing-Phase ist das gegenseitige

Vertrauen ebenfalls elementar. Um dies aufrechtzuerhalten, sollte weiterhin der soziale Kontakt vor Ort gepflegt werden.

UF 4: Gibt es im Einsatz der Soft Skills in agilen Scrum-Teams Unterschiede zwischen den jeweiligen Scrum-Rollen?

In Kapitel 5.6 wurde diese Frage diskutiert und beantwortet. Diese UF wird auf Basis der Experteninterviews beantwortet. Grundsätzlich sollten alle Soft Skills bei allen Scrum-Rollen vorhanden sein, damit ein funktionierendes Team entsteht. Jedoch konnten gewisse Unterschiede in dem Mass der Ausprägung in den verschiedenen Rollen ermittelt werden.

HF

«Welche der untersuchten Soft Skills sind entlang des Teamlebenszyklus in den jeweiligen Phasen in agilen Scrum-Teams am relevantesten, um eine erfolgreiche Handlungsempfehlung für die virtuelle Zusammenarbeit aufzubauen?»

Die HF wird hauptsächlich mit der UF 1 beantwortet. Um eine erfolgreiche Handlungsempfehlung für die Zusammenarbeit aufzubauen, sind die Ergebnisse der UF 2 und 3 ebenso wertvoll. Allgemein kann gesagt werden, dass alle der untersuchten Soft Skills in einer Phase des Teamlebenszyklus relevant sind. Jedoch bestehen viele Schnittstellen zwischen den Soft Skills, wodurch ein Zusammenspiel entsteht. In der Diskussion in Kapitel 5 wird genauer auf die Priorisierungen der Soft Skills sowie auf die Argumentationen und Ausführungen der Befragten eingegangen. Des Weiteren werden die Ergebnisse mit theoretischen Grundlagen ergänzt. Dadurch kann die HF qualitativ beschreibend auf Basis der Befragungen und der theoretischen Grundlagen beantwortet werden.

5.11 Handlungsempfehlung

Folgend wird die Handlungsempfehlung aufgezeigt, die die untersuchten Soft Skills im Teamlebenszyklus in den Fokus setzt, und die jeweiligen Erfolgsfaktoren und Best-Practice-Beispiele werden darlegt. Die Handlungsempfehlung wird so aufgebaut, dass als Erstes allgemeine Bedingungen benannt werden, die für das Verständnis unerlässlich sind. Anschliessend werden Faktoren aufgezeigt, die über alle Phasen hinweg für die

Teamentwicklung essenziell sind. Im letzten Schritt wird spezifisch auf die einzelnen Phasen des Teamlebenszyklus eingegangen.

Um die Handlungsempfehlung für die Teamentwicklung in agilen Scrum-Teams verstehen zu können, wird ein fundiertes Wissen zum Phasenmodell nach Tuckman vorausgesetzt. Da sich die Empfehlungen grundsätzlich auf spezifische Phasen beziehen, sollte der Nutzende dieser Handlungsempfehlung einstufen können, in welcher Phase sich das Team jeweils befindet. So kann ein korrekter Einsatz der Handlungsempfehlung gewährleistet werden.

Um eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit zu ermöglichen, muss das Unternehmen eine geeignete Umgebung dafür schaffen und die Mitarbeitenden unterstützen. Hierbei können virtuelle Tools zur Verfügung gestellt und Schulungen für die Mitarbeitenden organisiert werden, damit sie den richtigen Umgang mit den Tools lernen können.

Soft Skills sind für die Zusammenarbeit von grosser Bedeutung. Um die Teamentwicklung mitverfolgen und bewerten zu können, wird empfohlen, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu messen. Dies kann als Ausgangslage dienen, wodurch jeder Mitarbeitende weiss, welche Fähigkeiten Verbesserungspotential aufweisen.

In den Ergebnissen konnten einige Faktoren erkannt werden, die während der gesamten Teamentwicklung eine gewisse Relevanz aufweisen. Demnach sollten über alle Phasen hinweg regelmässig Treffen vor Ort organisiert werden. Das regelmässige Einholen von Feedback wird ebenfalls in allen Phasen des Teamlebenszyklus empfohlen.

In der Forming-Phase wird empfohlen, mittels Workshops und Teambuilding-Aktivitäten das Kennenlernen und den Austausch im Team anzuregen. Das Team soll neue Regeln aufstellen, die gemeinsam erarbeitet werden. Besonders die Kommunikationsfähigkeit soll in dieser Phase gefördert und weiterentwickelt werden. Das Team soll gemeinsame Grundlagen schaffen betreffend die Zusammenarbeit, Kommunikation und das Verständnis des Projekts. Hierfür wird auch empfohlen, die gemeinsamen Zeremonien zu strukturieren. Zudem sollte für die Teammitglieder klar sein, in welchen Zeremonien welche Themen besprochen werden.

Die Konflikte und Meinungsverschiedenheiten in der Storming-Phase müssen ausgesprochen und behoben werden. Hierfür wird auch die Kommunikationsfähigkeit als ausschlaggebender Soft Skill genannt. Empfohlen wird, mittels der erarbeiteten Grundlagen in der Forming-Phase die offene Kommunikation anzuregen. Dies kann in den Retrospektiven oder anderen Gruppendiskussionen stattfinden. Die Moderation sollte dabei geschickt und vorsichtig mit den Konflikten und Meinungsverschiedenheiten umgehen. Um weitere Missverständnisse zu vermeiden und die Kommunikation zu fördern, wird empfohlen, die Kamera einzuschalten, falls die Besprechungen nicht vor Ort stattfinden.

In der Norming-Phase sollte besonders die Teamfähigkeit gefördert werden. Durch die neu erarbeiteten Strukturen und Normen kann es sein, dass im Team Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten entstehen. Diesen sollte entgegengewirkt werden, indem Platz für Alternativen und Kompromisse geschaffen wird. Das Team sollte die gemeinsamen Ziele in den Fokus setzen. Hierfür kann ein Team-Canvas erstellt werden, um eine visuelle Darstellung der Teamstrukturen, Ziele und Rollen festzuhalten. Als Vorbereitung für die Performing-Phase wird empfohlen, den Wissenstransfer aktiv zu fördern. Hierfür können Know-how-Sessions aufgenommen werden, um das Wissen zu teilen.

In der Performing-Phase sollte das Team gut eingespielt sein, sodass es den Fokus auf das Projekt legen und effizient daran arbeiten kann. Dieser produktive Zustand sollte beibehalten werden. Demnach sollten das Selbstmanagement, die Teamfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit aufrechterhalten werden. Hierbei wird empfohlen, das Team immer wieder mit Übungen herauszufordern, damit es das Erlernete nicht vergisst. Auch sollten die Strukturen und aufgestellten Normen und Regeln regelmässig überprüft und optimiert werden, damit die Entwicklung des Teams nicht unterbrochen wird.

6 Fazit

In diesem Kapitel werden die Limitationen des Forschungsansatzes geprüft. Nachfolgend werden die Methodik, die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und die Ergebnisse mittels einer kritischen Reflexion hinterfragt. Zudem werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt. Das Kapitel wird mit einem Ausblick und einem Schlusswort abgeschlossen.

6.1 Limitationen und kritische Reflexion

Die Forschungsfragen umfassen agile Scrum-Teams. Es wurden jedoch keine weiteren Eingrenzungen vorgenommen. Demnach wurde nicht abgegrenzt, ob es sich um bereits bestehende Teams, neu zusammengestellte Teams oder um Teams handelt, die bereits in verschiedenen Projekten zusammengearbeitet haben. Gemäss dem explorativen Ansatz sollten die Fragestellungen in dieser Arbeit umfassend erforscht werden. Aus diesem Grund wurde versucht, die Gruppen divers zusammenzustellen.

In einem nächsten Schritt wurden theoretische Grundlagen aufgearbeitet. Hierbei muss erwähnt werden, dass keine systematische Literaturrecherche durchgeführt wurde. Die Recherche wurde nach dem explorativen qualitativen Ansatz realisiert. Obwohl die Auswahl der Literatur dem Ermessen der Autorin überlassen wurde, kann davon ausgegangen werden, dass die theoretischen Grundlagen auf relevanter Literatur basieren. Die Forschungsfragen, die Zielsetzung und das Thema grenzen die Suche stark ein. Des Weiteren wurde mittels bestimmter Suchmaschinen und in bestimmten Datenbanken recherchiert.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Set von fünf Soft Skills aus der Theorie abgeleitet. Obwohl dies die Forschung einschränkt, wäre das Erarbeiten einer Handlungsempfehlung ohne eine solche Eingrenzung nicht möglich. In Anbetracht der zeitlichen Limitation für die Erarbeitung dieser Masterarbeit musste ein kleineres Set an Soft Skills ausgearbeitet werden. Auch die Experten und Gruppen sind der Meinung, dass das erarbeitete Soft-Skill-Set für die vorliegende Forschung ausreichend ist. Obwohl in den Erhebungen weitere Soft Skills genannt wurden, konnten sie dem untersuchten Set untergeordnet werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit wurden mittels qualitativer Experteninterviews und Gruppendiskussionen erhoben. Für die Zielsetzung und die Beantwortung der Forschungsfragen war der explorative qualitative Ansatz erfolgsversprechend. Bei der Auswahl der Experten und Gruppen wurden keine Informationen zu Geschlecht, Alter oder weiteren demografischen Daten erhoben, da diese Informationen keinen Mehrwert für die Zielsetzung dieser Arbeit bieten. Auch wurde das Wissen der Befragten zum Phasenmodell nicht eingeholt. Dies hätte durch eine Umfrage ermittelt werden können. Die Befragten haben vor dem Interview oder den Gruppendiskussionen eine PowerPoint-Präsentation mit Informationen erhalten, wodurch versucht wurde, eine gemeinsame Wissensbasis zu erschaffen.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse wurden lediglich beschreibend ausgewertet. Um einen Vergleich zwischen den Ergebnissen der Experten und Gruppen zu ermöglichen, wurde neben der qualitativen Auswertung eine deskriptive Statistik durchgeführt und die relativen Werte berechnet. Um in dieser Arbeit konkrete Aussagen zu der Signifikanz zwischen den Erhebungen machen zu können, hätte ein Exakter Fisher-Test durchgeführt werden müssen. Da sich die vorliegende Forschung auf qualitative Erhebungen stützt, wurde eine qualitative Beschreibung der Daten als ausreichend für das Ziel der Arbeit betrachtet. Jedoch muss gesagt werden, dass die qualitativ ausgewerteten Ergebnisse und die deskriptive Statistik zwar ein Indikator für eine mögliche Stossrichtung sind, sie müssten jedoch mit einer quantitativen Forschung validiert werden, um fundierte statistische Aussagen betreffend die Signifikanz treffen zu können. Dennoch konnte das Ziel dieser Arbeit mit der qualitativen Auswertung erreicht werden und die Forschungsfragen konnten beantwortet werden.

Die Handlungsempfehlung basiert lediglich auf der Forschungsfrage und den UF. Demnach werden in den jeweiligen Phasen die Soft Skills aufgezeigt, die gemäss den Erhebungen relevant sind oder hoch priorisiert wurden. Wie diese Soft Skills unterstützt oder gefördert werden können, ist nicht Bestandteil dieser Arbeit. Auch wie die Kompetenzmessung durchgeführt werden kann, ist nicht Bestandteil dieser Arbeit. Des Weiteren wurden basierend auf den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren Empfehlungen abgegeben. Ausserdem konnten Beispiele und Best-Practice-Erlebnisse ausfindig gemacht werden, die ebenfalls in die Handlungsempfehlung aufgenommen wurden. Ob die Handlungsempfehlung in der Praxis erfolgreich eingesetzt werden kann,

lässt sich mit dieser Forschung nicht beantworten. Eine weitere Erhebung war aufgrund der zeitlichen Limitation der Masterarbeit nicht möglich.

6.2 Ausblick

Wie wird sich die Zusammenarbeit in der Zukunft verändern? Und wie können sich Unternehmen diesen Veränderungen stellen? Solche Fragen sind für die erfolgreiche Zusammenarbeit von grosser Bedeutung. Der Einsatz und die Motivation eines Unternehmens, die Mitarbeitenden bei der Zusammenarbeit zu unterstützen und zu fördern, sind genauso wichtig wie die eigene Motivation im Team. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen einem Unternehmen und den Führungskräften auf, auf welche Faktoren geachtet werden kann, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit in agilen Scrum-Teams zu fördern, die virtuell zusammenarbeiten. Jedoch ist die Arbeitswelt dynamischer denn je. Die Entwicklung muss stetig mitverfolgt und adaptiert werden. Durch die Experteninterviews und Gruppendiskussionen konnten einige Indizien gesammelt werden, welche Soft Skills in der Zukunft an Relevanz gewinnen werden. Die Befragten gehen davon aus, dass sich die virtuelle Zusammenarbeit weiter ausbauen wird und die Kommunikationsfähigkeit an Relevanz gewinnen wird.

Ein Ansatzpunkt für die weiterführende Forschung wäre, die Ergebnisse mittels einer quantitativen Forschung zu validieren und weiterzuführen mit Massnahmen oder Methoden zu ergänzen, wie die genannten Soft Skills gefördert werden können.

Ein anderer Ansatzpunkt zeigt sich in der virtuellen Zusammenarbeit. Welche Auswirkungen wird diese Art der Zusammenarbeit auf die Unternehmen haben und in welche Richtung wird sich die Zusammenarbeit entwickeln?

Als Fazit kann gesagt werden, dass die Ergebnisse der Masterarbeit gute Einblicke in die agile Arbeitsweise und die neuen Anforderungen der Arbeitswelt geben. In Anbetracht dessen werden die Ergebnisse und die Handlungsempfehlung als hilfreich und weiterführend aufgefasst. Durch die qualitative Forschung konnten im Zuge diverser Interviews und Gruppendiskussionen interessante Gespräche geführt und Erfahrungen gesammelt werden. Die Ergebnisse werden mit der T-Systems Schweiz und weiteren Interessenten geteilt.

7 Literaturverzeichnis

Dieses Literaturverzeichnis wurde mit Zotero erstellt

- Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem-solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(4), 485–495. <https://doi.org/10.1037/h0059886>
- Bamiatzi, V., Jones, S., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2015). *The Role of Competencies in Shaping the Leadership Style of Female Entrepreneurs: The Case of North West of England, Yorkshire, and North Wales*. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12173>
- Bankhofer, U., & Vogel, J. (2008). *Datenanalyse und Statistik: Eine Einführung für Ökonomen im Bachelor ; [Bachelor geeignet]* (1. Aufl). Gabler.
- Berger-Grabner, D. (2016). Angewandte qualitative Sozialforschung. In D. Berger-Grabner (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (S. 127–156). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7_5
- Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186–206. <https://doi.org/10.1177/0021943610397270>
- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111–120. <https://doi.org/10.1080/13678861003589099>
- Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2021). *Digitale Führung (nicht nur) in Krisenzeiten: Anregungen für eine bessere, virtuelle Zusammenarbeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33196-2>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dunbar, K., Laing, G., & Wynder, M. (2016). *A Content Analysis of Accounting Job Advertisements: Skill Requirements for Graduates*. 10(1), 58–72.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Erpenbeck, J., & Rosenstiel, L. von. (2011). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen*

- und psychologischen Praxis* (2nd ed). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht. https://content-select.com/media/moz_viewer/5885fad1-0b48-429b-970b-712fb0dd2d03/language:de
- Gerring, J. (2017). Qualitative Methods. *Annual Review of Political Science*, 20(1), 15–36. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7150-0>
- Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffeld, S. (2020). Interactive Effects of Team Virtuality and Work Design on Team Functioning. *Small Group Research*, 51(1), 3–47. <https://doi.org/10.1177/1046496419863490>
- Hanslo, R., Vahed, A., & Mnkandla, E. (2020). Quantitative Analysis of the Scrum Framework. In A. Przybyłek & M. E. Morales-Trujillo (Hrsg.), *Advances in Agile and User-Centred Software Engineering: Third International Conference on Lean and Agile Software Development, LASD 2019, and 7th Conference on Multimedia, Interaction, Design and Innovation, MIDI 2019, Leipzig, Germany, September 1–4, 2019, Revised Selected Papers* (Bd. 376). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37534-8>
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Herzfeldt, E., & Sackmann, S. A. (2021). Kommunikation und Kooperation in virtuellen und internationalen Teams. In S. Einwiller, S. A. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>
- Heyse, V. (2010). Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. In V. Heyse, J. Erpenback, S. Ortman, & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (S. 55–166). Waxmann.
- Hohl, P., Klünder, J., van Bennekum, A., Lockard, R., Gifford, J., Münch, J., Stupperich, M., & Schneider, K. (2018). Back to the future: Origins and directions of the “Agile Manifesto” – views of the originators. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>

- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development, 41*(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Iriarte, C., & Ore, S. B. (2018). Soft Skills for IT Project Success: A Systematic Literature Review. In J. Mejia, M. Muñoz, Á. Rocha, Y. Quiñonez, & J. Calvo-Manzano (Hrsg.), *Trends and Applications in Software Engineering* (Bd. 688). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-69341-5>
- Jahng, N. (2012). An investigation of collaboration processes in an online course: How do small groups develop over time? *The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 13*(4), 1–18. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i4.1211>
- Jendrowiak, H.-W. (2010). Zur Dialektik von Soft Skills und fachlicher Kompetenz. In T. Hansel (Hrsg.), *Soft Skills: Alternative zur Fachlichkeit oder weiche Performance?* Centaurus.
- Johanning, V. (2020). *Organisation und Führung der IT: Die neue Rolle der IT und des CIOs in der digitalen Transformation*. Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12008-5>
- Jones, K., Leonard, L. N. K., & Lang, G. (2018). Desired Skills for Entry Level IS Positions: Identification and Assessment. *Journal of Computer Information Systems, 58*(3), 214–220. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1229144>
- Kadenic, M. D., Koumaditis, K., & Junker-Jensen, L. (2023). Mastering scrum with a focus on team maturity and key components of scrum. *Information and Software Technology, 153*, 107079. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107079>
- Kanfer, F. H., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (2012). Einführung in die Thematik. In F. H. Kanfer, H. Reinecker, & D. Schmelzer, *Selbstmanagement-Therapie* (S. 3–17). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19366-8_1
- Kauffeld, S., Handke, L., & Straube, J. (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47*(1), 43–51. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0308-8>
- Kauffeld, S., Tartler, D., Gräfe, H., Windmann, A.-K., & Sauer, N. C. (2022). What will mobile and virtual work look like in the future?—Results of a Delphi-based study. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte*

- Organisationspsychologie (GIO)*, 53(2), 189–214.
<https://doi.org/10.1007/s11612-022-00627-8>
- Kerzner, H., Zeitoun, A., & Vargas, R. V. (2022). *Project Management Next Generation* (1. Aufl.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119832300>
- Klünder, J., Trommer, F., & Prenner, N. (2022). How agile coaches create an agile mindset in development teams: Insights from an interview study. *Journal of Software: Evolution and Process*, 34(12), 1–22. <https://doi.org/10.1002/smr.2491>
- König, C. J., & Kleinmann, M. (2014). Selbstmanagement. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarb. und erw. Aufl, S. 647–670). Hogrefe.
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise: Eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* 9.
- Kuß, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2018). Explorative Untersuchungen mit qualitativen Methoden. In *Marktforschung: Datenerhebung und Datenanalyse* (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20566-9>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Landes, M., Steiner, E., Utz, T., & Wittmann, R. (2021). *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32633-3>
- Levant, Y., Coulmont, M., & Sandu, R. (2016). Business simulation as an active learning activity for developing soft skills. *Accounting Education*, 25(4), 368–395. <https://doi.org/10.1080/09639284.2016.1191272>
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden* (1. Aufl.). VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969–1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

- Matturro, G., Raschetti, F., & Fontan, C. (2015). Soft Skills in Software Development Teams: A Survey of the Points of View of Team Leaders and Team Members. *2015 IEEE/ACM 8th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*, 101–104. <https://doi.org/10.1109/CHASE.2015.30>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarb. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Michl, T. (2018). Das agile Manifest—Eine Einführung. In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 3–14). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1>
- Morandini, M., Coleti, T. A., Oliveira, E., & Corrêa, P. L. P. (2021). Considerations about the efficiency and sufficiency of the utilization of the Scrum methodology: A survey for analyzing results for development teams. *Computer Science Review*, 39, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2020.100314>
- Moser, M. (2018). *Bedeutung von Soft Skills in einer sich wandelnden Unternehmenswelt: Eine Studie zu dem besonderen Stellenwert von Kompetenzen im Personalmanagement*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22273-4>
- North, K., Reinhardt, K., & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln; mit vielen Fallbeispielen* (2., überarb. und erw. Aufl.). Springer Gabler.
- Olbert, S., & Prodoehl, H. G. (Hrsg.). (2019). *Überlebenselixier Agilität: Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18897-9>
- Ozkan, N., Gök, M. Ş., & Köse, B. Ö. (2020). *Towards a Better Understanding of Agile Mindset by Using Principles of Agile Methods*. 721–730. <https://doi.org/10.15439/2020F46>
- Pötters, P., & Leyendecker, B. (2017). Agiles Projektmanagement mit Scrum. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10181-7>

- Preußig, J. (2018). *Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld* (1. Auflage). Haufe Gruppe.
- Prinzen, K. (2020). Gruppendiskussionen und Fokusgruppen. In C. Wagemann, A. Goerres, & M. B. Siewert (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft* (S. 305–324). Springer VS.
- Reinke, M., Höfer, J., Neumann, V., Waack, M., Wörner, A., & Zielinski, M. (2021). *Virtuelle Zusammenarbeit: Kreativ und inspirierend: Methoden und Tools für besseres Co-Working* (1. Auflage). Haufe Group.
- Ringstad, M. A., Dingsoyr, T., & Moe, N. B. (2011). Agile Process Improvement: Diagnosis and Planning to Improve Teamwork. In R. V. O'Connor, J. Pries-Heje, & R. Messnarz (Hrsg.), *Systems, Software and Service Process Improvement: 18th European Conference, EuroSPI 2011, Roskilde, Denmark, June 27-29, 2011. Proceedings* (Bd. 172, S. 167–178). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-22206-1>
- Runkel, P. J., Lawrence, M., Oldfield, S., Rider, M., & Clark, C. (1971). Stages of Group Development: An Empirical Test of Tuckman's Hypothesis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(2), 180–193. <https://doi.org/10.1177/002188637100700204>
- Sarri, R., & Galinsky, M. J. (1974). A Conceptual Framework for Group Development. In M. Sundel, P. Glasser, R. Sarri, & R. Vinter (Hrsg.), *Individual Change Through Small Groups, 2nd Ed.* (2. Aufl., S. 70–88). Simon and Schuster.
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung: Wege in eine neue Arbeitswelt*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57305-1>
- Sauter, W., & Staudt, A.-K. (2016). *Kompetenzmessung in der Praxis: Mitarbeiterpotenziale erfassen und analysieren*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11904-1>
- Schwaber, K. (1997). SCRUM Development Process. In J. Sutherland, C. Casanave, J. Miller, P. Patel, & G. Hollowell (Hrsg.), *Business Object Design and Implementation* (S. 117–134). Springer London. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0947-1_11
- Seck, M. M., & Helton, L. (2014). Faculty Development of a Joint MSW Program Utilizing Tuckman's Model of Stages of Group Development. *Social Work with Groups*, 37(2), 158–168. <https://doi.org/10.1080/01609513.2013.828908>

- Seeger, T. (2020). *Das agile Team steuert sich selbst: Kompetenzen und Fähigkeiten zur Eigenentwicklung selbstorganisierter Teams*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31171-1>
- Seelheim, T., & Witte, E. H. (2007). Teamfähigkeit und Performance. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 38(1), 73–95. <https://doi.org/10.1007/s11612-007-0006-7>
- Srivastava, A., Bhardwaj, S., & Saraswat, S. (2017). SCRUM model for agile methodology. *2017 International Conference on Computing, Communication and Automation (ICCCA)*, 864–869. <https://doi.org/10.1109/CCAA.2017.8229928>
- Stettina, C. J., & Heijstek, W. (2011). Five Agile Factors: Helping Self-management to Self-reflect. In R. V. O'Connor, J. Pries-Heje, & R. Messnarz (Hrsg.), *Systems, Software and Service Process Improvement: 18th European Conference, EuroSPI 2011, Roskilde, Denmark, June 27-29, 2011. Proceedings* (Bd. 172, S. 84–96). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-22206-1>
- Stevens, D. P., Totaro, M., & Zhu, Z. (2011). Assessing it critical skills and revising the MIS curriculum. *Journal of Computer Information Systems*, 51(3), 85–95.
- Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). Internationale Gestaltung der Belohnungssysteme. In R. Stock-Homburg & M. Groß, *Personalmanagement* (4. Aufl., S. 487–507). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1_10
- Sulzbacher, M. (2003). *Virtuelle Teams: Eine Möglichkeit, komplexe Aufgaben über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg effektiv zu meistern?* (1. Aufl.). Tectum-Verlag.
- Sverrisdottir, H. S., Ingason, H. T., & Jonasson, H. I. (2014). The Role of the Product Owner in Scrum-comparison between Theory and Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 257–267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.030>
- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155–167. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>
- T-Systems. (2023). *Über T-Systems*. <https://www.t-systems.com/ch/de/ueber-t-systems/t-systems-schweiz>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Wiese, B. S. (2008). Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(4), 153–169. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.7.4.153>
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 15–29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2004.00290.x>

8 Anhang

In diesem Kapitel werden der Anhang zu den Experteninterviews und zu den Gruppendiskussionen aufgeführt. Zudem wurden der Kodierleitfaden und der Anhang zur Auswertung beigelegt.

8.1 Experteninterviews

Es folgt der Anhang zu den Experteninterviews. In diesem Unterkapitel sind der Leitfaden, die PowerPoint-Präsentation, die Tabellen der Priorisierungen und die Transkripte der Experteninterviews zu finden.

8.1.1 Leitfaden Experteninterviews

Interviewleitfaden Experteninterview

Soft Skills in agilen Teamzusammensetzungen und deren Bedeutung in der virtuellen Zusammenarbeit

Vor der Aufnahme und Transkription des Interviews

Die Interviewpartnerin, der Interviewpartner wird darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird. Die Bildaufnahme sowie die Tonaufnahme dienen der Transkription und werden lediglich für die Erarbeitung der Masterarbeit verwendet. Die Transkription des Interviews wird als Anhang in die Masterarbeit eingefügt.

Die Interviewpartnerin, der Interviewpartner wird gefragt, ob eine Anonymisierung des Interviews gewünscht wird.

Die Interviewpartnerin, der Interviewpartner wird gefragt, ob die Informationen auf der PowerPoint Präsentation zu der Masterarbeit und zu dem Interview ausreichend waren. Wenn weitere Informationen gewünscht werden, wird kurz das Thema und die Zielsetzung der Masterarbeit geschildert. Bei Unklarheiten zu dem Interview, wird der Ablauf und das Ziel erläutert.

Start Aufnahme und Transkription des Interviews

Begrüßung

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an dem Interview, die Aufnahme wurde nun gestartet. Wir werden gemeinsam den Interviewleitfaden durchgehen. Ich werde Sie nach der zweiten Frage bitten, Miro zu öffnen und Ihren Bildschirm zu teilen. Fragen oder Unklarheiten dürfen Sie zu jedem Zeitpunkt des Interviews stellen. Wenn Sie bereit sind, würde ich gerne mit der ersten Frage beginnen?

Themenblock 1 Einstiegsfragen

1. Nennen Sie bitte ihre genaue Berufsbezeichnung und wie lange als Scrum Master oder Agile Coach arbeiten?

Themenblock 2 Soft Skills entlang des Teamlebenszyklus

1. Sind Ihnen die definierten Soft Skills für dieses Interview / Masterthesis bekannt? Wenn Ja können wir mit der nächsten Frage weiterfahren.

Miro öffnen

2. Ist Ihrer Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Forming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
3. Gibt es Ihrer Meinung nach Soft Skills in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilem Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend ist, um die Storming Phase zu bewältigen? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Storming Phase.

- b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
4. Kann eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills Ihrer Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir-Gefühls, sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Norming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
5. Gibt es Ihrer Meinung nach eins oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Norming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.

Themenblock 3 Soft Skills entlang des Teamlebenszyklus und Unterschiede zwischen den jeweiligen Scrum Rollen

1. Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede in der Relevanz der untersuchten Soft Skills zwischen den jeweiligen Scrum Rollen?
 - a. Wenn ja, in welchen Phasen und zwischen welchen Rollen sehen sie Unterschiede?
 - b. Wie lassen sich diese Unterschiede Ihrer Meinung nach begründen?
 - c. Zwischen welchen Scrum Rollen sehen sie die grössten Unterschiede bezüglich der Soft Skills?
2. Gibt es Soft Skills, welche Ihrer Meinung nach entlang des Teamlebenszyklus durchgehend eine ausschlaggebende Position einnehmen?

Themenblock 4 Abschluss

1. Wie beurteilen Sie die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?

2. Welche Soft Skills werden Ihrer Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen, in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell Zusammenarbeiten?
3. Gibt es Ihrer Meinung nach andere Soft Skills, in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in diesem Interview nicht genannt wurden?

8.1.2 PowerPoint Experteninterviews



Abbildung 17: Folie 1 Experteninterview

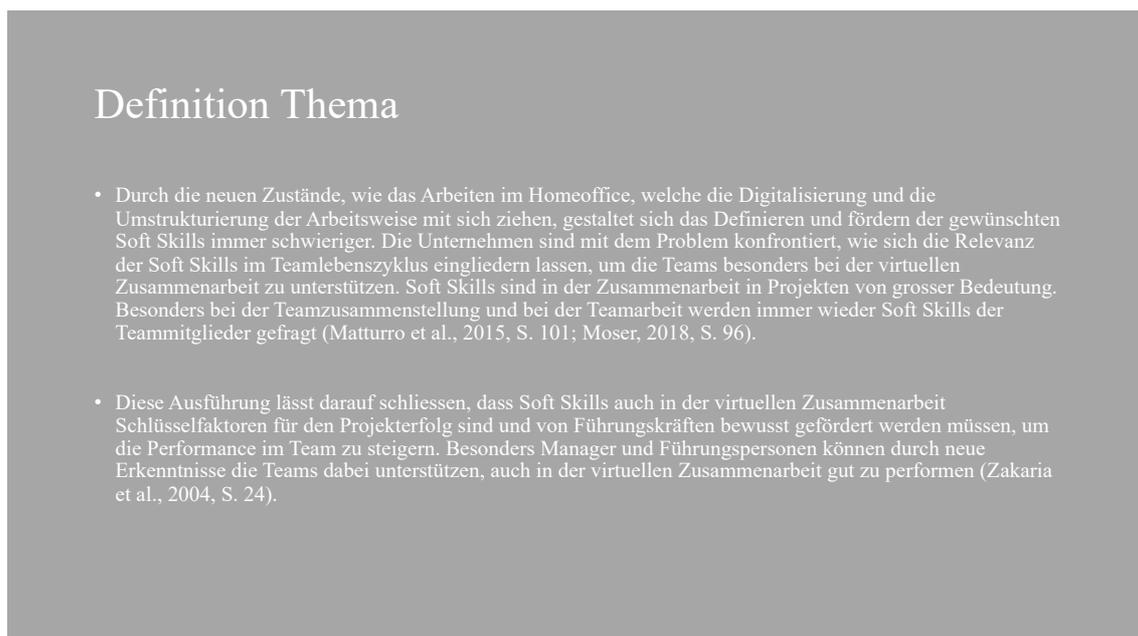


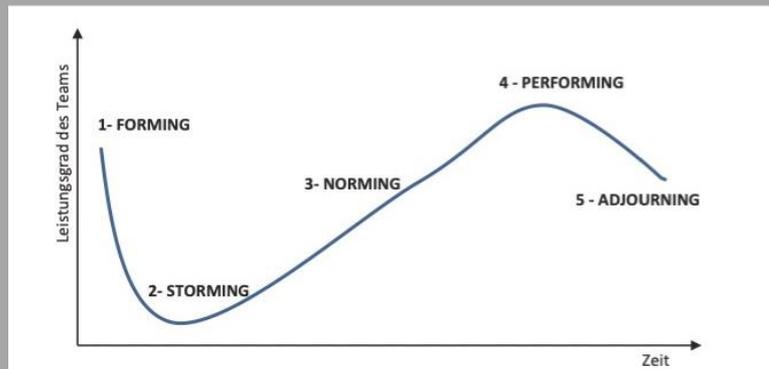
Abbildung 18: Folie 2 Experteninterview

Eingrenzung des Themas

- 5 Soft Skills als Schlüsselfaktoren
- Teamlebenszyklus gemäss Tuckman (Forming, Storming, Norming, Performing)
- Agile Scrum Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten
- Ziel
 - Die Relevanz der Definierten Soft Skills im Teamlebenszyklus herausfinden und begründen
 - Basierend auf den Begründungen eine Handlungsempfehlung erstellen

Abbildung 19: Folie 3 Experteninterview

Definition Teamlebenszyklus nach Tuckman



Phasenmodell nach Tuckman (Johanning, 2020, S. 190)

Abbildung 20: Folie 4 Experteninterview

Definition Teamblebenszyklus nach Tuckman

Phase	Definition nach Tuckman
Forming	In der Forming Phase orientieren sich die einzelnen Teammitglieder, erforschen die Grenzen und die bereits bestehenden Strukturen und Normen (Tuckman, 1965, S. 396).
Storming	Die Storming Phase ist geprägt durch Konflikte, welche durch zwischenmenschliche Beziehungen und emotionalen Reaktionen in Bezug auf die Verteilung der Aufgaben entstehen (Tuckman, 1965, S. 396).
Norming	In der Norming Phase werden die Konflikte überwunden. Ein Wir-Gefühl entsteht und der Teamzusammenhalt wird bemerkbar. Die Rollen werden neu zugeteilt und persönliche Meinungen geäußert. Zudem entstehen neue Normen und Strukturen (Tuckman, 1965, S. 396).
Performing	In der Performing Phase liegt der Fokus nun auf der Ausführung der Arbeit. Durch die erarbeiteten neuen Strukturen und der Rollenverteilung, welche in dieser Phase flexibel und funktional wird, wird die Energie des Teams in das Projekt gesteckt (Tuckman, 1965, S. 396).

Abbildung 21: Folie 5 Experteninterview

Definition der Soft Skills

Kommunikationsfähigkeit

Als Kommunikationsfähigkeit kann die verbale- und nonverbale Kommunikation verstanden werden (R. Sauter et al., 2018, S. 61; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 496). Hierbei wird die Fähigkeit eines Menschen beschrieben, deutlich und verständlich zu kommunizieren. Zu der Kommunikationsfähigkeit wird somit auch das Zuhören, sowie das deuten von Gestik und Mimik gezählt (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 496). Kommunikationsfähigkeit besteht darin, das Gesagte ohne eine Wertung zu verstehen und in einer korrekten Weise darauf zu reagieren, in dem präzise Fragen gestellt werden und die Gefühle sowie die Empfindungen des Gegenübers miteinbezogen werden. Dabei wird ein offener Austausch angestrebt, was sich auf Vertrauen und Anerkennung stützt (R. Sauter et al., 2018, S. 61).

Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit wird als Fähigkeit definiert, welche es einem Menschen erlaubt, Veränderungen in seinem Umfeld schnell und flexibel zu adaptieren. Der Mensch kann somit gut und effizient mit Veränderungen umgehen. Veränderungen können im in der Arbeitswelt beispielsweise Aufgaben oder Anforderungen der Kunden betreffen (R. Sauter et al., 2018, S. 29).

Lernfähigkeit

Lernfähigkeit umfasst das Aufnehmen von neuem Wissen, das Verstehen sowie die korrekte Anwendung.

Selbstmanagement

Die Begriffe Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstregulation, werden als Synonyme für Selbstmanagement verwendet (Graf, 2012, S. 34). Die Bedeutung von Selbstmanagement wurde ausgebaut und umfasst auch das Ressourcenmanagement, Energiemanagement und Stressmanagement. Auch Selbstmotivation und Selbstentwicklung werden unter den Begriff Selbstmanagement eingeordnet (Graf, 2012, S. 35-36). König und Kleinmann (2014, S. 649) verstehen unter dem Begriff "alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen". Wiese (2008, S. 153) beschreibt den Begriff in einer arbeits- und berufsbezogenen Hinsicht. Dabei werden Ziele definiert, verfolgt und der Fortschritt wird bewertet. Ein erfolgreiches Selbstmanagement umfasst gemäss Wiese (2008, S. 153) "die zyklische Anpassung von Zielsetzungen und handeln an sich ändernde personenimmanente sowie externe Möglichkeiten und Restriktionen".

Teamfähigkeit

Ein Team ist ein Zusammenschluss von Menschen, welche ein gemeinsames Ziel verfolgen (Sulzbacher, 2003, S. 16-18). Synonym zu dem Begriff Team, werden Gruppe, Kleingruppe oder Arbeitsgruppe verwendet (Seelheim & Witte, 2007, S. 75). In einem Team entstehen Beziehungen und ein Gemeinschaftsgeist, was zu einem Gruppenzusammenhalt führt. In einem Team arbeitet eine Gruppe von Menschen zusammen, welche über Skills und Fähigkeiten verfügen, die sich ergänzen (Sulzbacher, 2003, S. 16-18).

Abbildung 22: Folie 6 Experteninterview

Interview

- Wir werden gemeinsam den Interviewleitfaden durchgehen und im Miro eine Tabelle ausfüllen. Ein Beispiel, wie die Tabelle aussehen wird ist weiter unten vorzufinden.
- Die erwähnten 5 Soft Skills werden in jeder Phase neu eingeordnet und priorisiert. Dabei kann in jeder Phase das gesamte Soft Skill Set genutzt werden. Die Entscheidung, welche der Soft Skills in eine Phase eingeordnet werden sollen, liegt bei dem Interviewpartner.
- Bei Ihren Antworten sind Begründungen sowie Beispiele sehr wertvoll und erwünscht. Auch werden wir Herausforderungen in den Phasen und Erfolgsfaktoren, um diese meistern können besprechen.

Forming	Storming	Norming	Performing
<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit

Abbildung 23: Folie 7 Experteninterview

Vielen Dank!

Abbildung 24: Folie 8 Experteninterview

8.1.3 Priorisierungen der Experten im Miro-Board

Experte 1

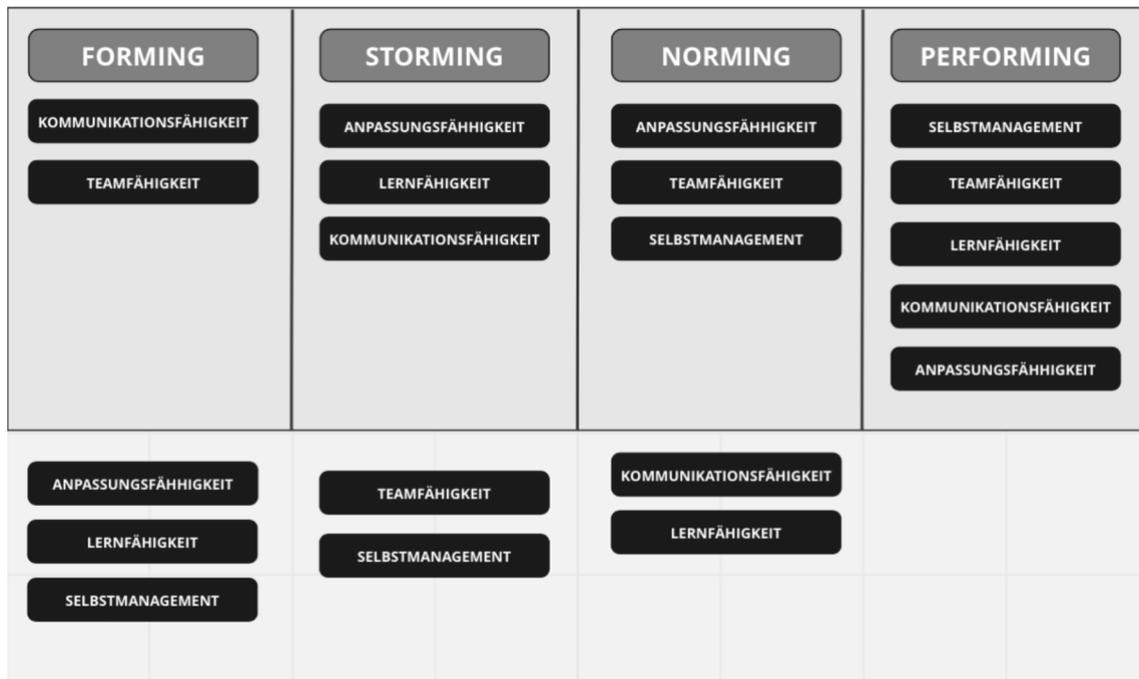


Abbildung 25: Priorisierung Experte 1

Experte 2

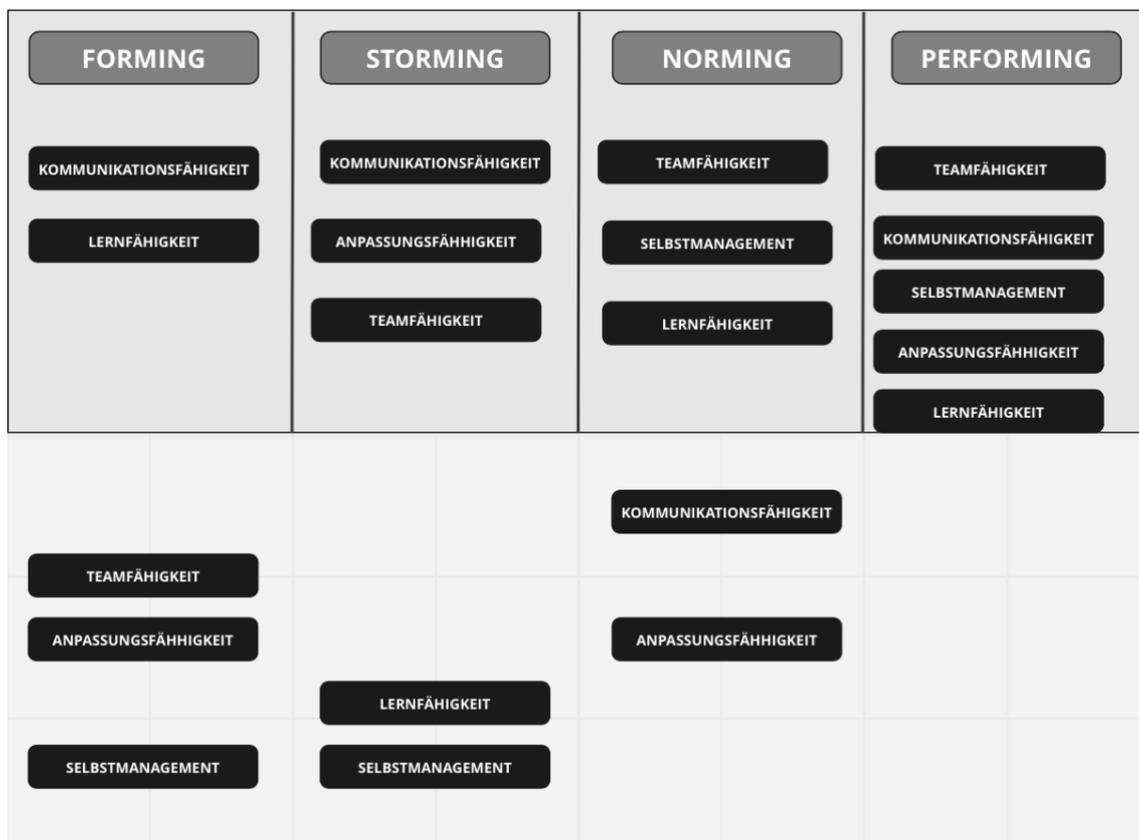


Abbildung 26: Priorisierung Experte 2

Experte 3

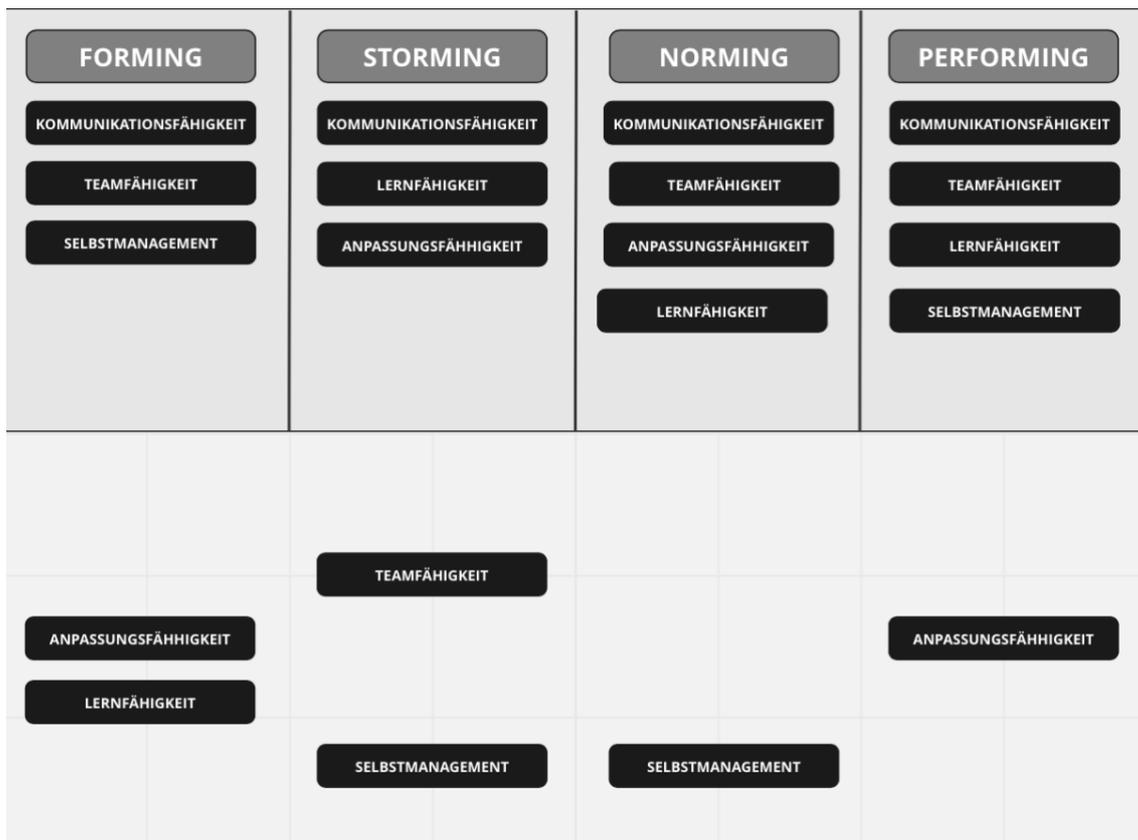


Abbildung 27: Priorisierung Experte 3

Experte 4



Abbildung 28: Priorisierung Experte 4

Experte 5

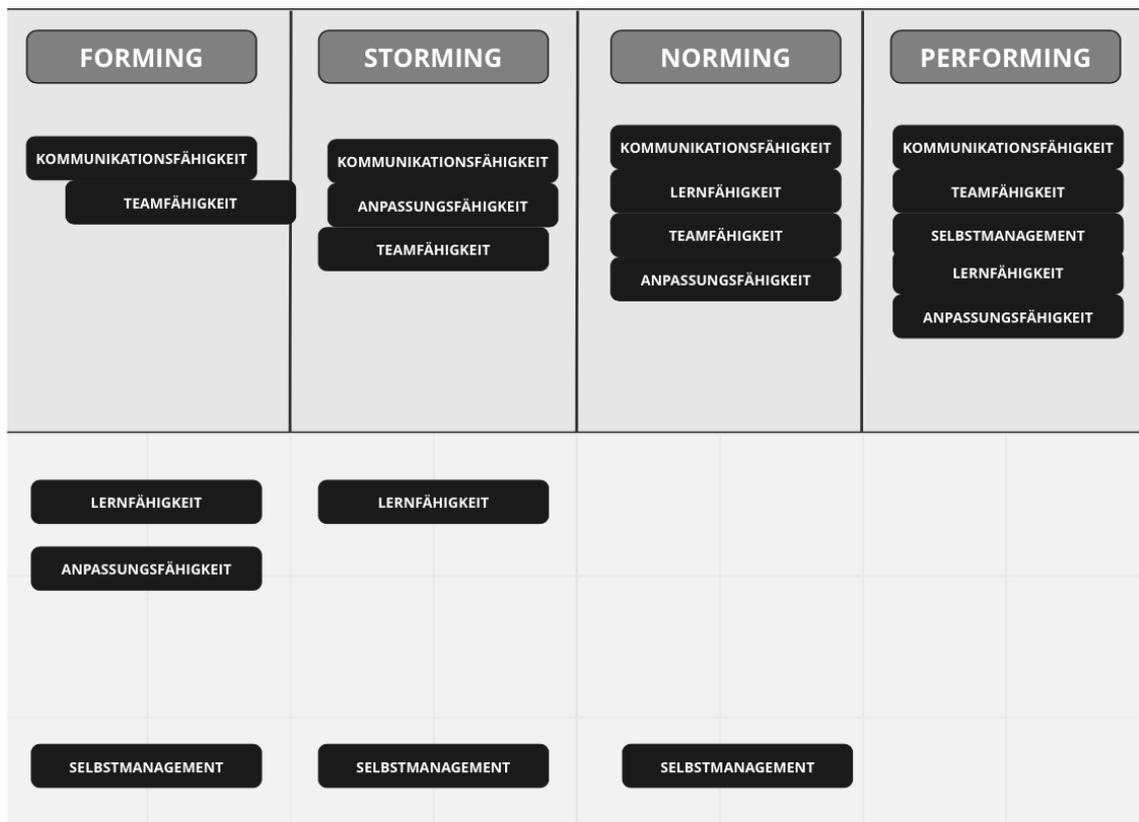


Abbildung 29: Priorisierung Experte 5

Experte 6

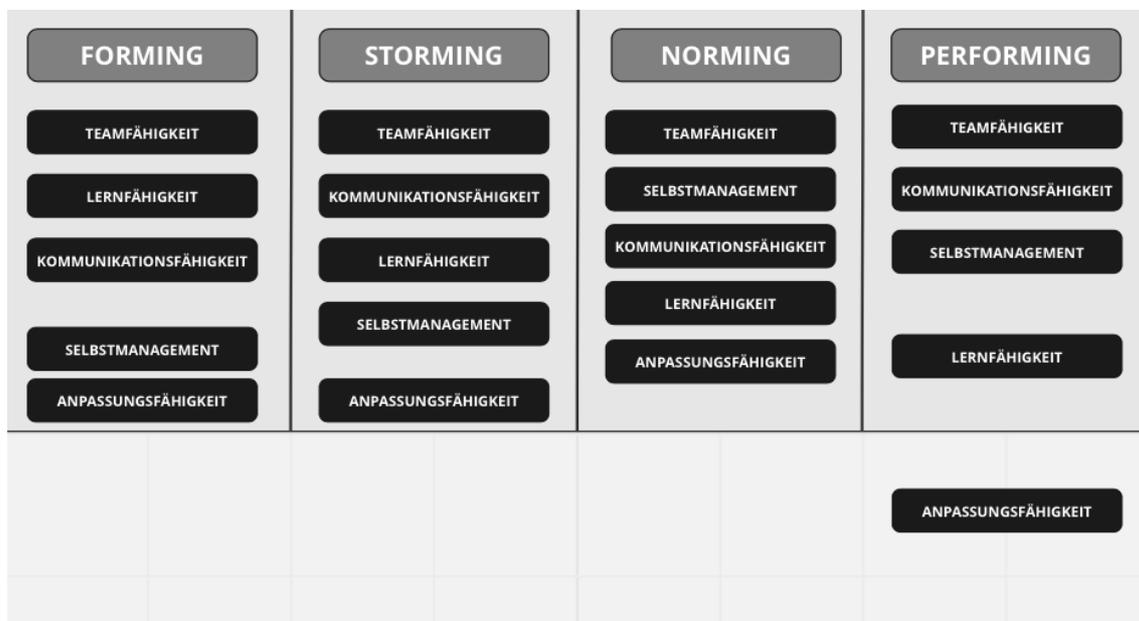


Abbildung 30: Priorisierung Experte 6

8.1.4 Transkripte Experteninterviews

Folgend wurden die Transkripte der Experteninterviews aufgelistet. Zudem wurden die Daten und die jeweilige Dauer angegeben. Die Dauer des Interviews beinhaltet lediglich das Interview. Die Personen wurden in verkürzter Form genannt: Interviewer (I), Experte [Nummer] (E [Nummer]). Die Transkripte mussten angepasst werden, wenn spezifische Namen, Projekte oder unternehmensinterne Informationen angegeben wurden.

Tabelle 25: Transkript Experte 1

Datum	03.04.2023	Dauer	18 Min 12 Sek
Person	Dialog Experteninterview 1		
I	Also dann nochmal herzlichen Dank für deine Teilnahme am Interview. Ich habe die Aufnahme und die Transkription gestartet. Wir werden gemeinsam den Interviewleitfaden durcharbeiten, und ich werde nach der zweiten Frage Dich bitten, dass Miro zu öffnen, das ist jetzt hier schon geöffnet. Bei Fragen und Unklarheiten kannst du jederzeit das Interview abbrechen und eine Frage stellen.		
I	Falls du keine Fragen mehr hast, würde ich dann mit der ersten Frage beginnen.		
E1	Ja.		
I	Nenne bitte deine genaue Berufsbezeichnung und wie lange du die Tätigkeit schon ausübst?		
E1	Jetzt aktuell dort wo ich bin sind das 3 Jahre, aber früher war ich auch schon als Scrum Master tätig, aber dort, wo ich jetzt arbeite sind es jetzt 3 Jahre.		
I	Super danke vielmals.		
E1	Ja.		
I	Sind die die Soft Skills und das Modell nach Tuckman bekannt? Wenn ja, können wir mit der nächsten Frage.		
E1	Ja.		
I	Ist deiner Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern, begründe bitte deine Antwort und nenne Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Forming Phase.		
E1	Uf. Gute Frage, schwierige Frage. Also meinst du jetzt welches das Wichtigste ist zum Beispiel?		
I	Genau du kannst eins nehmen oder auch mehrere, aber bitte priorisieren.		
E1	E1: Ja, und dann gleich verschieben.		
I	Genau ja.		
E1	Okay. Oh ich finde die Frage tatsächlich schwierig. Welche dieser 5 Punkte? Bauch entscheid, keine Ahnung ich bringe da einfach, die die. Fällt mir die Teamfähigkeit ins Auge, aber poah. Und warum?		

I	Ganz genau.
E1	Du wirst neu zusammengewürfelt, du siehst dich wie das erste Mal virtuell, virtuell oder nicht vor Ort?
E1	<p>Wobei, was ich ja genau aber genau jetzt hab ichs wie wars bei mir ich hatte ja genau das, die Kommunikationsfähigkeit fand ich dann noch wichtiger. Ich kann auch begründen weshalb.</p> <p>Kennenlernen, ich hab damals das Kennenlernen durchgeführt von jedem Mitarbeiter und je nachdem wie die Leute auch reagiert haben, ich nehme auch die Reaktion der Leute unter die Kommunikationsfähigkeit, war extrem unterschiedlich, sprich deshalb schon bereits zum Startzeitpunkt zu Schwierigen Situationen gefühlt, was dann auch betreffend Teamfähigkeit natürlich einen Extremen negativen Impact gehabt hat ja, ich würde dann die letzten 3 noch so belassen wie sie sind aufgrund dessen, was ich damals erlebt hab, da war die Kommunikationsfähigkeit und danach die Teamfähigkeit für mich bei diesen Teams ausschlaggebend. Ich hatte da 2 Vergleiche wir nimmer.</p>
I	<p>Tiptop danke vielmals.</p> <p>Dann zum nächsten.</p> <p>Gibt es deiner Meinung nach Soft Skills in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend ist und die Storming Phase zu bewältigen, begründe bitte deine Antwort nenne Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.</p>
E1	<p>Storming Phase.</p> <p>Ob es richtig ist weiß ich nicht, aber es ging so auch wieder da das Thema der Anpassungsfähigkeit.</p> <p>Also gerade bei, hatte Leute, die haben das erste Mal so gearbeitet, da war noch eine gewisse eine gute. Auch die Anpassungsfähigkeit war eine Herausforderung für sie, aber auch die Lernfähigkeit sprich zu lernen, was das jetzt bedeutet? Wie wir jetzt arbeiten möchten?</p> <p>Ja, ich nehme ja die 2 ja ja.</p>
E1	<p>Also Anpassungsfähigkeit, das heißt die Leute mussten übergehen und mussten sich anpassen, alte Muster loszuwerden, neue Muster zu lernen, dann gleich bei der Lernfähigkeit, um wie gesagt, Neues zu lernen.</p> <p>Ja.</p>
I	Und siehst du da?
E1	Mein Bauch sagt diese 2.
I	Super, siehst du da vielleicht Erfolgsfaktoren, wie man da schneller durchkommen kann durch Storming Phase.
E1	<p>Bei der Anpassungsfähigkeit.</p> <p>Ja, das heißt die Leute begleiten, aber wie konkret kommt das Individuum dann. Ich hatte da aber auch die Situation, dass eine Begleitung zum Teil gar nicht möglich war, also da hat sich herausgestellt, dass das nicht funktionieren wird.</p> <p>Hatte dann auch einen Impact auf die Lernfähigkeit, da ist man in der Storming Phase steckengeblieben. Gerade bei gewissen Teammitgliedern und man ist dann nicht weitergekommen. Und da hat auch betreffend der Kommunikationsfähigkeit, dann ich nehme das trotzdem noch rauf, hat dann gute Soft Skills benötigt, sei es auch vom PO oder vom Scrum Master, die dann nicht zu einer Verbesserung gefühlt haben bei allen, nur bei</p>

	Gewissen. Ja, ist die Frage beantwortet?
I	Ja, herzlichen Dank.
E1	Okay.
I	Gut, dann können wir gleich zu der nächsten Frage springen.
E1	Mhm.
I	Kann eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills deiner Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken, begründe bitte deine Antwort, nenne Erfolgsfaktoren und Herausforderungen.
E1	Also jetzt wieder bei den 5 jetzt, also auch wieder von diesen Fünfter hier.
I	Wieder von diesen 5 genau.
E1	Ja. Ja dort also, ich hätte ja die Anpassungsfähigkeit doch da wieder drin. Weil jetzt geht es darum ja Norming. Selbstmanagement kommt. Das wäre, dann haben wir das soweit durch, lernen ist immer ein Thema Selbstmanagement. Weg. Ich frage da, ich bin etwas unsicher beim Selbstmanagement, aber die Anpassungsfähigkeit ist dann für mich doch auch noch ein wichtiger Punkt bei den Norming Phase. So wie ich das interpretiere. Weil die Leute sich dann auch auf die Rolle wie committed haben, auf die die Bereiche und sich trotzdem auch noch weiter anpassen müssen, weil dann noch mehr auf sie zukommen wird. Aber dann auch die Teamfähigkeit finde ich jetzt hier sicherlich auch wichtig aber dann das Selbstmanagement du musst deine tägliche Arbeiten danach entsprechend managen.
E1	Ja. Jetzt hast du noch mehr Fragen gestellt ich weiß nicht ob das alles beantwortet wurde.
I	Genau siehst du vielleicht konkrete Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, mit denen man die Herausforderungen wie meistern kann.
E1	Im virtuellen Kontext, die Herausforderungen sind bei jeder Phase für mich, dass du dich da nicht siehst und wie du das besser, wie du das anstellst, dass du.
I	Genau.
E1	Beim neuen Team den Zusammenhalt, die Teambildung Hinkriegst, wie du das in einem hundert Prozent virtuellen Umfeld machen möchtest, wenn sich die Leute nicht kennen. Das ist für mich eine große Herausforderung, wo ich gerade so nicht die Antwort hätte, wie ich das machen müsste. Ich hatte damals das Glück, dass die Leute sich schon kannten, aber in einer neuen Rolle arbeiten mussten, aber falls sich die Leute jetzt nicht kennen, ja. Erfolgsfaktor hier. Sich mal persönlich treffen. Machen wir jetzt gerade so.
I	Tiptop
E1	Mhm.

I	Und wenn ihr euch persönlich trifft, was würdest du da vorschlagen, um das Ganze aufzulockern oder die Personen besser in der Norming Phase oder in der Norming Phase zu begleiten?
E1	Also jetzt unabhängig von der Phase, machen das gerade so, dass wir einen zweiten Teil des dreitägigen Workshop haben, wo wir nicht wirklich arbeiten an Themen, sondern mobil an teamgefüge arbeiten, sich kennenlernen. Ich versuche, das Mindset der Teams auszuarbeiten und was auch dazu gehört, ist natürlich der soziale Aspekt, also socialising, Essen gehen was trinken oder dann auch die Schweizer Kunden, wenn das Leute sind, die aus dem Ausland sind. Ja.
I	Herzlichen Dank nun noch zu der letzten Phase gibt es deiner Meinung nach eines oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann, begründe wieder deine Antwort bitte und nenne Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.
E1	Selbstmanagement, jedes Teammitglied soll sich sehr, als muss auch in der Lage sein, sich selber zu managen, respektive dann im Team drin weiter das Selbstmanagement vornehmen.
E1	Ja, die Teamfähigkeit sowieso irgendwie gehört das wie überall dazu ich habe es jetzt wieder bei allen. Aber auch die weitere Entwicklung sprich inspect and adapt oder für mich da die die Lernfähigkeit.
E1	Eigentlich dann fast alles, weil du musst natürlich auch weiter kommunizieren können in dieser Phase, aber dann auch ganz klar anpassungsfähig sein, sprich Anpassung, was den Markt anbelangt, auf die Gegebenheiten, auf die Anforderungen von Business und wenn du so diese vor diese Fähigkeiten alle im Team dann hast, dann hast du so bin ich der Meinung ein performantes Team die Reihenfolge ja wenn du mich morgen fragen würdest sehe die vielleicht wieder anders aus als Erfolgsfaktoren, wenn das Team das alles mitbringt, dann dann hast du wirklich ein sehr gutes Team beisammen. Das waren die Erfolgsfaktoren, das war noch die zweite Frage.
I	Die Herausforderungen
E1	Die Herausforderung, ja das alles zu managen, wenn du da das Team weiterhin virtuell begleiten solltest musst.
E1	Du spürst die Leute ja tatsächlich nicht, also du siehst sie nicht, du kannst nicht ein Kaffee trinken gehen und das ist weiterhin die ganze Zeit eine Herausforderung. Wie kriegst du mit, wie es den Leuten geht? Wie kannst du auf sie eingehen? Ja, wie kriegst du mit ob es positiv oder negativ ist für die Leute, wenn sie nicht so offen werden, dann auch die Kommunikationsfähigkeit, das offen und ehrlich transparent kommunizieren im Team oder gegenüber den anderen Leuten?
I	Danke vielmals.
E1	Ja.
I	Dann noch zu der letzten Frage von diesen Themenblock.
E1	Ja.
I	Gibt es deiner Meinung nach Unterschiede in der Relevanz der untersuchten Soft Skills zwischen den jeweiligen Scrum Rollen?
E1	Kannst du das noch mal wiederholen? Gibt es Unterschiede?

I	In der Relevanz der untersuchten Softskills zwischen den jeweiligen Scrum Rollen.
E1	Aha also zwischen PO, Scrum Master und dem Team dann.
I	Genau.
E1	Ob es da Unterschiede gibt? Meinst du jetzt bezogen auf die Priorität oder ob alle Soft Skills für alle wichtig sind. Ja.
I	Beides eigentlich, ob sie wichtig sind für alle und vor allem auch in der Priorität.
E1	Mein erster Gedanke war, du hast idealerweise alle Soft Skills in allen Rollen. Sprich den Mitarbeitern und dem Mitarbeiter, dann zur Verfügung stellen. Begründung, jeder Mitarbeiter muss ich wie selbst managen, betreffend den Aufgaben die kommen, natürlich sind die wie etwas vorgegeben. Teamfähigkeit wir sind ja ein Team, also müssen wir alle eine gewisse Teamfähigkeit an den Tag legen. Die Erwartungshaltung an das Team ist, dass sie sich weiterentwickeln. Lernfähigkeit, also technologische Prozesse, betreffend dem Team. Kommunikationsfähigkeit finde ich auch wichtig, wenn du nicht kommunizieren kannst, musst du auch daran arbeiten. Und Anpassungsfähigkeit auf Grundlage der verschiedenen äußeren Einflüsse finde ich auch wichtig für das Team also ich finde all diese Faktoren für ein Team für jede Rolle wichtig, da jeder sich selbst managen muss, teamfähig sein muss lernen also sich weiterentwickeln, kommunizieren und auch anpassen können. Also ich könnte nicht sagen, der braucht das mehr als der. Ich finde, überall braucht es diese Skills.
I	Tiptop
E1	Hm.
I	Gut, du hast es schon teilweise angeschnitten, aber trotzdem möchte ich die Frage noch Stellen gibt es deiner Meinung nach Soft Skills welche im gesamten Team Lebenszyklus relevant sind?
E1	Ja, für mich sind alle relevant. Gehören dazu. Ja.
I	Herzlichen Dank. Gut, dann noch zum letzten Themenblock.
I	Wie beurteilst du die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?
E1	Wenn ich jetzt sage wichtig. Genügt dir das? Ja.
I	Beantwortet die Frage, aber dann würde ich die weitere Frage stellen wie begründest du das?
E1	Ich denke, ich habe das schon vorher etwas aufgeklärt, dass es Diese Fähigkeiten, diese Soft Skills, die da auf dem Miro sind. Das sind die, die heute von den Teams auch. Vielleicht bewusst oder unbewusst immer erwartet werden. Und ohne diese Soft Skills wird es schwierig, in einem agilen Team zu arbeiten. Dann müsste man dann noch genau untersuchen was ist das für ein

	<p>agiles Team also?</p> <p>Heute, gibt es da viele Teams, die machen jetzt agil in Führungszeichen aber sind gemäss den Ideen sei es jetzt Scrum oder Kanban, garnicht. Wenn wir jetzt das Standard aus dem Buch nehmen was Scrum und Kanban dann denken finde ich diese Soft Skills alle wichtig.</p>
I	<p>Und welche Soft Skills werden deiner Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen in agilen Teams?</p>
E1	<p>An Relevanz gewinnen.</p> <p>Ich.</p> <p>So.</p> <p>Ja, ja, ja.</p>
I	<p>Also in der virtuellen Zusammenarbeit vielleicht etwas konkreter.</p>
E1	<p>In der virtuellen Zusammenarbeit.</p> <p>Ja, dann Kommunikation da du die Leute nicht wirklich siehst und dann auch die Teamfähigkeit.</p> <p>Weil virtuell die Kommunikation auch sehr wichtig ist und die werden dann noch wichtiger.</p> <p>Und Teamfähigkeit, ja, wie machst du ein Team virtuell?</p> <p>Wie kriegst du das hin, diese 2 die ich jetzt mal gesagt habe. Natürlich sind die anderen auch wichtig, aber halt gerade in diesem Umfeld.</p> <p>Virtuellen Umfeld diese beiden.</p> <p>Ja.</p>
I	<p>So wenn ich das richtig verstanden habe, meinst du, wie man virtuell zusammenarbeitet und virtuell kommuniziert?</p>
E1	<p>Ja.</p> <p>Also das du.</p> <p>Die Kommunikationsfähigkeiten, dass die verstärkt benötigt werden, gerade wenn man sich ja nicht sieht persönlich, sondern in einem virtuellen Raum. Mit ohne Kamera, so solche Themen.</p> <p>Und dann auch die Teamfähigkeit, weil nur, weil du jetzt den gleichen Team Namen hast, bist du noch nicht einfach so ein Team, um das aufzubauen virtuell wird, das wird dann eine Herausforderung sein und aus diesem Grund auch an Relevanz gewinnen, diese beiden ja.</p>
I	<p>Super.</p> <p>Nun noch die letzte Frage.</p> <p>Gibt es deiner Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in diesem Interview nicht genannt wurden?</p>
E1	<p>Ui spontan kommt mir gerade nichts in den Sinn.</p> <p>Ja, spontan kann ich dir gerade keine sagen.</p>
I	<p>Tiptop super, dann sind wir bei der letzten Frage durch.</p> <p>Herzlichen Dank für deine Teilnahme ich würde die Aufnahme und Transkription jetzt beenden.</p>

Tabelle 26: Transkript Experte 2

Datum	04.04.2023	Dauer	16 Min 46 Sek
Person	Dialog Experteninterview 2		
I	<p>Gut, dann nochmal herzlichen Dank für deine Teilnahme am Interview. Die Aufnahme wurde nun gestartet.</p> <p>Ich werde nun mit dir den Fragebogen durchgehen und dich bitten dann, Miro zu öffnen, das ist jetzt hier schon geöffnet. Bei Fragen und Unklarheiten darfst du, wie bereits erwähnt das Interview zu jedem Zeitpunkt stoppen und deine Frage stellen.</p> <p>Wenn du keine Fragen mehr hast, können wir gleich starten.</p>		
E2	Ich habe keine Frage.		
I	Gut, dann nenne bitte deine genaue Berufsbezeichnung und wie lange du diese Tätigkeit schon ausübst?		
E2	Meine jetzige Tätigkeit ist ähm Scrum Master in einem Entwicklungsteam. Und ich übe diese Tätigkeit jetzt schon seit 3 Jahren aus.		
I	<p>Super, danke, vielmals.</p> <p>Sind dir die definierten Soft Skills für dieses Interview bekannt? Das sind die 5 die du auch im Miro siehst.</p>		
E2	E2: Ja, die sind mir bekannt, ja.		
I	Gut, dann springe ich gleich zu der nächsten Frage, ist Deiner Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase, schneller und effizienter meistern zu können, begründe bitte deine Antwort und nenne Beispiele und Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren.		
E2	<p>In der Forming Phase ist für mich ähm die Kommunikationsfähigkeit sehr wichtig.</p> <p>Zum Beispiel, wenn da zum ersten Zeitpunkt, dass das Team zusammen kommt und sich kennenlernt.</p> <p>Und da werden auch die Erwartungen innerhalb des Teams eigentlich klar kommuniziert, wenn man damit das Team weiss, was ihre Vorstellungen ist von einem Team und was auch von ihnen erwartet wird.</p> <p>Aber natürlich spielt auch Lernfähigkeit eine wichtige Rolle, denn das Team kommt das erste Mal zusammen und müssen von sich gegenseitig noch viel lernen. Vielleicht haben sie noch nie in einem Team gearbeitet. Das hat das gab es auch schon, oder in einem Team oder ganz anderen Umfeld und sie kann die die Methodik das Framework, in dem sie Arbeiten noch nicht deshalb müssen, sollten die Mitglieder auch mich inklusive fähig sein zu lernen. Dazulernen und mit dem Team zusammenzuarbeiten.</p>		
I	Dann würde ich dich noch bitten, diese 2 Begriffe in die Phase hineinzuziehen, gleich mit der Priorisierung.		
I	Siehst du da gewisse Herausforderungen in der Forming Phase und vielleicht auch gleich Erfolgsfaktoren, mit denen man die Herausforderungen beseitigen kann?		
E2	<p>Ich glaube, bei der Forming Phase ist die größte Herausforderung, dass sich die Leute noch nicht kennen.</p> <p>Und die Vertrauensbasis halt erst etabliert werden muss.</p> <p>Und Erfolgsfaktor bis jetzt, dass ich jetzt in meinen Projekten gesehen habe,</p>		

	ist es vor allem, auf die ehrliche Kommunikation, die die transparente Kommunikation zwischen den Leuten.
I	<p>Vielen Dank.</p> <p>Dann gleich zu der nächsten Phase. Gibt es deiner Meinung nach Soft Skills in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend ist, um die Storming Phase zu bewältigen, begründe bitte auch hier wieder deine Antwort, nenne Beispiele und Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren.</p>
E2	<p>In der Storming Phase ist für mich die Kommunikation ist sehr wichtig. Anpassungsfähigkeit.</p> <p>Und?</p> <p>Teamfähigkeit.</p> <p>Die drei.</p> <p>Denn.</p> <p>Finde die Storming Phase, ist meistens verbunden mit einem mit einem ersten großen Challenge, Herausforderung.</p> <p>Oder Unstimmigkeiten innerhalb des Teams.</p> <p>Und da ist auch ähm wichtig von den Teammitgliedern, dass sie halt anpassungsfähig sind.</p> <p>Offen miteinander kommunizieren, sich vielleicht auch sich an das neue Team gewöhnt.</p> <p>Und dadurch auch Teamfähigkeit zeigt und das ganze halt zusammen, diese Phase durchzustehen.</p> <p>Genau.</p>
I	Siehst du Erfolgsfaktoren vielleicht, wie man die Storming Phase schneller bewältigen kann?
E2	<p>Erfolgsfaktoren jetzt in unserem Umfeld noch sehen wir oft mit einem Zusammenhang mit mit der Retrospektive.</p> <p>Dass wir uns auch Zeit nehmen, den aktuellen Prozess, die aktuelle Zusammenarbeit im Team oder wie passieren zu lassen oder wir sehen, ob es da Orte gibt, wo wir uns verbessern können.</p>
I	<p>Vielen Dank.</p> <p>Dann gleich zu der nächsten Phase kann deiner Meinung nach eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken, begründe Bitte wieder deine Antworten, nenne Beispiele, Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren.</p>
E2	<p>Meiner Meinung nach.</p> <p>Ist es bei der Norming Phase eher wichtiger Teamfähigkeit.</p> <p>Selbstmanagement.</p> <p>Und zum Schluss auch noch wieder Lernfähigkeit.</p> <p>Denn die Herausforderung meiner Meinung nach hier in der Norming Phase ist,</p> <p>dass die Leute sich jetzt an einem neuen Standard sich langsam gewöhnen und dann ist auch wichtig äh, Routine zu bekommen.</p> <p>Da hilft auch spezifische Zeremonien, regelmässige Dailys, Fragen zu stellen, oder regelmässige Plannings und Refinements oder auch regelmässige Trainings.</p> <p>Damit sich das Team durchaus regelmäßig austauscht und dadurch das Teamgefüge, das Team Gefühl sich weiter ausprägt.</p>

	Da ist aber auch wichtig das Selbstmanagement, das die Leute sich auch aus diszipliniert ist an solchen Events oder solchen Zeremonien teilzunehmen.
I	Dann komme ich gleich zu der letzten Phase. Gibt es deiner Meinung nach eines oder mehrere Softskills im Untersuchten, seit welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann, begründet bitte hier auch wieder deine Antwort nenne Beispiele sowie heraus Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.
E2	<p>Beim Performing hätte ich eigentlich schon fast gesagt, dass eigentlich alle. Alle 5 Soft Skills wichtig sind.</p> <p>Die Priorisierung hätte ich jetzt gesagt.</p> <p>Zuerst Teamfähigkeit und Kommunikation.</p> <p>Selbstmanagement.</p> <p>Lernfähigkeit zum Schluss</p> <p>Wenn.</p> <p>Auch wenn das Team jetzt permormt, das könnte immer durchaus sein, dass es halt immer wieder Änderungen gibt.</p> <p>Teils Abwesenheiten in der kommenden Ferien, Krankheiten sowie auch vielleicht, ähm Auswechslungen im Team, das jemand das Team wechselt oder jemand Neues dazu kommt.</p> <p>Dann ist doch wichtig vom Team, dass sie Teamfähig sind und auch regelmäßig kommuniziert.</p> <p>Ihre eigene, ihre eigene Arbeit, ihre eigene Zeit im Griff hat.</p> <p>Und dennoch für diese kleinen Änderungen wie Ferien Vertretungen oder Krankheitsvertretung anpassungsfähig sind.</p> <p>Und sich immer wieder auch immer wieder Zeit nimmt, sich und das Team zu verbessern.</p>
I	Und siehst du hier konkrete weitere Herausforderungen und danach gleich Erfolgsfaktoren die Herausforderungen hast du teilweise schon genannt.
E2	<p>Erfahrungen, also Herausforderungen was ich schon erlebt habe, ist, dass Sich gewisse Teammitglieder zu fest an den Rhythmus oder an die Arbeit gewöhnt haben.</p> <p>Und dadurch nicht mehr das Bedürfnis haben, sich weiter zu entwickeln oder verschiedenen Situationen anzupassen.</p> <p>Das sieht man auch dann beim Sprechen in den Meetings.</p> <p>Meistens kommt doch mal auch der Satz ja, wir haben doch bis jetzt immer gut gearbeitet hat ja gepasst, wieso müssen wir jetzt noch was ändern?</p> <p>Und Erfolgserlebnis hier meistens sind jetzt wirklich ähm also einzelne Person, meistens auch Personen, die schon sehr lange mit diesem Team gearbeitet haben.</p> <p>Meine Erfolgserlebnis, was ich bis jetzt gehabt habe wir gemacht habe ist dann die Leute zur Seite zu nehmen auf den one to one Meetings zu haben.</p> <p>Nach dort ein klarer zu verstehen, was denn, was die Ursache ist, was der Hintergrund Gedanken sind.</p> <p>Und dadurch können wir dann die Leute auch besser verstehen und sie da motivieren.</p> <p>Genau.</p>
I	Danke vielmals, dann spring ich gleich zum nächsten Themenblock rüber. Gibt es deiner Meinung nach, Unterschiede in der Relevanz der untersuchten Softskills zwischen den jeweiligen Scrum Rollen?

E2	<p>Nein, meiner Meinung nicht. Meiner Meinung nach ist klar innerhalb eines Scrum Teams gibt es die geteilten Rollen oder die geteilten Verantwortlichkeiten. Aber nichts desto trotz finde ich, dass die fünf Soft Skills auf alle 3 Rollen zutrifft alle sind Teil eines Teams und müssen auch ähm Mithilfe leisten diese Soft Skills das Teamgefühl zu stärken oder auch die Zusammenarbeit zu stärken</p>
I	<p>Und das gilt auch für alle Phasen so also du siehst keine Unterschiede auch in den gewissen Phasen nicht.</p>
E2	<p>Zwischen den einzelnen Phasen sehe ich zum Beispiel, dass in gewissen Phasen Storming von Anfang, ähm, dass Scrum Master und seine Rolle gefördert wird gefordert wird. Denn. Schlussendlich nich sage mal, liegt es im Bereich des Scrum Masters die Produktivität innerhalb des Teams zu fördern. Continues Improvement Learning, das Team zu stärken in dieser Zeit.</p>
I	<p>Und zwischen welchen Scrum rollen siehst du die größten Unterschiede jetzt bezogen auf die Soft Skills?</p>
E2	<p>Bezüglich auf die Soft Skills. Aus meiner Erfahrung bis jetzt die größten Unterschiede zwischen Teammitglieder, also Entwickler und Scrum Master.</p>
I	<p>Und?</p>
E2	<p>Meistens wird halt vom Scrum Master erwartet, dass sie diese Software wirklich schon von Anfang an mitbringen und von den Entwicklern erwartet man das eigentlich nicht, da erwartet man eher die technischen Skills und deshalb mithilfe des Scrum Masters dann dass die gebildet werden.</p>
I	<p>Danke vielmals gibt es Soft Skills, welche deiner Meinung nach entlang jetzt von diesem Team Lebenszyklus durchgehend eine ausschlaggebende Position einnimmt?</p>
E2	<p>Kommunikationsfähigkeit. Denn ich habe jetzt nicht gerade überall Kommunikationsfähigkeiten, aber grundsätzlich basiert halt die Zusammenarbeit eines Teams auf Vertrauen. Und Vertrauen basiert, kommt nur mit Kommunikation. Das Leute halt offen miteinander kommuniziert und ehrlich sind zueinander und nur so ja kommt das nur Vertrauen innerhalb des Teams</p>
I	<p>Danke vielmals, dann noch zum letzten Themenblock. Wie beurteilst du die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit.</p>
E2	<p>In der agilen Zusammenarbeit finde ich sehr, sehr wichtig. Denn sowohl innerhalb des Teams, auch in Zusammenarbeit mit dem Endkunden oder mit dem Mit den Stakeholdern. Denn. Ziel oder eine der Grundpfeiler der Agilität ist auch, dass man Kundenzentriert arbeitet und mit offener Kommunikation arbeitet innerhalb des Teams und deshalb ist meiner Meinung nach im agilen Umfeld die Soft Skills mehr gefragt als in einer traditionellen Umgebung.</p>
I	<p>Gut, danke vielmals und welche Soft Skills werden deiner Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen? Auch wieder in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten?</p>

E2	<p>In der Zukunft will ich dann wird sicher Selbstmanagement mehr mehr kommen.</p> <p>Was wir jetzt im Moment erleben, ist natürlich die Anfangsphase der Agilität, halt viele Teams im Unternehmen gewöhnen sich zuerst noch an dieser Art und den ganzen Arten und arbeitet in diesem Framework. Aber sobald es halt jeder weiss und jeder kennt, wird das halt zum Standard und dann ist halt wirklich wichtig das Selbstmanagement.</p> <p>Den Agilität basiert auch sehr viel auf eigendsziplin.</p> <p>Wie zum Beispiel den Entwicklern, dass dass sie auf den noch, auch wenn wir agil arbeiten, regelmäßig die Dokumentation schreiben, sauber halten. Und das sie nicht die Agilität als Ausrede nehmen und und halt zum Beispiel Dokumente, Dokumentation nicht zu machen.</p> <p>Genau.</p>
I	<p>Gut, danke vielmal dann noch die allerletzte Frage gibt es deiner Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Team Lebenszyklus von agilen Teams, welche in diesem Interview nicht genannt wurden?</p>
E2	<p>Konflikt Management.</p> <p>Hätte ich jetzt auch gesagt.</p> <p>Was auch noch etwas, auf was ich auch noch sehr wichtig finde das noch nicht erwähnt wurde, ist auch mal ähm.</p> <p>Die Fähigkeit, mal Nein zu sagen.</p> <p>Denn viele Teammitglieder möchten halt Anpassungsfähig sein oder halt in anderen Team Mitgliedern zufriedenstellen und übernehmen hat sehr viele Aufgaben.</p> <p>Ja, vielleicht über Ihre Kapazität.</p> <p>Und ist auch sehr wichtig mal nein zu sagen und die eigene Kapazität zu kennen.</p>
I	<p>Super, herzlichen Dank dann sind wir am Ende von diesem Interview, ich würde die Aufzeichnung und Transkription jetzt beenden.</p>
E2	<p>Okay.</p>

Tabelle 27: Transkript Experte 3

Datum	04.04.2023	Dauer	36 Min 55 Sek
Person	Dialog Experteninterview 3		
I	<p>Gut, dann nochmal herzlichen Dank für deine Teilnahme an dem Interview. Ich habe die Aufnahme und die Transkription gestartet. Wir werden gemeinsam den Interviewleitfaden durcharbeiten und das Miro ist jetzt schon geöffnet, falls du jetzt keine Fragen mehr hast würde ich dann gerne auch mit der ersten Frage beginnen.</p>		
E3	<p>Nein keine.</p>		
I	<p>Nenne bitte deine genaue Berufsbezeichnung und wie lange du diese schon ausübst?</p>		
E3	<p>Also die jetzige Berufsbezeichnung, die ist Scrum Master Agile Coach bei dem Unternehmen und das mache ich jetzt mittlerweile seit Februar 2020.</p>		
I	<p>Herzlichen Dank.</p>		
E3	<p>Mhm.</p>		
I	<p>Dann würden wir gleich auch zu Miro rüber gehen und die Frage zu der ersten Phase lautet ist Deiner Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen</p>		

	Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern begründe bitte deine Antwort nenne Beispiele zudem bitte ich dich auch Herausforderungen der Forming Phase zu nennen und auch Erfolgsfaktoren.
E3	Ok. Also in der Forming Phase also ich kann sie jetzt einfach ziehen, ja.
I	Genau und bitte Prioritäten setzen.
E3	Die Soft Skills.
I	Genau.
E3	Ah gleich auch priorisieren okay also ich leg mal zuerst mal die die ich finde, die gehören dahin in diese Forming Box. Ich würde vorschlagen, also der Kommunikation würde ich priorisieren. Teamfähigkeit und Selbstmanagement das wäre die Reihenfolge.
I	Wie begründest du das? Nicht die Reihenfolge, sondern die Soft Skills.
E3	Wieso das diese da reingehört ist aus dem Grund, vor allem wenn man also hab ich das richtig verstanden, wir sprechen hier von Remote work.
I	Genau vorwiegend ja.
E3	Okay, bei Remote ist das also Kommunikation ist sehr wichtig, weil. Man bei Remote Arbeit ist halt das visuelle eingeschränkt, das Zwischenmenschliche ist eingeschränkt und da ist es wichtig, dass man gut artikulieren kann, dass man die Kommunikation so aufrecht hält. Wieso? Dass die Gegenparteien eigentlich alles so verstehen, wie du es auch meinst. Das ist im Office oder in Face to Face Situationen ist das bisschen anders, da kann man noch von der Mimik, von der Körperhaltung und von dem von den Vibes, die man vermittelt kann man da mehr Informationen demgegenüber geben, aber bei virtuellen Teams ist das unumgänglich, das man Kommunikationsfähig ist. Teamfähigkeit ist natürlich, für mich bedeutet Teamfähigkeit sicherlich, dass man den Willen hat, mit anderen Leuten mit zu ziehen, dass man sich als Team fühlt und Teil des Teams fühlt und bei Selbstmanagement ist für mich Selbstmanagement gehört zu dem Punkt, dass man auch bisschen Selbstdisziplin mitbringt. Wenn man nicht erreichbar ist, finde ich das manchmal schwierig bei Remote. Ich bin nicht gegen Remote, das will ich noch unterstreichen, aber es ist Selbstmanagement, man muss, was man muss. Sich selbst eigentlich managen können. Das man Disziplin zeigt, dass man Erreichbarkeit gewährleistet, dass man auch sich selbst organisieren lernt und daher finde ich, dass es in der Forming Phase sicherlich ausschlaggebend.
I	Danke vielmals, siehst du vielleicht konkrete Erfolgsfaktoren?
E3	Bei Kommunikationsfähigkeit sehe ich von meinem früheren Team das da zum Beispiel nicht alle Kommunikationsfähig waren und da hat es Konflikte gegeben, die mich dann auch je nachdem gefordert haben, Teamfähigkeit dasselbe, dass es Leute gab, weil wir alle Remote gearbeitet haben und auf so ziemlich sehr viele von Anfang an in dem Team schon remote waren und sich gegenseitig gar nicht gesehen haben im echten Leben das war genau Anfang covid. War Teamfähigkeit ein sehr großer Faktor, den ich mir gewünscht hätte und Selbstmanagement auch ja also ich hab mehr Misserfolge erlebt, weil das in

	meinem früheren Team halt nicht gewährleistet war und die Leute waren hatten Lack of Kommunikation auf Timing of self Management.
I	Danke.
E3	Also ja, ich kann da nicht erfolge verzeichnen, ich kann Erfolge in meinem jetzigen Team verzeichnen und und da da funktioniert das.
I	Und?
E3	Da funktioniert weil, da sind die Leute genau das ist eben gewährleistet, dass wir regelmäßig und er rege Austausch betreiben, also eben kommunizieren, dass die Leute kommunikationsfähig sind.
E3	Teamfähigkeit muss ich gar nicht erwähnen, weil das das ist. Das Team hat sich schon vorher gekannt. Zum größten Teil vor Covid schon gekannt und Selbstmanagement, das ist ein Team, das sehr gerne arbeitet und es geht dann nicht darum wer ist besser als der andere. Niemand versucht, den anderen zu überzeugen, dass er arbeitet. Nein, ich bin manchmal auch erstaunt, dass sie offen und ehrlich sagen heute Nachmittag werde ich kurz machen, weil ich habe noch etwas Privates zu erledigen und das finde ich gehört zum Selbstmanagement, weil das ist Kommunikation, das ist Teamoffenheit und das ist Selbstmanagement. Und das finde ich essenziell.
I	Tiptop danke vielmal danke ich gleich zu der nächsten Phase ist denn deiner Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend um diese Phase zu bewältigen? Bitte begründen auch hier deine Antwort und nenne Beispiele sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.
E3	Also. So Storming ich kann wieder ein Beispiel also wieso ich Kommunikationsfähigkeit, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit nehme, ist für mich in der Storming Phase, das ist ja eigentlich die Konfliktbewältigung und das ist der Zeitpunkt eigentlich wo man sauber kommunizieren können, muss oder sollte zumindest. Lernfähigkeit, weil man wird Kritik von gegen Parteien erhalten und dann muss man von diesen lernen können und Anpassungsfähigkeit ist in einer Konfliktphase eigentlich so wie Balsam für alle Partei, alle Parteien oder Mitglieder dieses Konflikts. Wenn ich zu Erfolg und Misserfolg gehe, ja, Misserfolg hatte ich eben wie gesagt im vorherigen Team, wenn es Konflikte gab, da hat man, je nachdem nicht die. Meines Erachtens nicht die zivilisierte und bedachte Kommunikationswege benutzt, sondern man wurde lauter und dann hat man sich gegenseitig noch lauter hochgeschaukelt und irgendwann war es dann eigentlich viel mehr so mehr so so ein Geschrei statt dass es sauber, bedacht, überlegt, zuerst mal ausreden lassen und mal warten was sagt der, lernen von dem, was der Gegenüber gesagt hat. Und dann versuchen sich mit Empathie, eben Anpassung und überlegen, Hey was meint er, wieso hat er diesen Standpunkt. Das hat extrem gefehlt. Im neuen Team, also in dem jetzigen Team, wo ich bin oder in den beiden Teams da ist die Kommunikationsfähigkeit auch wieder halt die Stärke der Mitglieder. Sie sind auch bereit von und ich inklusive natürlich, als der Coach selber bereit, von den anderen zu lernen und das bringt auch so Lernfähigkeit hab

	<p>ich das Gefühl ist auch teilweise Anpassungsfähigkeit, weil mit Anpassung praktiziert man eigentlich das neu gelernte.</p> <p>Man kann sich nicht an etwas anpassen, wenn man nicht versucht zu verstehen, was der gegenüber eigentlich empfindet und fühlt oder meint.</p> <p>Ja, das zur Storming Phase.</p>
I	<p>Danke vielmals, dann gleich zu den Norming Phasen kann eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills deiner Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken, begründe bitte auch hier deine Antwort nenne Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren.</p>
E3	<p>Ja also, ich nehme da wieder Anpassungsfähigkeit hinzu Teamfähigkeit natürlich, weil das ist das A und o, wenn man Konflikte eigentlich jetzt die diese Wogen legt und auch wieder Lernfähigkeit und diesmal aber Kommunikationsfähigkeiten mit dabei, weil es ist wie gesagt, wir sind Menschen, wir sind, ich weiß nicht wie die Tiere machen, das hat mich mein Kind kürzlich gefragt, wie Katzen miteinander sprechen, weil man ja fast nichts hört. Und wir Menschen, wir sprechen, wir kommunizieren. Wir haben teilweise Körper Kommunikation also mit mit Körperhaltung, mit mit Gestik, mit Gesichtsausdruck wie auch verbal.</p> <p>Und das ist das A und o, das macht uns aus.</p> <p>Deswegen das, da kommt man nicht drum herum, Kommunikationsfähigkeit das braucht es auch da, Teamfähigkeit natürlich, das braucht es, wenn man wieder bildet.</p> <p>Da muss wieder das Team Gefühl dabei sein ansonsten kann man eigentlich respektive das Team wechseln, weil ohne Teamfähigkeit wird es sehr schwierig sein, ein Team Zusammenhalt zu leben. Anpassungsfähigkeit ist natürlich jetzt von dem, was wir gelernt haben in der Storming Phase, dass man sich, dass man das eigentlich weiterlebt, ich gebe ein kleines Beispiel meine Frau und ich kommen aus ganz verschiedenen Kulturen und wir leben das Norming.</p> <p>Tagtäglich.</p> <p>Also wir sprechen verschiedene Sprachen, wir haben verschiedene geographischen Background, wir haben verschiedene kulturellen Background und natürlich Erfahrungs Background und all das zusammen leben wir täglich das Norming und ich kann nur von ihr lernen, wenn ich Lernfähigkeit habe, und das kann ich dann in meiner Anpassung eigentlich wie zementieren.</p> <p>Also meine Anpassung kann ich mit den Gelernten zementieren und das bildet eigentlich unser Team als Ehepaar.</p> <p>Und da ist sehr wichtig, dass man sauber kommuniziert und ich hab das Gefühl in den Teams da ist vielleicht jetzt nicht unbedingt überall ein Afrikaner, ein Asiaten, Europäer und ein Nordamerikaner und ein Südamerikaner im Team, da muss man nicht sehr viel kulturelle Hürden eigentlich umgehen. Aber,</p> <p>auch wenn es nur ein eine Person ist, die geographische aus einer anderen Kultur Ecke kommt, ist das natürlich sehr wichtig, dass man diese 4 Komponenten dabei hat. Selbstmanagement muss ich ganz ehrlich sagen hm, das braucht es wahrscheinlich jetzt nicht unbedingt, aber diese 4 könnte ich so nochmals so begründen, Ja.</p>

I	<p>Tiptop. Siehst du gewisse Herausforderungen jetzt konkret in der Norming Phase und Erfolgsfaktoren, mit denen du diese Herausforderungen wie beseitigen könntest?</p>
E3	<p>Ich habe. In meinem jetzigen Team nicht kulturelle, aber Generations bezogene Unterschiede, die zu Konflikten führen. Also ich gebe ein kleines Beispiel das ist wirklich ein First World Problem, aber ich wollte ein Team Event organisieren und ich habe 2 Generations Gruppen in meinem Team, da sind die Youngstars, die körperlich fit sind. Sind wirklich alle fit und die bisschen ins Alter gekommene wie ich und ich habe verschiedene Events unterbreitet, gewisse waren mit körperlicher Anstrengung verbunden, andere waren eher so gemütlich und viel mehr, so gehen und anschauen und etwas klettern und nach Hause kommen und da hat man natürlich gemerkt, die Jungen, die haben gepocht, dass wir dort hingehen, wo man so surfen kann, also mit einem Surfbrett, mit künstlichen Wellen, wellensurfen. Und die Älteren, die haben das nicht gewollt und da hat man natürlich schon gemerkt, dass es da Konflikte gibt, nicht dass das jetzt, dass man gestritten hat, grad nicht, aber jeder hat versucht, so seinen Standpunkt zu verkaufen und zu vermarkten und ich hab, wir sind halt eine ungerade Zahl an Leuten und ich war der letzte, der abgestimmt hat und ich hab dann halt für das gestimmt, dass die älteren und bisschen unbeweglicheren Leute, so zugute kommt das hat den Jüngeren nicht so gepasst, was hab ich gemacht? ich hab gesagt ok, ich verspreche euch, ich werde auch ein Event organisieren zu einem anderen Zeitpunkt natürlich wo wir nur mit denjenigen dorthin gehen, die auch körperlich fit sind und ich werde dabei sein. Ich werde nicht mitmachen, aber ich werde dabei sein und das ist finde ich sehr wichtig, dass man, dass man Alternativen und Kompromisse unterbreitet und dann kann man ja auch in einer Norming Phase, vielleicht, sofern diese Sachen hier gewährleistet sind, auch zum Erfolg kommen.</p>
I	<p>Danke, vielmals. Dann zu der letzten Phase. Gibt es deiner Meinung nach eines oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann? Bitte begründe auch hier deine Antwort nenne Beispiele sowie Herausforderungen der Norming Phase und Erfolgsfaktoren.</p>
E3	Also performing Phase.
I	Genau.
E3	<p>Aha, also ich komme nicht drum herum und wir sind nunmal Kommunikations Tiere respektive wir kommunizieren, um eigentlich einander zu verstehen und das das die Kommunikationsfähigkeit, das ist so etwas wie, wenn man das nicht hat, wird man egal wo in welcher Phase scheitern. Das auch nicht nur bei Remote, auch bei Face to Face wird man scheitern, das ist das A und o wir müssen Kommunikationsfähig sein, wir müssen unsere Ansichten, Gedanken, Meinungen kommunizieren können und das auf einer bestmöglichen Art und Weise. Beim Performing, wo es halt eben mehr um das ausgearbeitete geht also, da haben wir jetzt eben zuerst Forming, dann Storming und Normen gehabt.</p>

	<p>Und jetzt? Jetzt sollten wir eigentlich produktiv werten. Da braucht es weiterhin Teamfähigkeit, und ich sag das jetzt schon, wer nicht Teamfähig ist wird in keiner Phase eigentlich so richtig erfolgreich sein. Ich habe es absichtlich beim Storming nicht reingenommen, weil ich finde beim Storming ist noch kein Team da, aber aus dem Storming kommt das Normen und da ist Teamfähigkeit gefragt, finde ich deswegen nehme ich auch im weiteren Schritt das Team die Teamfähigkeit als essentiell mit. Anpassungsfähigkeit würde ich da nicht mehr jetzt so groß in auf die Waage legen. Lernfähigkeit natürlich weiterhin also, dann muss man bereit sein das in der Norming Phase Mitgenommene jetzt weiterhin umzusetzen und das Learning Weiterzubetreiben und Selbstmanagement, das braucht es unbedingt auch, weil, insbesondere weil man nachher eigentlich etwas in die Umsetzung bringt und Selbstmanagement ist für mich Disziplin. Korrigier mich, falls ich da falsch liege. Es ist gehört in die Disziplin Selbstdisziplin und wenn man etwas aufrechterhalten möchte, nämlich nachdem man es gebildet hat, und das soll ja jetzt leben, da braucht man selbst Disziplin und Selbstmanagement des Teil davon ist unumgänglich, finde ich.</p>
I	Herzlichen Dank, siehst du hier auch wieder konkrete Herausforderungen und Erfolgsfaktoren um diese Phase zu bewältigen?
E3	<p>Ich hätte jetzt nicht konkret ein Beispiel dafür ich müsste mal schnell in die spontan Kiste greifen.</p> <p>Kommunikationsfähigkeit wie ich erwähnt habe, dass das ist etwa das. Beim zweiten, da sind wir immer wieder, erneuern wir eigentlich uns mit jedem mit jedem Mitglied in der Retrospektive, mit jedem Review, dass wir machen. Mit unseren Refinement, wir entdecken uns immer wieder selber neu und formen uns auch neu und deswegen funktioniert dort.</p> <p>Wir haben die Selbstdisziplin, wir arbeiten ja zum Beispiel 4 Tage die Woche von zu Hause aus respektive nur einen Tag müssen wir im Office sein, das haben wir als Team so beschlossen und wir kommen genauso erfolgreich vorwärts, wie wenn wir 5 Tage im Office wären. Eben das Selbstmanagement haben wir, weil Selbstdisziplin existiert bei uns warum? Weil wir uns als Team fühlen und was hat es dazu gebracht dazu gebracht, dass wir uns als Team fühlen? Meine Leute im Team sind extrem offen für neue Technologien und sie sind ja entwicklungsstarke.</p> <p>Also sie müssen immer wieder etwas Neues bringen, um das Neue weiterzuentwickeln. Und ich habe gesehen, wie 1-2 Cracks neue Technologien gebracht haben und andere sind draufgesprungen so die Lernfähigkeit. Die war schon gegeben und das alles, wie ich ganz am Anfang gesagt hab untermauert mit einer Kommunikationsfähigkeit. Wir sind sehr offen, wir haben nicht so viele Retros wie eigentlich agile Teams. Oder gewisse agile Coaches finden, das, das muss man alle 2 Wochen machen, sonst funktioniert es nicht. Stimmt nicht, man kann es auch alle 6 Wochen machen, solange es regelmäßig ist. In verschiedenen Abständen ist das eigentlich gar kein Problem und das machen wir, warum? Weil wir permanent untereinander in einem regen Kommunikationsaustausch sind.</p> <p>Ja.</p>
I	Dankeschön.
E3	Das zur Performing.

I	<p>Gut, danke ich gleich zum nächsten Themenblock ähm, gibt es deiner Meinung nach Unterschiede in der Relevanz der untersuchten Softskills zwischen den jeweiligen Scrum Rollen?</p> <p>Wenn ja, in welchen Phasen und zwischen welchen Rollen siehst du Unterschiede?</p>
E3	<p>Also bei den Scrum rollen? Ich nehme jetzt ganz einfach diese klassischen 3 den Scrum Master den PO und das Team.</p> <p>Natürlich gibt es da Unterschiede. Ich habe das Gefühl der PO und der Scrum Master müssen natürlich schon eine sehr ausgereifte Kommunikationsfähigkeit haben, um dem Team eigentlich das auch vorzuleben Selbstmanagement dasselbe ich kann nicht von einem Team erwarten, dass sie erreichbar sind, dass sie eigentlich leisten, auch wenn ich sie nicht vor mir habe, aber selber ja, während dem die Leute am Arbeiten sind, bin ich am Instagram Posts hochladen und einer der Kollegen ist vielleicht ein Follower von meinem Instagram Account und sieht da ja, Moment der sagt wir sollen arbeiten, jetzt im Moment postet er da Fotos.</p> <p>Ich finde als Scrum Master als als PO, also als Servent Leader muss man da das Vorleben, also Selbstmanagement definitiv vorleben, Teamfähigkeit das kann man motivieren, das kann man versuchen dem Team zu vermitteln und sie dazu zu zu ermutigen, aber das ist etwas, das bei jedem in sich entweder existiert oder auch nicht.</p> <p>Anpassungsfähigkeit dasselbe wie Teamfähigkeit und Lernfähigkeit dasselbe, ich selber bin jemand, der sehr gerne also die Lernfähigkeit eigentlich lebt, vorlebt und versuche ja auch seit Monaten diese diese Sessions aufzusetzen, wo wir immer wieder wo ich immer wieder sage Know How Sharing ist eigentlich das A und o.</p> <p>Aber wenn es nicht von den Ingenieuren selber kommt, dann kommt es nicht und das ist eben das ist etwas, das individuell ist.</p>
I	<p>Und wie lassen sich diese Unterschiede deiner Meinung nach begründen?</p>
E3	<p>Der Fokus, ganz simpel, ich muss nichts produzieren im Sinne von dasitzen und ein Code schreiben, der dann etwas zum zum Funktionieren bringt. Ich muss schauen, dass ich denjenigen, der diese Codes schreibt, eigentlich soweit motivieren kann, dass er sie schreibt, und zwar mit Selbstdisziplin da sitzt jetzt und 3 Stunden am Nachmittag codiert, obwohl es draussen vielleicht 35 Grad ist und der am See oder am Fluss liegen könnte. Ich muss schauen, dass ich so eine saubere Kommunikation innerhalb des Teams aufbauen, dass niemand sich missverstanden fühlt.</p> <p>Derjenige, der als Engineer fungiert der ist, der Fokus liegt ganz woanders. Er schaut, dass das, was er codiert, funktioniert und dass er eigentlich so ein Wissen zeigen kann Hey, guck mal, was ich erreicht habe, aber ich glaube nicht, dass in seinem primären Fokus Anpassungsfähigkeit existiert, die muss ich aus ihm herauskitzeln.</p> <p>Und dass selbe auch der PO natürlich, also der Product Owner, der müsste das natürlich auch entsprechend vorleben und versuchen, das Team in die Richtung zu ziehen oder zu pushen, wo die bestmögliche Zusammenarbeit gelebt werden kann.</p>
I	<p>Und zwischen welchen Rollen siehst du hier konkret die größten Unterschiede jetzt in einem Scrum Team?</p> <p>Bezüglich dem Soft Skills.</p>

E3	<p>Scrum Master und Team, also das Ingenieursteam da ist der größte Unterschied, weil der PO, der ist, technisch schon eigentlich auf der Seite des Teams, Soft Skills mäßig sollte er auf der Seite sein von mir und er ist eigentlich so so das Bindeglied zwischen Scrum Master und dem Team, weil er das technische hat und dass das, dass die Softskills eigentlich wünschenswerterweise mitbringt aber das ist nicht in jedem Team so, das weiß ich auch. Es gibt Teams wo der Scrum Master vielleicht ein Background hat, aus einem früheren Job, wo er auch technisch versiert ist. Wer ist dann näher beim Team? Ich kann es nur aus meiner Erfahrung sagen, als ein non technical Person bin, ich sehr oppositionell mit also gestellt gegenüber dem Team weil ich hab Skills Soft Skills, die ich mitbringen musste, aber das Team nicht haben musste.</p> <p>Aber ich sehe dazu ermutige und eigentlich aufbauen, soweit dass sie diese soft Skills auch leben können.</p>
I	<p>Und gibt es Soft Skills, welche deiner Meinung nach entlang des Team Lebenszyklus, also das, was wir jetzt besprochen haben? Forming, Storming, Norming und Performing durchgehend eine ausschlaggebende Position einnehmen.</p>
E3	<p>Ja, Kommunikationsfähigkeit. Wenn das nicht gewährleistet ist, können wir den Rest zusammen packen.</p>
I	<p>Danke für Ihre.</p>
E3	<p>Wenn ich nicht richtig kommunizieren kann, warum er lernt lernen sollte, voneinander, warum Selbstmanagement eigentlich essentiell ist oder dass, dass ich ihm das nicht kommunizieren kann, dass die Anpassungsfähigkeit insbesondere bei Storming essenziell ist dann werde ich scheitern und deswegen wie du auch siehst Kommunikationsfähigkeit ist durchgehend omnipräsent, während andere Soft Skills ganz leicht parieren. Die können je nachdem auch ausgetauscht werden.</p>
I	<p>Dann kommen wir gleich zum letzten Themenblock.</p>
E3	<p>Mhm.</p>
I	<p>Wie beurteilst du die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?</p>
E3	<p>Wenn ich, wenn du sagst wie beurteilst du, wie ich die Gewichte? Ist das gemeint damit?</p>
I	<p>Genau genau.</p>
E3	<p>Die Soft Skills also wie sehr ich soft Skills Gewichte.</p>
I	<p>Ganz genau in der agilen Zusammenarbeit.</p>
E3	<p>Sehr extrem sehr also sag ich mal so. Wo Soft Skills existieren. kann man sich, also gelebt werden. Also dass, wenn man in einem Team genügend ausgereifte Soft Skills hat kann man sich eigentlich auf die Produktion fokussieren. Ich hab aber gesehen in meinem früheren Team das ja am Schluss wirklich auseinandergefallen ist oder auseinander genommen worden ist. Da hat, da haben Soft Skills gefehlt und entsprechend hat man über ein Jahr. Sich um Sachen gekümmert, die nichts mit der Produktion zu tun gehabt haben, sondern zwischenmenschliche Themen sind und darum finde ich Soft Skills sind das A und o.</p>
I	<p>Und?</p>
E3	<p>Im Zusammenleben.</p>

I	Und welche Softskills werden deiner Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen? Jetzt den agilen Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten?
E3	Also Kommunikationsfähigkeit, dass das das das bleibt, das ist omnipräsent, das wird auch in Zukunft nicht anders sein. In Zukunft eines der wichtigsten Soft Skills, dass man Empathie haben muss. Empathie. Das ist da hier nicht erwähnt, ich habe auch geschmunzelt, ganz am Anfang das Empathie nicht dabei ist. Aber. Wer nicht Empathie, als Soft Skills mitbringt, wird in der Zukunft, auf wenn ich das so sagen darf in diesem Projekt auf Shitstorm sich wappnen müssen. Empathie ist meines Erachtens eines der Soft Skills die momentan noch nicht in den Fokus gerückt wird. Ich weiß auch warum, aber das wird noch mehr kommen. Also Empathie ist unabdingbare Soft Skills, die man haben muss in der Zukunft.
I	Die Top jetzt hast du eigentlich schon fast meine letzte Frage beantwortet, die lautet gibt es deiner Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Team Lebenszyklus von agilen Teams, welche in diesem Interview nicht genannt wurde? Ich nehme aus deiner Antwort heraus, dass das wahrscheinlich Empathie ist, aber falls du noch andere Softskills erwähnen möchtest, möchte ich dir trotzdem noch die Chance dazu geben.
E3	Ja, also Empathie ich. Ich ich kann mir also ich, ich hab sogar ich gebe ein Beispiel dazu und dann können wir es abschließen. Der General Manager von der IBM für Mittlerer Osten und ganz Afrika und Pakistan hat mir, als ich in die Schweiz zurückgekehrt bin nachträglich noch ein Buch geschickt und zwar geht es in dem Buch lediglich darum, wer die erfolgreichsten Projektleiter sind, sind nämlich diejenigen, die als Soft Skill Empathie mit sich bringen. Und wir wissen auch, dass Strategie und Zukunftstrend mäßig IBM eines der führenden Firmen ist. Und wenn das von dort von dieser Ecke kommt, kann ich mir nichts anderes vorstellen als wichtiger also ich behalte noch weiterhin Kommunikationsfähigkeit ja absolut aber Empathie unabdingbar. Und hoffentlich sprechen wir in ein 2 Jahren wieder mal über diese Themen und können das dann auch nochmal validieren.
I	Ja, herzlichen Dank. Dann sind wir am Ende von diesem Interview, ich würde die Aufzeichnung nun beenden.
E3	Gerne danke vielmals.

Tabelle 28: Transkript Experte 4

Datum	11.04.2023	Dauer	33 Min 14 Sek
Person	Dialog Experteninterview 4		
I	Gut, dann herzlichen Dank nochmal für deine Teilnahme an dem Interview. Ich habe die Transkription und die Aufnahme jetzt gestartet, wir werden gemeinsam den Interviewleitfaden durchgehen, ich werde dich dann bitten Miro zu teilen, das hast du jetzt bereits schon gemacht. Bei Fragen und Unklarheiten darfst du das Interview zu jedem Zeitpunkt stoppen und eine Frage stellen. Wenn du bereit bist, können wir dann auch gleich loslegen?		
E4	Passt.		
I	Nenne bitte deine genaue Berufsbezeichnung und wie lange du diese Tätigkeit schon ausübst?		
E4	Scrum Master. Und als Scrum Masterin was sind das mittlerweile 3 Jahre und vorher ja agile Coaching nochmal weitere 3 Jahre.		
I	Super herzlichen Dank. Die definierten Soft Skills für das Interview oder die Master Thesis sind dir bekannt? Wenn ja, können wir gleich weiterfahren?		
E4	Ja.		
I	Gut, ist deiner Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend, um diese Phase schneller und effizienter zu meistern, begründe bitte deine Antwort und nenne Beispiele, zudem bitte Herausforderungen der Forming Phase und Erfolgsfaktoren.		
E4	Gut, ja. Jetzt muss ich überlegen, ich habe es mir noch nicht im Detail überlegt. Genau. Ja für mich. Forming ist man ja noch so schön nett zueinander und sucht sucht sich gegenseitig und sucht versucht, herauszufinden, was. Ja, genau was die Gruppennormen sind oder wie die anderen ticken und sicher da würde ich. Ja, Kommunikationsfähigkeit gerade reinziehen.		
I	Ja gerne.		
E4	Sicher, Kommunikationsfähigkeit hoch gewichten. Weil ja. Eben, dass man fähig ist, ja mit den anderen zu sprechen und ja sich kennenzulernen und eben eine Herausforderung, sich wie dich ein bisschen sehe ist. Das. Ja, das sich eher zurückhaltende Menschen vielleicht noch mehr zurückhalten, und am Anfang weniger zeigen und dass man da ein bisschen schaut oder ja Erfolgsfaktoren die damit einhergehen könnten sein, dass man schaut als Moderator oder begleitetes Prozessen seines Teams. Damit irgendwie vielleicht den Runden spricht oder das die Redezeit etwas ähnlich ist. Ich kenne ja, es ist halt auch eine unsichere Zeit, wo die Leute sich unsicher fühlen und in ihre Muster zurückfallen und dann vielleicht die, die viel sprechen, sprechen dann noch mehr und die, die wenig sprechen,		

	<p>sprechen noch weniger. Genau also halt wie dieser kennenlernen Prozess halt ist und halt vielleicht zuschauen eben das die Gruppe einigermaßen ausgeglichen sich kennenlernen kann und sich die Menschen eigentlich im Raum ausgeglichen zeigen können und da gibt es sicher Moderationstools dazu ja, als Moderator ein bisschen da ein Auge darauf zu haben. Und sonst? Was hast du gesagt, was du unter Teamfähigkeit noch verstehst sorry, vorhin?</p>
I	Ich definiere es in der Arbeit eigentlich als ein Zusammenschluss von Kommunikation und Konfliktfähigkeit.
E4	Okay, Mhm.
I	Genau.
E4	<p>Okay, ja. Genau, weil was ich vielleicht auch noch raufziehen würde ich also die Lernfähigkeit also ja. Muss ja einfach neues lernen, sich im Team zurechtfinden ich weiß nicht, ob damit so soziale Lernfähigkeit gemeint ist oder eher technische gemeint ist ja.</p>
I	Mhm perfekt.
E4	<p>Ja, Anpassungsfähigkeit hätte ich auch irgendwo noch dazwischen ich mach jetzt mal so eine Hierarchie von oben nach unten, ja vielleicht und vielleicht weniger. Noch Konfliktfähigkeit ist sicher Kommunikation habe ich jetzt schon drauf. Aber meist eben gibt es noch nicht so Konflikte. Selbstmanagement sehe ich jetzt auch in dieser Phase für das Team selber noch nicht so wichtig ja. Und ich weiß nicht eben ja Herausforderungen weitere Herausforderungen. Ja, erfordert sicher mehr Erfolgsfaktoren, eben dass man sich Zeit nimmt, diese für diese Phase und noch nicht eben auf Effizienz puscht als Begleiter dieses Teams also, dass man da auch, ich weiß nicht, was die Herausforderung dazu ist, aber halt, dass man sich Zeit nimmt, sich kennenzulernen und eben, dass sich das Team formen kann und ich meine ja also sich einordnen lernt und dann ja, da kann man Teambuilding Sachen machen sich hier am Anfang genügend Zeit nehmen sich kennenzulernen gegenseitig da gibt es genügend Tools und ja, so, gut.</p>
I	Danke.
E4	Wie ausführlich sollte eine Antwort sein? Mhm.
I	Ich denke, so wie jetzt ist gut, ansonsten würde ich dann noch mal nachfragen.
E4	Mhm.
I	Super, herzlichen Dank, dann gleich zu der nächsten Phase. Gibt es deiner Meinung nach Soft Skills, in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend ist, um die Storming Phase zu bewältigen, begründe dann ja.
E4	Aber vielleicht noch vorher es ging ja noch um virtuell stimmt, jetzt habe das ich völlig ausgeschlossen ja, ich denke es ist ähnlich zu dem was ich gesagt habe, dass man man kann ja auch virtuell.

I	Genau.
E4	<p>Tools nutzen und ja, ich finde okay, also vielleicht Forming vielleicht eine Herausforderung wäre für mich.</p> <p>Das virtuell zu genauso ja, es ist wirklich schwierig, dass man sich als Team formen kann virtuell und sich wirklich diese Zugehörigkeit dann mit der Zeit auch finden kann in einem Team, finde ich schwer virtuell, ja und ich glaube, da müsste man noch wirklich mehr eben schauen, dass man nicht nur über Arbeit spricht und auch virtuell irgendwie Kennenlernspiele oder ja irgendwie den lockeren Austausch fördern, ja ist jetzt nicht einfach virtuell aber ja.</p> <p>Genau, sorry weiter ja.</p> <p>Mhm.</p>
I	<p>Top Nein, das ist überhaupt kein Problem, genau zu der Storming Phase genau die gleiche Vorgehensweise, gibt es deiner Meinung nach Soft Skills in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend sind, um die Storming Phase zu bewältigen, begründe bitte auch hier deine Antwort nenne Beispiele sowie Herausforderungen der Phase und Erfolgsfaktoren.</p>
E4	<p>Mhm ja.</p> <p>Da würde ich jetzt also eben Storming für mich schon, wo dann halt die Menschen sich mehr anfangen zu zeigen und es dann halt.</p> <p>Man nicht mehr so nett ist.</p> <p>Und da würde ich sicher die Teamfähigkeit reintun, als ja, sich sich in einem Team zurechtzufinden, die verschiedenen Meinungen abzuschätzen, die dann aufeinandertreffen, das vielleicht die Herausforderung auch der Moderation da,</p> <p>die Konflikte, die auftauchen gut zu handeln und Kommunikationsfähigkeit sicher auch hoch würd ich sagen.</p> <p>Anpassungsfähigkeit sehe ich auch noch da so ein bisschen so.</p> <p>Ja, vielleicht so.</p> <p>Einreihen von der Priorität und.</p> <p>Sicher virtuell storming,</p> <p>Wird das überhaupt passiert oder ans Licht kommt also da finde ich schwierig, dass es nicht einfach.</p> <p>Ja, wenn man es vor Ort hätte oder mit dem Team ist, wäre man sich mehr sich dem bewusst, dass das passiert oder dass es da Konflikte gibt und ich weiss nicht, wie virtuell so ein rituelles Storming aussieht, hab ich noch nicht erlebt so richtig.</p> <p>Da ist es sicher angepasster und ja, vielleicht da als ja, das ist nicht irgendwie im Hintergrund man sich einfach nervt mit niemandem sich austauschen kann, schauen, dass man mit den einzelnen Leuten in Kontakt bleibt vielleicht auch vielleicht auch mit Bilas oder wenn man jetzt Scrum Master ist oder in dieser Rolle</p> <p>oder Führungskraft eher, oder beim Projektmanagement, dass man halt auch schaut, wie es den Leuten geht, wie sie sich eingefunden haben.</p> <p>Damit nicht ja sicher als Herausforderung eben das.</p> <p>Dass man sich gegenseitig anfängt auf den Schlips zu treten, aber komischer Ausdruck oder irgendwie ja, man geht halt langsam aneinander in der Storming Phase und wenn das virtuell ist, dass das nicht einfach jeder für sich austragen muss und das wirklich auch angesprochen wird vielleicht</p>

	<p>auch regelmäßig Retros mit dem Team. Dass man Themen ansprechen kann oder eben Bilas oder so, schauen wie es den Leuten geht, eventuell dann, wenn es zwischen 2 Personen ist, hat mit jetzt auch einfach mit denen zusammensetzen und schauen, dass man halt auch virtuell irgendwie verbunden bleibt.</p>
I	<p>So, herzlichen Dank, dann können wir gleich zu den Norming Phase. Die Frage dazu lautet kann eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills deiner Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken, begründe bitte hier auch deine Antwort nenne Beispiel aus deinem Alltag, Arbeitsalltag, Herausforderungen der Norming Phase sowie Erfolgsfaktoren.</p>
E4	<p>Ja. Ich würde hier auch sagen, das ist, das ist ja. Vielleicht würde ich die Anpassungsfähigkeit auch ein bisschen höher gewichten langsam ja, weil man das bildet sich dann die Normen im Team und vielleicht entspricht es nicht dem, was man gewohnt ist und sich dann überhaupt wirklich. Ja darum anzupassen und halt die Strukturen, die sich bilden in diesem Team irgendwie ja, wenn wenn vielleicht nicht das ist, was man einem entspricht. Ist es sicher hilfreich, dass da nicht jeder so also. Ich glaub, man kommt gar nicht zu der Norming Phase, wenn niemand anpassungsfähig ist. Weil dann bleibt man halt in den Konflikten und dem Storming. Und daher sicher schön, wenn man dahin kommt. Und das braucht sicher eine gewisse Anpassungsfähigkeit von allen Teammitgliedern und die Fähigkeit würde ich immer noch hoch gewichten. Auch Kommunikations. Ja, Lernfähigkeit, Selbstmanagement. Und ja. Was hast du jetzt? Stärkung des wir Gefühls? Genau ich weiß nicht, ob ich hier noch. Viele andere. Zusätzliche Punkte also ich habe jetzt das Gefühl, wenn man im Storming ist und eben regelmäßig schaut, dass man Sachen anspricht und Retros macht und so findet sich hoffentlich irgendwann einmal eine Balance, das sich eben ein bisschen Normen gebildet haben mittlerweile und dass man dann so ein bisschen drin ist. Vielleicht eine Herausforderung, man will ja zum Performing kommen, schlussendlich also vielleicht ein bisschen eine Herausforderung dann eigentlich auch einen Schritt weiterzukommen, wie soll ich sagen also ja. Oder ein Beispiel, was ich mir vorstellen kann als Herausforderung, dass man dann immer wieder an so Kleinigkeiten wieder scheitert und alle Prozesse immer wieder versucht zu überrumpeln und das stimmt wirklich nie für alle so richtig und dann ist man immer so ein bisschen in dieser Selbstoptimierung und in diesem Norming stecken geblieben als Team und nie wirklich so ein Status findet, wo man dann wirklich auch ins Performinf kommt also da mal auch, ja, einfach in den Strukturen, sich mal auf eine Struktur zu einigen und das kann man ja auch fördern und das ist ein bisschen aus,</p>

	<p>wie sagt man dem? Erfolgsfaktor halt ja. Klare Strukturen zu bilden und diese auch. Also sicher da dann, wenn man das durch hat beim Norming also. Transparenz und klare Strukturen und dass man sich auch bewusst den Strukturen und die aufschreiben oder vielleicht auch im Abmachungen treffen eben Team Values, oder das man so wie sagt jetzt einigen wir uns auf ein System und arbeiten mal damit. Das müsste sich hier eben einmal in diesem Storming Norming irgendwo dazwischen irgendwo ist nicht klar, in welchem aber ja, dass man überhaupt dann ins Performing kommen kann ja und dann die nicht immer alle 2 Wochen wieder über den Haufen werfen, halt auch mal mit was das vielleicht nicht perfekt ist leben können, da vielleicht auch die Anpassungsfähigkeit halt einmal. Ja, sich einigen, wie man Zusammenarbeit, dann schon reflektieren aber, ja, dass man also ich merke, dass vielleicht ein Beispiel oder eine Herausforderung, die ich dich kenne, dass man dann immer wieder von vorne anfängt, alle Strukturen zu hinterfragen und sich dann es sicher immer alle 2 Monate im 2 Tages Workshop als Team trifft und wieder alles über den Haufen wirft und sich neu strukturiert und wir können es doch noch so und dann zum Teil hab ich das Gefühl die Teams sind ja, stecken dann ein bisschen fest. Und vielleicht ja eben auch mal versuchen da mit dem zu leben, was man hat und einmal eben versuchen, effizienter zu werden, ja. Und langsam die Transaktion ins Performing zu machen, ja.</p>
I	<p>Super, danke, vielmals. Dann zu der letzten Phase gibt es deiner</p>
E4	<p>Vielleicht auch noch virtuell? Ja, ich glaube, da ist nicht wirklich viel anders virtuell, als das was ich gesagt habe ja, ich glaub, das kann man alles virtuell eigentlich auch also Klarheit über Strukturen und über wie man eben in einem Meeting sich verhält und wie wir zusammenarbeiten, das kann man auch alles virtuell tun ja genau. Ja, sorry.</p>
I	<p>Hättest du, hättest du vielleicht ein Beispiel, wie man das auch virtuell machen könnte?</p>
E4	<p>Ja, eben dass man also gerade Gespräch. Also generell Kulturen und Strukturen, dass man halt ja sich, dass man sich den Meetings bewusst ist. Wozu ist welches Meeting da? Das man also das sich aufschreibt und sich dann immer auch versucht an diese Strukturen zu halten oder eben Retros durchführen regelmässig. Alles solche Dinge, die ein bisschen Struktur geben wann passiert was nicht, dass man so, ja, ich glaube, das ist virtuell genauso wichtig wie nicht virtuell. Das nicht alles auf einmal passiert, sondern dass man so ein bisschen Struktur halt was passiert wo in welchem Meeting hat welches Meeting hat welchen Zweck? Und ist es auch allen bewusst, dass man ja nicht einfach durcheinander plappern und ständig wieder geht man zum Prozess, dann redet irgendwie jemand über etwas technisches und dann kommt noch einer, der sagt aber letztes Mal hast du mich genervt und das ist eine persönliches Retro Thema aber trotzdem, dass man halt Struktur,</p>

	<p>Struktur reinbringt, wo wann was diskutiert wird. Also halt Scrum macht das halt automatisch oder agile Methoden zum Teil, also im Planning und Review Und so gehts um Produkte im Retro um das Team und unsere Prozesse und so ein bisschen schauen das halt, das kann man genauso virtuell, ja einfach schauen, dass die die Strukturen klar sind, wann was diskutiert wird auch und wie wir arbeiten und was wir wollen, oder erwarten ja.</p>
I	<p>Danke dir. Dann noch zu der Performing Phase. Gibt es deiner Meinung nach eines oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann, begründe bitte auch hier deine Antwort nenne Beispiele sowie Herausforderungen der Phase und Erfolgsfaktoren.</p>
E4	<p>Genau hier und jetzt würde ich tatsächlich Selbstmanagement langsam ein bisschen höher gewichten, weil man ja langsam Performen will und da halt schon auch sehr wichtig ist und vorallem? Virtuell denke ich hat man auch irgendwie noch weniger soziale Kontrolle. Und ich denke in der virtuellen Zusammenarbeit wird das Selbstmanagement, um effizient zu arbeiten, wie noch wichtiger, dass jeder sich auch Strukturen machen kann und sich daran halten. Und ohne jetzt? Ich finde auch einfach persönlich mit anderen zu arbeiten und wenn man alleine ist, dann ja. Ja, die anderen sind sicher immer auch noch wichtig. Ja, Anpassungsfähigkeit würde ich etwas tiefer, weil ich denke so im Team hat man sich gefunden. Genau und jetzt geht es darum, Gas zu geben sozusagen, ja Lernfähigkeit würd ich vielleicht auch etwas. Ja ehm also die beiden sind einfach so wichtig aber kann ich fas nicht entscheiden, ja Kommunikationsfähigkeit Teamfähigkeit finde ich immer noch sehr wichtig. Lernfähigkeit sicher auch wichtig, um ja eben. Da ist ihnen ja auch gestattet, ja Kundenbedürfnisse etwa, also ja, da offen zu sein und sich zu verbessern seine Skills also, wenn man weiter Performen will, seine Skills selber zu verbessern und sich gegenseitig weiterzuentwickeln. Ja, vielleicht würde ich sogar. Ich glaube, dann sind das dominant bei den anderen Phasen gewesen ist so einordnen. Und ja. Und? Herausforderungen. Ja, da zu bleiben, ist sicher. Das wird auch nicht immer im Team immer performt sein. Man fällt halt auch immer wieder zurück, eben zum Teil. Das, was ich schon bisschen beim Norming gesagt hab, ja zum Teil verändert man halt wieder irgendwelche Prozesse, wenn man merkt, dem Dinge nicht für alle und dann muss man sich wieder ein bisschen finden und ja. Und grundsätzlich ja beim Performing. Ja, ist sicher cool, wenn ein Team da wohl hinkommt. Ja, und ich finde es auch ein bisschen Jah also eben Selbstmanagement</p>

	<p>wieder, wenn es virtuell ist, finde ich ich finds schwieriger. Ja, sich da auch, dass sich alle auch an die Prozesse halten habe ich öfter erlebt, eben dass man virtuell, dann ja sich wirklich auch an das hält, was man zusammen abmacht. Sich Selbst da gut dazu bringen kann, effizient und effektiv zu arbeiten, ist nicht immer so einfach wenn man im Home Office ist genau. Um immer dabei bleibt. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit finde ich immer noch wichtig eben das ohne das fällt mir natürlich ja schnell wieder zurück. Ja, Erfolgsfaktoren. Jetzt geht immer noch in auf das aus, was gesagt habe so eine gute Balance finden halt zwischen Arbeit im System und am System sind so die Ausdrücke halt eben wieviel. Arbeiten wir noch ja, dass man auch nicht faul wird und sagt jetzt läuft mit dem und wir arbeiten schon seit 10 Jahren so, ist ein bisschen übertrieben oder 5 und es hat funktioniert und jetzt ändern wir nie mehr was, dass man immer so doch den Mut hat, doch ab und zu mal wieder vielleicht etwas zu ändern, weil man sonst irgendwie trotzdem immer gleich bleibt, vielleicht gar nicht merkt, dass man noch Potential hat. Als Team. Oder eben das andere Extrem wäre dann eben dieses ständige sich wieder hinterfragen wie zurückfällt, darum irgendwie als Scrum Master oder Personen dieses Team auch unterstützen. Eine gute Mischung einzubringen, sich zu hinterfragen oder vielleicht mal etwas zu ändern und das doch nicht so viel also, dass man sicher in diesen 2 Spannungsfeldern unterwegs.</p>
I	<p>Super, dann geh ich gleich zum nächsten Themenblock. Gibt es deiner Meinung nach Unterschiede in der Relevanz der untersuchten Soft Skills zwischen den jeweiligen Scrum Rollen?</p>
E4	E4: Glaube habe ich nicht gesehen die Frage ne okay?
I	I: Die ist nicht im Miro.
E4	<p>Also. Ja also, ich würde sicher sagen ja. Also zum Beispiel genau als Scrum Master selber würde ich sagen sicher Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit extrem also höher zu gewichten, weil man halt ja, man muss halt ein gespür haben, wie wo gerade andere stehen und wie es ihnen geht und auch Konflikte ansprechen können. Und. Eventuell sogar. Ja, medieren können, wenn oder ja und halt in der Moderation und und alles und Teamfähigkeit in dort Konfliktmanagement reinkommt sicher eben auch sicher sehr teamfähig zu sein, dass man auch. Eine Vertrauensperson zusätzlich sein kann für alle anderen. Finde ich für den Scrum Master wichtig für die Teammitglieder? Würd ich höre gewichten also dort würde ich sicher Lernfähigkeit auch hoch hoch gewichten also gerade wenn Sie in der digitalen Zone arbeiten und mit IT konfrontiert sind, wo man eigentlich ständig alles Neues lernen muss und demnach Selbstmanagement sicher nicht einfach sich da gerade in je nach Beruf immer wieder ja sinnvoll selbst steuern zu können oder ja, Selbstmanagement gut oder Teamfähigkeit sicher auch.</p>

	<p>Und Anpassungsfähigkeit ja genau sicher auch zum Teil, aber da würde ich schon eher mehr Gewicht auf Selbstmanagement, Lernfähigkeit, Teamfähigkeit diese 3 setzen ja.</p> <p>Und bei der PO Rolle?</p> <p>Ist auch Kommunikationsfähigkeit hoch.</p> <p>Weil er auch auch mit Stakeholdern kommunizieren muss sicher auch ein gutes Gespür haben muss.</p> <p>Ja, das ganze Stakeholder Management an zu gehen.</p> <p>Und auch mit dem Team halt.</p> <p>Was dort sich vor allem Kommunikationsfähigkeit sehr hoch beim PO auch auch dann das, was er von dem Team will und von den Stakeholdern in Erfahrung gebracht hat, auch so übergeben zu können, das alle verstehen, was es braucht und eine Story so zu schneiden und zu schreiben und alles das das das das Team möglichst performant eben arbeiten kann ja, das ist sicher.</p> <p>Ein Kommunikations Skill aber sicher auch ja, Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit auch zum Teil halt, wenn sich das Produkt verändert, also gerade in agilen Teams Anpassungsfähigkeit im Sinne von.</p> <p>Ja, sie wieder ständig neuen Gegebenheiten ausgesetzt zu sein und nicht irgendwie zu starr, wie es schon immer war, fixiert zu sein und halt damit muss man ja auch neues lernen, ja.</p>
I	Und gibt es Soft Skills, welche deiner Meinung nach entlang des Team Lebenszyklus durchgehend eine ausschlaggebende Position einnehmen?
E4	E4: Bei mir ist vor allem die Kommunikationsfähigkeit sehe ich viel oben. Teamfähigkeit auch. Ja.
I	Und wie?
E4	Sorry
I	Aber ich wollte dich nicht unterbrechen.
E4	Nein, ich weiss nicht, was ich noch sagen ja, die da bin ich ja, ich finde alle wichtig ne, das finde ich auch natürlich wichtig. Ja, ab jetzt so. Mit Fokus auf Storming Forming auf diesen Zyklus schon diese beiden ja.
I	Und wie beurteilst du die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?
E4	<p>Ach so, ich.</p> <p>Beurteilt ja, also erhöht vielleicht als also ich finde überall wichtig, ich finde es schwierig zu sagen, aber in der agilen Arbeit sind sie vor allem aber vielleicht schon schon noch vermehrt.</p> <p>Weil man als Team nicht ach so ja, weil jetzt wirklich typische hierarchisch durchgeführte Teams.</p> <p>Wie halt ein Chef haben und der gibt dir deine Arbeit auf den Tisch, die du dann abarbeiten musst oder eigentlich bist du zum Teil mit den anderen Teammitgliedern gar nicht so viel im Austausch und dort ist hat zum Teil die Teamfähigkeit, muss dort vielleicht weniger hoch sein, oder auch die Kommunikationsfähigkeit.</p> <p>Ach so vieles eigentlich ja und beim agilen Team, wo wir sagen, dass sie alle als Team eine Lösung Umsetzen möchten und uns gegenseitig vor allem ja alle unsere Stärken nutzen wollen, dann muss man halt im ständigen Kontakt miteinander sein und sich ja eben komm gut</p>

	<p>kommunizieren können, seine Bedürfnisse formulieren und seine Skills auch aus Selbstreflexion ist hier nicht unbedingt drin, aber sich selber gut kennen andere gut einschätzen können, kommunizieren, was man will, was man braucht, was man vielleicht macht, damit andere aufstehen.</p> <p>Im Austausch, wenn man halt zusammen arbeiten muss, das ja haben und. Wie ja vielleicht viel mehr, als wenn jeder in einem klassischen Team als wenn jeder seine Arbeitspakete vom Chef bekommt.</p> <p>Und auch Anpassungsfähigkeit natürlich in einem mobilen Kontext, wo wir halt mehr sagen wir Arbeiten in einem komplexen Umfeld.</p> <p>Wo wir halt eben ja uns ständig wieder ja neuen Anforderungen ausgesetzt sind von der Welt und.</p> <p>Ja, wollen wir nicht irgendwie tagtäglich sein Zeugs eintippen muss, sondern ja, das lebt ja davon, dass wir Neues lernen, also Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit sind für mich ein bisschen ähnlich, da ich auch Neues lernen digitalisierung sowieso ständig muss man wieder neues lernen und es ist wie fast nicht möglich, wenn man.</p> <p>Wenn man.</p> <p>Man weiß nicht halt und vielleicht würde ich sagen Selbstmanagement. Vielleicht wäre ihr Grundsatz und immer noch auch mega wichtig, aber wenn ich jetzt vergleichen würde mit dem alten klassischen System dort jetzt sagen brauchst du hauptsächlich Selbstmanagement, dass du dann dein Zeugs abarbeiten kannst aber.</p> <p>Wenn der agilen Arbeitsweise.</p> <p>Sind halt andere Faktoren.</p> <p>Ja, ohne die geht es fast nicht, ja, und die sind ja jedem Kommunikation Anpassungsfähigkeit und so ja.</p>
I	Und welche Soft Skills werden deiner Meinung nach in der Zukunft noch an Relevanz gewinnen in agilen Teams, welche jetzt vorwiegend virtuell zusammenarbeiten?
E4	Von diesen. Soft Skills. Oder?
I	Du kannst auch neue nehmen.
E4	<p>Ja</p> <p>Das ich habe schon vorhin, ich weiß nicht, ich bin jetzt, was die ehrliche Frage ich finde immer noch eben das Kommunikationsfähigkeit.</p> <p>Eben vielleicht, ich habe es angetörnt selbst Reflexion oder selbst wissen, keine Ahnung wie man das sagt also einfach sich bewusst sein, wo man seine Stärken hat oder Schwächen oder wo man vielleicht in welchem Muster man es hat und welche Trigger das auslöst oder so ja, also eigentlich ein gewisses Mass von</p> <p>ja, man muss sich ein bisschen selber kennen, als man vielleicht früher hat und ich meine da muss man überhaupt Kommunikationsfähig sein können, so ein Darunterliegender, ja ein Weiser gewisse Selbstkenntnis zu haben ja. Und das auch einsprechen können. Ja, es ist also gerade bei virtuell bin ich schon eine Herausforderung dann auch in die Konfrontation zu gehen, weil es so einfach sich zu verstecken, sich hinter dem Bildschirm also, dass man da sich auch virtuell.</p> <p>Ja.</p> <p>Ja, mitteilt dort vielleicht jemanden anspricht auf ein Thema, das vielleicht</p>

	<p>nicht so einfach ist, wenn man da jeden Tag sich gegenüber läuft, dann ist man vielleicht doch eher dazu motiviert aber wenn jemand zu Hause ist und nur virtuellen Kontakt hat, dann ist einfach also ich versuche Dinge zu vermeiden, eine einfache Strategie, sagen wir mal so und dass man da nicht einfach die meisten ja viel einfach in der Vermeidung sind. Oft finde ich noch schwierig virtuell ja und das ist sicher so.</p> <p>Ja, das ist sicher 1 Soft Skill. Der wird vor allem virtuell.</p> <p>Ja, was braucht das, damit man da rauskommt ja einfach mutig sein sich sich hier da in den.</p> <p>Vielleicht in den Konflikt muss nicht grad sein, aber in die Konfrontation zu gehen mit mit anderen, also Konzentration sind auch etwas.</p> <p>Etwas böse, aber ich meine ja ist einfach ja.</p> <p>Etwas anzusprechen zu können, ja.</p>
I	Feedback wäre vielleicht ein Begriff.
E4	Ja, Feedback wäre ein Begriff genau. Ja.
I	Genau ja, du hast eigentlich somit auch schon meine letzte Frage beantwortet. Die war ob es deiner Meinung nach noch andere Soft Skills in Bezug auf den Team Lebenszyklus gibt, falls du noch Ergänzungen hast, kannst du dich auch gerne noch machen.
E4	Mhm ja, also Feedback, gehört jedenfalls für mich zu Kommunikationsfähigkeit eigentlich dazu ja.
I	Top, dann wären wir am Ende vom Interview angelangt. Ich möchte die Aufnahme und Transkription jetzt stoppen.

Tabelle 29: Transkript Experte 5

Datum	11.04.2023	Dauer	38 Min 9 Sek
Person	Dialog Experteninterview 5		
I	<p>Können wir gleich loslegen mit dem Interview nochmal herzlichen Dank für deine Teilnahme an dem Interview. Ich habe die Aufnahme und die Transkription jetzt gestartet.</p> <p>Wir werden gemeinsam den Interviewleitfaden abarbeiten, ich werde dich bitten, Miro zu teilen mit mir, das haben wir hier schon erledigt. Bei Fragen und Unklarheiten darfst du zu jedem Zeitpunkt das Interview shoppen und deine Fragen stellen.</p>		
E5	Mhm.		
I	Falls du jetzt noch Fragen hast, können wir diese gerne klären, ansonsten würde ich dann auch gleich beginnen.		
E5	E5: Gut für mich ist es gut Dankeschön.		
I	Nenne bitte deine genaue Berufsbezeichnung und wie lange du diese Tätigkeit schon ausübst?		
E5	<p>Okay, ich bin ein agile Coach, Transformation Coach inzwischen.</p> <p>Agile Coach die Berufstätigkeit übe ich jetzt ungefähr seit man kann sagen 5 Jahren aus.</p> <p>Die also ich war vorher auch Scrum Master und ich würde sagen agile Coach deswegen nicht schon seit 7 Jahren, wie das Scrum Master ship, sondern ist seit 5 Jahren, weil man als Scrum Master, wenn man Richtung agile Coaching geht, auch mehr in die Organisationsentwicklung einsteigt und weil ich extrem intensiv Organisationsentwicklungsthemen ungefähr</p>		

	seit 5 Jahren mach seit 7 Jahren mach ich das Thema Scrum Master Product Owner Ship Agilität und seit 5 Jahren sehr intensiv Thema Organisationsentwicklung dazu deswegen at Coaching seit 5 Jahren genau.
I	Herzlichen Dank, sind die definierten Soft Skills für dieses Interview bekannt? Wenn ja, können wir gleich weitermachen.
E5	E5: Ja, sind mir bekannt. Mhm.
I	Nun zu der ersten Frage ist deiner Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern, begründe bitte deine Antwort nenne Beispiele sowie Herausforderungen der Forming Phase und Erfolgsfaktoren. Ich würde dich dann bitten die Soft Skills direkt in die Phase hinein zu ziehen, und zu priorisieren.
E5	<p>Sehr gerne, Priorisierung auch noch okay, dann lass mich mal kurz darüber nachdenken, also ich denke in der Forming Phase geht ja vor allem darum, dass das Team sich das erste Mal trifft, sich erstmal kennenlernen, Beschnuppert und da ist wichtig, dass man auch ein ein offenes, also offen zueinander ist und und auch sich darauf einlässt, dass man als Team zusammenarbeiten will. Deswegen sehe ich eine sehr wichtige Sache oder eine sehr wichtige Soft Skills ist die Teamfähigkeit, die auch in der Forming Phase schon sofort vorhanden sein muss.</p> <p>Oder generell, wenn man im Team arbeitet, aber in der Forming Phase auch sehr wichtig eine tragende Sache, damit das Team überhaupt erstmal entstehen kann und dann natürlich, was auch wichtig ist, dass eine Kommunikationsfähigkeit da ist, also vielleicht sogar über der Teamfähigkeit? Ich weiß nicht oder eigentlich gleich auf würde ich sagen beides sehr wichtig es gibt natürlich auch Personen, die teamfähig sind und ein bisschen zurück introvertiert. Aber auch eine Kommunikationsfähigkeit haben und bei manchen stärker ausgeprägt. Ich denk.</p> <p>Vielleicht dann doch die Teamfähigkeit und noch als höher priorisiert, weil jeder von seiner Art ja dann auch nochmal unterschiedlich ist in der Kommunikation und trotzdem aber auch die Fähigkeit hat, ne, aber das sind wirklich in der Forming Phase denk ich mal die 2 wichtigsten Soft Skills um sich überhaupt mal die Möglichkeit zu haben sich anzunähern, sich als Team zu sehen und und auch mal anfangen diesen Weg zu beschreiten in der Team Building Phase. Die Herausforderungen in der Forming Phase siche ich sicher vor allem eben bei Teams, die viel Remote arbeiten, dass die Phase gar nicht richtig beschritten werden kann, weil man zuviel remote ist. Ich denke, die Phase Forming, auch wenn die Teams sehr viel Remote arbeiten, ist eine Phase, wo man sich sehr oft treffen sollte, also wir sagen noch immer so wenn es gibt verschiedene Arten von von Events, Zeremonien und Workshops oder oder Daily Business, wo wirklich auch Remote Arbeit oder verteilte Arbeit möglich ist aber gerade wenn wenn das Team sich neu bildet, muss man da gucken, dass das sehr viel vor Ort stattfindet, weil sich die Leute sonst überhaupt gar nicht so kennenlernen können, wie sie wirklich sind, ne das funktioniert remote definitiv nicht, das würde ich dann auch ganz ausgrenzen deswegen Forming Phase mindestens also ein einen größeren Workshop fürs Teambuilding, aber auch nochmal ein Workshop danach, um Teamregeln erstmal grundsätzliche Regeln zu</p>

	<p>festigen.</p> <p>Da auch wirklich Workshops zu machen mit den Teams, wollen sie gemeinsam ihre Arbeiten, wie sie zusammenarbeiten, vielleicht in Form von einem Team Canvas, wo sie auch ihre gegenseitig sich kennenlernen und wissen was sind denn eigentlich ihre Skills.</p> <p>Ja dann die eigene Zusammenarbeitsformen auch selber gemeinsam definieren grad wenn sie verteiltes Team sind, da ist auch wichtig auf das Thema Remote zu achten. Wie kann man was sind da unsere Regeln, wenn wir viel remote miteinander arbeiten, da sehr intensiv daran arbeiten. Aber das geht eben alles nur vor Ort, ne diese diese gemeinsame Arbeit und dass das auf keinen Fall remote, sondern vor Ort und.</p> <p>Ja, hier viel viele, viele Sachen gemeinsame erarbeiten also ich würde sagen, die anderen Soft Skills sind auch wichtig, ich würde sie aber jetzt nicht in den Fokus setzen also ich ziehe sie jetzt eigentlich nicht rauf, weil sie hier nicht im Fokus sind sie sind eigentlich durchgehend immer wichtig alle 5 Soft Skills, aber hier möchte ich die beiden in den Fokus setzen, weil die am wichtigsten sind in der Forming Phase auch sehr wichtig, dass natürlich der Scrum Master als Servant Lieder und Methoden Coach das Team stabilisiert, da wirklich mit durch die Workshops auch ein Prozess mit ihnen erarbeitet, wie sie zukünftig zusammenarbeiten. Gemeinsames Verständnis, wenn der Product Owner oder oder wenn es auch ein Team Product Owner Ship ist ein Product Owner, dass sie auch ein gemeinsames Verständnis von der Mission haben und von der von der Vision einfach auch vom Produkt Kontext oder von Servicecontext, an dem sie arbeiten, wenn jetzt ein IT Projekt ist. Aber wenn Business Team das gibt es ja ebenfalls auch und deswegen hier das wirklich als als wichtigstes Soft Skill in der Forming Phase weitere Herausforderungen denke ich, wenn man da nicht aufpasst und das vielleicht auch nur remote aufsetzt oder man hat vielleicht gar nicht die Möglichkeit, dass vor Ort zu machen weil.</p> <p>Du weisst ja nicht, vielleicht sind ja die Kollegen aus Indien, das könnte ja zum Beispiel als Beispiel aus Indien und die könnten mal am Anfang jetzt sagen wir mal 2-3 Monate gar nicht erst mal anreisen, sondern erst später vielleicht, dann könnte es sein, dass man diese Forming Workshops einfach remote machen muss, weil ja eine Grund, Zusammenarbeits Form entstehen muss, wo man gemeinsam auch sich findet. Da ist dann schon tricky zu sehen, wer wer sind die Personen wirklich. Man kann natürlich versuchen, mit mit guter Moderation mit Miro.</p> <p>Und mit sehr viel Hands on Themen im Workshop zu schauen, dass die Leute so gut wie möglich involviert sind, aber nichtsdestotrotz geht wahrscheinlich schon fällt da schon was, kann da schon was unter den Tisch fallen, wenn man hier nicht vor Ort ist genau.</p> <p>Deswegen nur im äussersten Notfall nicht vor Ort, am besten immer vor Ort genau.</p>
I	<p>Herzlichen Dank dann spring ich gleich zu der nächsten Frage, gibt es deiner Meinung nach Soft Skills, indem du sie untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend sind, um diese Phase zu bewältigen, begründe bitte hier auch deine Antwort nenne Beispiele sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.</p>

E5	<p>Mhm also Storming Phase ist ja man hat jetzt erst die ersten Prozesse gemeinsam in der Forming Phase definiert und man fängt jetzt an, in den neuen Prozessen zu arbeiten und dadurch merkt man, man steht ja trotzdem an, weil man sehr viele Punkte hat, wo man sich überschneidet, da Schnittmengen.</p> <p>Was ja auch sehr gut ist und da denke ich ist auch Priorität 1 die Kommunikationsfähigkeit erstmal, weil ich denk gerade in der Storming Phase oder vielleicht sogar noch vor das Storming Phase, wenn während dem Übergang der sollte auch recht kurz sein, ein guter Scrum Master guckt ja, dass die Phasen so kurz wie möglich zu laufen werden und das gut stabilisiert. Und das in der Storming Phase oder vorher schon auch darüber gesprochen wird wie kommunizieren wir miteinander, was, was ist zum Beispiel konstruktives Feedback wie geben wir generell Feedback? Wir gehen wir offen aufeinander zu. Was sind unsere Spielregeln in der Kommunikation? Weil die werden in der Storming Phase extrem wichtig ne und hier im Endeffekt auch wieder, wenn man auf den auf den Punkt geht, dass wir mit verteilten Teams arbeiten können, sich in der Storming Phase und das ist eine Herausforderung oder da wo man sehr aufpassen muss, Konflikte verhärten, weil sie Remote möglicherweise nicht gelöst werden können, ne weil wenn man vor Ort ist lommuniziert man eben ganz anders, hat eine ganz andere Metaebene als wie wenn man das Remote macht. Man sieht eben die, die ganze Körperhaltung und die ganze Mimik und Gestik, die nimmt man vor Ort noch anders wahr, oft kann es vorkommen, dass wenn man Remote versucht, ein Problem zu besprechen, dass man schon irgendwie das bespricht, aber dass das auch viel Interpretationen stattfinden, dann ist es natürlich auch so, wenn zum Beispiel der agile Coach oder Scrum Master Gespräche begleitet von Team um ein Storming, ein bisschen also um ein Thema was, was in der Storming Phase auftritt oder die Themen bisschen aufzulösen, dass ihr den Überblick auch gar nicht habt. Wie agieren die einzelnen Teammitglieder, wenn das alles remote ist? Auch hier eben, wenn man sagt zu den standard Zeremonien wie Retrospektive, Sprint Wechsel, auf jeden Fall vor Ort, also mindestens alle 2 Wochen vor Ort, wenn man vom agilen Team mit Scrum zum Beispiel ausgeht, mit Scrum Methodik aber auch Kanban Methodik generell agiles Team hat er immer wieder diese touch points von Events und die müssen vor Ort stattfinden, weil genau, weil ich denke, dass ich das sehr, sehr schnell einschlafen kann und dass man da zu viel schleifen in der Storming Phase dreht, wenn man hier nicht aufpasst und das schnell abfängt ne, ich denke das sind ne eben ein ein ein verteiltes Team, das sich neu bildet, am Anfang schon wesentlich enger und öfter vor Ort zusammenarbeiten sollte das was man hinten raus lockern kann, aber zu Beginn ist es halt schon wichtig, dass man mindestens einmal in der Woche in touch point hat, wo wir alle vor Ort sind und wo sich wo man sich als Team halt wirklich auch spürt und sieht mindestens was ist noch wichtig in der Storming Phase? Anpassungsfähigkeit auf jeden Fall.</p> <p>Wir sind dann nämlich bei den Punkt, wo wir uns merken, dass wir uns gegenseitig auf die Füße treten, aber auch, weil wir auch teamfähig sind, hoffentlich, dass wir auch merken, ok, da da gehen wir jetzt einen Schritt zurück, dass das ist jetzt vielleicht schon da bin ich in den Raum zu weit eingedrungen und ich habe es verstanden und dann bisschen Empathie</p>
----	--

	<p>aufbringen und auch ein Gefühl dafür aufbringen. Wie wie geht es uns als Team damit? Wie können wir uns dann auf eine gute Stelle hin entwickeln? Vielleicht kriegt man auch erstmal den Schritt zurück und sagt okay, ich lass das mal abkühlen, damit da keinen Stress und keine Anspannung entsteht, als Teammitglied und dafür brauche ich auch ein bisschen Anpassungsfähigkeit, dass ich nicht einfach nur ständig mein Sturkopf durch durchsetze, sondern auch merke was was tut dem Team gut wieder die Teamfähigkeit, wo wollen wir denn eigentlich gemeinsam hin, was haben wir uns in der Forming Phase vorgenommen, als wir ein Team Canvas gemacht haben? Und wie kann ich mich jetzt verhalten, damit es nicht eskaliert oder gar nicht so weit kommt zum Streit genau. Ja, das ist sehr wichtig. Doch Mhm.</p>
I	<p>Gut, dann zu der nächsten Phase, kann eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills deiner Meinung nach in der Norming Phase, das Team bei der Bildung des Wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken, begründe bitte auch hier deine Antworten, nenne Beispiele sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in dieser Phase.</p>
E5	<p>Mhm. Also ich finde das Thema Kommunikationsfähigkeit des gehört generell auch mal in alle Phasen, also kann man hier, das ist immer drin ne, weil wenn ich nicht, wenn ich nicht generell einfach eine Kommunikationsebene schaffe und die halte und wirklich, dass erhalte und das Verständnis habe, wie wir gut miteinander kommunizieren und da immer wieder dran arbeiten sowohl die Teammitglieder, aber auch der Scrum Master, das es ja auch immer wieder diesen diesen Trigger gibt, darüber nachzudenken, wie wir uns verhalten und wie wir die Kommunikationsfähigkeit ist sehr gut erhalten können oder optimieren können. Dann kann sich auch wieder eine entgegengesetzte Richtung entwickeln und auch ist es wichtig, dass eben die Kommunikationsfähigkeit, die wir jetzt am Anfang aufgebaut haben, in den Phasen, wo wir dann in die Norming Phase kommen und die Zusammenarbeit vielleicht schon ja durchaus flüssiger läuft, wir jetzt in einer guten Lernkurve sind, also hier wäre Lernfähigkeit auch noch ein Thema, wo wir auch offen sind im Team, dass wir voneinander sehr gut lernen können, dass wir sogar in Richtung T Shaping langsam kommen. Nichtsdestotrotz brauchen wir eben als oberste Priorität die Kommunikationsfähigkeit und das zu halten und vor allem, weil wir ein verteiltes Team sind umso mehr noch, weil wie wir wissen so der Mensch ist so ein bisschen in seiner Komfortzone, und wenn man dann von zu Hause aus arbeitet, klar, nimmt man sich dann noch vor, dass man da vielleicht ein Team Kaffee Remote macht, aber das schläft halt schnell ein und ich denke auch selbst hier diese Grundregel, dass man mindestens einmal pro Woche aller spätestens alle 2 Wochen einmal vor Ort ist als Team bei so einem Sprint Wechsel oder bei solchen Kernteam Zeremonien, die würde ich nie abschaffen, weil das braucht es einfach also ja. Es sei denn, man hat natürlich Indische Kollegen jetzt als als Gegenbeispiel wieder, dann ist es natürlich so ne Sache, dann kann man zum Beispiel gucken, dass man glaube ich vom Setup vom Team dann auch nochmal anschauen, je nachdem wie weit wirklich diese Teamkollegen weg sind, ob das vielleicht sogar off shore ist, dass man sagt vielleicht hat man auch dort</p>

	<p>den Scrum Master, wenn das Team grösstenteils da ist und der Produkt Owner ist hier und kann öfter mal nach Indien kommen, also das ist dann wirklich noch eine komplexere Konstellation, wenn wir sagen das ist ein verteiltes Team das paar 100 Kilometer auseinander ist auch selbst da trotzdem schauen, dass man wirklich zu den Touch Points zusammenkommt, zu den wichtigsten Events, je nach Abstand oder je nach Entfernung natürlich, wie es möglich ist natürlich, wenn es zu teuer wird, ist es auch klar. Aber ja, ja, das ist so ein bisschen eine Sache, die man regeln muss das versteh ich auch aus wirtschaftlichen Gründen und unternehmerischen Gründen, aber wenn man da halt irgendwo sagt ja, da stecken wir zurück, dann ist es ja kontraproduktiv und man sollte lieber eine extra Meile gehen und finanziell schauen, dass das auch immer wieder funktioniert mit der Zusammenkunft des Teams um das Team als Team zu erhalten und gerade in diesen Phasen eben wir sind ja immer noch in den Tuckman Phasen bei Norming wo man viel jetzt offen ist zueinander viel miteinander machen will oder voneinander lernen will, wieder die Teamfähigkeit noch stärkt ne hier auch wichtig wir werden ja immer mehr zum Team. Wahrscheinlich haben uns die Konflikte, die wir ausgetragen haben und positiv, positiv lösen konnten auch mehr zum Team noch zusammengeschweisst.</p> <p>Reibung erzeugt ja bekanntlich Wärme und deswegen, hier das genau auch hier ich denke mal in der Team Building Phase sagen wir mal eine Team Building Phase geht von 3 bis 6 Monaten da müssen die Touch Points einfach eng sein, auch wenn das ein bisschen teurer wird, aber die Touch Points müssen eng sein bei der Performing Phase kann man drüber reden. Aber auch bei der Norming Phase, weil hier unsere Lernkurve wir machen unsere Lernkurve auf wir wollen T Shaping.</p> <p>Wir wären dazu bereit, uns weiterzubilden, mit mit unseren Kollegen im Team wirklich aufzumachen und T Shape zu werden und dann muss man aber auch da gucken, dass man das dem Team ermöglichen, immer wieder sich zu treffen genau und ja Anpassungsfähigkeit denk ich mal ist ab dieser Phase auch ein Punkt, wo man sagt ja, aus Rücksichtnahme also ich denke Anpassungsfähigkeit kann man ja durchaus positiv auslegen, dass man sagt wir haben jetzt ist Storming Phase durchgemacht haben festgestellt ok es gab ein paar Konflikte, aber die konnten wir gut beilegen und ich nehme jetzt aus aufgrund dessen, dass ich meine Teamkollegen immer weiter kennenlernen, passe ich mich in manchen Sachen an wo wo ich halt nicht komplett einfach wieder mich durchsetze, sondern ich weiss, das würde nur Konflikte erzeugen und auch weiterhin halte ich mich jetzt an an den Team Konsens, dass diese Konflikte auch nicht mehr erzeugt werden, aber natürlich, wenn es nur so lange ist, das es mir selbst gut tut, ne.</p> <p>Genau.</p> <p>Ja.</p> <p>Mhm.</p>
I	<p>Gut, dann noch zu der letzten Phase. Gibt es deiner Meinung nach eine oder mehrere Soft Skills im untersuchten Seit welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann, begründe bitte deine Antwort nenne Beispiele sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in dieser Phase.</p>

E5	<p>Mhm.</p> <p>Genau in der Performing Phase ist es ja so, dass wir uns sehr gut eingespielt haben, dieses aus der Komfortzone rausgehen, damit man voneinander lernt, diese Lernfähigkeit, die wir haben, mhm, die haben wir inzwischen so stabil im Team, spielen wir so stabil ab, dass sie von selbst passiert.</p> <p>Selbstmanagement da sicher nicht am obersten, ich möchte nochmal Kommunikationsfähigkeit ganz oben tun, weil in der Performing Phase kann es eben sein, dass man mit der Argumentation nicht mehr durchkommt, dass man sich jetzt so oft sehen muss, sondern eben wenn das Team schon noch nahe ist weiterhin mindestens ein einmal die Woche oder mindestens alle 2 Wochen bei den Sprint wechseln, wenn es weiter entfernt ist, klar kann es sein, dass man sagt okay, man trifft sich einmal im halben Jahr.</p> <p>Und hier extrem wichtig weiterhin auf die Kommunikationsfähigkeit zu setzen. Aufgrund des verteilten Teams, glaube das ist auch ein ein grosser Kern von Scrum Master und hier dann immer wieder refreshen muss ein Team selbst Teams wo das eingespielt ist und die das immer wieder wiederholt haben, wenn man die länger da nicht mehr drauf hinweist, die entwickeln sich zurück ja genau und deswegen finde ich Kommunikationsfähigkeit immer noch die höchste Priorität.</p> <p>Dann ist natürlich während der Performing Phase so, dass sich sehr die Prozesse und die Aufgaben und die, wie man gut miteinander zusammenarbeiten kann, das hat sich sehr gut eingespielt. Wir haben möglicherweise auch die Lernfähigkeit bleibt weiterhin erhalten, weil wir eben von von Haus aus schon öfter P programming machen, weil wir in in der Norming Phase gelernt haben, dass uns das gut tut und das wird weiter etablieren wollen deswegen auch, Lernfähigkeit ist auch weiterhin drin priorisieren tu ich glaube ich zum Schluss.</p> <p>Auch die Anpassungsfähigkeit braucht es in dieser Phase, weil wir weiterhin noch ein Team sind und Teamfähigkeit sowieso, also eigentlich alle genau und?</p> <p>Klar wichtig ist, weil die Touchpoint vielleicht nicht mehr so oft sind vor Ort, dass man auch sehr viel im Selbstmanagement ist, um um zu wissen, wie man seine Prozesse abwickelt, aber nichtsdestotrotz finde ich Teamfähigkeit wesentlich wichtiger, noch weil wenn man zu viel in das Selbstmanagement verfällt, es geht mal wieder entwickelt man sich ein bisschen wieder raus aus diesen aus diesem Team Team Gefühl und aus dem dem wir denke ich und deswegen Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit weiterhin die obersten 2 wichtigsten Punkte gerade bei Remote Teams.</p> <p>Dann schon auch sicher Selbstmanagement, weil die Prozesse jetzt auch etabliert sind und man viel weiss, wo man selber weiter kommt. Aber wenn sie dann komplexere Aufgaben geben, wo man gemerkt hat, die kann man gemeinsam oder zu zweit, wenn man zu zweit entwickelt oder sich gegenseitig reviewt besser bewältigen, dann unbedingt das weitermachen und da ist auch weiterhin die Lernfähigkeit vorhanden.</p> <p>Und ich glaube Anpassungsfähigkeit klar, das macht man von Haus aus jetzt man man kennt ja sein Team, man hat sich da jetzt etabliert und denke aber von der Priorität ist das nicht das höchste, wo man den Fokus drauf setzen muss, weil das das läuft so mit.</p>
----	---

	<p>Genau. Herausforderungen in der Performing Phase? Ja, dass man das Gefühl hat, das Team performt jetzt und man kann jetzt laufen lassen, und das sich vielleicht der Scrum Master doch gar nicht mehr so so arg darum kümmert und das Team Challenged mit dem mit dem agilen Mindset aber auch mit den Prinzipien und der Zusammenarbeitsform und das ist dadurch, ja, ein bisschen einschläft das Ganze, weil ich glaube mal vor Ort ist, passiert das nicht so schnell, aber gerade, wenn man verteilt ist, passiert das wesentlich schneller und man muss immer wieder so ja wieso ein. Hm. Ja sowieso eine Erfrischung immer wieder reinbringen um um zu um zu merken hey, wir sind das Team, wir sind ein Team klar oft remote ab und zuvor Ort, aber wir sind ein Team und immer wieder diese Betonung von dem wir und wir sind das Team und unsere Performance ist gut und will wir haben gemeinsam jetzt dann einen sehr guten Weg eingeschlagen. Da muss ja da muss ständigen Refresh stattfinden doch. Um das stabil zu halten, also ich glaub nicht, man sagt ja auch immer ein guter Scrum Master, der schafft sich irgendwann ab, also vielleicht nicht ganz, aber zum grösstenteils oder er muss dem Team jetzt nicht mehr so viel Unterstützung bieten, sondern er kann ja in den Hintergrund gehen, das Team ist ja schon sehr selbstorganisiert und teamfähig und macht oder performt sehr gut. Ja, bei Teams vor Ort kann das sein, aber selbst da würde ich mit Retrospektiven dann immer wieder dran arbeiten, die Leute dann auf einem anderen Level nochmal zu challengen, dass sie sich dann fortbilden, zum Beispiel in ihrer Technologie, dass sie sich mal Gedanken machen, was clean coding heisst oder so, aber eben bei Remote Teams vor allem wirklich die Zusammenarbeitsform immer wieder Challengen im Hauptkern, weil es ja ein verteiltes Team ist ja, da steht die Zusammenarbeitsformen im Fokus. Immer wieder mal, klar nicht bei jeder Retro, weil sonst neigt es dann zumeist, aber immer wieder aufpassen, was passiert challengen und immer wieder zum Thema machen ja. Mhm.</p>
I	<p>Herzlichen Dank, dann wollte ich noch fragen, ob es deiner Meinung nach Unterschiede in der Relevanz der untersuchten Soft Skills gibt zwischen den jeweiligen Scrum Rollen und wenn ja, zwischen welchen Phasen und welchen Rollen sind die Unterschiede?</p>
E5	<p>Ah ja, ich sehe grundsätzlich beim Thema Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Lernfähigkeit keine Unterschiede. Ich finde sowohl das Dev Team oder generell das Team also auch der Product Owner und der Scrum Master müssen das im gleichen Masse mitbringen, weil wir sind ein Team, auch der Scrum Master und der Product Owner und sie sind nicht irgendwas Besonderes, die über über allem schweben, sondern die gehören genauso dazu und die müssen auch gucken, dass sie genau die gleichen Skills mitbringen. Thema Selbstmanagement ist es natürlich wichtig, dass das Team das hat und der Scrum Master sowieso aber beim Product Owner ist es glaub ich noch ein stärker ausgeprägtes Merkmal oder Soft Skill.</p>

	<p>Weil der ja viel Stakeholder Management nach aussen noch machen muss, für das Team ja eher vorarbeitet und nicht direkt im Team mit arbeitet bei der Umsetzung, sondern eben.</p> <p>Den Input liefert damit das Team, was umsetzen kann. Deswegen muss es muss diese Person im Selbstmanagement in dem Soft Skill wahrscheinlich noch wesentlich ausgeprägter sein, aber nichtsdestotrotz brauchen die anderen ja der Scrum Master vielleicht auch ein bisschen damit du halt da in der Organisation auch Impediments bearbeiten kannst, mit anderen Scrum Master dann die Sachen Challenges. Auch vor allem der Product Owner weil, weil er ja viele Stakeholder Management Sachen machen muss, dann auch wirklich die Leute ins Team bringt und genau ja.</p> <p>Mhm.</p>
I	<p>Gibt es Soft Skills, welche deiner Meinung nach entlang jetzt des Teamlebenszyklus durchgehend eine ausschlaggebende Position einnehmen?</p>
E5	<p>Auf jeden Fall die Kommunikationsfähigkeit und die Teamfähigkeit, wie man hier sieht.</p> <p>Bei uns hier auch oben machen, glaub ich.</p> <p>Ja doch Kommunikationsfähigkeit, weil ohne Kommunikationsfähigkeit, wenn wir im Team nicht gelernt haben, wie man miteinander kommuniziert oder Personen im Team sind die.</p> <p>Die das nicht können also was gibt es ja ab und zu die halt wirklich da ja Probleme haben und zu introvertiert sind oder das aber nicht gelernt haben es gibt ja einfach auch Leute, die gerne Aufgaben machen, wo sie allein mit sich beschäftigt sind und so jemand darf man auch nicht dazu zwingen, in ein Team rein zu gehen, weil weil die Person sich da auch gar nicht wohl fühlt. Deswegen Kommunikationsfähigkeit ist ein Grund, es ist wirklich ein Grundsatz Soft Skill genauso wie Teamfähigkeit und wenn ich keine Lust habe, mit dem Team zusammenzuarbeiten dann bringt das nix, selbst wenn man sagt, zum Beispiel ein Produkt Owner ja ja, der muss ja viel Stakeholder Management machen, aber der hat extrem viel Austausch und Schnittpunkte mit dem Team. Auch der muss teamfähig sein, auch sehr teamfähig sein, weil sonst hat er immer zu weiten Abstand vom Team. Das ist nicht gut, Scrum Master sowieso klar, also Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit wirklich als Kernelemente Ja.</p> <p>Und?</p> <p>Überlege gerade Anpassungsfähigkeit.</p> <p>Ja, doch auch das sind wirklich die Soft Skills quasi, wo man sagt, wenn man die nicht mitbringt, dann kann es sein, dass das Team halt dysfunktional wird über die Zeit und und dass man unlösbare Konflikte hat, die sich verfahren, weil zum Beispiel jemand sehr egozentrisch ist, sich nicht anpassen möchte, immer nach seiner Nase geht klar</p> <p>Kommunikationsfähigkeit Teamfähigkeit wollen wir gar nicht reden, die passen da nicht rein, aber wenn jemand nicht nicht so ein bisschen Anpassungsfähigkeit mitbringen zumindest, kann schon sein, dass da nicht Funktionalität im Team entsteht und dann nee, das ist nicht so cool genau Lernfähigkeit.</p> <p>Ja, es ist ein Soft Lernfähigkeit, ich glaub.</p> <p>Lernfähigkeit ist ja, ich glaube, Menschen sind generell lernfähig.</p> <p>Ich weiss nicht, ob man das als Soft Skill, wie will man das Messen? Ich</p>

	<p>habe noch niemanden entdeckt, der nicht lernfähig ist. Ich habe das Gefühl, das ist so ein Soft Skill, es hat jeder in sich drin. Vielleicht ist bei manchen nicht sichtbar, aber wenn man zum Beispiel in den Norming und Performing Phase vom Team kommt das extrem gut ist, dann ist Lernfähigkeit die entsteht.</p> <p>Genau dann ist es ein Soft Skill, das entsteht, weil die Leute einfach eine intrinsische Motivation haben in diesem Team und dann öffnen sie sich und sagen Hey ja, ich hab jetzt da voll Bock, mich damit weiterzuentwickeln und lerne doch was und das ist so ein Soft Skill das glaub ich entstehen kann, wenn es sehr gut läuft oder wenn das wirklich zu gut läuft und sich stabilisiert deswegen das jetzt nicht unbedingt als Grundaspekt, aber doch das kann entstehen.</p> <p>Sollen wir noch?</p> <p>Selbstmanagement des entsteht auch, also Lernfähigkeit und Selbstmanagement sind sicher Sachen, die entstehen. Mit der mit den Stadien, die das Team durchläuft und je stabiler und besser man zusammenarbeitet und je besser sich kennt ja, da können auch die restlichen 2 Soft Skills entstehen, die muss man vorher nicht unbedingt abhaken.</p> <p>Denke ja.</p> <p>Also schon bei den meisten, wenn natürlich alle keine Lernfähigkeit und Selbstmanagement haben wäre das ein bisschen doof, aber ich denk mal wenn dann so eine Waage ist oder kann man das voneinander entwickelt sich das genau.</p>
I	Wie beurteilst du die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?
E5	<p>Extrem hoch, ich denk, wenn man ein Team hat das, sagen wir mal, nur ein Team, wo mehrere Junior Entwickler drin sind 1-2 Senior Entwickler und die arbeiten sehr gut zusammen, dann sieht man eben, dass die sich auch sehr gut entwickeln können und die entwickeln ja eben diese Junior Entwickler weiter und braucht auch Leute, die ja dazu lernen und sich erst entwickeln. Man kriegt nicht ständig Seinors</p> <p>Und das ist ein extremer Mehrwert, wenn da eine Diversität im Team ist, was man halt nicht verändern kann oder oder wo man oft gegen eine Wand läuft sind Menschen, die eben nicht die richtigen Soft Skills mitnehmen. Die können zwar Experten, Entwickler sein, aber die können das ganze Team nicht, wie ich vorher schon gesagt habe in eine Dysfunktionalität treiben und wenn da ein fauler Apfel in einem Team ist, dann geht es dem ganzen Team schlecht.</p> <p>Und das kann teilweise wirklich zu innere Resignation und Kündigung innere Kündigung führen, je nachdem wie lange man dieses Problem eben nicht angeht, wird es dann immer schlimmer und so kann man Teams sehr vergraulen ja, Mhm habe ich auch schon mehrfach gesehen also da muss man wirklich reagieren, auch wenn es super, super tolle Experten sind in ihrem in ihrem Fach.</p> <p>Aber wenn die keine ja, wenn sie nicht kommunikationsfähig, teamfähig sind und keine Empathie haben und dann auf den Emotionen und Gefühlen vom Team trampeln, dann macht es sehr viel kaputt, ja, deswegen sehe ich Soft Skills extrem wichtig sehr ja.</p>

I	Und welche Soft Skills werden deiner Meinung nach in der Zukunft noch an Relevanz gewinnen? Jetzt, vor allem in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten.
E5	Von den vorhandenen oder andere auch.
I	Du kannst auch andere nennen.
E5	<p>Mhm.</p> <p>Also ich denke, wir müssen sicher stärker an dem Thema Kommunikationsfähigkeit arbeiten, das nimmt man immer als gegeben hin. Und je mehr virtuelle Teams wir haben oder je mehr offshore wir machen und das ist langsam in grossen Firmen auch schon gang und gäbe, desto wichtiger ist es auch, dass das Training der Kommunikationsfähigkeit ins Zentrum zu stellen. Man sieht es immer als gegeben an und.</p> <p>Man sieht oft sehr viel als gegeben an und hinterfragt gar nicht, wie es den Personen damit persönlich geht oder klar manche, manche möchten auch nicht direkt offen darüber sprechen, aber dass man, dass man das aktiv trainiert und aktiv begleitet, das finde ich extrem wichtig und es ist das oberstes Thema Kommunikationsfähigkeit, weil das ebenso wichtig ist. Der Austausch und gerade im virtuellen Kontext.</p> <p>Hm.</p> <p>Oh, mir fallen jetzt keine zusätzlichen ein, also du hast glaub ich mit den 5 schon sehr guten Kern getroffen, muss ich sagen ja ja, für mich ist der Fokus wirklich auf Kommunikationsfähigkeit, dass man den Menschen das lehrt zum Beispiel auch kultureller awareness, wenn wir jetzt eben länderübergreifend arbeitet, dann dann geht es ja auch darum, dass man versteht, wie die Kulturen überhaupt funktionieren.</p> <p>Da kommuniziert man ja auf einer ganz anderen Ebene oder in einem ganz anderen Stil, wenn man zum Beispiel Indien wieder als Beispiel hier nehmen, Inder sagen nicht direkt, nein, nein, dann muss man das verstehen und das das ist eine kulturelle awereness die man schaffen muss ne auf der Ebene der Kommunikationsfähigkeit und das passiert ja nicht einfach nur weil ich es meinem in einem Workshop mal kurz angesprochen hab beim beim Forming, sondern das ist, was stetiges, was sich entwickeln muss und man immer wieder einen Punkt ansetzen muss und wo man den Leuten unter die Arme greift und hilft zu verstehen, was es heisst, weil sie sind ja keine Kommunikationsexperten, sondern Experten in ihrem Fachgebiet und deswegen da ganz wichtig das Coaching ne Training immer wieder.</p> <p>Mhm.</p>
I	Dann noch eigentlich zu der letzten Frage die hast du auch schon teilweise beantwortet, aber ich möchte sie trotzdem noch ansetzen, falls du Ergänzungen hast, gibt es deiner Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in diesem Interview nicht genannt wurden?
E5	<p>Ich versuche nochmal in mich zu gehen, ja, ich habe mich so auf diese 5 Soft Skills fokussiert jetzt fallen mir schon gar keine anderen mehr ein, weil die so schön sind.</p> <p>Ja, nein, die agilen Werte haben wir eigentlich drin. Ich meine die treffen ja auch ein Wert oder dieses Mut Commitment der Mut, ja Mut ist jetzt nicht drin, aber finde es ein bisschen schwierig Mut al Soft Skill zu nennen. Ich denke.</p> <p>Committment eben dieses Thema Anpassungsfähigkeit auch und und</p>

	<p>Teamfähigkeit das das ist alles so ein bisschen mit drin, ne in diesen Skills die du schon erwähnt hast. Ich denke, das deckt das ganz gut ab ja.</p> <p>Mhm.</p> <p>Vertrauen ist für mich kein Soft Skill, sondern es entsteht. Das entsteht dadurch, dass man gut mit den Leuten arbeitet, damit sie ihre Soft Skills entwickeln können. Dann entsteht Vertrauen. Das ist wie so die Basis, aber das ist kein Soft Skill, weil das kann ja nicht verlangen von jemandem, komm rein und hab vertrauen das geht nicht.</p> <p>Mhm.</p> <p>Ja, vielleicht Anpassung, Transparenz?</p> <p>Als Soft Skill, dass man lernt halt wirklich, auch Sachen transparent zu machen, manche manchen fällt es ja am Anfang schwer, weil sie denken, ja, dann werden sie kontrolliert, aber es geht ja eigentlich darum, das man zusammenwächst und durch durch maximale Transparenz wie man zusammenarbeiten und was entsteht, dass man dadurch auch eine maximale Lernfähigkeit erzeugt. Deswegen denke ich ist Transparenz wichtig aber es ist per se kein Soft Skills, sondern es ist was.</p> <p>Was man dem Team sagen muss, dass es das lernen soll, mit zu leben ne, das wäre eher so auf dieser Lernfähigkeit.</p> <p>Ja, dass man damit drauf aufbaut, dass Transparenz ganz wichtig ist als Thema.</p> <p>Mhm.</p> <p>Doch.</p> <p>Kern sehr gut getroffen, sind die wichtigsten, das ist so ja.</p> <p>Aha.</p>
I	Gut, dann wären wir auch schon am Ende vom Interview, ich würde die Aufzeichnung und Transkription jetzt beenden.
E5	Mhm, okay.

Tabelle 30: Transkript Experte 6

Datum	18.04.2023	Dauer	26 Min 8 Sek
Person	Dialog Experteninterview 6		
I	<p>Noch einmal herzlichen Dank für deine Teilnahme an dem Interview. Die Aufnahme wurde nun gestartet. Wir werden gemeinsam den Interviewleitfaden durchgehen, ich werde dich dann nach der Frage bitte eigentlich Miro zu öffnen, das haben wir hier jetzt schon erledigt, genau und den Bildschirm zu teilen, was auch schon passiert ist. Bei Fragen oder Unklarheiten darfst du zu jedem Zeitpunkt des Interviews das Interview stoppen und deine Frage stellen.</p> <p>Gut, dann würde ich gleich mit der ersten Frage beginnen, nenne bitte deine genaue Berufsbezeichnung und wie lange du diese Tätigkeit schon ausübst?</p>		
E6	Ich bin Scrum Master in einem DevOps Team also wir entwickeln wirklich IT Produkte. Diese Aufgabe mache ich seit rund etwa 3 Jahren.		
I	Super, herzlichen Dank. Sind dir die definierten Soft Skills für dieses Interview bekannt? Wenn ja, können wir gleich mit der nächsten Frage fortfahren.		
E6	Jawohl, das haben wir alles auch durchgemacht.		
I	Gut dann. Ist deiner Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen		

	Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase, schneller und effizienter zu meistern, begründe bitte deine Antwort nenne Beispiele, Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren in der Forming Phase.
E6	<p>Also was, was wir festgestellt oder was ich festgestellt habe in meinem Team ist sicher, wenn du die Teamfähigkeit, ähm, dass du diese Skills mitbringst, dass du aber auch ähm bereit bist, lernfähig zu sein. Es gibt Menschen, die sind nicht geschaffen, in solchen Arbeitsmodellen zu arbeiten, das wirst du so in der Storming Norming Phase dann auch antreffen. Darum Lernfähigkeit finde ich sehr wichtig äh Kommunikation, auf jeden Fall ähm.</p> <p>Man muss gut kommunizieren und und halt auch für mich war das immer wichtig, auch aufzuzeigen, warum machen wir das, also die Sinnhaftigkeit ähm, ein wenig aufzuzeigen, nicht bei jedem und allem, aber das was wichtig ist oder wo wir eben lernen in neuen Zusammenarbeitsmodellen zu arbeiten, eben in Scrum die Iterationen anzugehen, dass das die Leute wissen warum mach ich das überhaupt? Warum tu ich das?</p> <p>Ähm.</p> <p>Also die würde ich jetzt ähnlich, sind sicher auch wichtig Selbstmanagement und Anpassungsfähigkeit. Ich denke aber so die 3 sind so für mich so die die Hauptpunkte in der Forming Phase weil, dann da lernst du ja mal einfach das Ding kennen, wie du jetzt wie arbeiten solltest, da kannst du noch nicht so viel Selbstmanagement machen und Anpassungsfähigkeit, du musst jetzt zuerst wissen, um was geht es überhaupt?</p>
I	Super dann gehe ich gleich zu der nächsten Frage ähm, gibt es deiner Meinung nach Soft Skills, in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend ist und die Storming Phase zu bewältigen begründe bitte deine Antwort nenne auch hier Beispiele sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren dieser Phase.
E6	Da sprechen wir nur von remote Zusammenarbeit, oder? Okay.
I	Genau vorwiegend virtuelle Zusammenarbeit.
E6	<p>Da ist sich hier ähm, die Teamfähigkeit auch wieder ein zentrales Bild, weil in der Storming Phase da da fragt sich mindestens einmal sicher jeder warum tu ich das? Warum müssen wir das?</p> <p>Da ist auch wichtig und das kannst du wirklich auch gut, das besser ist natürlich, wenn du dich siehst, wenn du wirklich so Teambuilding Sachen so als Grundfundament, wenn du das physisch machen kannst. Wir haben das aber gesehen während Corona habe ich das auch gemacht alles remote, das funktioniert auch. Da ist sicher sehr wichtig, dass du die Kamera eingeschaltet hast, dass du die Leute siehst mit ein wenig Interaktion ähm.</p> <p>Da ist wirklich ganz, ganz wichtig, dass du das Grundgerüst, das Team wirklich ähm als Grundfundament benutzen kannst, das eben, weil jeder fragt sich irgendwie, oder dann kommt ja, warum warum machen wir das doofe Scrum Zeugs? Das liegt mir nicht und was auch immer, aber ich glaub, das ist ein sehr wichtiger oder war bei uns ein sehr wichtiger Faktor, dass wir auch einander kennenlernen, dass wir ähm auch wissen wenn, es gab Personen bei uns, die stehen nicht gerne im Rampenlicht. Solche Personen musst du dann auch nicht irgendwie auffordern, ja präsentiert</p>

	<p>bitte, was wir gemacht haben, also dass du dich da eben wirklich etwas kennenlernst auch auf der menschlichen Seite, also nicht, dass du nicht nur weisst das ist ein Developer, das ist ein Tester, sondern vielleicht auch etwas mehr weisst von der Person.</p> <p>Kommunikation sicher auch sehr wichtig.</p> <p>Ja, du musst kommunizieren, dass dann auch das Team, die das Team Building machen kannst.</p> <p>Äh.</p> <p>Lernfähigkeit sicher auch wichtig, dass du eben lernst wie funktioniert das. Hier kommt das Selbstmanagement sicher schon ein wenig eher auch ähm dazu, Anpassungsfähigkeit das mach ich wieder so eher im unteren Bereich ehm.</p> <p>In gewissen Dingen ja, musst du dich anpassen gewisse Dinge waren für mich einfach klar also da am Anfang hab ich hiermit wieder repetiert und erklärt und die Sinnhaftigkeit gezeigt, aber irgendwie ab einem gewissen Grad äh, diskutiere ich dann nicht mehr, warum machen wir jetzt Scrum und warum SaFe und so, weil das hat die Firma im Ganzen, die IT bei uns hat das so bestimmen, dass wir das machen.</p> <p>Dass du dich da etwas dran gewöhnen muss, das ist klar, aber so nach dreiviertel Jahren oder oder einem Jahr mag ich dann irgendwann auch nicht mehr darüber sprechen, warum und wieso oder also ich glaub das war vorher am Anfang hat man das gut probiert zu erklären, aber irgendwann ist dann halt einfach also die Leute müssen dann halt auch selber über die Bücher und schauen, kann ich in einem solchen Umfeld arbeiten, weil das ist auch nicht schlimm, wenn jemand sagt ich kann das nicht ähm, es ist einfach eine Erkenntnis und dann muss man halt schauen äh wo man lieber daheim ist, oder? Also ich finde das sehr wichtig, dass man grad auch so in der Storming, etwas Norming Phase, dann wirklich auch für sich selber reflektiert die Rolle, die ich habe stimmt die ähm.</p> <p>Kann ich in dem System arbeiten oder nicht? Also ich glaube da braucht es halt auch diese Reflektion für sich selber.</p>
I	<p>Absolut ja dann die nächste Phase und die nächste Frage, kann 1 oder mehrere der untersuchten Soft Skills deiner Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken? bitte begründe auch dir hier deine Antwort, nenne Beispiele sowie Erfolgsfaktoren und Herausforderungen dieser Phase.</p>
E6	<p>Also Team ist für mich immer noch an erster Stelle, dann kommt für mich natürlich das Selbstmanagement dazu, weil in der neuen Arbeitswelt braucht es sehr viel Selbstmanagement auch Commitment. Man muss für sich schauen, was kann ich leisten, was nicht oder man hat wirklich auch ein Mitspracherecht, hat aber auch Verantwortung.</p> <p>Kommunikation klar, dass braucht es immer ähm, auch hier wieder die Lernfähigkeit, ich glaube, das ist auch wichtig, dass du auch immer wieder bereit bist, dann neue Dinge zu lernen. Weil, der Prozess ist nie abgeschlossen, also es kommen auch immer wieder neue Dinge auf. Man lernt auch aus den Fails, aus den Fehlern, wo man gemacht hat, was man vielleicht adaptieren und verändern darf. Das finde ich sehr wichtig und ja, dann eben auch die Anpassungsfähigkeit, wo dann auch dazu gehört aber für mich ist es einfach so Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit, das geht</p>

	<p>für mich ein bisschen ineinander her äh, wenn du nicht bereit bist etwas zu lernen, dann wirst du dich wahrscheinlich auch nicht unbedingt anpassen. Es macht sicher in gewissen Dingen mit dir selber also zum Beispiel, wenn der PO und der Scrum Master vielleicht nicht immer gleichen Meinung sind. Das kommt durchaus vor.</p> <p>Statt, anstatt dass sich der Scrum Master dann halt mit dem PO quasi fest und und irgendwie irgendwas durchbringen will, kann der Scrum Mster dann halt auch einfach auch auf eine andere Art und Weise versuchen ähm, dem Team und dem PO eigentlich klar zu machen, oder oder mit ihnen spielerisch auf andere Art zu helfen, warum das eigentlich wie wichtig ist, dass man das vielleicht so macht.</p> <p>Das war wirklich meine Erfahrung, ich finde es auch gut, wenn weil der PO hat irgendwie eine andere Sichtweise als ich als Scrum Master ähm ist natürlich wichtig, dass man es gut miteinander hat, aber das muss nicht immer äh, bei der gleichen Meinung sein, aber du kannst dann andere Wege finden, wo du vielleicht, wenn der PO gerne spricht und auch gerne mit den Business Partner den vorstellt was haben wir gemacht, eigentlich haben sie ja die Developer gemacht, dann sagst du halt einfach in der Moderation lieber Developer x erklär mir doch was hast du jetzt schönes gemacht, für das Business also du kannst Dinge dann einfach auch ein bisschen anders angehen.</p>
I	Super und siehst du hier konkrete Herausforderungen jetzt, besonders in der Norming Phase?
E6	<p>Also, da ist sicher wichtig, dass du also so in der ähm Storming Phase war es für uns sehr wichtig, dass ich dem Team eine gewisse Stabilität auch bieten konnte, also dass die dann wussten, in welchem Event oder Scrum Event was gemacht wird, das wird einen gewissen Ablauf hatten, dass sie ähm, eine Vorlage quasi hatten, wo wir den Prozess durchgegangen sind. Ich fand es auch sehr wichtig, äh, mit Bildern zu arbeiten, also das ist wirklich einen Einstieg hatten und ein Ausstieg in die Meetings und in der Norming Phase, hast du dann so diese Stabilität oder jeder weiss, was du in welchen Events machen willst und da geht es dann da merkst du dann plötzlich, wenn doch gewisse Prozesse noch nicht ganz so funktionieren, wie sie sollten und da gehst du nachher eher schaut halt nochmals hin. Bei uns war so, dass wir wirklich nochmal den ganzen ähm digital Service angeschaut haben, sind wir eigentlich richtig aufgestellt oder weil bei uns das gemeinsam digital das wurde über die Arbeitsorganisation drüber gestülpt oder dann haben wir plötzlich festgestellt, aber eigentlich sind wir gar nicht so die kleinen, agilen Developer Teams.</p> <p>Und das musste man dann anpassen und aus dieser Anpassung heraus kann man natürlich ganz viele Prozessuelle Fragen auf wo wir gemerkt habe ah okay, da klemmt noch was irgendwie die Epic, Feature, Story Flow das verstehen gar nicht alle gleich, wir müssen da vielleicht noch etwas mehr hinschauen, also da kommen dann erst die prozessualen Abläufe, halt nochmal drauf schauen, was du am Anfang gar nicht machen kannst, oder? Und dann gehts nachher, wenn dann auch das quasi wie abgeschlossen durchleuchtet ist ähm ja, dann kommen wir dann in die nächste Phase.</p>
I	Genau, dazu habe ich auch die passende Frage, gibt es deiner Meinung nach eines oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern

	kann, begründe bitte deine Antwort, nenne Beispiele sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in dieser Phase.
E6	<p>Ja, die Performing Phase also.</p> <p>Oberst, nehme ich wieder die Teamfähigkeit. Also ich glaube, wenn du ein gutes DevOps Team oder Team bist, wo dann auch anfängt, wenn jemand noch nicht fertig ist mit der mit der Arbeit in der Integration und dann das Team sagt OK, ich kann dir noch helfen, ich bin mit meinen Jiras schon durch.</p> <p>So fängt es dann wirklich an, wirklich Spass zu machen, weil du kannst, dann als Team wirklich performen und und und halt auch liefern ehm.</p> <p>Kommunikation sehr wichtig, weil du natürlich ja du musst miteinander sprechen, dass das dem Team weiss wo braucht es vielleicht noch Unterstützung.</p> <p>War aus Selbstmanagement.</p> <p>Das ist ja, das muss sein, sicher auch noch die Lernfähigkeit, aber ich glaube, wenn du das in der Norming Phase schon drin hast, ist dann wird es plötzlich wie, es wird wie selbstverständlich, viele viele Dinge, also auch die Anpassung ich würde das glaub ich nicht mal mehr rein nehmen, weil das ist schon wie ein normaler Fluss, ähm und so wirst du natürlich ähm.</p> <p>Wenn, wenn du wirklich das Fundament hast und die Leute zusammen auch einander helfen, so wirst du natürlich ein mega cooles Team werden, wo halt dann wirklich auch die Sachen, die sie kommunizieren oder Comitten, dan fertig machen können.</p> <p>Da bist du natürlich wirklich auch auf einem Level, wo du eigentlich genau weisst was kannst du etwa reinnehmen in das PI und was nicht ja.</p> <p>Aber da sind wir noch nicht ganz, aber schauen wir mal.</p>
I	Gibt es deiner Meinung nach Unterschiede in der Relevanz der untersuchten Soft Skills zwischen den jeweiligen Scrum Rollen und wenn ja, zwischen welchen Rollen und in welchen Phasen siehst du das?
E6	<p>Jetzt muss ich schnell nachfragen, wie das genau gemeint ist, das mit verschiedenen Scrum Mastern und verschiedenen Teams oder?</p> <p>Aha.</p>
I	Also in einem Team zwischen den Rollen, also zwischen dem Scrum Master, PO und den Entwicklern, ob du da Unterschied siehst bezüglich den Soft Skills genau?
E6	<p>Lass mich kurz überlegen, grundsätzlich eigentlich nicht.</p> <p>Äh, der PO und und der Scrum Master das sind natürlich Servant Leader, also die sollten vielleicht ähm gewisse Fähigkeiten auch noch mitbringen oder das zumindest erlernen. Aber ich finde es auch sehr wichtig, dass das Team ähm halt auch, auch wenn sie nicht den Titel quasi Servant Leader haben, dass sie, dass sie da wirklich auch mitdenken, mitmachen, weil sie sind ja in dem was sie machen, sind sie einfach Fachspezialist. Also ich kann einem Developer nicht erklären, was er jetzt zu tun hat, weil er ist Developer in dies ist Fachspezialist in dieser Rolle. Er wird aber wahrscheinlich auch nicht mir sagen können, was ich in meiner Rolle als Fachspezialist Scrum Master machen muss oder ähm grundsätzlich ähm finde ich sollten alle so eine gewisse Denkweise haben, aber so in der? Forming, Storming, Norming vielleicht noch ein Teil Phase sollten natürlich die Servant Leader schon auch eben als Servant Leader vorangehen.</p> <p>Bei mir war es noch recht speziell, weil am Anfang ähm, hatte ich ein Team</p>

	<p>mit nur externen Mitarbeitern und da ist halt schon auch also das merkst du halt einfach auch oder? Das sind nicht die sind nicht bei dem Unternehmen angestellt und die die Kultur ist, sie können sich schon damit irgendwie identifizieren, aber irgendwie so die die Kultur das fällt halt dann doch und dann wollen sie halt doch mal irgendwie vom PO oder Scrum Master gesagt haben, was sie jetzt wie machen sollen dürfen, das braucht sicher dann etwas mehr auch.</p> <p>Dass sie dann wirklich auch sagen Nein, das können wir nicht machen, weil es zu viel ist, oder so was vielleicht interne Mitarbeiter eher sagen würden, weil schlussendlich sind sie hier vom Kunden bei uns das eben das machen, wo wir sagen blöd gesagt, oder aber also wir haben jetzt mittlerweile hab ich glaub das fünfte Mal ein neues Team aufgebaut, immer mit neuen, also der PO und ich waren nämlich so die stetige. Wir waren immer da, aber jetzt haben wir einen sehr guten Mix aus internen und externen Mitarbeitern und die trauen sich jetzt auch als auch die externen halt, weil sie jetzt auch das Vertrauen haben und wissen, was sie auch sagen dürfen und was ihr Auftrag ist, also aber das ist schon noch sehr am Anfang ist es schon noch so eine nochmals ein, eine etwas andere Hürde ausser einfach nur ein Team mit internen Mitarbeitern.</p> <p>Mhm.</p>
I	Alles klar gut. Ich sehe es schon bisschen heraus, aber stelle die Frage trotzdem noch gibt es deiner Meinung nach entlang des Teamlebenszyklus durchgehend ein Ausschlaggebendes Soft Skill.
E6	<p>Ja also, ich glaube, die Teamfähigkeit und Kommunikation, das war zumindest bei uns sehr wichtig. Also, mir ist das auch wirklich wichtig, Transparenz zu haben. Dinge die, die ich weiss, dem Team auch mitzuteilen und mitzugeben.</p> <p>Das das hängt für mich eben ein bisschen zusammen, also das Team und die Teammember werden nur gute Leistung oder sehr gute Leistung bringen, wenn sie auch das Gefühl haben, dass sie, dass sie ernst genommen werden, dass sie die Transparenz haben und wenn man eben in einem guten Umfeld arbeiten kann, mit gutem Teammemberen, gehts einfach einfacher, auch wenn du mal halt irgendwie einen schlechten Tag hast, ja, dann kannst du das sagen Hey, nervt mich jetzt einfach mal und lass mich jetzt in Ruhe, dann darf das eben auch sein und das ist ja glaub ich einfach sehr menschlich.</p>
I	Absolut und wie beurteilst du die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?
E6	Für mich ist es sehr wichtig also ähm, ich habe auch immer gesagt ich bin oder ich will ein Scrum Master sein für die Menschen, für die Mitarbeiter. Also für mich ist vor Methodik und allem, was dazu gehört der Mensch ist mir sehr wichtig, weil ohne den Menschen geht es nicht. Du kannst nicht eine Methode machen, wenn die Menschen dort total überforderst, darum Soft Skills, das ist wie so beim Eisberg also der untere Teil ist sehr wichtig, auch, dass man halt eben offen miteinander spricht und und Sachen halt auch anspricht.
I	Und welche Soft Skills werden deiner Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen? Jetzt, besonders in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten?

E6	<p>Vorwiegend virtuell aus und müssen nicht nur die sein oder oder auf die bezogen oder sonst.</p> <p>Also ich finde es sehr, sehr wichtig, ich finde die so wie wir jetzt zusammenarbeiten, das ist für mich Zukunft, ich bin nicht mehr die jüngste, aber auch noch nicht so alt, so mittendrin irgendwo. Ich finde es mega cool, wie wie sich das entwickelt hat, dass du eben wirklich auch entscheiden darfst wann musst du brauchst du Zeit für zu Hause zu arbeiten, dass du wirklich dran bleiben kannst.</p> <p>Ähm.</p> <p>Was ich wichtig finde wenn du halt einfach mehrheitlich virtuell zusammen arbeitest, das du zumindest die die Kamera einschaltest und dass du nach wie vor einfach Kommunikation, also dass du das sagst, wo wo du denkst wo du fühlst ähm und dass man halt eben auch etwas mehr ähm, von den Menschen weiss als nur was sie machen also es geht nicht nur mehr nur um die Arbeit, also es gibt ja auch ganz viel hinten dran noch.</p> <p>So verstehst du auch die die Menschen viel besser, wenn halt jemand vielleicht irgendwie so reagiert oder so reagiert und ja wichtig ist natürlich schon auch das du dich ab und zu mal halt auch physisch triffst ähm, dass du Spass auch hast bei der Arbeit, also dass man auch mal irgendwie was lustiges, äh, einander erzählen darf.</p> <p>Ja, ich glaub das ist recht wichtig und das ist sicher auch eine grosse Aufgabe von Scrum Master ähm halt mit Check ins und so die Leute abzuholen, dass sie zwar mit deiner Check in Frage, das ist nicht nur einfach eine Frage ist, sondern auch so lernst du das Team auch besser kennen. Also ich überleg mir schon immer irgendwie ein bisschen, wenn ich finde okay, jetzt will ich das Team etwas herausfordern was mach ich jetzt da für eine Frage rein.</p> <p>Aber ich glaub, das ist wirklich eine auch die Rolle von Scrum Master, das ja das Team einfach auch spürt, was es braucht, auch wenn es halt mehrheitlich remote ist.</p>
I	<p>Gut, dann noch zu der allerletzten Frage gibt es deiner Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in diesem Interview nicht genannt wurden?</p>
E6	<p>Ja, da kannst du wahrscheinlich mehrere, viele Sachen aufzählen. Ich glaube, das Wichtigste, das habe ich ja auch angesprochen, ist wirklich so die Menschen auch zu zu führen, zu merken, was sie jetzt grad brauchen oder es braucht nicht jedes Team die gleichen Dinge. Es braucht auch nicht jedes Team den gleichen Scrum Master äh.</p> <p>Ich für mich habe definiert, was für ein Scrum Master ich sein möchte, wo halt auch meine Stärken liegen ehm aber es gibt sicher auch Teams die die eher eine technische Person brauchen wo ähm, aber grad so gut ist aber ich glaube, dass das spüren und fühlen was braucht das Team im Moment? Ich glaub das ist sehr eine Wichtige ein Wichtiges Puzzleteil ja.</p>
I	<p>Tiptop super, dann sind wir mit dem Interview durch. Ich würde die Aufnahme und Transkription jetzt stoppen.</p>
E6	<p>Mhm.</p>

8.2 Gruppendiskussionen

Es folgt der Anhang zu den Gruppendiskussionen. In diesem Unterkapitel sind der Leitfaden, die PowerPoint-Präsentation, die Tabellen der Priorisierungen und die Transkripte der Gruppendiskussionen zu finden.

8.2.1 Leitfaden Gruppendiskussionen

Interviewleitfaden Gruppendiskussionen

Soft Skills in agilen Teamzusammensetzungen und deren Bedeutung in der virtuellen Zusammenarbeit

Vor der Aufnahme und Transkription der Diskussion

Die Gruppe wird kurz durch die PPP durchgeführt. Unklarheiten und Fragen sollen geklärt werden. Die Gruppe wird in das Phasenmodell eingeführt und die Soft Skills werden benannt.

Die Gruppe wird darüber informiert, dass die Diskussion aufgezeichnet wird. Die Bildaufnahme sowie die Tonaufnahme dienen der Transkription und werden lediglich für die Erarbeitung der Masterarbeit verwendet. Die Transkription der Diskussion wird als Anhang in die Masterarbeit eingefügt.

Die Gruppe wird gefragt, ob eine Anonymisierung der Diskussion gewünscht wird.

Die Gruppe wird gefragt, ob die Informationen auf der PowerPoint Präsentation zu der Masterarbeit und zu der Diskussion ausreichend waren. Wenn weitere Informationen gewünscht werden, wird kurz das Thema und die Zielsetzung der Masterarbeit geschildert. Bei Unklarheiten zu der Diskussion, wird der Ablauf und das Ziel erläutert.

Start Aufnahme und Transkription der Diskussion

Miro öffnen

Begrüßung

Herzlichen Dank für eure Teilnahme an der Gruppendiskussion, die Aufnahme wurde nun gestartet. Wir werden gemeinsam durch die einzelnen Phasen durchgehen. Diese sind auf Miro zu finden. Fragen oder Unklarheiten dürft Ihr zu jedem Zeitpunkt der Diskussion stellen. Wenn Ihr bereit seid, würde ich gerne mit der ersten Frage beginnen?

Themenblock 1 Soft Skills entlang des Teamlebenszyklus

6. Sind Euch die definierten Soft Skills für diese Diskussion / Masterthesis bekannt?
Wenn Ja können wir mit der nächsten Frage weiterfahren.
7. Bitte diskutiert die einzelnen Phasen nach Tuckman und entscheidet gemeinsam, welche Soft Skills Ihr in die Phasen aufnehmen möchtet und priorisiert sie bitte. Falls Ihr Orientierung braucht, findet Ihr die Fragen zu den Phasen auch im Miro.
8. Ist Ihrer Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Forming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
9. Gibt es Ihrer Meinung nach Soft Skills in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilem Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend ist, um die Storming Phase zu bewältigen? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Storming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
10. Kann eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills Ihrer Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir-Gefühls, sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.

- a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Norming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
11. Gibt es Ihrer Meinung nach eins oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
- a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Norming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.

Themenblock 2 Abschluss

4. Wie beurteilt Ihr die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?
5. Welche Soft Skills werden Eurer Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen, in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell Zusammenarbeiten?
6. Gibt es Eurer Meinung nach andere Soft Skills, in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in dieser Diskussion nicht genannt wurden?

8.2.2 PowerPoint Gruppendiskussionen

Soft Skills in agilen Teamzusammensetzungen und deren Bedeutung in der virtuellen Zusammenarbeit

Masterthesis
Merve Dagei

Abbildung 31: Folie 1 Gruppendiskussion

Definition Thema

- Durch die neuen Zustände, wie das Arbeiten im Homeoffice, welche die Digitalisierung und die Umstrukturierung der Arbeitsweise mit sich ziehen, gestaltet sich das Definieren und fördern der gewünschten Soft Skills immer schwieriger. Die Unternehmen sind mit dem Problem konfrontiert, wie sich die Relevanz der Soft Skills im Teamlebenszyklus eingliedern lassen, um die Teams besonders bei der virtuellen Zusammenarbeit zu unterstützen. Soft Skills sind in der Zusammenarbeit in Projekten von grosser Bedeutung. Besonders bei der Teamzusammenstellung und bei der Teamarbeit werden immer wieder Soft Skills der Teammitglieder gefragt (Maturro et al., 2015, S. 101; Moser, 2018, S. 96).
- Diese Ausführung lässt darauf schliessen, dass Soft Skills auch in der virtuellen Zusammenarbeit Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg sind und von Führungskräften bewusst gefördert werden müssen, um die Performance im Team zu steigern. Besonders Manager und Führungspersonen können durch neue Erkenntnisse die Teams dabei unterstützen, auch in der virtuellen Zusammenarbeit gut zu performen (Zakaria et al., 2004, S. 24).

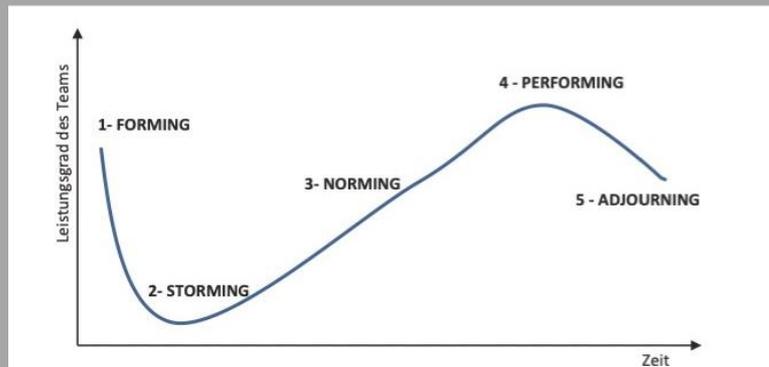
Abbildung 32: Folie 2 Gruppendiskussion

Eingrenzung des Themas

- 5 Soft Skills als Schlüsselfaktoren
- Teamlebenszyklus gemäss Tuckman (Forming, Storming, Norming, Performing)
- Agile Scrum Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten
- Ziel
 - Die Relevanz der Definierten Soft Skills im Teamlebenszyklus herausfinden und begründen
 - Basierend auf den Begründungen eine Handlungsempfehlung erstellen

Abbildung 33: Folie 3 Gruppendiskussion

Definition Teamlebenszyklus nach Tuckman



Phasenmodell nach Tuckman (Johanning, 2020, S. 190)

Abbildung 34: Folie 4 Gruppendiskussion

Definition Teamblebenszyklus nach Tuckman

Phase	Definition nach Tuckman
Forming	In der Forming Phase orientieren sich die einzelnen Teammitglieder, erforschen die Grenzen und die bereits bestehenden Strukturen und Normen (Tuckman, 1965, S. 396).
Storming	Die Storming Phase ist geprägt durch Konflikte, welche durch zwischenmenschliche Beziehungen und emotionalen Reaktionen in Bezug auf die Verteilung der Aufgaben entstehen (Tuckman, 1965, S. 396).
Norming	In der Norming Phase werden die Konflikte überwunden. Ein Wir-Gefühl entsteht und der Teamzusammenhalt wird bemerkbar. Die Rollen werden neu zugeteilt und persönliche Meinungen geäußert. Zudem entstehen neue Normen und Strukturen (Tuckman, 1965, S. 396).
Performing	In der Performing Phase liegt der Fokus nun auf der Ausführung der Arbeit. Durch die erarbeiteten neuen Strukturen und der Rollenverteilung, welche in dieser Phase flexibel und funktional wird, wird die Energie des Teams in das Projekt gesteckt (Tuckman, 1965, S. 396).

Abbildung 35: Folie 5 Gruppendiskussion

Definition der Soft Skills

Kommunikationsfähigkeit

Als Kommunikationsfähigkeit kann die verbale- und nonverbale Kommunikation verstanden werden (R. Sauter et al., 2018, S. 61; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 496). Hierbei wird die Fähigkeit eines Menschen beschrieben, deutlich und verständlich zu kommunizieren. Zu der Kommunikationsfähigkeit wird somit auch das Zuhören, sowie das deuten von Gestik und Mimik gezählt (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 496). Kommunikationsfähigkeit besteht darin, das Gesagte ohne eine Wertung zu verstehen und in einer korrekten Weise darauf zu reagieren, in dem präzise Fragen gestellt werden und die Gefühle sowie die Empfindungen des Gegenübers miteinbezogen werden. Dabei wird ein offener Austausch angestrebt, was sich auf Vertrauen und Anerkennung stützt (R. Sauter et al., 2018, S. 61).

Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit wird als Fähigkeit definiert, welche es einem Menschen erlaubt, Veränderungen in seinem Umfeld schnell und flexibel zu adaptieren. Der Mensch kann somit gut und effizient mit Veränderungen umgehen. Veränderungen können im in der Arbeitswelt beispielsweise Aufgaben oder Anforderungen der Kunden betreffen (R. Sauter et al., 2018, S. 29).

Lernfähigkeit

Lernfähigkeit umfasst das Aufnehmen von neuem Wissen, das Verstehen sowie die korrekte Anwendung.

Selbstmanagement

Die Begriffe Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstregulation, werden als Synonyme für Selbstmanagement verwendet (Graf, 2012, S. 34). Die Bedeutung von Selbstmanagement wurde ausgebaut und umfasst auch das Ressourcenmanagement, Energiemanagement und Stressmanagement. Auch Selbstmotivation und Selbstentwicklung werden unter den Begriff Selbstmanagement eingeordnet (Graf, 2012, S. 35-36). König und Kleinmann (2014, S. 649) verstehen unter dem Begriff "alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen". Wiese (2008, S. 153) beschreibt den Begriff in einer arbeits- und berufsbezogenen Hinsicht. Dabei werden Ziele definiert, verfolgt und der Fortschritt wird bewertet. Ein erfolgreiches Selbstmanagement umfasst gemäss Wiese (2008, S. 153) "die zyklische Anpassung von Zielsetzungen und handeln an sich ändernde personenimmanente sowie externe Möglichkeiten und Restriktionen".

Teamfähigkeit

Ein Team ist ein Zusammenschluss von Menschen, welche ein gemeinsames Ziel verfolgen (Sulzbacher, 2003, S. 16-18). Synonym zu dem Begriff Team, werden Gruppe, Kleingruppe oder Arbeitsgruppe verwendet (Seelheim & Witte, 2007, S. 75). In einem Team entstehen Beziehungen und ein Gemeinschaftsgeis, was zu einem Gruppenzusammenhalt führt. In einem Team arbeitet eine Gruppe von Menschen zusammen, welche über Skills und Fähigkeiten verfügen, die sich ergänzen (Sulzbacher, 2003, S. 16-18).

Abbildung 36: Folie 6 Gruppendiskussion

Gruppendiskussionen

- Wir werden gemeinsam die Phasen durchgehen und im Miro eine Tabelle ausfüllen. Ein Beispiel, wie die Tabelle aussehen wird ist weiter unten vorzufinden.
- Die erwähnten 5 Soft Skills werden in jeder Phase neu eingeordnet und priorisiert. Dabei kann in jeder Phase das gesamte Soft Skill Set genutzt werden. Die Entscheidung, welche der Soft Skills in eine Phase eingeordnet werden sollen, liegt bei der Gruppe.
- Bei euren Antworten sind Begründungen sowie Beispiele sehr wertvoll und erwünscht. Auch werden wir Herausforderungen in den Phasen und Erfolgsfaktoren, um diese meistern können besprechen.

Forming	Storming	Norming	Performing
<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsfähigkeit - Anpassungsfähigkeit - Lernfähigkeit - Selbstmanagement - Teamfähigkeit

Abbildung 37: Folie 7 Gruppendiskussion

Fragen:

1. Ist Ihrer Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Forming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
2. Gibt es Ihrer Meinung nach Soft Skills in dem untersuchten Set, welches in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend ist, um die Storming Phase zu bewältigen? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Storming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
3. Kann eines oder mehrere der untersuchten Soft Skills Ihrer Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir-Gefühls, sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Norming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.
4. Gibt es Ihrer Meinung nach eins oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann? Begründen Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie Beispiele.
 - a. Bitte nennen Sie Herausforderungen der Norming Phase.
 - b. Bitte nennen Sie Erfolgsfaktoren um die genannten Herausforderungen zu meistern.

Abbildung 38: Folie 8 Gruppendiskussion

Vielen Dank!

Abbildung 39: Folie 9 Gruppendiskussion

8.2.3 Priorisierungen der Gruppen im Miro-Board

Gruppe 1

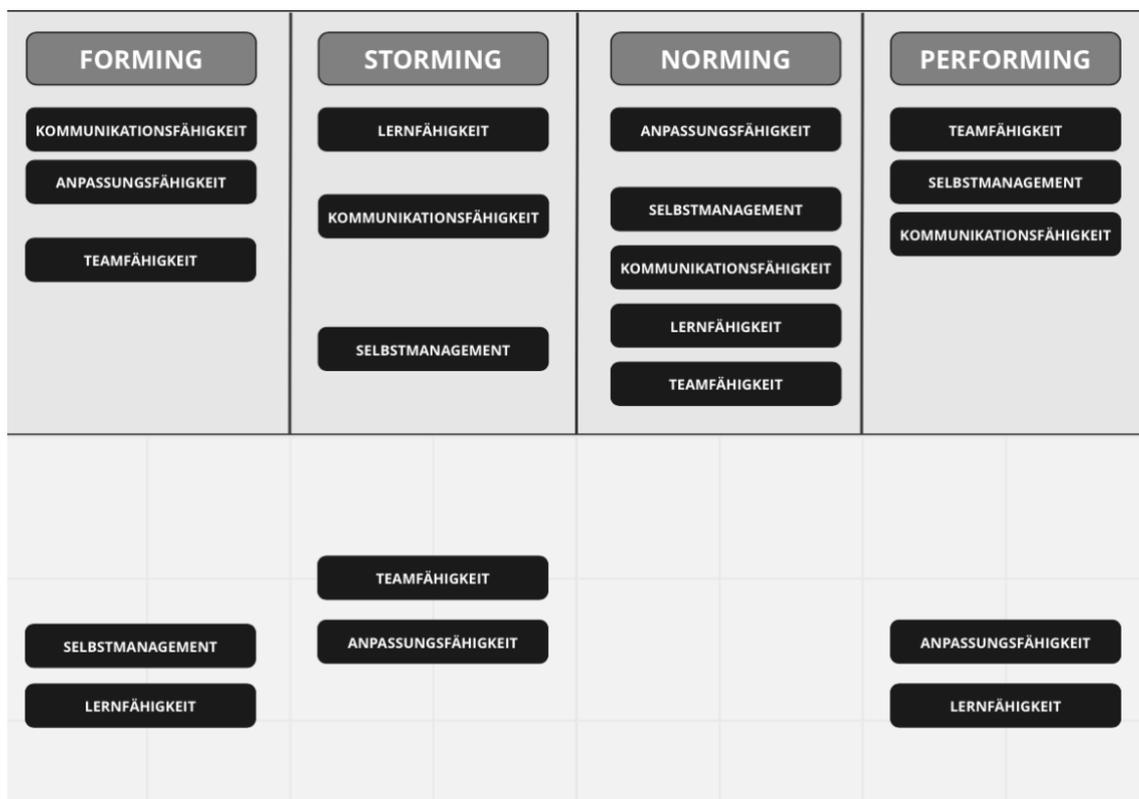


Abbildung 40: Priorisierung Gruppe 1

Gruppe 2

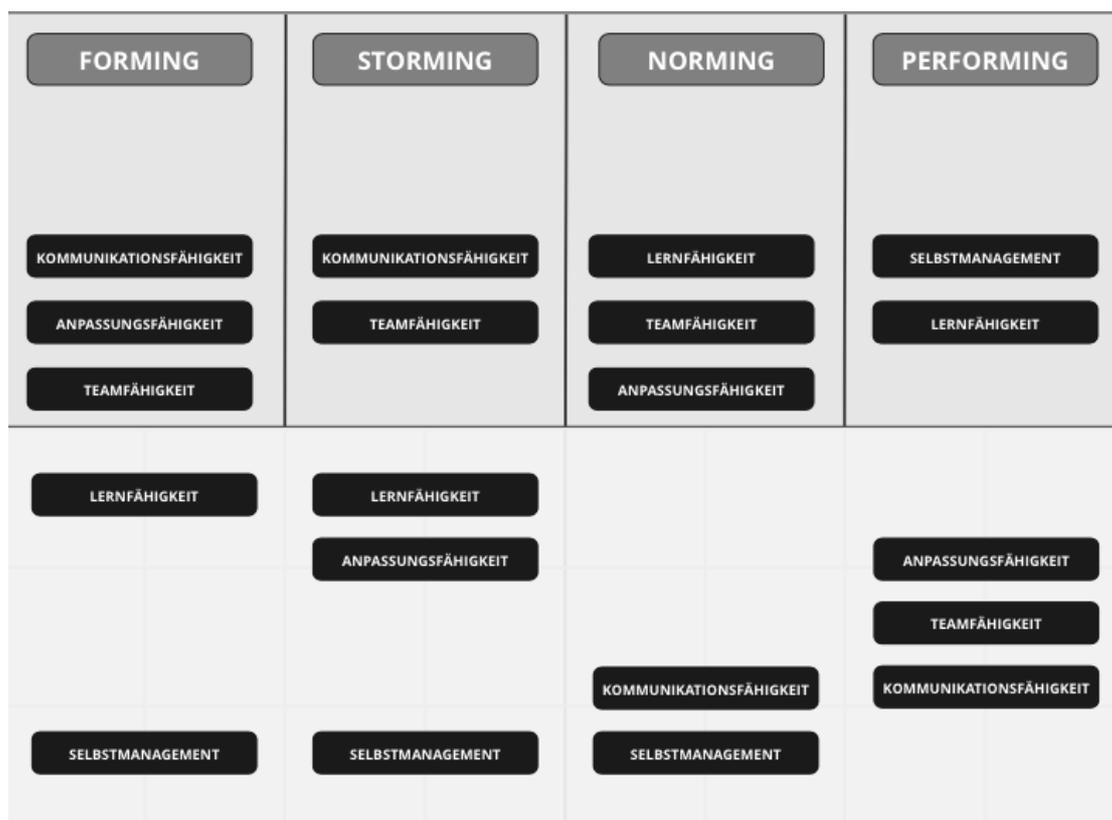


Abbildung 41: Priorisierung Gruppe 2

Gruppe 3



Abbildung 42: Priorisierung Gruppe 3

8.2.4 Transkripte Gruppendiskussionen

Folgend wurden die Transkripte der Gruppendiskussionen aufgelistet. Zudem wurden die Daten und die jeweilige Dauer angegeben. Die Dauer der Diskussion beinhaltet lediglich die Diskussion. Die Personen wurden in verkürzter Form genannt: Interviewer (I), Person [Nummer] (P [Nummer]). Die Transkripte mussten angepasst werden, wenn spezifische Namen, Projekte oder unternehmensinterne Informationen angegeben wurden.

Tabelle 31: Transkript Gruppe 1

Datum	06.04.2023	Dauer	29 Min 29 Sek
Person	Dialog Gruppendiskussion 1		
I	<p>Gut Hallo zusammen, ich teste kurz die Transkription. Funktioniert genau gut, dann können wir gleich beginnen. Gut also nochmal herzlichen Dank für ihre Teilnahme an dieser Gruppendiskussion. Die Aufnahme und die Transkription sind gestartet. Wir werden gemeinsam nun auf das Miro gehen. Und?</p> <p>Bei Fragen und Unklarheiten dürft ihr die Diskussion zu jederzeit stoppen und eure Frage stellen falls ihr jetzt keine Fragen mehr habt, kann ich dann gleich beginnen?</p> <p>Gut, da scheint es keine Fragen mehr zu geben. Gibt es jemanden, der die Soft Skills von dieser Masterarbeit nicht kennt? Gut scheint nicht der Fall zu sein, dann könnt ihr gerne anfangen zu diskutieren. Mit der ersten Phase der Forming Phase.</p>		
P1	<p>Dort den Kommunikation und den Teamfähigkeit sind sind sehr wichtige Soft Skills. Weil ein ein Team muss muss einfach bereit sein, tatsächlich nicht nur in Einzelnen, sondern auch mit mehrere Personen Zusammenzuarbeiten und dazu braucht man auch die Kommunikation. Danke ich.</p>		
P2	<p>Also ich denke also für mich ich denke halt, die Anpassungsfähigkeit würde auch noch in der Forming Phase reinkommen weil so wie beim Teamfähigkeit. Also am Anfang muss auch gesehen werden, dass ja. Jeder also hier jeder der Mitglieder von von Team sich Anpasst. Und auch zusammen auskommen mit den anderen.</p>		
P1	<p>Vielleicht vielleicht hier die Priorisierung, wäre wichtig und und nicht direkt die Soft Skills, weil wie P2 das auch erwähnt hat. Hm. Auch mehrere oder alle Fähigkeiten sind wichtig. So vielleicht. Ja.</p>		
P2	<p>Aber wahrscheinlich Lernfähigkeit und Selbstmanagement kommen später wahrscheinlich also die anderen passen. Sowie Kommunikationsfähigkeit für mich also.</p>		

	Weil Kommunikationsfähigkeit sieht man bei dem Forming Phase, sieht man das nicht. Denke ich. Weiss nicht.
P3	Ja und Anpassung ist ja auch eher später. Würde ich sagen.
P1	Wie, wie I das gesagt hat, bei alle Phasen könnten auch alle ähm.
P2	Ja, genau. Das stimmt.
P1	Soft Skills benutzt werden und und und deswegen die Priorisierung auch gesagt, dass das zum Beispiel den Kommunikation ist extrem wichtig, dass den Team sich aufbauen kann. Und und und deswegen braucht man die teaminterne Kommunikation. Einfach zu anfangen, damit die Teammember dann die Fähigkeiten, die die
P1	technische und persönliche Fähigkeiten äh von die anderen anschauen können und und verstehen können und so. Den ersten Phase aus meiner Sicht. Dann bei andere andere Phasen werden andere oder können auch andere Soft Skills höhere Priorität haben und werden auch.
P2	Also in der Forming Phase denke ich nicht, dass Lernfähigkeit und Selbstmanagement das kommt ja okay Selbstmanagen wahrscheinlich schon aber Lernfähigkeit. Ja.
P1	Schon vielleicht dann, aber nicht mit hohem Prio.
P2	Ja.
P1	Weil. Das das das wird auch wichtiger später sein, aber ja vielleicht. Bei dieser 3 sind schon aus meiner Sicht genügend. Mhm. Habt ihr eine andere Meinung? Und dann können wir weiter.
P2	Ne, ich denke also die 3 passen gut, denn ja Selbstmanagement nicht und dann Lernfähigkeit würde ich jetzt bei der Forming Phase weg lassen ja.
P1	Okay, und was denkt ihr über die Storming dann?
P3	Da will ich denn sagen, die Lernfähigkeit ist das das Wichtigste. Wenn man anfängt dann sein, seine Kollegen quasi kennenzulernen und das Team kennenzulernen.
P1	Mhm. Ja, und dazu braucht man weiterhin die Kommunikation auch.
P3	Genau.
P2	Okay.
P4	Okay Wichtig auch.
P3	Welche?
P4	Ja.
P3	Wir Menschen ja.
P4	Richtig.
P1	So.
P4	Auch für Storming Selbstmanagement

P1	Ich denke. Denke die Selbstmanagement für dann.
P4	Auch sich sich selber managen.
P1	Sag es bitte.
P4	Tschuldigung. Das ist, was ich wollte sagen ja Selbstmanagement ist sehr wichtig.
P1	Weil ich denke, es wird später.
P4	Wo wir sehen im Team jeder.
P1	Der sein.
P4	Jeder muss machen, was er machen muss. Da muss ich selber, selber Sachen sehen ja so, dass ich weiss, was ich machen muss und was ich immer noch lernen muss. Dann muss ich kommunizieren und so weiter.
P2	Ja, wie P1 gesagt hat ich denke, das kommt später. Selbstmanagement aber ja.
P4	Kommt darauf an, wann du.
P1	So die Storming Phase ist?
P4	Bist du im Schritt?
P1	Aus meiner Sicht, die Storming Phase ist, wenn die ersten Eindrücke die, die Verschiedenheiten auch in den Team rauskommen so so wir haben andere Persönlichkeiten, andere Moral andere Laune oder etwas? Und das deswegen ähm werden durch Kommunikation und auch durch Lernfähigkeiten, die die Verschiedenheiten so mehr mehr Fokus haben und dadurch auch vielleicht so Probleme vorkommen. Und dann bei die anderen Phasen werden, äh, die Teams diese Probleme beheben können.
P4	Doch. Das kann sein, aber weisst du das kommt hier drauf an, wie gut diese Leute im Team sind. Ja, was sind ihre Kompetenzen, sodass sie können, Soft Skills die Kompetenzen erfolgreichen benutzen ja. Und niemand kennt alles. Und irgendwann jemand muss merken, hier jetzt ich muss mehr kommunizieren, sodass ich kriege meine Hilfe. Ich muss sehen, ob ich kenne das oder ob ich muss das selber lernen, irgendwie irgendwo. Brauche ich Beispiele oderbrauche ich Teste ja.
P1	Weil das das wird dann vielleicht.
P2	Ja.
P1	Das wird vielleicht bei den Norming Phase noch kommen. Wenn. Wenn wir diese ja Verschiedenheit, denn bearbeiten können. Und dann brauchen wir sehr den Selbstmanagement und und Kommunikation weiterhin und auch dort braucht man die Lernfähigkeit.
P4	Weisst du.
P1	Damit habe.
P3	Die Anpassungsfähigkeit würde ich sagen?
P4	Ob ich kann etwas sagen, ja?
P1	Ja, aber genau genau genau das ist die Wichtigste genau genau. Aber.
P4	Ob ich kann sagen?

P2	Na Teamfähigkeit danach glaube ich.
P1	Teamfähigkeit als zweites, dann Kommunikation und Kommunikation zweites, vielleicht weil Kommunikation ist aus meiner Sicht immer sehr wichtig.
P4	Es Komma.
P1	Eine offene Kommunikation.
P4	P1 weisst du, ob wir sagen, dass man von einer eine Einführung, ja ein neuer Kollege kommt, so gesagt zum Beispiel ja, der ist immer in einem Einführungsprozess in die Firma Topic und dann alles passiert. Ja ja dann präsentiert er die Firma und versucht zu lernen. Wenn, was er anpassen muss. Dann hier er muss kommunizieren, was er verstanden hat. Dann auch Selbstmanagement, wie schnell lerne ich oder keine Ahnung. Geht nicht so einfach das alles. Ja natürlich Kommunikation ist wichtig.
P4	So sehen, ob alle Leute sprechen oder nicht. Okay.
P1	Ich denke, die Lernfähigkeit ist auch bei den Norming Phase wichtig. So. Ich denke so. Weil weil dort.
P2	Ist das nicht beim beim Performing richtig?
P1	Ja, genau.
P4	Oh.
P3	Also beim Performing will sich dann ja sehen, dass Teamfähigkeit benutzt wird und dann zusammenarbeitet. Das Wichtigste ist vielleicht vielleicht sogar beides Teamfähigkeit und Selbstmanagement?
P1	Ja.
P2	Ja, ja.
P1	Weil da dann, da müssen die die Sachen quasi weiterhin gute, in guter Qualität weitergemacht werden. Und dann den Kommunikation noch. Weil die Kommunikation muss, muss weiterhin im Team Hintergrund sein.
P3	Die Reihenfolge ist da bei den 3 dann glaub ich eher egal. Also eher alle gleich?
P1	Mhm ja, alle sind Prio 1.
P3	Ja.
I	Gut, ihr seid jetzt mit den Phasen durch, ich würde euch vielleicht nochmal bitten, die einzelnen Phasen noch einmal durchzugehen und zu besprechen, ob ihr konkrete Herausforderungen und Schwierigkeiten sieht, erlebt habt vielleicht schon mal Beispiele nennen könnt und zudem vielleicht noch Erfolgsfaktoren wie ihr zum Beispiel schneller von der Forming Phase in eine andere Phase kommt oder von anderen Phasen in eine nächste Phase.
P1	Bei dem Forming habe ich mehrmals mit einem neuen Team angefangen und und es hat immer spass gemacht, auch mit neuen Leuten. Dann. Die erste Phase war, immer sehr gut und und ben fokussiert und die Kommunikation und. Und die anderen Menschen kennenzulernen, ein wenig und so. Und das.

	<p>Das hat dich in die zweite Phase also weitergebracht.</p> <p>Wo wo, die die Probleme rauskamen und und vielleicht 2 Persönlichkeiten waren nicht.</p> <p>Nicht so eng zusammen, aber äh, beide Personen waren sehr gute Spezialisten, äh, in deren Bereich und und deswegen könnten wir, solche Probleme dann Teamintern lösen können. Danke alle von hier haben schon sowas erlebt?</p>
P3	<p>Ja.</p> <p>Wenn wenn ich mir das nochmal so genau angucken, da bei der Forming Phase, dann würde ich sogar noch fast mal die Teamfähigkeit und Anpassungsfähigkeit tauschen.</p> <p>Wenn man dann in seinem neuen Team ist.</p>
P2	Ja, man muss nicht.
P3	Weil man sucht sich ja immer erst so einzelne Personen, mit denen man kommuniziert und versucht herauszufinden, wie es ist, und passt sich eigentlich da, dann schon eher an.
P1	Mhm.
P3	Und die würde ich noch mal tauschen.
P1	Ok.
P3	Einfach nur von der Wichtigkeit.
P2	<p>Ja sind naja meine Erfahrung als jemand, der vom Ausland kommt und am Anfang war es auch immer schwierig, irgendwie reinzukommen.</p> <p>Deswegen muss man sich bei dieser Forming Phase quasi kurz anpassen, damit man mit den anderen gut klarkommt ja, natürlich findet man immer jemand, der besser passt und mit meinem mit dem man besser kommunizieren kann und so weiter. Und dann kommt man besser durch durch die anderen Phasen.</p>
I	Was ist eurer Meinung nach die grösste Herausforderung jetzt in der Storming Phase, wenn Konflikte entstehen?
P1	Das Finger pointing.
P2	Wahrscheinlich war das vor der Phase. Mal.
P1	<p>Die Storming Phase, die die Konflikte ohne Finger pointing und ähm, sowas beheben zu können es kann es kann schwer sein.</p> <p>Bei agiler Kultur hier darüber, es sollte nicht zum Beispiel den Finger pointing geben.</p>
I	Und wenn ihr überlegt, dass das Ganze auch ja virtuell stattfindet, die Teamarbeit? Oder Zusammenarbeit?
P1	<p>Dann vielleicht ohne Kamera, äh, siehst hörst du nur die Stimme und und kannst nicht die Mimik sehen nicht die Körpersprache und und sowas und?</p> <p>Und das, das ist dann ein Nachteil.</p> <p>Was besser wäre sowas in persönlicher Form.</p>
P2	<p>Ja.</p> <p>Das wollte ich auch sagen.</p>
I	Was könnte man da machen, damit das wie schneller durchlebt werden kann? Die Storming Phase?
P2	Also ja ab und zu sich zusammentreffen oder so persönlich oder so. Das wird auch.
P1	Ja zusammen Workshop ne genau.
P2	Eine gute Lösung, ja, Workshops, oder?

P1	Ja.
P2	Einfach nur sich treffen und die Meetings genau die Meetings oder so.
P1	Und?
P2	Und Teamevents und so.
P1	Und und auch äh, äh Kamera einschalten in bestimmte Meetings Minimum und so. So regelmässig Ja ja genau.
P2	Vor allem am Anfang, danach wenn man sich kennt und man weiss wie der andere ist. Ja, die andere. Man braucht es wahrscheinlich weniger, weil man kennt sich ja schon.
I	Habt ihr vielleicht noch Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in den beiden letzten Phasen?
P1	Norming hat noch Herausforderungen, weil dort dort. Dort muss man auch Kompromisse dann finden und und beachten.
P1	Und das braucht ein sehr viel Selbstmanagement. Aber dann bei den Performing es. Es wird vermutlich nie so viel Herausforderungen mehr geben. Weil das Team kann dann ähm gut zusammenarbeiten.
P2	Ja, wenn man schon durch die alle 3 Phasen durchkommt ja. Aber die Lernfähigkeit ist auch beim Performing wichtig oder manchmal muss man trotzdem lernen.
P3	Eigentlich sind ja alle Fähigkeiten immer wichtig.
P2	Ja stimmt ja bei der Anpassungsfähigkeit schon im Performing, das weiss ich nicht, aber das brauchen wir nicht mehr so also man hat das durch passt, man muss sich nicht mehr stark anpassen, oder?
P3	Nee.
P2	Weil dieser Part ist schon, das ist schon durch.
I	Wollt ihr die Lernfähigkeit noch in die Performing Phase aufnehmen? Ansonsten könnten wir dann weiter zu der nächsten Frage.
P2	Ne, dann lassen wir es so.
I	Gut gibt es noch einen Kommentar oder eine Anmerkung zu den Phasen und den Soft Skills? Gut scheint nicht der Fall zu sein, dann kommen wir zum letzten Themenblock. Da möchte ich euch eigentlich noch fragen, wie ihr die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit beurteilt.
P1	Sie sind sehr wichtig. Speziell mit virtuellen Umgebungen. Weil mit virtuellen Zusammenarbeit. Mhm. Werden wir Herausforderungen haben, wie wir das vorher schon besprochen haben.
P3	Ja, sind vor allem sind sie glaube ich wichtiger als irgendwelche Hard Skills, weil sie schwerer zu erlernen sind und es schwerer ist, sich irgendwie anzupassen. Fachliche Themen kann man relativ einfach lernen. Und das Team, das muss ja schon irgendwie harmonieren und, da sind Soft Skills halt generell wichtiger, wenn man mit mehreren Leuten zusammenarbeitet.

P1	P1: Ja, das ist sie schon Teamfähigkeit selbst.
P3	P3: Ja.
P1	Und? Das ist dann eine Schwerpunkt.
P2	Ja, stimmt.
I	Super, herzlichen Dank, dann noch die nächste Frage welche Soft Skills werden eurer Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen, in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten?
P2	Kommunikationsfähigkeit.
P4	So für online zu arbeiten ist Kommunikation.
I	Habt ihr da vielleicht noch eine Begründung dazu?
P4	Du gehst nach Hause, du bist online. Und alles muss immer noch laufen so gut wie möglich.
P2	Also ich denke, wir haben das kommuniziert vor allem in der online Welt, also die virtuelle Welt. Ist sehr wichtig, wie die anderen halt das auch aufnehmen. Und deswegen ist halt die Kommunikation sehr wichtig, auch Teamfähigkeit, auf jeden Fall aber Kommunikation also für mich das Wichtigste.
P3	Ja, und bei beim virtuellen Zusammenarbeiten arbeitet man ja doch eher alleine, also sitzt ja nicht immer jemand dabei und guckt was man macht also ich finde, ist Selbstmanagement auch noch sehr, sehr wichtig.
P1	Ja, genau.
P2	Okay, das auch alles gut. Ja.
P4	Ja. Das ist so verständlich, aber ja.
I	Dann noch zu der nächsten Frage und das ist auch die letzte Frage dann, gibt es eurer Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in dieser Diskussion nicht genannt wurden.
P4	Anderes Soft Skills?
I	Genau.
P4	Könnte sein.
P3	Kritikfähigkeit fehlt vielleicht. Kritikfähigkeit ist auch relativ wichtig. Gerade in der Kommunikation, weil es ja. Und vor allem in der in der Storming und Norming Phase. Würde ich sagen, ist es sehr wichtig.
P2	Welche?
P1	Ja, das sagen zu können und auch verstehen und einhalten zu können.
P3	Genau.
P2	Das stimmt.
P1	So beide Seiten sind sehr wichtig.
P4	Das ist im agile so mit vielen Möglichkeiten. Ja. Wenn ich Entscheide dann erklären, warum und wie. Und auch bei der Zeitplanung ja.
I	Gut, herzlichen Dank habt ihr noch einen weiteren Kommentar oder eine Anmerkung?

	Scheint nicht der Fall zu sein. In diesem Fall würde ich nun die Aufnahme und die Transkription beenden.
--	--

Tabelle 32: Transkript Gruppe 2

Datum	12.04.2023	Dauer	34 Min 17 Sek
Person	Dialog Gruppendiskussion 2		
I	<p>Nochmal herzlichen Dank für eure Teilnahme an der Gruppendiskussion. Ich habe die Aufnahme und die Transkription jetzt gestartet.</p> <p>Ihr werdet gemeinsam durch die einzelnen Phasen durchgehen, die findet ihr auf Miro das wurde jetzt nun geteilt. Bei Fragen und Unklarheiten dürfte die Diskussion zu jederzeit stoppen und eure Frage stellen.</p> <p>Wenn ihr nun keine Fragen mehr habt, würde ich euch gerne noch einmal die Fragen durchlesen und dann könnt ihr die Diskussion starten.</p> <p>Gut die erste Frage zu der Forming Phase lautet, ist eurer Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend, um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern? Bitte nennt immer Beispiele, Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren der jeweiligen Phasen.</p> <p>Zu der Storming Phase gibt es eurer Meinung nach Soft Skills. In dem Untersuchten Set, welche ihr in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen</p>		
I	<p>Zusammenarbeit ausschlaggebend findet um die Storming Phase schneller zu bewältigen?</p> <p>Bitte auch hier Beispiele, Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren nennen.</p> <p>Zu der Norming Phase.</p> <p>Kann eines oder mehrere der untersuchten Softskills eurer Meinung nach in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken auch hier bitte Beispiele nennen Herausforderungen der Norming Phase sowie Erfolgsfaktoren.</p> <p>Zu der letzten Phase, gibt es eurer Meinung nach eines oder mehrere Soft Skills im untersuchten Set, welches das Team bei der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiterführen kann. Bitte auch hier Beispiele nennen Herausforderungen der Performing Phase sowie Erfolgsfaktoren.</p> <p>Nun dürfte ich gerne mit der Diskussion starten, ich wünsche euch viel Spass.</p>		
P1	<p>Also danke vielmals, also wir sind ja fast Experten, wir haben jetzt schon zum dritten Mal gehen wir diese Phasen durch im dritten Projekt zusammen.</p> <p>Somit.</p> <p>Ja, natürlich kann sich noch ändern aber, wir kennen die Phasen hoffentlich echt gut.</p> <p>Du hast noch nicht Zugriff, oder?</p>		
P2	SM requested.		
P3	Ich habe Zugriff, brauchen nicht alle.		

P1	Okay.
P3	Zeige ja den Bildschirm noch alle anderen können über den geteilten Bildschirm das diskutieren.
P1	Mhm.
P3	Ist das jetzt am Anfang wichtig. Ist das Lernen ist es am Anfang wichtig oder ist es mehr so ein bisschen mal die Situation zu zu zu meistern, ein bisschen so jetzt mal, ich hab das Gefühl so die Anpassungsfähigkeit ist sehr wichtig.
P1	Ja, in der Forming Phase wird ja geformt. Oder muss man sich anpassen auf auf das, was kommt oder? Man lernt sich als Team kennen. Dann sprechen, dort lernt man ja nicht viel technisch gesehen. Aber passt sich ja den neuen Struktur an genau. Ja. Aha.
P3	Ist das also vielleicht für dich P4, ist es für dich auch so oder beim Forming ist dann Anpassungsfähigkeit oder Teamfähigkeit?
P4	Ja, ich denke Kommunikation ist wichtig.
P3	Okay. So warum Kommunikation und nicht Anpassungsfähigkeit?
P4	Weil ohne Kommunikation, weisst du gar nicht auf was du dich einlässt. Also wenn du die Menschen nicht kennst und nicht mit ihnen sprichst.
P3	Mhm. P5, du bist ja ziemlich ähm na also damals neu in ein bestehendes Team gekommen was war für dich am wichtigsten? Hast du dich zurecht gefunden?
P5	Ich glaube ja, ich glaube Kommunikationsfähigkeit finde ich die wichtigste meiner Meinung nach. Weil, wie schon P4 gesagt hat ohne Kommunikation kannst du nicht.
P5	Äh, erklären oder Fragen oder weiss ich nicht zum äh, ich finde das, ja, bei mir ja das manchmal fehlt und finde ich das wichtig für Forming, dass du weisst zum zum erklären was verstehst du, was verstehst du nicht und und so weiter und so fort nächstes wäre auch für mich die Anpassungsfähigkeit, weil wenn du neue Leute neue Teams hast. Du musst ja natürlich.
P3	Mhm.
P5	Äh, adaptieren und deswegen ist auch wichtig. Wir reden über Team, ein Team und ja, Teamfähigkeit ist auch wichtig. So. Nee.
P1	Ja, meiner Ansicht nach ist für mich Forming und Storming eher schwierig auseinanderzuhalten oder zu konzeptionell.
P5	Genau.
P1	Zu fühlen, denn meistens passiert das ja zeitgleich, oder man springt vom einem zum anderen. Dann kommt noch eine Person hinzu und man lernt sich und das Team kennen.
P5	Genau.
P3	Kann es sein, dass das beim beim Storming es langsam von der

	Anpassungsfähigkeit übergeht, zu Lernfähigkeit also, das habe ich so ein bisschen den, den den Eindruck oder wie ihr gesagt habt, bei Anpassungen da muss man einfach mal schauen, dass man sich in der Situation zurecht findet. Welche Tasks gibts und dann, wenn die sich wenn die ein bisschen langsam bisschen klar sind muss ich lernen oder? Bei mir ist das jedenfalls so muss ich dann lernen ok.
P3	Jetzt habe ich die Situation erkannt. Ich habe meine Aufgaben erkannt und jetzt muss ich versuchen irgendwie mein die Fähigkeiten dahin zu bringen also ich würde sagen so so ein bisschen diese den Übergang von von Anpassung zu lernen wäre für mich ähnlich also wär für mich so ein bisschen der Unterschied im vom Forming zum Storming und ansonsten denke ich bleibt aber weiterhin die Kommunikationsfähigkeiten die Teamfähigkeit drin. Ich finde die, dass das Selbstmanagement kommt, erst relativ spät wenn wir eigentlich, wenn wir schon schon schon ziemlich allgemein klare Abläufe haben.
P1	Mhm.
P5	Ja, bei Performing würde ich auch sagen. Selbstmanagement ja.
P3	Erst bei Performing sogar okay.
P5	Ja genau Selbstmanagement würde ich sagen, weil dort weisst du schon, was du zu tun hast was du machen machen musst und Entscheide du entscheidest, welche Ressourcen brauchst du, welche Prioritäten welche?
P3	Mhm.
P5	Weg nimmst du dann?
P3	Ja. Ja, ich bin ich, finde da also, wir machen wir wenn wir davon ausgehen, dass wir einfach springen dürfen. Ich finde dann beim beim Performing ist dann Selbstmanagement und Teamfähigkeit oder weil du kannst ja nur dich selber managen, wenn du dich verlassen kannst, dass du weisst, dass das Team an sich gewisse Themen schon abdeckt. Um eben dass es im Team zusammen funktioniert, dass du mal hilfst oder dass das jemand anderes dir helfen kann und dann kann ich auch sagen ja ich, ich kann das gut machen, weil das Team weiss, was ich mache oder und umgekehrt. Für mich bei Performing noch noch wichtig die Teamfähigkeit durchgehend
P3	eigentlich einfach halt in einer anderen, in einer anderen, mehr indem ich kann mich auf das Team verlassen Ansatz und am Anfang war es wir müssen als Team zusammen machen.
P1	Ja also, wenn wir entsprechend ja sagen was sind die Herausforderungen für Forming Phase. Also wenn wir das Forming anschauen ist es für mich ebenso eben die die Kommunikation, oder? Wer hat denn Lead, wieviel kann jeder? Haben wir alle Informationen und dann ist es schon so, dass es ja eigentlich an der Kommunikation hängt, wie schnell man da vorwärts kommt oder herauskommt, und und sich ja drauf einstellen kann.
P3	Mhm.
P1	Ja, also Forming ist dann immer die die wilde Phase, bei unserem Team sind wir eigentlich immer noch, noch überhaupt nicht in Performing angelangt sind bei Storming oder Norming.

	Dann. Dort als Beispiel würde ich sagen ist ist Forming eher abgeschlossen, denn wir haben eine Struktur, wir haben eine ein Wiky. Beziehungsweise bekannt ist das schon, wer was kann.
P3	Mhm. Ja.
P3	Wie was, was ich da sehe, vielleicht P1 du kannst da vielleicht ergänzen ähm, was wir was auch unterschiedlich ist bei bei unserem alten Team, so waren wir ein komplett neues Team.
P1	Mhm.
P3	Und bei unserem neuen Team waren wir ein bestehendes Team, das gewiss also den kompletten Inhalt verändert hat und noch Leute zwar dazugekommen sind, aber ich glaube, aufgrund dessen sage ich beim Forming ist die Teamfähigkeit eigentlich so wichtig, weil wir da ja als Team reingekommen sind.
P1	Genau.
P3	Wie wie ist das also ich, wenn ich mich daran erinnere am Anfang beim alten Team war die Teamfähigkeit wichtig? glaube also, die gab es ja gar nicht oder so ich glaube da war kein Team am Anfang.
P2	Es ist ja.
P1	Ja, es ist dann eher Teamfähigkeit wichtig beim Storming, wenn man ja. Konflikte zwischen Menschen menschlich überwinden soll und die Verteilung der Aufgaben geschieht da. Wird sicherlich auch der Kommunikation, dass man miteinander sprechen kann hey ich, ich kann das nicht die Welt kann das.
P3	Ja, mach ich.
P1	Ist dann im Forming das Team eher noch nicht vorhanden und das kommt erst im Storming auf.
P2	Ja, von meiner Seite ich denke, dass in in die Forming Stage es ist äh, den Teamfähigkeit ich denke dass vielleicht äh, eher wichtig. Und und dann dann später im Storming ja, genau das Kommunikation, Kommunikation und Anpassungsfähigkeit ist ist mehr mehr wichtig, aber in die? Ich denke dann in die Forming Stage das ist.
P5	Hi.
P2	Teamfähigkeit dann kann, können wir als Team funktionieren. Aber das ist genau Kommunikation ist ist Anpassungsfähigkeit auch sehr, sehr, sehr wichtig ich weiss nicht wie priorisieren für das aber,
P2	ja, in die nur in der Storming, Norming Phase, ich denke das ja Kommunikationen und und Anpassungsfähigkeit ist ist sehr wichtig, dann später Anpassungsfähigkeit in die Performing Stage ist nicht so und Teamfähigkeit ein bisschen wenig important, ja wichtig sein. Dann, weil weil Selbstmanagement das ist da, ich denke, dass das funktioniert. Und das ist die wichtigste. Ja.
P3	Aus. Was bewegt?
P1	Also ich ziehe da einfach so nach Lust und Laune. Hoffe dass.
P3	Also wo sollen wir sprich ist für dich Lernfähigkeiten am wichtigsten in welcher Phase?

P2	Ich denke in die ja, das ist das ist, das ist nicht ein einfache Frage, das ist für die Anfang bis Ende ich, ich weiss nicht. Woher müssen wir priorisieren das ist.
P3	Und?
P2	Jeder Zeit, äh, wichtig wie wir brauchen das.
P3	Mhm.
P2	Also ich weiss nicht was. Ist nicht einfach zu beantworten. Aber aber ja Forming und Performing, ich denke aber in der Mittel auch.
P3	Mhm. Ja.
P1	Also ja, kurz gesagt, man braucht überall alles. Die Frage ist nur wollen wir, wie können auch alle eintragen, und die Wichtigkeit oder ja? Sag mir, was ist wichtig, was ist nicht so wichtig.
P3	Also ich bin der Meinung im Forming kann man wirklich die Lernfähigkeit, wenn man vom inhaltlichen Lernen ausgeht und nicht von der Organisationslernen, würde ich sagen steht also stimmt das, dass wir Lernfähigkeiten und Selbstmanagement raus lassen und un im Sinne der Tasks, die wir abarbeiten Selbstmanagement, dass man natürlich sich selber im Griff hat um die. Die neue müssen die neue Team Ordnung zu zu widerspiegeln ist das, das wäre dann schon auch da müssen wir uns dahin haben, aber so verstehe ich es eigentlich nicht. Mhm. Mir fällt bei, ich würde bei Norming noch die Teamfähigkeit noch noch hoch tun im Sinne von dass die da auch wichtig ist im Zusammenspiel. Also zum Beispiel, wenn man sieht, man hat, man muss ja am Anfang ist es geht schon ein bisschen zu überleben, überleben. Wir haben verschiedene neue Tasks, wir müssen gemeinsam irgendwie die Situation hinkriegen und in der Norming Phase geht es dann darum, wenn man so ein bisschen diesen diese sie durch hat, trotzdem als Team zu agieren und dann die bestmögliche Zusammensetzung zu finden, und insofern würde ich sagen, ist da Teamfähigkeit wichtig zu wissen, wie man am am besten zusammenarbeitet. Am Anfang ist es wichtig wie überleben wir und wie können wir zusammen, wie können wir zusammen die die Herausforderungen lösen? Und danach ist, wie können wir uns zusammen verbessern? Oder?
P1	Ja, in diesem Sinne bei Norming ist ja auch wenn man lernt, muss man sich anpassen.
P1	In diesem Sinne bei Forming ist das Anpassungsfähigkeit, dass man in das neue Team kommt, bei Storming.
P3	Mhm.
P1	Ist ja, wenn man die Definition liest, emotional ist man dort unterwegs und du musst mich zwischenmenschlich verstehen, dementsprechen, dann würd ich sagen bei Norming kommt ja das Wir Gefühl auf das heisst auch man muss Neues dazulernen, sich anpassen an die neue Struktur und der besprechen ja. Stellt sich die Frage braucht es beim Norming noch die Kommunikation?

	<p>Oder ist das eben in der ersten Hälfte kommuniziert man? Ausschliesslich in diesem Sinne. Hm. Mhm.</p>
P3	<p>Ich würde im Sinne, dass Kommunikation grundsätzlich immer wichtig wäre oder ist, aber einfach nein, nicht den Fokus hat, sondern ein Tool danach und die anderen? Würde ich da wie Kommunikationsfähigkeit eher ein bisschen rausnehmen, ne? Mhm. Also wenn ich, wenn ich jetzt sehe oder das ist so, das ist mehr noch so Hinweise geben. Ausschlag aber es ist nicht mehr zentral zum zum Verstehen und weiter machen oder das ist dann?</p>
P1	Ja.
P3	<p>Nein. Mhm.</p>
P2	<p>Ich denke auch das ja Kommunikation ist auch wichtig im Norming Phase und ja, und ich habe gedacht das ja und Performing es ist gute Frage wann das ist, äh Lernfähigkeit braucht oder nicht weiter vor next Stage. Anders ist wichtiger oder nicht? Aber. Ja, ich ich kann sehen, dass das ist konstant lernen was ist braucht bei Performing. Keine keine Performing wann wir möchten nicht lernen. Ja.</p>
P1	<p>Nee. Ja, also hier stellt sich auch die Frage auf welcher Ebene sprechen wir, wenn es hier darum geht, es vom Team? Also vom Team. Learning von von dem welche Tätigkeit wir ausführen ist natürlich lernen wir überall was aber, wenn man schaut ja, wir bilden ein Team, wir kommen zusammen. Wie hat man mehr Wir Gefühl und wie können wir miteinander arbeiten. Ist ja das Learning per se dann auf einer anderen Ebene zu sehen, die nicht hier wie abgebildet ist.</p>
P3	Mhm.
P1	Aber.
P3	<p>Ich, ich glaube Lernfähigkeit ist auch beim Performing, ausserdem auch noch wichtig, oder weil dann im Performing Thema geht es ja wirklich vor allem sehr viel um den Inhalt also, das ist dann wann hat man hat man kennt sich im Team und jetzt kann man wirklich Gas geben und das heisst ja auch neue Sachen machen vorallem in der DevOps Welt würde ich sagen das ist ja da schon die Lernkurve. Wenn die die da wichtig ist.</p>
P3	Mhm.
P3	<p>P4 you are currently in your change of of of location for your work? You go through the same stages a bit? As well in your private Life right? So in which Phase are you currently in? How do you see the skills here?</p>
P4	<p>Äh. Good question To be honest i am still in the Storming phase. For me for me the Selbstmanagement Part.</p>

P3	Okey that is interessting. Because we have here a difference between a Team an a person.
P4	Ja.
P3	Ne?
P4	Ja, das ist voll schön. Wenn du. Weiss nicht welche?
P3	Ja, ja wie gesagt it is very interesting form e. Shortly ausking Merve. Did we miss any oft he questions?
I	Nein, also ihr seid jetzt sehr gut auf die Phasen eingegangen. Vielleicht noch Erfolgsfaktoren die. Die ihr noch bisschen herausheben könnt aber aus zeitlichen Gründen können wir das auch jetzt beenden und dann mit dem nächsten Themenblock weitermachen.
P1	Also Erfolgsfaktoren die heissen man kommt aus dieser Phase heraus.
I	Genau.
P1	Ja.
P3	Ja.
P1	Ja, Forminf und Storming ist für mich immer noch eher schwierig auseinanderzuhalten.
P3	Ja, für mich ist eigentlich der der einzige grosse Schritt ist so ein bisschen vom Normin zum Performing so wenn es wirklich so wenn das Team, weil wenn man merkt, die die Sachen laufen und dann halt nicht immer Grundlagendiskussionen. Und das scheint mir eigentlich auf eine sehr starke Teamfähigkeit und darin aber auch eben, dass das Selbstmanagement, wenn das Selbstmanagement kommt oder dass, dass die, die wie man plant, wie man Entscheidungen trifft, dass die, dass die Sachen eigentlich klar sind und man sich auf den Inhalt konzentrieren kann, also für mich ist, sagt die dann die Teamfähigkeit, das jedem klar ist, wo man und wie man ist und zum Beispiel bei uns, wenn beim Team, habe ich das Gefühl sowie Person x und und Person y die ganze Zeit um Grundlagendiskussionen führen, sind wir einfach noch irgendwo zwischen Storming und Norming denke ich, weil einfach jedes Mal wieder. Ja, wir können uns ja verbessern und die ganzen Grundlagen angeschlossen sind und beim allten Team, wenn wir uns zurückerinnern, war es eigentlich sehr klar wie läuft das Backlog Refinement, wie werden Stories geschätzt? Wo sind die eskalations Punkte? Und das war war da viel klarer, das wäre für mich der Erfolgspunkt, dass man nicht Grundlagendiskussion führt.
P1	Ja, das würde ich auch sagen, also ist ich ich, ich denke Storming. Eigentlich ist das ja alles um die Klarheit vom Ziel und so eine Struktur, wie man vorgeht. In diesem Sinne Forming kommt man wirklich einfach als Team zusammen, das die die Einzelnen. Wer ist der Chef? Und wie gehen wir grundsätzlich vor und so mit?
P1	Wenn wenn? Wenn ich es ansehe, würde ich sagen gibt es per se 3 Stufen von von Performen die man haben kann und ja wie du sagst P3, Wir sind öfters

	<p>wieder bei zwischen Storming und Norming mit diesen 2 denn wir haben immer wieder Grundsatz Diskussionen, die ich bei Storming sehen würde. Das ist ja wirklich ein Grundsatz, eine Zeile wie wir Task schätzen und ähnliches und dort links der Sturm, denn wir müssen alle umdenken. Bei Norming denk ich sind es einfach eher Kleinigkeiten, sagen wir ja OK. Was ist jetzt die Hauptstory für für Story points. Vielleicht gibt es da ein nach nach wenigen Wochen sieht einfach ja die Story, die wir haben, ist nicht mehr gültig, machen wir doch eine neue, aber das ändert sich nicht viel und Performing, weiss halt jeder was er man machen muss. So meine Ansicht aber natürlich ja jetzt bei unseren aktuellen Teams ja, gibt es immer noch Stürme. Genau.</p>
P3	Mhm.
P1	In diesem Sinne.
I	Gut.
P3	Gut, dann zu den nächsten Fragen gerne.
I	<p>Tiptop super also herzlichen Dank nochmal für das Ausfüllen und die Priorisierung, dann habe ich noch 3 abschliessende Fragen, die ihr alle einfach beantworten könntet, falls sie nichts dazu sagen möchtet, müsst ihr natürlich auch nicht.</p> <p>Wie beurteilt ihr als Team die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?</p>
P3	<p>Wer macht den Anfang?</p> <p>Ich finde es wichtig, aber ich finde es nicht mehr wichtig als vorher oder so im Wasserfallmodell usw. Ich meine die waren immer schon wichtiger oder wichtig, je nachdem hat man heutzutage ein bisschen mehr Fokus darauf, was helfen kann.</p>
I	Gibt es weitere Meinungen dazu? Ansonsten würde ich weiterfahren.
P1	<p>Also meiner Meinung nach ja, es hilft sicherlich, wenn alle miteinander sprechen können, als als Beispiel oder als Team zusammenarbeiten können denn.</p> <p>Mit diesen 5 Skills kommt man schneller ans Ziel.</p> <p>Sicherlich gibt es sonst wie sagt man gärtchen denken, ich mach das, du machst das äh.</p> <p>Und wenn einer weg ist.</p> <p>Kommt das Projekt zum stehen, bis er wieder zurück ist als Beispiel also das hilft sehr, wenn man ja als Team zusammenarbeiten kann, sich miteinander austauschen kann und.</p> <p>Sich gegenseitig übernehmen unterstützen kann.</p>
I	Herzlichen Dank, dann die nächste Frage lautet welche Soft Skills werden eurer Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten?
P1	<p>Selbstmanagement also.</p> <p>Man arbeitet auch mehr von zu Hause oder ich und dort ist das, das man sich selbst an der Nase nimmt und nicht nur privat zu Hause sitzt und nicht arbeitet.</p> <p>Oder ähnliches, dass man.</p> <p>Ja.</p> <p>Dass man an dem arbeitet, dann die restlichen sind ja alle anderen auch einbezogen.</p>

	Aber wenn man Selbstmanagement nicht beherrscht.
P1	Ist man in der aktuellen Welt früher oder später dann. Nicht mehr hilfreich im ganzen Team.
P2	Ich denke, auch Selbstmanagement oder oder was ist sehr Important sehr wichtig im in diese virtuelle Arbeit Welt das Kommunikationsfähigkeit auch sehr wichtig als ich ich arbeite von von Remote äh, wann ich wann Kommunikation nicht gibt nein, es gibt nicht genug Kommunikation, das ist auch sehr, sehr, sehr grosse Probleme ja. Das ist meine Meinung.
P3	Für mich ist noch ein, also ich weiss nicht, ob wir den Raum auf tun sollten, aber ich finde Problemlösungsfähigkeit ist noch wichtig, weil wir ein grundsätzlich durch die Automatisierung, also jetzt in unserer Branche, ähm. Die regelmässigen Tasks werden immer weniger und wir arbeiten immer mehr an Problemen und damit umgehen zu können, denke ich ist auch wichtig oder so auch psychisch dann nichts Gefühl hatte die das wäre die Welt ist nur ein Problem oder. Mhm.
P1	Ja ja, das ist das würde ich dann unter Anpassungsfähigkeit sehen, wenn man macht immer etwas anderes. Mhm. Ja, stimmt ja.
I	Das passt eigentlich ja nein. Ja möchte niemanden unterbrechen.
P1	Ja oder nur einfach ja bei uns ist Anpassungsfähigkeit sehr hoch angesehen, denn wieder sind jetzt zum dritten Mal also innerhalb kurzer Zeit ja nein, aber wir machen ja sehr viel Neues anderes. Und und ja, man muss auch irgendwie mehr dazu lernen. Ihr macht so, dann machen wir so und jetzt ist jetzt das dritte mal, dass wir komplett Junior sind wieder genau.
I	Möchte sonst noch jemand seine Meinung zu der zweiten Frage stellen? Ansonsten geh ich noch zu der letzten Frage. Die letzte Frage wäre dann gibt es eurer Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in dieser Diskussion nicht genannt wurden?
P1	Problemlösungsfähigkeit. Hm. Halt sonst nichts nein, nein.
I	Gut, ich denke, dann können wir die Diskussion auch gleich schliessen. Ich stoppe die Aufnahme und Transkription.

Tabelle 33: Transkript Gruppe 3

Datum	13.04.2023	Dauer	35 Min 46 Sek
Person	Dialog Gruppendiskussion 3		
I	<p>Gut, dann nochmal herzlichen Dank für eure Teilnahme an der Gruppendiskussion. Die Aufnahme wurde nun gestartet. Wir werden gemeinsam durch die einzelnen Phasen durchgehen. Diese sind auf Miro zu finden, bei Fragen oder Unklarheiten dürft ihr zu jedem Zeitpunkt der Diskussion die Diskussion anhalten und eure Frage stellen. Wenn ihr nun bereits seit, würde ich die Fragen vorlesen und lasse euch dann einfach diskutieren.</p> <p>Gut.</p> <p>Die erste Frage zu der Forming Phase lautet, ist eurer Meinung nach eines oder mehrere dieser Soft Skills in der Forming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend um die Forming Phase schneller und effizienter zu meistern, begründet bitte eure Antwort nennt Beispiele, Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren der Phase.</p> <p>Zu der zweiten Phase.</p> <p>Gibt es eurer Meinung nach Soft Skills, in dem untersuchten Set, welches ihr in der Storming Phase von agilen Scrum Teams in der virtuellen Zusammenarbeit ausschlaggebend findet, um die Storming Phase zu bewältigen, begründet bitte eure Antworten nennt Beispiele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Phase.</p> <p>Kann eurer Meinung nach eines der untersuchten Soft Skills, in der in der Norming Phase das Team bei der Bildung des Wir Gefühls sowie bei der Bildung von Normen und Strukturen bestärken, auch hier bitte eure Antworten begründen, Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren der Phase nennen.</p> <p>Gibt es eurer Meinung nach eines oder mehrere Soft Skills, in dem untersuchten Set, welches das Team in der virtuellen Zusammenarbeit in der Performing Phase weiter fördern kann?</p> <p>Auch hier bitte eure Beispiele nennen, begründen sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Phase nennen.</p> <p>Das sind die 4 Fragen zu den jeweiligen Phasen nun dürft ihr anfangen zu diskutieren ich wünsche euch viel Spass.</p>		
P1	Also ich sehe es hat schon hat schon 2 Soft Skills. In den Phasen wer hat die dort reingetanzt?		
P2	<p>Ich, ich kann auch gleiche erklären, ich muss hier noch kurz was machen. Moment schnell, okay also äh, für mich ist bei der Forming Phase das wichtigste die Anpassungsfähigkeit, weil meiner Meinung nach kommst du wenn du nicht so die erste Person in der Gruppe bist kommst du ja meistens in ein Team und ja, für mich ist es wichtig, dass sich jeder anpassen kann. Weil natürlich kommt man mit jedem Menschen nicht klar. Aber auf einer Seite kann man sich schon auf die anderen Menschen anpassen, deswegen finde ich so für die Forming Phase ist für mich Anpassungsfähigkeit das wichtigste.</p>		
P3	Ich finde auch, dass in der Forming Phase Anpassungsfähigkeit sehr wichtig ist, weil.		

	<p>Ja, wie gesagt, dass jede Person ist anders und jedes Team ist auch wieder anders und mit jeder Person ist das anders, zu zusammenzuarbeiten. Und dann muss man sich schon ein bisschen muss man schon auch die Fähigkeit haben, sich an diese verschiedenen Personen anpassen zu können, damit man dann auch gut zusammenarbeiten kann.</p>
P4	<p>Ich bin der bei der ersten Phase kann man auch die Kommunikationsfähigkeit nehmen, da es ist einfach gesagt, der erste Eindruck und es kommt auch immer drauf an, wie man diskutiert und was man auch preisgibt und was man auch sagen möchte. Was man schon, was gut ist, was schlecht ist, dass man das einigermaßen anpasst und. Deshalb finde ich die Kommunikation ist hier wichtig. Eben was man sagt und was man schon preisgeben möchte. Deshalb wieder Kommunikationsfähigkeit.</p>
P1	<p>Ja, ich hätte jetzt glaube ich, als Erstes auch. Hm.</p>
P5	<p>Für die zweite Phase beim Storming. Tschuldigung, sprich weiter.</p>
P1	<p>Mach nur.</p>
P5	<p>Also ich bin schon der zweiten Phase beim Storming da finde ich dass die Kommunikationsfähigkeit dorthin passt. Da man dort ja die zwischenmenschlichen Beziehungen und Herausforderungen entstehen und herausfinden möchte und das passiert durch die Kommunikation. Wenn weil alle Menschen verschiedene Levels haben, bei der Kommunikation, und deshalb muss man sich dort einrichten und anpassen.</p>
P4	<p>Ja, ich würde bei der zweiten Phase auch das Selbstmanagement nehmen, weil bei dieser Phase könnte es Konflikte geben. Und. Da geht das auch, was man sagen möchte und? Auch. Auf sich selbst kontrollieren, wie gesagt, dass man nicht zu viel sagt, dass man auf etwas sich selbst kontrolliert und auch die anderen reden lässt, deshalb würde ich auch das Selbstmanagement in die zweite Phase nehmen.</p>
P2	<p>Wollte P1 nicht noch was zu Forming sagen?</p>
P1	<p>Ja, ich wollte nur eigentlich nur. Ergänzend zum. Zu P4.</p>
P4	<p>Das.</p>
P1	<p>Also. Zur Person z4. Wegen der Kommunikationsfähigkeit ja, dass ich das auch dort gesehen hätte, weil man ja die bestehenden Strukturen und Normen herausfinden möchte, die bei den verschiedenen Leuten bestehen. Und? Daher ist Kommunikation wichtig, denke ich, aber dann wiederum auch bei der Storming Phase. Wie schon erwähnt wurde. Ja, weil man sich halt auch dann besser kennenlernen muss und. So langsam herausfinden muss, was funktioniert und was nicht, damit man aus dieser Phase herauskommt.</p>

P2	Für mich ist ja bei der Storming Phase, auch die Lernfähigkeit sehr wichtig, da ich finde so natürlich von Anfang an weiss man nicht wie die ganzen Leute sind und wie sie arbeiten und wenn man schon so wie die Forming Phase hatte, weiss man ja schon bisschen mehr wie Menschen sind und man sollte auch so Lernfähig sein sich die Arbeitsweise von den anderen sowie anzueignen und deine Arbeitsweise auch rüberzubringen, dass es halt wirklich klappt und auch von den Fehlern, die man gemacht hat bei der Storming Phase draus lernen können.
P5	Da stimme ich zu, dass die Lernphase. Lernfähigkeit bei der Storming Phase ist, da man schon in der Norming Phase die Konflikte überwunden hat, das muss ja vorher geschehen. Deshalb in der Storming Phase.
P4	Ich würde bei der Storming Phase auch noch die Anpassungsfähigkeit nehmen, da es um zwischenmenschliche Beziehungen geht, weil ja ansonsten, wenn man sich nicht anpasst, werden einfach die Konflikte grösser, deshalb denke ich ist die Anpassungsfähigkeit richtig dort. Kann dass jemand noch hochziehen.
P1	Ja.
P4	Was meint ihr dazu?
P2	Ja finde ich auch.
P4	Mhm. Gehen wir weiter zum Norming?
P2	Mhm, ich habe beim Norming zum Beispiel die Teamfähigkeit rein gemacht, weil ich finde so wenn du schon diese ganzen Phasen durchgemacht hast, dann bist du bei der Norming schon so weit das du einfach im Team zusammenarbeiten kannst und auch schauen kannst, danach wieder bei der Performing, dann deine Arbeit zusammen im Team machen kannst.
P5	Für mich kommt bei dem Norming Phase noch die Kommunikationsfähigkeit, da man ja da schon als Team gut zusammenarbeitet und der Zusammenhalt schon besteht, aber damit dieser auch bestehen bleibt, muss man gut kommunizieren können können, damit man auch die die Probleme ansprechen kann oder was gut läuft.
P4	Und vielleicht auch noch die Selbstmanagement, weil bei dieser Phase wird ja auch vielleicht soll die Rollen gesetzt, dann hat man seine eigene Aufgaben. Deshalb würde ich auch das Selbstmanagement im Norming sehen. Noch jemand anderes? Eine Ergänzung?
P1	Nein, ich würde glaube ich auch diese zwei, vor allem in der Norming Phase sehen.
P4	Ja.
P1	Und in der Performing? Geht es ja dann vor allem darum, so performen oder halt wirklich zu zu seinen besten Leistungen zu kommen, deshalb würde ich auch zustimmen zu dem Selbstmanagement, dass da schon steht. Damit man sich wirklich selber gut organisiert und Verantwortungsbewusst ist. Dass man so effizient arbeiten kann, zusammen.

P3	<p>Da stimme ich auch zu zum Selbstmanagement ich finde aber auch Teamfähigkeit ist in der Performing Phase sehr wichtig.</p> <p>Man hat zwar wahrscheinlich seine eigenen Tasks bekommen, die man. Sag mal, bearbeiten muss ich finde aber auch gerade wenn man zum Beispiel ein Problem hat oder irgendwo auf Fehler läuft, dass man eben die Fähigkeit hat, sich auf das Team auch zu verlassen und dass man sich gegenseitig supported, wenn jetzt jemand in einem Bereich vielleicht mehr.</p> <p>Oder sich besser auskennt in einem Bereich und da vielleicht besser helfen kann als man selbst, vielleicht aber auch.</p> <p>Ja, dass man sich gegenseitig unterstützt, wenn jetzt jemand Hilfe braucht.</p>
P2	<p>Ich stimme den beiden zu und ich würde, also meiner Meinung nach kommt in der Performing dann sowie alle 5 Skills weil.</p> <p>In der Performing Phase ist dann schon so, wie das Ende, was du liefern musst, du musst selbstständig sein, du musst Teamfähig sein, du musst auch lernen, aus deinem Fehlen zu lernen ja, ähm die du vielleicht gemacht hast und jemand aus dem Team hat dir geholfen für das nächste Mal und Anpassungsfähigkeit, weil der Kunde will Ergebnis haben und nicht jeder Kunde ist nett und man muss sich anpassen können und trotzdem sagen so OK, ich nehme deine Kritik an und ich werde das so entwickeln, wie du sagst und die Kommunikationsfähigkeit ist einfach überall sehr wichtig, wenn du keine Kommunikation in einem Team hat, dann bist du deine Sachen die man die zu liefern willst nie richtig machen können.</p>
P4	<p>Mhm.</p> <p>Und gerade bei der Kommunikationsfähigkeit. Ich denke, jeder hat schon seine Rolle, aber bei der Arbeit gibt es meistens auch Abhängigkeiten. Deshalb die Scrum Meetings oder so ist ebenso wichtig, dass man sagt, wie weit</p>
P4	<p>man ist.</p> <p>Das waren auch meistens ja die Abhängigkeiten und. man kommt halt zusammen weiter.</p> <p>Nein, ich würde auch sagen, dass alle 5 Punkte bei der Performing wichtig sind.</p>
P1	<p>Ja finde ich auch gut, was hättet ihr gesagt? Von der Priorisierung her? Ich hätte vielleicht diese 3 oben gesehen, also Selbstmanagement, Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit.</p> <p>Weil Anpassungsfähigkeit das denke ich ist eher in den vorherigen Phasen also wichtiger.</p> <p>Und ja, bei diesen hier oben kann man natürlich diskutieren. Was wichtiger ist.</p>
P2	<p>Für mich persönlich würde ich ihn.</p>
P5	<p>Ich stimme bei dir dazu.</p>
P2	<p>Ja, für mich persönlich würde ich in jeder Phase die Kommunikationsfähigkeit an erster Stelle tun, weil ohne Kommunikation kommst du irgendwie nirgendwohin in einem Team.</p> <p>Und dann würde ich dann so im Forming dann so die Anpassungsfähigkeit als zweites sehen.</p> <p>Und in dem Storming? Die Lernfähigkeit an ja, da sind alle gut.</p> <p>Mhm.</p>

	Ja, Storming kann ich noch nicht entscheiden, aber Norming würde ich dann Kommunikation, Teamfähigkeit und Selbstmanagement machen. Und bei Performing würde ich es so sein lassen, wie es ist.
P1	Ja.
P4	Ich.
P5	Meiner Meinung nach gehört Teamfähigkeit bei der Performing an erster Stelle an erster Stelle, da man ein Projekt zusammen beginnt als Team und zusammen abschliessen will. Das heisst jede Meinung ist wichtig, das heisst, man muss auch. Man muss sein Okay geben, dass das passt und dann zum Kunden geht. Oder realisiert wird.
P2	Das sehe ich nicht so, weil ähm zum Beispiel. In einem Team hast du, nicht jeder kann das gleiche. So du hast Leute, die für die eine technische Spezialisierung mehr sind, die anderen für die andere. Natürlich stimmt man sich gegenseitig ab, aber so wie ich es erlebe, ist es so. Für dein Kunde machen die eine mehr als die andere und dann kannst du nicht zum Beispiel zu den anderen vom Team gehen, die nicht so viel Ahnung haben wie du die zuerst sowie das Okay bekommen von denen. Weisst du, wie ich meine?
P5	Ja, da stimme ich dir auch zu, aber ich finde einfach, dass das ja die optimale Lösung wäre, wenn alle etwas mit zu sagen haben. Ein Beispiel bezieht sich auf ja, wahrscheinlich gibt es solche Fälle, aber die optimale Lösung wäre, dass alle ihre Okay geben würden. Denke ich mal.
P2	Ja, so meine Meinung also ja.
P5	Aber ob das wirklich dann so ist, das ist nicht garantiert, aber man will ja, dass jeder im Team dein Beitrag mit gibt und, deshalb wäre das bei Teamfähigkeit.
P2	Ja, wie ich.
P5	Darüber kann man sich streiten.
P2	Ja, wie ich.
P5	Darüber kann man sich streiten. Es gibt mehrere.
P2	Ja also so wie ich es erlebe ist einfach so, dass man sich auf die andere Person sowie verlässt ja, ich weiss die Person ist gut in diesem Bereich, deswegen vertraue ich dir, dass sie auch das richtige macht für den Kunden. Weisst du, wie ich meine so wie? Diese ganze Phasen, die man schon durch hat, weiss man dann, wie die Person arbeitet und dass man sich auf die Arbeit von der Person verlassen kann, dann ist es so wie selbstverständlich.
P5	Ja.
P2	Oder sehe ich das falsch?
P5	Ja also ich denke eben, dass alle Fähigkeiten ja wie alle gesagt haben, bei der Performing wichtig sind. Dann stimmt das.
P1	Also ich denke das was du gesagt hast wegen dem. Zusammenhalt also, der der Gruppenzusammenhalt, das ist ja auch eine Art von Teamfähigkeit und dann würde das dafür sprechen, dass wenn die der

	Gruppenzusammenhalt selbstverständlich sein sollte, dass dann die Teamfähigkeit eigentlich an erster Stelle ist.
P1	Und dann ja, dass Selbstmanagement. Aber wie gesagt, es gibt natürlich verschiedene Argumente, aber sonst erlaube ich mir mal, dass die Teamfähigkeit an erster Stelle zu machen und dann? Selbstmanagement. Ja, und dann? So sind damit alle einverstanden.
P4	Ja.
P2	Ja.
P1	Okay und dann? Bei den anderen Phasen ähm. Von der Priorisierung her hat da dann noch jemand ein Input.
P4	Vielleicht bei Norming bei der dritten Phase können wir auch wie bei der Performing die Teamfähigkeit an erster Stelle. Weil das wäre dann immer noch das Ziel, das wir gemeinsam haben und das ist von mir aus gesehen das Wichtigste. Oder? Weiss nicht? Und das steckst dann meistens mit dem Teamfähigkeit denk ich auch die Kommunikationsfähigkeit ist hier wichtig. Aber ich hätte wahrscheinlich die Teamfähigkeit oberst genommen oder was meint ihr dazu? Weil hier geht es ja um das Team selber. Das war.
P1	Ja ja, ich bin noch etwas hin und her gerissen zwischen Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Weil es ja, darum geht Rollen zu.
P5	Meiner Meinung nach stimmt das so, mit der Kommunikation ist okay, das ist das.
P1	Ja.
P5	Was wolltest du sagen Entschuldigung?
P1	Ja, weil bei der Norming Phase geht es ja darum, Rollen neu zuzuteilen. Und. Das halt jeder seine Meinung äussern kann und dazu ist natürlich die Kommunikationsfähigkeit am wichtigsten jetzt in dieser Hinsicht.
P1	Hm. Ja, aber es gibt vielleicht andere Meinungen.
P3	Ich finde es also Teamfähigkeit wäre sicher besser an zweiter Stelle. Also vor Selbstmanagement, weil wenn man auch die Definition der Norming Phase anschaut? Dass man eben auch Konflikte überwindet und das den Teamzusammenhalt dann verstärkt, da braucht man ja schon auch Teamfähigkeit das. Dass man das schneller erlangt. Auch dass man Konflikte halt gemeinsam im Team löst.
P4	Ja. Aber. Bei der zweiten oder bei der dritten Phase dort und haben wir noch Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit und ich denke eigentlich von mir aus gesehen allgemein bei allen Phasen haben wir alle 5. Aber dann hat das einfach weniger Priorität.

	Lernfähigkeit, Teamfähigkeit durch Selbstmanagement auch richtig in allen Phasen. Aber es hat halt weniger Priorität. Was meint ihr dazu? Ich denke, bei allen Pausen braucht man eigentlich alle 5. Da die Fähigkeiten. Ja.
P2	Ich habe dich Person 4 richtig schlecht gehört um welche Phase geht es?
P4	Na, eigentlich allgemein bei Phase 1 bis 4.
P2	Mhm.
P4	Aber dort unten noch die zum Beispiel bei Forming, Lernfähigkeit und Selbstmanagement.
P2	Ja.
P4	Okay, bei allen Phasen brauchen wir die 5. Einfach. Nein.
P5	Da stimme ich dir zu, ich will einfach nur noch dazu sagen, dass die Priorisierung vielleicht noch wichtig ist, weil zum Beispiel beim Storming bei der zweiten Phase ist Anpassungsfähigkeit am Schluss was?
P2	Sinn macht. Ja.
P5	Was ich nicht richtig finde, weil dort entstehen ja auch viele Konflikte und Probleme und da muss man ja auch Anpassungsfähigkeit haben, damit man diese lösen kann. Deshalb sollte das. Könnte Priorisiert werden.
P2	Also meine Meinung nach soll zu allen Phasen ist. Bei den 2 letzten Phasen sind alle 5 Skills wichtig. Natürlich ist es wichtig, viel von Anfang an dazu haben, aber beim Forming hast du noch gar kein Team, da brauchst du also du brauchst schon Teamfähigkeit aber. Es ist so wie eine andere Art von Teamfähigkeit, wenn ihr wisst was ich meine. Weil, das Team ist ja noch gar nicht da, es entsteht erst und das mit der Zeit entwickelt sich ja die Teamfähigkeit. Bisher.
P4	Aber schon beim Forminf entsteht ja eine Beziehung wie gesagt der erste Eindruck und das kann man auch vielleicht mit Teamfähigkeit in Verbindung setzen. Nicht so schlimm wie beim.
P4	Bei die anderen Phasen. Aber von mit aus ausgesehen hat das schon etwas gut, nicht so viel.
P2	Ja. Ich weiss was du meinst, aber meiner Meinung nach nicht so, man braucht gewisse Skills ja, man braucht die gewisse Skills, man muss sie da haben. Aber sie sind nicht relevant. Weisst du, wie ich meine?
P4	Ja versteh ich ja.
P2	Dann so mein Ding.
P5	Also damit willst du sagen, dass bei Norming die Teamfähigkeit etwas weniger wichtig ist, als die anderen Fähigkeit. Habe ich das richtig verstanden?
P2	Nein, bei Norman bei Norming und Performing zum Beispiel Teamfähigkeit sehr wichtig, weil da gibt es schon ein Team, da hat man schon die anderen 2 Phasen, wo man sich kennenlernt den Sturm oder was auch immer schon durch hat also überwunden hat und bei Norming ist

	schon das Team ist da. Du musst wirklich an dein Team festhalten und auch dran glauben.
P5	Was hat sich dann?
P2	So da ist Teamfähigkeit wichtig für mich und bei Performing sowieso.
P5	Dann bist du bei den ersten 2 Phasen.
P2	Aber bei Forming und Storming ist es noch nicht so wichtig. Das meine ich so.
P4	Hat schon etwas.
P5	Ich denke, wir haben das jetzt alles gut zugeteilt und teilweise gut priorisiert, aber zum Schluss wollen wir einfach noch sagen, dass alle Soft Skills wichtig sind und. Das man am besten alle braucht, das wäre, denke ich mal ein guter Schluss. Stimmt Ihre mir dazu?
P2	Also ich, ich bin mit Storming noch nicht einverstanden, weil ich in der Anpassungsfähigkeit ist schon sehr wichtig weisst du?
P4	Ja.
P5	Ja, das muss man noch anpassen.
P2	Also ich würde und Lernfähigkeit auch, also ich würde Selbstmanagement ehr nach auf die vierte Stelle tun. Mit Anpassungsfähigkeit ändern?
P1	Ja, hätte ich auch zugestimmt. So.
P4	Ja.
P2	Ja. Alles gut?
P4	Bei der Storming die Teamfähigkeit nicht. Das war eine Frage.
P2	Hm.
P1	Könnte man schon, wenn man dies begründet, also.
P4	Wer?
P2	Also meine Meinung ist es kommt drauf an, wie du Teamfähigkeit halt. Definierst, weil, so wie ich sie sehe ist sie schon wichtig, weil da ist so wie. Der Anfang wo ein Team geprüft wird, ob es überhaupt eine Zukunft Zukunft hat oder nicht. Aber. Für mich kommt nur Teamfähig kann dann erst wirklich so in der Norming, wenn sich alles normalisiert hat und es schon so wie diesen Vertrauen auf das Team da ist? Aber ja. Einen.
P5	Ja, grundsätzlich braucht man eigentlich schon Teamfähigkeit Skills, weil man auch offen sein muss. Wie sein Team sich dann gestaltet, also was für Menschen dabei sein werden und für das braucht es ja auch Teamfähigkeit, aber wahrscheinlich nicht so viel wie die anderen Skills zu Beginn. Denk ich mal.
P2	Ja.
P4	Besondere.
P1	Dann wäre es noch ein Leben. Zuunterst. Einverstanden, oder?

P2	Ja.
P5	Ja.
P3	Jetzt.
P1	<p>Was ich mir vorhin noch überlegt habe bei Norming, ich sehe denke ich könnte noch relevant sein Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit, weil weil es in dieser Phase halt, darum geht die Rollen zuteilen und.</p> <p>Da kann es vielleicht auch mal sein im Team, dass man mal etwas machen muss, dass man vielleicht nicht am liebsten macht, aber das braucht es einfach, weil man es vielleicht, weil vielleicht nicht jeder kann oder so und daher.</p> <p>Muss man zum einen anpassungsfähig sein.</p> <p>Dass man auch mal etwas macht, wie man es nicht erwartet, oder für das Team. Und?</p> <p>Lernfähig.</p>
P4	Ja.
P1	<p>In dem Sinne auch weil, weil es vielleicht etwas braucht, eine Fähigkeit im Team also Fachwissen spezifisch meine ich.</p> <p>Wo es noch fehlt im Team und.</p> <p>Dass man sich dann in diesem Sinne weiterentwickeln muss.</p> <p>Also ich hätte die vielleicht einfach noch unten angehängt.</p>
P4	Ja, hatte ich auch.
P2	Ja, aber dann würde ich zuerst Anpassungsfähigkeit und dann Lernfähigkeit.
P4	<p>Ja.</p> <p>Aber ich finde.</p> <p>Bei der Norming.</p> <p>Ja, die Rollen zuteilt und persönliche Meinungen geäußert gerade bei persönliche Meinung von anderen kann man auch sehr viele Dinge lernen.</p> <p>Wissen so gesagt deshalb.</p> <p>Lernfähigkeit schon etwas nach oben?</p> <p>Okay.</p> <p>Oder was meint ihr dazu?</p> <p>Oder lassen wir jetzt?</p>
P2	Ich würde es so lassen wir jetzt.
P4	<p>Gut.</p> <p>Einverstanden?</p>
P1	Okay.
I	<p>Von der Stille höre ich heraus, dass ihr mit der Priorisierung fertig seid.</p> <p>Wenn ja, würde ich dann nochmal auf den letzten Themenblock zu gehen und dann die Gruppendiskussion schliessen?</p>
P4	Gut.
I	<p>Super, dann nochmal herzlichen Dank für die Priorisierung. Zu der Frage wie beurteilt ihr die die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?</p>
P2	Wie bitte, ich habe nicht aufgepasst?
I	<p>Wie beurteilt ihr die Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit?</p>
P4	<p>Eigentlich sehr wichtig finde ich, weil man ist abhängig von anderen Personen, und da sind so Skills wie Teamfähigkeit, gerade</p>

	<p>Anpassungsfähigkeit sehr wichtig ansonsten kann man nicht so gut arbeiten. Es gibt es nur Konflikte und das Resultat der arbeitet nicht so gut. Und man kann immer etwas lernen, Lernfähigkeit ist auch wichtig und und einige arbeiten muss man auch selber machen deshalb ist es auch Selbstmanagement wichtig und das oberste Priorität ist die Kommunikation und ohne die Kommunikation wird die Arbeit einfach nicht gut sein und ja, ich denke, die Skills sind sehr wichtig.</p>
P2	<p>Finde auch, dass die Soft Skills wichtig sind. Weil. Wenn wenn man so überlegt, man ist halt die ganze Woche 8 Stunden Am Tag mit dem gleichen Team. Und? Du hast Ziele mit dem Team und du hast Kunden die was von dir erwarten. Und wenn man es nicht gut im Team hat, dann kann das Produkt auch nicht gut sein und damit das Produkt gut ist, musst du halt eine gute Kommunikation mit deinem Team haben. Du musst halt Teamfähig sein, weil wenn du nicht Teamfähig bist, dann kannst du auch nix mit dem Team machen. Man braucht Selbstmanagement. Weil du kannst nicht irgendjemand im Team die ganze Zeit hinterher rennen he ich brauch noch das von dir hey, wir haben heute ein Meeting. Ja, also ich finde die Soft Skills sehr wichtig.</p>
I	<p>Dann herzlichen Dank ich springe zu der zweiten Frage, welche Soft Skills werden Eure Meinung nach in der Zukunft an Relevanz gewinnen, in agilen Teams, welche vorwiegend virtuell zusammenarbeiten?</p>
P2	<p>Kommunikation und Selbstmanagement.</p>
P4	<p>Ja.</p>
P1	<p>Ja, da hätte ich auch so gesagt.</p>
P3	<p>Da stimme ich auch zu.</p>
I	<p>Dann noch die letzte Frage, gibt es eurer Meinung nach andere Soft Skills in Bezug auf den Teamlebenszyklus von agilen Teams, welche in dieser Diskussion nicht genannt wurden?</p>
P2	<p>Kritikfähigkeit.</p>
I	<p>Gibt es noch weitere Meinungen? Ansonsten können wir die Diskussion hier schliessen. Gut.</p>
P4	<p>Von mir aus gesehen nicht, weil die meisten die 5 sind, so gesagt so Oberbegriffe. Und deshalb. Ja, von meiner Seite nicht.</p>
I	<p>Dann nochmal herzlichen Dank. Ich beende jetzt die Translation und die Aufnahme.</p>
P2	<p>Okay.</p>

8.3 Auswertung

8.3.1 Kodierleitfaden

Tabelle 34: Kodierleitfaden nach Mayring (2010, S. 106)

Code	Definition	Kodierregeln
Forming-Phase	Die Forming-Phase wird im Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert: <ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills • Erfolgsfaktoren • Herausforderungen • Erfahrungen oder Erlebnisse 	Einer oder mehrere Aspekte der Definition werden thematisiert.
Storming-Phase	Die Storming-Phase wird im Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert: <ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills • Erfolgsfaktoren • Herausforderungen • Erfahrungen oder Erlebnisse 	Einer oder mehrere Aspekte der Definition werden thematisiert.
Norming-Phase	Die Norming-Phase wird im Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert: <ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills • Erfolgsfaktoren • Herausforderungen • Erfahrungen oder Erlebnisse 	Einer oder mehrere Aspekte der Definition werden thematisiert.
Performing-Phase	Die Performing-Phase wird im Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert:	Einer oder mehrere Aspekte der Definition werden thematisiert.

Code	Definition	Kodierregeln
	<ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills • Erfolgsfaktoren • Herausforderungen • Erfahrungen oder Erlebnisse 	
Herausforderungen	<p>In den erwähnten Phasen des Teamlebenszyklus werden Herausforderungen konkret oder umschreibend in Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills • Herausforderungen in den Phasen des Teamlebenszyklus • Herausforderung mit anschließenden Verbesserungen • Erfahrungen oder Erlebnisse mit einem negativen Ergebnis oder Schwierigkeiten 	<p>Herausforderungen werden konkret genannt oder die Daten deuten durch negative Umschreibung oder Beschreibung von Situationen auf Herausforderungen hin. Die Herausforderungen thematisieren einen oder mehrere der genannten Aspekte in der Definition.</p>
Erfolgsfaktoren	<p>In den erwähnten Phasen des Teamlebenszyklus werden Erfolgsfaktoren konkret oder umschreibend in Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soft Skills 	<p>Erfolgsfaktoren werden konkret genannt oder die Daten deuten durch positive Umschreibung oder Beschreibung von Situationen auf Erfolgsfaktoren hin. Die Erfolgsfaktoren thematisieren einen oder</p>

Code	Definition	Kodierregeln
	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsfaktoren in den Phasen des Teamlebenszyklus • Herausforderung mit anschliessenden Verbesserungen • Erfahrungen oder Erlebnisse mit einem positiven Ergebnis 	mehrere der genannten Aspekte in der Definition.
Beispiele / Best-Practice	<p>In den erwähnten Phasen des Teamlebenszyklus werden Beispiele aus den eigenen Erfahrungen und Erlebnissen konkret oder umschreibend in Zusammenhang mit folgenden Punkten thematisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Best Practice Erlebnisse, die sich bewährt haben • Beispiele aus eigener Erfahrung oder Wissen für Herausforderungen • Beispiele aus eigener Erfahrung oder Wissen für Erfolgsfaktoren • Beispiele unabhängig von den Phasen für Handlungen oder Situationen betreffend Teamaufbau und Weiterentwicklung 	Erfahrungen, Erlebnisse und Wissen werden im Zusammenhang mit einem oder mehrere Aspekte in der Definition thematisiert.

Code	Definition	Kodierregeln
Unterschiede zwischen den Rollen bezüglich den Soft Skills	Konkrete Unterschiede in den Scrum-Rollen bezüglich den Soft Skills werden thematisiert. Relevante Scrum-Rollen sind: <ul style="list-style-type: none"> • Scrum-Master • Product Owner • Entwickler oder Entwicklerteam 	Beschreibungen, Begründungen und Beispiele zu konkreten Unterschieden zwischen den Scrum-Rollen bezüglich der Soft Skills werden thematisiert.
Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit	Konkrete Aussagen und Begründungen zu der Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit	Begründungen und Aussagen betreffend der Bedeutung von Soft Skills in der agilen Zusammenarbeit basieren auf Erfahrungen, Vergleiche mit der klassischen Projektarbeit, Wissen oder die eigene Meinung.
Welche Soft Skills werden an Relevanz gewinnen in der Zukunft	Soft Skills aus dem Untersuchungsset oder neue Soft Skills. Begründung	Konkrete Soft Skills werden genannt und begründet. Die Aussage basiert auf der eigenen Meinung oder Wissen.
Andere Soft Skills die nicht im untersuchten Set erwähnt wurden	Konkrete Soft Skills werden genannt, die nicht im Untersuchungsset sind	Konkrete Soft Skills werden basierend auf der eigenen Meinung genannt.

8.3.2 Punktesystem

Tabelle 35: Punktesystem

Priorität	Punkte
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1
Nicht in die Phase aufgenommen	0

8.3.3 Auswertungen

Es folgt die Auswertung der Experten und Gruppen. In den Tabellen sind die Priorisierungen gemäss den Angaben in den jeweiligen Miro-Boards, welche mit Punkten versehen wurden, gemäss dem Punktesystem.

Experteninterviews Forming-Phase

Tabelle 36: Auswertung Experteninterviews Forming-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
E 1	5	0	4	0	0
E 2	5	0	0	0	4
E 3	5	0	4	3	0
E 4	5	4	0	0	3
E 5	5	0	4	0	0
E 6	3	1	5	2	4
Total	28	5	17	5	11

Experteninterviews Storming-Phase

Tabelle 37: Auswertung Experteninterviews Storming-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
E 1	3	5	0	0	4
E 2	5	4	3	0	0
E 3	5	3	0	0	4
E 4	4	3	5	0	2
E 5	5	4	3	0	0
E 6	4	1	5	2	3
Total	26	20	16	2	13

Experteninterviews Norming-Phase

Tabelle 38: Auswertung Experteninterviews Norming-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
E 1	0	5	4	3	0
E 2	0	0	5	4	3
E 3	5	3	4	0	2
E 4	3	4	5	1	2
E 5	5	2	3	0	4
E 6	3	1	5	4	2
Total	16	15	26	12	13

Experteninterviews Performing-Phase

Tabelle 39: Auswertung Experteninterviews Performing-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
E 1	2	1	4	5	3
E 2	4	2	5	3	1
E 3	5	0	4	2	3
E 4	3	1	2	5	4
E 5	5	1	4	3	2
E 6	4	0	5	3	2
Total	23	5	24	21	15

Überblick der Bewertungen der Experteninterviews über alle Phasen

Tabelle 40: Bewertungen der Experteninterviews über alle Phasen

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Total	93	45	83	40	52

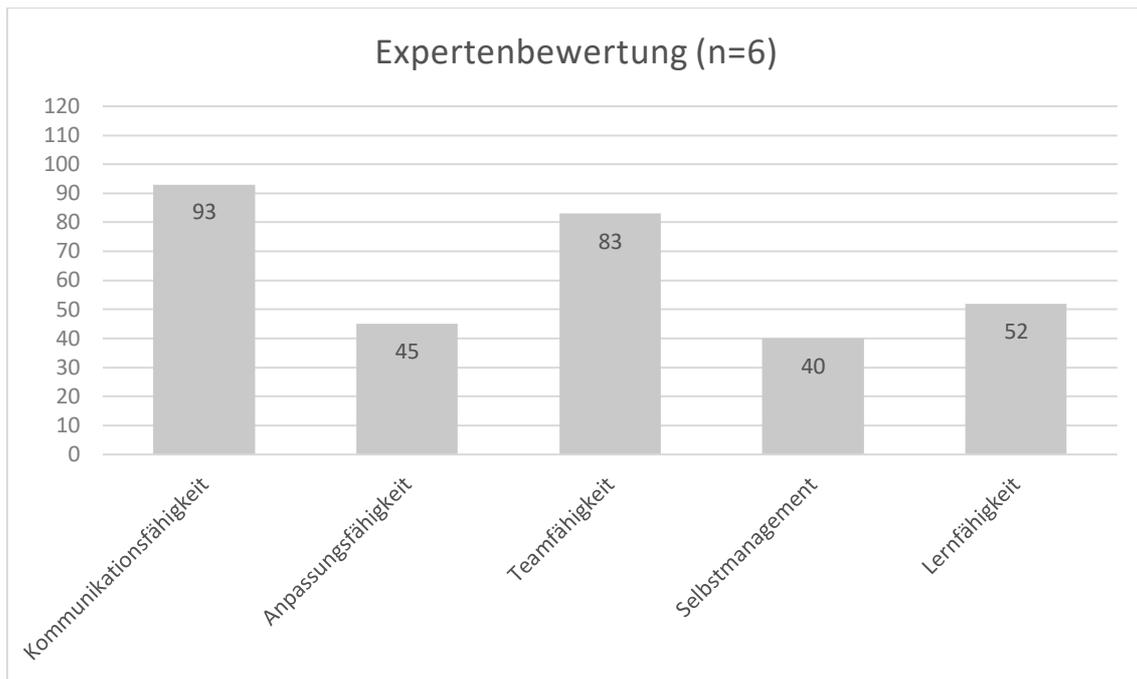


Abbildung 43: Expertenbewertung über alle Phasen

Gruppendiskussionen Forming-Phase

Tabelle 41: Auswertung Gruppendiskussionen Forming-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
G 1	5	4	3	0	0
G 2	5	4	3	0	0
G 3	4	5	0	0	0
Total	14	13	6	0	0

Gruppendiskussionen Storming-Phase

Tabelle 42: Auswertung Gruppendiskussionen Storming-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
G 1	4	0	0	3	5
G 2	5	0	4	0	0
G 3	5	4	1	2	3
Total	14	4	5	5	8

Gruppendiskussionen Norming-Phase

Tabelle 43: Auswertung Gruppendiskussionen Norming-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
G 1	3	5	1	4	2
G 2	0	3	4	0	5
G 3	5	2	4	3	1
Total	8	10	9	7	8

Gruppendiskussionen Performing-Phase

Tabelle 44: Auswertung Gruppendiskussionen Performing-Phase

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
G 1	3	0	5	4	0
G 2	0	0	0	5	4
G 3	3	1	5	4	2
Total	6	1	10	13	6

Überblick der Bewertungen der Gruppendiskussionen über alle Phasen

Tabelle 45: Bewertungen der Gruppendiskussionen über alle Phasen

	Kommunikationsfähigkeit	Anpassungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Selbstmanagement	Lernfähigkeit
Total	42	28	30	25	22

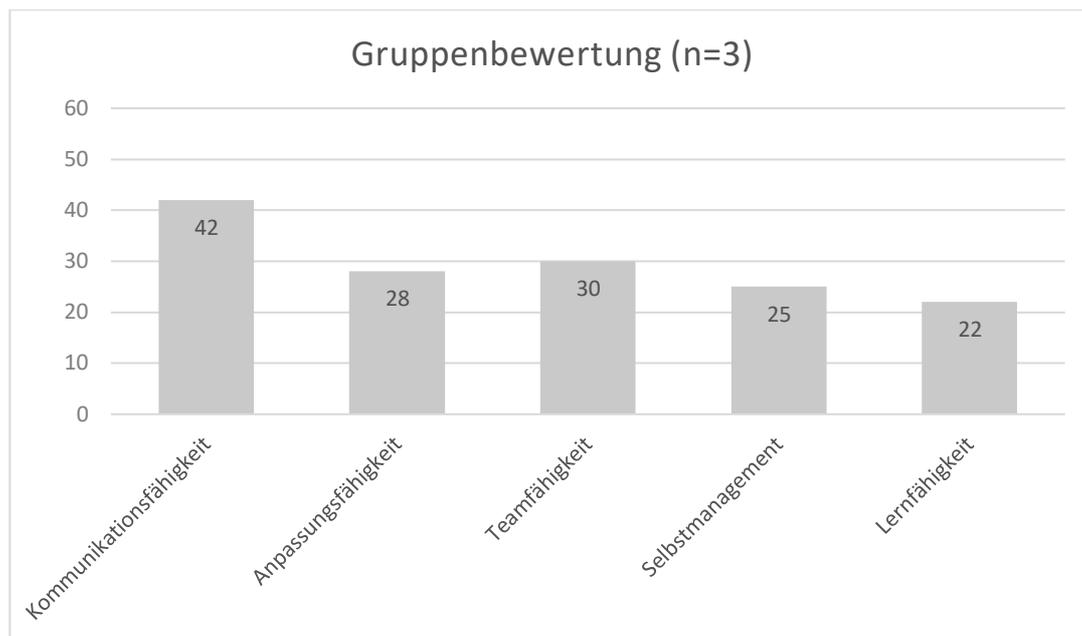


Abbildung 44: Gruppenbewertung über alle Phasen