



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeitsmethoden

MASTERARBEIT

2021

Autorin

Nora Nussbaumer

Betreuung

Prof. Dr. Andreas Krause

Praxispartner

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Hochschule für Angewandte Psychologie

Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS)

Riggenbachstrasse 16

4600 Olten

Danksagung

Verschiedene Personen haben mich auf unterschiedliche Art und Weise bei der Erstellung vorliegender Arbeit unterstützt, vielen Dank.

Herrn Andreas Krause danke ich für den konstruktiven Austausch und das Teilen langjähriger Erfahrungswerte. Die wissenschaftliche Betreuung war wertvoll und mit viel Lernmomenten verknüpft. In diesem Rahmen bedanke ich mich ebenso bei meinen Mitstudierenden für ihre Ratschläge und das gegenseitige Motivieren über diverse Onlinekanäle.

Ein besonderer Dank geht an meinen Freund für die Geduld, das Verständnis und das durchgehend gute Zureden. Genauso geht ein grosses Dankeschön an meine Familie für die Unterstützung während diesem Prozess.

Abstract

The business world has changed due to increased dynamics and ambiguity. Flexible ways of working are becoming particularly important as well as employee-initiated approaches to work design. Team job crafting is a process during which employees jointly change aspects of their job. The literature review conducted in a first step indicates that there are different conceptualizations of team job crafting in the scientific literature. Regardless of these different perspectives on team job crafting, health-promoting effects for employees and desirable outcomes at the organizational level have been empirically confirmed. In a second step, the concept of team job crafting was explored in a qualitative study. Interviews were used to conduct data in a sample of agile team members. Data analysis revealed three crafting themes. Collaboration crafting, knowledge base crafting and role and task crafting. In contrast to previous research, the results indicate the inclusion of individual crafting activities in the concept of team job crafting. Implications for further research and recommendations for agile teams are provided.

Key words: Job design, job crafting, teams, agile work practices

Zusammenfassung

Die erhöhte Dynamik und Ambiguität in der Arbeitswelt fordert neben flexiblen Arbeitsformen zunehmend die Arbeitsgestaltung durch Beschäftigte selbst. Team Job Crafting ist ein Prozess der kollektiven Arbeitsgestaltung, während welchem Beschäftigte gemeinsam Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit verändern. Das in einem ersten Schritt durchgeführte Literaturreview zeigt, dass in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Konzeptualisierungen betreffend dem Team Job Crafting bestehen. Unabhängig davon sind gesundheitsförderliche Auswirkungen für Beschäftigte und wünschenswerte Effekte auf organisationaler Ebene empirisch bestätigt. In einem zweiten Schritt wurde das Konzept des Team Job Crafting im Rahmen einer qualitativen Untersuchung mittels Interviews in einem Sample von Mitgliedern agiler Teams exploriert. Die Datenanalyse ergab drei Crafting-Themen. Das Crafting der Zusammenarbeit, das Crafting der Wissensbasis und das Crafting von Rollen und Aufgaben. Im Unterschied zu früheren Untersuchungen indizieren die Ergebnisse die Inklusion individueller Crafting-Aktivitäten in das Team Job Crafting. Implikationen für weitere Forschung und Empfehlungen für agile Teams werden erläutert.

Schlüsselwörter: Arbeitsgestaltung, Job Crafting, Teams, Agile Arbeitsmethoden

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Fragestellungen und Zielsetzung.....	3
1.2. Abgrenzung.....	5
1.3. Aufbau der Arbeit.....	5
2. Arbeitsgestaltung in der heutigen Arbeitswelt	6
2.1. Das Konzept des Job Crafting.....	7
2.1.1. Job Crafting: Zwei dominante Perspektiven	7
2.1.2. Integration der Forschungsliteratur und weitere Ansätze.....	9
3. Team Job Crafting: Systematisches Literaturreview	10
3.1. Methodisches Vorgehen	12
3.2. Ergebnisse.....	15
3.2.1. Konzeptualisierungen von Team Job Crafting	15
3.2.1.1. Crafting von Arbeitsaufgaben	17
3.2.1.2. Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen	21
3.2.1.3. Crafting von nachhaltiger Arbeit.....	21
3.2.1.4. Weitere Formen des Team Job Crafting	23
3.2.2. Befunde quantitativer Studien	24
3.2.2.1. Crafting von Arbeitsaufgaben	24
3.2.2.2. Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen	25
3.2.3. Kernmerkmale von Team Job Crafting.....	26
3.3. Diskussion	28
3.3.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	28
3.3.1.1. Konzeptualisierungen	28

3.3.1.2. Befunde quantitativer Studien	30
3.3.2. Implikationen für die Forschung und Praxis	31
3.3.3. Limitationen	32
4. Agiles Arbeiten	34
4.1. Agile Arbeitsmethoden und Praktiken.....	34
4.2. Agile Teamarbeit	35
4.3. Rahmenmodell	37
5. Methodik	40
5.1. Begründung der Methodenwahl.....	40
5.2. Gütekriterien der qualitativen Forschung	41
5.3. Sampling.....	42
5.4. Datenerhebung.....	44
5.4.1. Semistrukturierte Leitfadeninterviews	44
5.4.2. Entwicklung Leitfaden	45
5.4.3. Durchführung der Interviews	47
5.5. Aufbereitung und Auswertung der Daten	48
5.5.1. Datenaufbereitung.....	48
5.5.2. Datenauswertung: Thematische Analyse	48
6. Ergebnisse	52
6.1.1. Team Job Crafting in agilen Teams.....	52
6.1.2. Gegenüberstellung: Empirische Daten und Rahmenmodell.....	68
6.1.3. Anforderungen an die Gestaltung eines Messinstruments.....	70
7. Diskussion	71

7.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	71
7.2. Implikationen für die Forschung und Praxis.....	74
7.3. Limitationen und kritische Würdigung	75
8. Literaturverzeichnis	78
9. Abbildungsverzeichnis	90
10. Tabellenverzeichnis	91

1. Einleitung

Das globalisierte Wirtschaftssystem ist gekennzeichnet durch zunehmend kurzzyklische Marktanforderungen und individualisierte Kundenbedürfnisse. Gekoppelt mit der rasanten Entwicklung neuer digitaler Technologien erzeugt dies eine Arbeitswelt, die durch Unsicherheit, Komplexität und stetige Veränderung charakterisiert ist – direkte Steuerung und hierarchische Kontrolle erscheinen nicht mehr als zweckdienlich (Neumer, 2020).

Vielmehr sind flexible Arbeits- und Organisationsformen gefragt, die eine hohe Anpassungsfähigkeit und eine rasche Reaktion auf sich verändernde Markt- und Kundenbedürfnisse gewährleisten, um in der gegenwärtigen Wirtschaftswelt handlungsfähig zu bleiben. Agiles Arbeiten hat sich dabei als Erfolgsfaktor etabliert (Baumgartner, Bracher, Krause, Mumenthaler & Ramseyer, 2020). Auch in Schweizer Unternehmen wird die agile Transformation durch Aspekte wie die Hoffnung auf beschleunigte Entscheidungsprozesse und einen flexibleren Umgang mit wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angestoßen (Majkovic, Gundrum, Benz, Dzsula & Huber, 2019). Der Wechsel von traditionellen zu agilen Arbeitsweisen hat sich über die letzten Jahre hinweg insbesondere in der IT-Branche vollzogen. In der Swiss Agile Study von Kropp und Meier (2017) gaben insgesamt 85% der teilnehmenden Unternehmen – alle aus der IT-Branche – an, agile Arbeitsweisen einzusetzen.

Ausgelöst durch die unterschiedlichen Trends in der Arbeitswelt hat sich zudem die Bedeutung von proaktivem Arbeitsverhalten seitens der Mitarbeitenden herauskristallisiert (Parker & Bindl, 2017). Veränderte Kooperationsstrukturen sowie die in Arbeitsplätzen inhärente Dynamik und Unsicherheit fordert Arbeitnehmende zunehmend, ihre Arbeitsbedingungen in autonomer Eigenregie zu gestalten (Grant & Parker, 2009). Proaktivität, verstanden als zukunfts- und veränderungsorientiertes sowie selbstinitiiertes Verhalten der Mitarbeitenden unterstützt einerseits die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und geht andererseits mit gesundheitsförderlichen Aspekten für die

Beschäftigten selbst einher (Parker & Bindl, 2017). Job Crafting ist eine Form des proaktiven Arbeitsverhaltens und ist über die letzten Jahre hinweg in den Interessenfokus der Praxis und Forschung gerückt (Demerouti, 2014). Sogenannte 'Job Crafter' gestalten Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit selbst, sodass diese den eigenen Bedürfnissen und Interessen besser entspricht (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Auch kollektive Formen des Job Crafting werden berichtet. Dabei nehmen zwei oder mehr Personen gemeinsam Änderungen an ihrer Arbeitstätigkeit vor (Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009). Job Crafting steht – sowohl auf individueller als auch auf Teamebene – in einem positiven Zusammenhang mit Variablen wie organisationalem Commitment, Leistung, Zufriedenheit (Cheng, Chen, Teng & Yen, 2016) und Arbeitsengagement (Harju, Hakonen & Schaufeli, 2016; McClelland, Leach, Clegg & McGowan, 2014). Folglich geht Job Crafting mit gesundheitsförderlichen Prozessen für Beschäftigte einher und ist für Organisationen als proaktives Arbeitsverhalten wünschenswert.

Agile Arbeitsweisen sind im Trend (Baumgartner et al., 2020; Kropp & Meier, 2017) und Job Crafting wird als wichtige Form des proaktiven Verhaltens in der heutigen Arbeitswelt diskutiert (Demerouti, 2014) sowie vermehrt auf Teamebene untersucht (Cheng et al., 2016; Luu, 2020; Mäkikangas, Bakker & Schaufeli, 2017). Die Studienergebnisse von Leana et al. (2009) deuten zudem darauf hin, dass Team Job Crafting gegenüber individuellem Crafting vor allem in Arbeitskontexten, die eine intensive Zusammenarbeit verlangen, bedeutsam ist. Agiles Arbeiten erfordert Kollaboration unter Teammitgliedern (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016). Zudem zeichnen sich agile Methoden insbesondere durch Praktiken aus, welche das Lernen als Kollektiv verbindlich integrieren (Nido, 2020) und das gemeinschaftliche Engagement der Teammitglieder unterstützen (Whitworth & Biddle, 2007). Diese Gegebenheiten dürften das Job Crafting auf Teamebene im Rahmen agiler Arbeit hervorheben. Bis anhin scheint das Konzept des Team Job Crafting noch keine Aufmerksamkeit im agilen Setting erlangt zu haben, denn entsprechende empirische Untersuchungen fehlen.

1.1. Fragestellungen und Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund fokussiert vorliegende Arbeit auf das Konzept des Team Job Crafting und dessen Untersuchung im Kontext agiler Arbeit. Während zu Job Crafting auf individueller Ebene bereits zahlreiche Überblicksarbeiten vorliegen (z.B. Bruning & Campion, 2018; Lazazzara, Tims & de Gennaro, 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph, Lavigne, Katz & Zacher, 2017; Zhang & Parker, 2018), ist die wissenschaftliche Literatur zu Team Job Crafting vergleichsweise rar (Mäkikangas et al., 2017), jedoch von hoher Relevanz. Dies primär vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutsamkeit von Teamarbeit in der heutigen Arbeitswelt (Vašková, 2007). Zu dieser Schlussfolgerung gelangen auch Zhang und Parker (2018). In ihrer Überblicksarbeit zu individuellem Job Crafting betonen die Autorinnen die Wichtigkeit, ein besseres Verständnis für die verschiedenen, in der wissenschaftlichen Literatur diskutierten Arten von Team Job Crafting zu entwickeln. Folglich wird in einem ersten Schritt ein systematisches Literaturreview durchgeführt und auf die folgenden Fragestellungen eingegangen.

1) Welche Konzeptualisierungen von Team Job Crafting werden in der Literatur diskutiert? Welche Zusammenhänge wurden damit einhergehend bereits untersucht und bestätigt?

2) Was sind Kernmerkmale von Team Job Crafting?

Des Weiteren betonen Lazazzara et al. (2020) in ihrer Metasynthese qualitativer Job Crafting-Studien die Relevanz kontextbezogener Faktoren, wie beispielsweise Autonomie. Denn Freiräume für selbstbestimmte Entscheidungen motivieren mitarbeiterinitiierte Aktivitäten zur Veränderung der Arbeitstätigkeit. Auch ein hohes Ausmass an Aufgabeninterdependenz steht in einem positiven Zusammenhang mit Team Job Crafting (Leana et al., 2009).

Agile Teams sind gekennzeichnet durch eine hohe Autonomie (Baumgartner et al., 2020). Zur Erreichung geteilter Ziele erfordert kollaborative Teamarbeit die Koordination unter den Teammitgliedern (vgl. Hofert, 2016). Infolgedessen kann angenommen werden,

dass der Kontext agiler Arbeit das Team Job Crafting begünstigt. Basierend auf theoretischen Grundlagen wird daher die folgende Fragestellung behandelt, um anschliessend ein Rahmenmodell von Team Job Crafting im agilen Kontext herzuleiten.

3) Welche Charakteristiken agiler Arbeitsmethoden wirken sich potenziell förderlich auf Team Job Crafting in agilen Teams aus?

In einem zweiten Schritt wird das Konzept des Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit untersucht, indem qualitative Daten in agilen Teams erhoben werden. Dabei soll einerseits exploriert werden, wie agile Teams ihre Arbeit gemeinsam craften und andererseits ein Abgleich mit dem erarbeiteten, theoriebasierten Rahmenmodell erfolgen. Dazu werden die anschliessenden Fragestellungen beantwortet.

4) Wie gestalten agile Teams ihre Arbeit gemeinsam?

5) Wie lässt sich Team Job Crafting aus der Perspektive von Mitgliedern agiler Teams definieren?

6) Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede ergeben sich durch das Kontrastieren der eigenen empirischen Befunde mit dem erarbeiteten Rahmenmodell?

In einem letzten Schritt soll eruiert werden, welche Anforderungen an ein Instrument zur Messung von Team Job Crafting in agilen Teams resultieren. Denn Job Crafting kann je nach Arbeitskontext stark variieren (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Es ist deshalb fraglich, inwiefern bisherige Messinstrumente auf Teamebene adäquat sind für den agilen Arbeitskontext. Die abschliessende Fragestellung lautet demnach:

7) Welche Anforderungen an ein Instrument zur Messung von Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeitsmethoden können identifiziert werden?

Ein besseres Verständnis von Team Job Crafting ist insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Relevanz von Teamarbeit in der heutigen Arbeitswelt bedeutsam (Vašková, 2007). Die Durchführung eines systematischen Reviews hilft differenziert aufzuzeigen, was bereits bekannt ist zum Konzept des Team Job Crafting sowie weiteren Forschungsbedarf

aufzuzeigen (vgl. Gough, Oliver & Thomas, 2017). Durch die Erhebung empirischer Daten in agilen Teams sowie das Gegenüberstellen von empirischen Daten und Rahmenmodell kann ein vertieftes Verständnis von Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit entwickelt werden. Die Anforderungen an ein Messinstrument von Team Job Crafting in agilen Teams zu identifizieren, soll die zukünftige Entwicklung eines solchen unterstützen. Für die Praxis sind die Erkenntnisse zentral, da einem agil arbeitenden Team vor Augen geführt werden kann, wie die Arbeit gemeinsam geprägt wird. Ungenutzte Potentiale bezüglich der kollektiven Arbeitsgestaltung können aufgezeigt und so die gesundheitsförderliche Umsetzung agiler Arbeit unterstützt werden.

1.2. Abgrenzung

Für die Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen erfolgt ausschliesslich ein systematisches Literaturreview zum Job Crafting auf Teamebene. Zudem liegt das Ziel darin, das Team Job Crafting in agilen Teams zu explorieren und anhand qualitativer Daten zu beschreiben, um ein vertieftes Verständnis dafür zu erhalten und bei Möglichkeit noch Anforderungen an ein Messinstrument zu identifizieren. Die Entwicklung und Validierung eines Messinstruments ist nicht Teil dieser Arbeit.

1.3. Aufbau der Arbeit

Zu Beginn erfolgt eine kurze theoretische Einleitung zur Arbeitsgestaltung in der heutigen Arbeitswelt mit einem Fokus auf das Job Crafting. Anschliessend werden die ersten beiden Fragestellungen mittels einem systematischen Literaturreview beantwortet und danach förderliche Charakteristiken für das Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit herausgearbeitet. Daraufhin wird die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung beschrieben, gefolgt von den Ergebnissen zum Team Job Crafting agiler Teams und der abschliessenden Diskussion. In vorliegender Arbeit wird der Begriff des Team Job Crafting und des Kollektiven Job Crafting synonym verwendet, wie dies auch in der wissenschaftlichen Literatur gebräuchlich ist.

2. Arbeitsgestaltung in der heutigen Arbeitswelt

Die Erwerbsarbeit ist ein zentraler Bestandteil der Gesellschaft und hat einen enormen Einfluss auf das Leben. Theorien und Modelle der Arbeitsgestaltung wiederum fördern unser Verständnis dafür, was Organisationen, Führungspersonen und die Beschäftigten selbst unternehmen können, um ein positives Arbeitserleben zu fördern. Dies ist einer der Gründe, warum die Gestaltung der Arbeit aus Sicht von Morgeson und Humphrey (2008) von zentraler Bedeutung ist. Nach Grant und Parker (2009) umfasst Arbeitsgestaltung die Entwicklung, Umsetzung und Veränderung von Aufgaben, Arbeitsplätzen und Rollen sowie die Konsequenzen davon für Mitarbeitende, Teams und Organisationen. Aufgrund der Annahme, dass die grundlegenden Fragen zur Arbeitsgestaltung und deren Auswirkungen geklärt sind, stagnierte das Interesse an der Thematik vorübergehend. Doch die Arbeitswelt hat sich dramatisch gewandelt und somit auch der Bedarf an weiterer Forschung (Grant & Parker, 2009). Wie eingangs erläutert, hat sich der technologische Fortschritt und die Globalisierung inzwischen auf alle Branchen ausgewirkt und ein Arbeitsumfeld erzeugt, welches einerseits veränderte Arbeitsstrukturen, wie beispielsweise die verbreitete Einführung von teambasierten und virtuellen Arbeitsweisen, hervorgebracht hat. Andererseits sind mehr Eigenständigkeit zur beruflichen Entwicklung und Arbeitsplatzgestaltung seitens der Beschäftigten gefordert (Morgeson & Humphrey, 2008; Parker & Bindl, 2017).

Angesichts dieser veränderten Arbeitsformen und -bedingungen hat sich der Blickwinkel auf die Arbeitsgestaltung innerhalb der wissenschaftlichen Forschung verändert (Demerouti, 2014). Traditionelle Forschungsansätze zur Arbeitsgestaltung haben untersucht, wie die Arbeit von Organisationen gestaltet bzw. umgestaltet werden kann, um die Motivation, Gesundheit und Leistung von Mitarbeitenden zu steigern (Dettmers & Clauss, 2018). Anstelle dieser Top Down-Ansätze der Arbeitsgestaltung treten alternative Modelle, welche die Frage fokussieren, wie Beschäftigte ihre Arbeitstätigkeit selbst

mitgestalten, um motiviert und gesund arbeiten zu können (Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

2.1. Das Konzept des Job Crafting

Job Crafting ist ein Ansatz der beschreibt, wie Beschäftigte proaktiv Veränderungen an ihrer Arbeitstätigkeit vornehmen (Parker & Bindl, 2017). Das Job Crafting unterscheidet sich von anderen proaktiven Verhaltensweisen dadurch, dass die intendierten Veränderungen nicht mit der vorgesetzten Person ausgehandelt, sondern eigenständig durch die Beschäftigten umgesetzt werden (Tims & Bakker, 2010). Zum Konzept des Job Crafting liegen inzwischen zahlreiche wissenschaftliche Studien vor, welche unter anderem die positiven Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Leistung bestätigen (Lichtenthaler & Fischbach, 2018; Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015; Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer, 2016). Dabei wird grundsätzlich auf zwei unterschiedliche Konzeptualisierungen von Job Crafting zurückgegriffen, welche nachfolgend beschrieben werden.

2.1.1. Job Crafting: Zwei dominante Perspektiven

Wrzesniewski und Dutton (2001) haben das Konzept des Job Crafting als erste beschrieben und definiert als die physischen und kognitiven Veränderungen, welche Beschäftigte in Bezug auf ihre Arbeitstätigkeit vornehmen. Die Autorinnen beschreiben drei verschiedene Formen des Job Crafting:

- Beschäftigte modifizieren die Anzahl und die Art von Aufgaben, die sie ausführen (*eng. task crafting*).
- Beschäftigte nehmen Veränderungen hinsichtlich ihrer sozialen Interaktionen vor, indem beispielsweise die Zusammenarbeit mit bestimmten Personen intensiviert wird (*eng. relational crafting*).
- Beschäftigte nehmen eine kognitive Umgestaltung ihrer Arbeit vor. Zum Beispiel indem sie bestimmten Aspekten ihrer Arbeit mehr oder wenig Bedeutsamkeit zumessen (*eng. cognitive crafting*).

Durch die selbstinitiierten Veränderungen sollen sich gemäss Wrzesniewski und Dutton (2001) positive Effekte auf die Bedeutung der Arbeit und die persönliche Arbeitsidentität

ergeben. Beim Job Crafting geht es aber nicht darum, die Arbeitstätigkeit als Ganzes neuzugestalten. Vielmehr geht es um die Veränderung und Anpassung verschiedener Aspekte der Arbeitstätigkeit, sodass diese besser mit den persönlichen Bedürfnissen, Interessen und Leidenschaften übereinstimmt. Job Crafting wird als ein Prozess verstanden, der sich je nach Arbeitssituation und Arbeitserleben verändern kann (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Entsprechend schlussfolgern Doden et al. (2014), dass Job Crafting die Einflussnahme wie auch die Reaktion auf das Arbeitserleben umfasst. Die Möglichkeit zum Job Crafting ist auch durch Kontextfaktoren bestimmt. Je mehr Handlungsspielraum Beschäftigten zugesprochen wird, desto eher können sie ihre eigene Arbeitstätigkeit umgestalten (Berg et al., 2008).

Tims und Bakker (2010) konzeptualisierten Job Crafting eingebettet in das Job-Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell). Das JD-R-Modell (vgl. Bakker & Demerouti, 2007) beschreibt, wie unterschiedliche Tätigkeitsmerkmale auf das Wohlbefinden von Beschäftigten einwirken. Tätigkeitsmerkmale können gemäss dem JD-R-Modell in Belastungen (z.B. eine emotional anspruchsvolle Arbeitsatmosphäre) oder Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung) klassifiziert werden (Bakker & Demerouti, 2007). Gemäss dieser Konzeptualisierung von Job Crafting verändern Beschäftigte proaktiv ihre Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen, um dadurch eine bessere Passung der Arbeit mit ihren Fähigkeiten und Präferenzen zu erreichen (Tims & Bakker, 2010). Diese Konzeptualisierung sieht drei Arten des Job Crafting vor:

- Beschäftigte erschliessen neue Ressourcen. Dabei kann es sich um soziale Ressourcen (z.B. Unterstützung einholen) oder strukturelle Ressourcen (z.B. Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten wahrnehmen) handeln.
- Beschäftigte erschliessen neue Herausforderungen, zum Beispiel durch das Übernehmen von zusätzlichen Aufgaben.
- Beschäftigte reduzieren Arbeitsanforderungen, damit sie beispielsweise mental weniger belastet sind.

2.1.2. Integration der Forschungsliteratur und weitere Ansätze

Neben diesen beiden Job Crafting-Ansätzen wurden über die letzten Jahre hinweg verschiedene Anstrengungen unternommen, um verschiedene Job Crafting-Aktivitäten zu beschreiben, zu messen und deren Antezedenzen sowie Outcomes zu ergründen (für eine Übersicht zu verschiedenen Konzeptualisierungen siehe Hu, Taris, Dollard & Schaufeli, 2020). Dabei haben sich Zhang und Parker (2018) um die Integration verschiedener Job Crafting-Ansätze bemüht und schlagen ein hierarchisches Modell vor, in welchem übergeordnet zwischen zwei Crafting-Orientierungen unterschieden werden kann. Dies sind das Annäherungs- versus Vermeidungs-Crafting (*eng. approach versus avoidance crafting*). Gemäss den Autorinnen lassen sich alle (Um)-gestaltungsaktivitäten seitens der Beschäftigten in diese zwei Crafting-Orientierungen einteilen. Das Modell unterstützt folglich ein umfassendes Verständnis des Job Crafting.

Baker (2020) fügte eine dritte Crafting-Orientierung hinzu – das Veränderungs-Crafting (*eng. change crafting*). Zudem beschreibt der Autor das Craften von Fähigkeiten (*eng. skill crafting*). Dabei werden neue Fähigkeiten und Vorgehensweisen entwickelt, um bestehend Aufgaben und Aktivitäten auszuführen. Weitere interessante Crafting-Arten, die noch nicht verstärkt Aufmerksamkeit erlangt haben, sind das Crafting von Stärken und Interessen (*eng. crafting towards strengths and interests*) nach Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch und Denissen (2017). Diese Art des Crafting zielt gemäss der Autorenschaft explizit darauf ab, die Übereinstimmung zwischen der Arbeit und den persönlichen Stärken und Interessen zu verbessern. Beispiel-Items der Skalen sind: “In my work tasks I try to take advantage of my strengths as much as possible”; “I actively look for tasks that match my own interests”.

Gegenüber diesen vielfältigen Forschungsanstrengungen zum Job Crafting auf individueller Ebene, finden sich zum Team Job Crafting deutlich weniger Forschungsarbeiten, obschon Wrzesniewski und Dutton (2001) in ihrem initialen wissenschaftlichen Beitrag zum Job Crafting auf kollektives Job Crafting aufmerksam

machten. Anschliessend erfolgt daher das systematische Literaturreview zum Team Job Crafting zur Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen.

3. Team Job Crafting: Systematisches Literaturreview

Bereits Wrzesniewski und Dutton (2001) erwähnten kollektive Formen des Job Crafting und verwiesen dabei auf Arbeitssituationen, in denen ein Team und nicht eine Einzelperson die Aufgabenausführung verantwortet. Denn in einem solchen Arbeitskontext dürften gemäss Wrzesniewski und Dutton (2001) mehr Opportunitäten vorhanden sein, um Aufgaben sowie soziale Interaktionen gemeinsam zu gestalten.

In der wissenschaftlichen Literatur wird in Bezug auf das Auftreten von kollektiver Arbeitsgestaltung aber an Arbeiten vor Wrzesniewski und Dutton (2001) angeknüpft (Ghitulescu, 2006; Leana et al., 2009; Silvestri, 2019). So zitiert Ghitulescu (2006) in ihren theoretischen Ausführungen zu kollektiven Formen des Job Crafting unter anderem Forschungsarbeiten, die sich mit der Arbeitspraxis von Arbeitsgruppen auseinandersetzen (z.B. Orr, 1996, zitiert nach Ghitulescu, 2006). Diese zeigen einerseits auf, dass die tatsächliche Arbeitspraxis und die top-down angeordnete Arbeitsausführung voneinander abweichen. Folglich nahmen die Beschäftigten in den Arbeitsgruppen eigenständig Veränderungen vor. Andererseits wird verdeutlicht, dass die gelebte Praxis in den Arbeitsgruppen durch ihren kollaborativen Charakter geprägt ist, indem individuelles und kollektives Lernen nicht voneinander trennbar ist. Silvestri (2019) argumentiert, dass sich kollektives Job Crafting auf Literatur zu autonomen Arbeitsgruppen und selbstgeführten Teams (*eng. self-managed teams*) bezieht (z.B. Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996, zitiert nach Silvestri, 2019), die darlegen, wie sich Teams im Rahmen der zugesprochenen Autonomie selbst organisieren.

Evidenz für kollektives Job Crafting wurde erstmals durch Leana et al. (2009) erbracht, wodurch das Framing von Job Crafting im Sinne von individuellem und kollektivem Crafting auf die genannten Autorinnen zurückgeht. In der Folge haben sich verschiedene wissenschaftliche Arbeiten mit dem Konzept des Team Job Crafting beschäftigt (z.B. Kira,

van Eijnatten & Balkin, 2010; Luu, 2020; Mattarelli & Tagliaventi, 2015; Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013), wie auch die Notwendigkeit eines besseren Verständnisses von Team Job Crafting akzentuiert (Mäkikangas et al., 2017). Denn einerseits verlassen sich immer mehr Organisationen auf teambasierte Strukturen, um ihre Aktivitäten zu koordinieren (McDowell, Agarwal, Miller, Okamoto & Page, 2016). Andererseits wirkt sich Team Job Crafting nicht nur förderlich auf die Einstellung von Mitarbeitenden aus (z.B. Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment; Leana et al., 2009) sondern auch auf die Teameffektivität (McClelland et al., 2014), die Team-Kreativität (Luu, 2019) und die Leistung sowie das Engagement (Tims et al., 2013).

Die gegenwärtig vorliegenden Forschungsarbeiten zeigen ein teils divergierendes Verständnis von Team Job Crafting (Leana et al., 2009; Silvestri, 2019; Tims et al., 2013) und das Konzept wurde durch qualitative Forschungsarbeiten erweitert (z.B. Kira et al., 2010). Um ein umfassendes und zuverlässiges Bild eines interessierten Forschungsinhaltes zu erzeugen und dessen Bedeutung besser zu verstehen, eignet sich die Erstellung eines systematischen Literaturreviews (Gough et al., 2017). Ein weiterer Vorteil dieser Form der wissenschaftlichen Arbeit besteht zudem darin, dass Verzerrungen reduziert sowie das übergeordnete Verständnis gefördert wird (Gough et al., 2017). Folglich erscheint ein systematisches Literaturreview im Rahmen der vorliegenden Arbeit als optimal für eine umfangreiche und differenziert Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen.

Fink (2020) definiert die Methode des Literaturreviews wie folgt: "A research literature review is a systematic, explicit, and reproducible method for identifying, evaluating, and synthesizing the existing body of completed and recorded work produced by researchers, scholars, and practitioners" (Fink, 2020, S. 6). Anschliessend wird demnach in einem ersten Schritt die methodische Vorgehensweise zur Identifikation und Auswahl der Literatur erläutert, gefolgt von der Ergebnisdarlegung und der Diskussion der Befunde.

3.1. Methodisches Vorgehen

Das Vorgehen zur systematischen Aufarbeitung der wissenschaftlichen Literatur zum Team Job Crafting orientiert sich an den durch Rädiker und Kuckartz (2019) formulierten Arbeitsschritten, welche nachfolgend leicht adaptiert erläutert sind.

(1) Formulierung der Fragestellungen und Ziele des Literaturreviews. Anhand des systematischen Reviews werden die ersten beiden Fragestellungen der vorliegenden Arbeit beantwortet. Diese werden nachfolgend nochmals aufgeführt:

1. *Welche Konzeptualisierungen von Team Job Crafting werden in der Literatur diskutiert? Welche Zusammenhänge wurden damit einhergehend bereits untersucht und bestätigt?*
2. *Was sind Kernmerkmale von Team Job Crafting?*

Das Ziel des Literaturreviews besteht darin, den aktuellen Forschungsstand zum Konzept des Team Job Crafting differenziert aufzuarbeiten, potenzielle Kontroversen zu identifizieren und zu diskutieren. Der Fokus liegt darauf, unterschiedliche Konzeptualisierungen und deren Operationalisierungen zu verdeutlichen sowie Erkenntnisse hinsichtlich den Korrelaten zu erläutern. Darüber hinaus sollen Kernmerkmale von Team Job Crafting herausgearbeitet werden.

(2) Auswahl der bibliographischen Datenbanken und Recherchestrategie.

Literaturreviews stützen sich primär auf Daten von bibliographischen Onlinedatenbanken (Fink, 2020). Nach einschlägiger Literatur wurde auf EbscoHost, PsycINFO, Scopus Springerlink, Web of Science sowie der Suchmaschine Google Scholar recherchiert. Neben der systematischen Datenbankrecherche wurde auf Web of Science mittels der Studie von Leana et al. (2009) zusätzlich eine Vorwärtssuche durchgeführt. Dadurch wurden die Empfehlungen von Harari, Parola, Hartwell & Riegelman (2020) zur Literaturrecherche für systematische Reviews umgesetzt, indem mehrere Datenbanken durchsucht und mittels der Vorwärtssuche komplementäre Strategien zur Auffindung indexierter Studien eingesetzt wurden. Zudem erfolgte durch die Recherche auf Google Scholar ebenfalls die Suche nach

nicht-indexierter, sogenannter grauer Literatur. Der Einschluss grauer Literatur erster Ordnung (z.B. Dissertationen), die durch Wiederauffindbarkeit und Glaubwürdigkeit gekennzeichnet ist, wird von Adams, Smart & Huff (2017) empfohlen.

(3) Festlegung der Suchbegriffe. Zur Identifikation von Literatur, die sich schwerpunktmässig mit der interessierten Thematik auseinandersetzt, wurden die folgenden Suchbegriffe eingesetzt: team job crafting, collaborative job crafting, collective job crafting, shared job crafting und team-level job crafting. Um eine weitere Eingrenzung von potenziellen Treffern zu verhindern, wurden keine sekundären Suchbegriffe eingesetzt (Fink, 2020). Die Sucheingaben auf den einzelnen Onlinedatenbanken, inklusive der jeweiligen Anzahl Treffer sind in Anhang A aufgeführt.

(4) Anwendung praktischer und methodologischer Kriterien. Die Inklusionskriterien umfassen sowohl praktische wie auch methodologische Kriterien (vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019). Die praktischen Kriterien wurden bei der Literatursuche angewendet und umfassten die folgenden Parameter (1) Veröffentlichungsdatum: 2009 – 2020 (2) Sprache: Englisch- und deutschsprachige Arbeiten (3) Titel, Abstract und Schlüsselwörter: Ausschliesslich Literatur, die entweder im Titel, im Abstract oder in den Schlüsselbegriffen die erläuterten Suchbegriffe enthielt, wurde inkludiert. Auf Springerlink und Google Scholar beschränkte sich die Suche aufgrund der zur Verfügung stehenden Suchmöglichkeiten auf die Titel.

Methodologische Kriterien wurden lediglich in Bezug auf die Qualität der identifizierten Literatur festgelegt, indem sowohl für quantitative als auch qualitative Studien eine Checkliste mit Qualitätskriterien erstellt wurde (vgl. Anhang B). Die Festlegung der Kriterien erfolgte basierend auf Vorschlägen von Fink (2020). Dabei wurde darauf geachtet, dass sich die Autorin die Beurteilung dieser Kriterien zutraut. Da die Fragestellungen unabhängig von Aspekten wie der Stichprobe, dem Setting, dem Outcome oder dem Studiendesign sind, wurden solche Kriterien nicht einbezogen.

(5) Auswahl der Literatur. Das Vorgehen bei der Literatursuche ist in Abbildung 1 anhand eines Flussdiagramms illustriert. Mittels der dargelegten Suchstrategie wurden insgesamt 89 Treffer erzielt. In einem ersten Schritt erfolgte die Entfernung von Mehrfachnennungen (n=52). Anschliessend wurden die Abstracts gesichtet und zwei Dokumente für die weitere Bearbeitung ausgeschlossen. In einem letzten Schritt erfolgte unter Anwendung der praktischen und insbesondere der methodologischen Kriterien die Prüfung der Volltexte (n=35). Nach Ausschluss von 14 weiteren Dokumenten, verblieben 21 Dokumente (vgl. Anhang C), die in das Review eingeschlossen wurden. Die ausgeschlossenen Artikel sind in Anhang D aufgeführt.

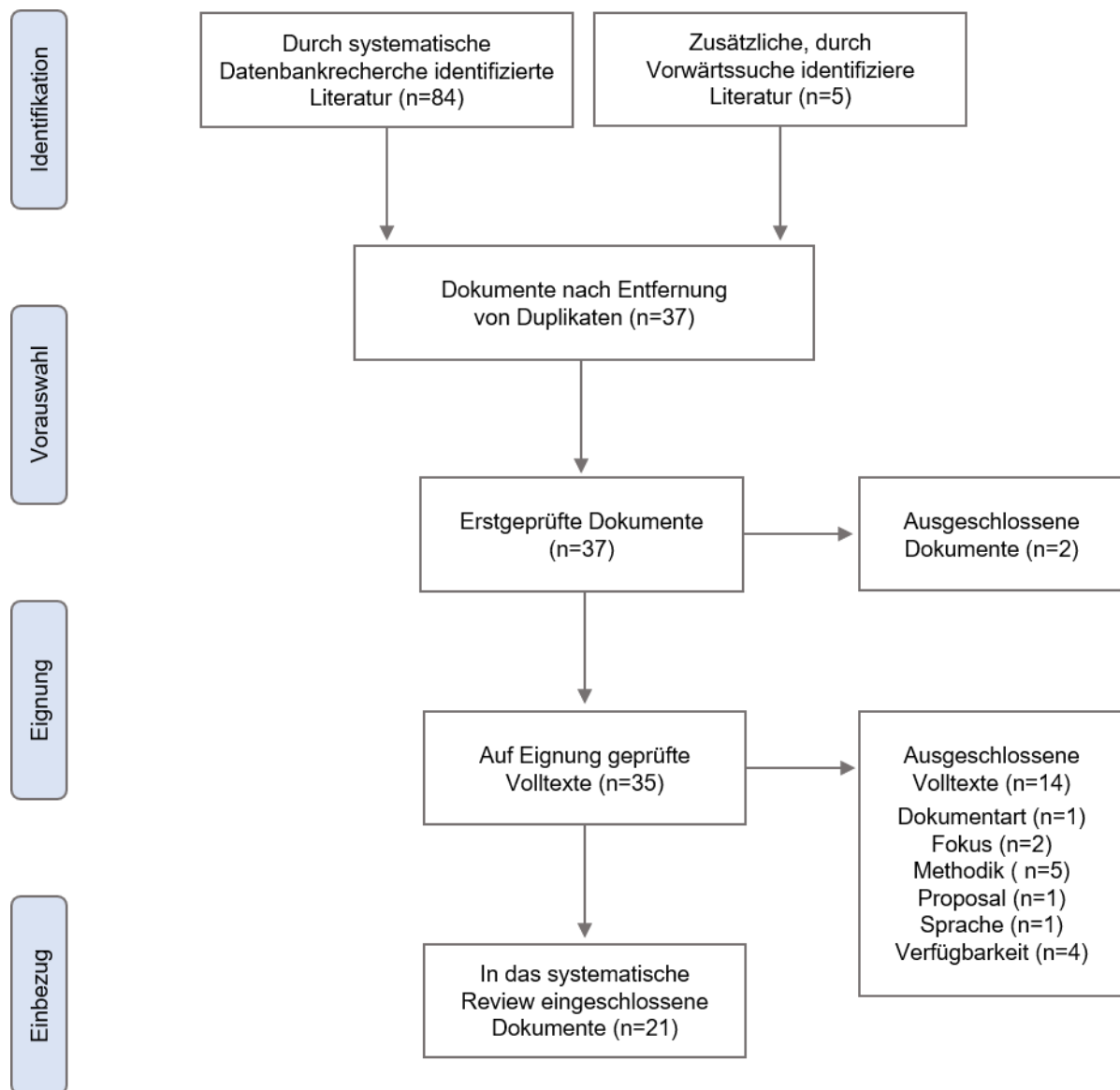


Abbildung 1. PRISMA-Flow-Diagramm. Eigene Darstellung adaptiert nach Moher, Liberati, Tetzlaff und Altman (2009)

(6) Daten extrahieren und codieren. Die in das Review eingeschlossenen Abstracts und Volltexte wurden in die Analysesoftware MAXQDA 2020 (VERBI Software, 2019) importiert. Zuerst erfolgte die Autocodierung der festgelegten Suchbegriffe in allen Volltexten. Interessierende Textstellen konnten dadurch im Datenmaterial zielgerichtet und effizient identifiziert werden (Rädiker & Kuckartz, 2019). Beim anschliessenden Lesen der wissenschaftlichen Literatur wurden wichtige Informationen in Exzerpt-Dokumenten festgehalten und Textstellen, die Fragen aufwarfen mit Dokument-Memos markiert. Des Weiteren wurden relevante Textstellen der Primärliteratur codiert. Dabei wurde der Empfehlung von Rädiker und Kuckartz (2019) gefolgt und thematische Codes, welche die Beantwortung der Fragestellungen unterstützen erstellt. Folglich wurden unter anderem folgende Codes vergeben: Konzeptualisierung, Korrelate und Messinstrument. MAXQDA wurde verwendet, um die Literatur strukturiert abzulegen und relevante Informationen zu einem späteren Zeitpunkt gezielt aufzurufen, um die Ergebnisse zusammenzutragen.

3.2. Ergebnisse

Der Ergebnisteil ist an den Zielen und Fragestellungen des Reviews ausgerichtet. Für eine ganzheitliche wie auch differenzierte und nachvollziehbare Synthese der in das Review inkludierten Forschungsliteratur werden zuerst unterschiedliche Konzeptualisierungen von Team Job Crafting beschrieben. Anschliessend erfolgt die Darlegung ausgewählter empirischer Befunde in Bezug auf bereits untersuchte und bestätigte Zusammenhänge quantitativer Studien, gefolgt von den identifizierten Kernmerkmalen des Team Job Crafting.

3.2.1. Konzeptualisierungen von Team Job Crafting

Innerhalb der wissenschaftlichen Literatur zum Team Job Crafting werden hauptsächlich die Konzeptualisierungen von Leana et al. (2009) und Tims et al. (2013) diskutiert sowie deren Operationalisierung angewendet (z.B. Chen, 2019; Luu, 2017; Mäkikangas et al., 2017; Tuan, 2019). Nach Auffassung der Autorin gilt es übergeordnet zwischen vier Konzeptualisierungen des Team Job Crafting zu unterscheiden. Dabei kann

die Konzeptualisierung ‘Crafting von Arbeitsaufgaben’ in Abhängigkeit der Operationalisierung noch weiter ausdifferenziert werden. Tabelle 1 gibt eine Übersicht zu den unterschiedlichen Konzeptualisierungen. Diese werden in den nachfolgenden Unterkapiteln ausführlich beschrieben.

Tabelle 1
Konzeptualisierungen des Team Job Crafting

Konzeptualisierung	Autorenschaft	Operationalisierung ^a
Crafting von Arbeitsaufgaben	Leana, Appelbaum & Shevchuk (2009)	Eindimensional: Erfasst das Verändern der Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben. How often do you do any of the following? (1 = never / 6 = every day) <ul style="list-style-type: none"> – Work together with your coworkers to introduce new approaches to improve your work in the classroom. – Decide together with your coworkers to change minor work procedures that you think are not productive (such as lunch time or transition routines).
	McClelland, Leach, Clegg & McGowan (2014)	Eindimensional: Erfasst das Verändern von Arbeitsaufgaben. In the past 12 weeks (without supervisory/management input) to what extent has your team... <ul style="list-style-type: none"> – changed the variety of work tasks it performs to make the work more meaningful? – adjusted the tasks it undertakes to make the job more fulfilling?
Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen	Tims, Bakker, Derks & van Rhenen (2013)	Mehrdimensional: Erfasst Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen. Von Mäkikangas, Bakker & Schaufeli (2017) eingesetzte Items: <ul style="list-style-type: none"> – Today we made sure that we used each team member’s capacities to the fullest. – Today in our team we asked each other for feedback. – Today our team asked for more responsibilities. – Today in our team we made sure that we alternated monotonous tasks.
Crafting von nachhaltiger Arbeit	Kira, van Eijnatten & Balkin (2010)	Theoretische Arbeit: Crafting nachhaltiger Arbeitsfähigkeiten.
	Gascoigne & Kelliher (2018); Kossek & Ollier-Malaterre (2020)	Qualitative Forschungsarbeiten: Crafting nachhaltiger Teilzeitarbeiten.
Weitere Formen des Team Job Crafting	Mattarelli & Tagliaventi, (2015); Silvestri (2019)	Qualitative Forschungsarbeiten: Das Team Job Crafting wird als ein aus individuellen Crafting-Aktivitäten emergentes Phänomen beschrieben.

^a Die vollständigen Skalen sind dem Anhang E zu entnehmen

3.2.1.1. Crafting von Arbeitsaufgaben

Das Crafting von Arbeitsaufgaben kann in Abhängigkeit der Operationalisierung weiter unterschieden werden. Während gemäss der Konzeptualisierung von Leana et al. (2009) das Team Job Crafting mit einer Optimierung der Ausführung von Arbeitsaufgaben verknüpft ist, fokussiert die Konzeptualisierung nach McClelland et al. (2014) die Förderung der Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Optimierung der Ausführung von Arbeitsaufgaben. Leana et al. (2009) argumentieren, dass Job Crafting nicht ausschliesslich auf individuelle Aktivitäten (vgl. Wrzesniewski & Dutton, 2001) limitiert ist. Bezugnehmend auf frühere wissenschaftliche Arbeiten (Ghitulescu, 2006; Orr, 1996, zitiert nach Leana et al., 2009), die aufzeigen und begründen, dass Arbeitsgruppen ihre Arbeit zusammen gestalten, definieren Leana et al. (2009) Team Job Crafting als einen Prozess, während welchem Beschäftigte zusammen entscheiden, wie die Arbeit verändert werden kann, um geteilte Arbeitsziele zu erreichen (Leana et al., 2009, S. 1172). Gemäss den Autorinnen geht es konkret darum, dass die Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben in gemeinsamer Absprache verändert wird. Die konzeptionelle Differenzierung von individuellem und kollektivem Job Crafting widerspiegelt sich auch in den empirischen Daten der Autorinnen, erhoben in einem Sample von US-amerikanischen Lehr- und Assistenzlehrpersonen (Leana et al., 2009). Folgerichtig beschreiben die Autorinnen die beiden Formen der Arbeitsgestaltung als verschiedene Konstrukte. Individuelles und kollektives Job Crafting-Verhalten schliesst sich aber gegenseitig nicht aus. In Abhängigkeit der Arbeitstätigkeit und deren Charakteristiken, wie beispielsweise dem Vorhandensein von Aufgabeninterdependenzen, können die beiden Crafting-Formen unterschiedlich stark auftreten (Leana et al., 2009). So haben Beschäftigte, die allein arbeiten und deren Arbeitstätigkeit nicht durch andere beeinflusst wird, keine Gelegenheit, respektive Notwendigkeit für kollektive Job Crafting-Aktivitäten. Mitarbeitende hingegen, deren Tätigkeit stark in einen sozialen Kontext eingebettet ist, sind stärker gefordert ihre Arbeitstätigkeit gemeinsam zu gestalten (Leana et al., 2009).

Die Konzeptualisierung nach Leana et al. (2009) fokussiert ausschliesslich die von Wrzesniewski und Dutton (2001) beschriebene Form der Aufgabengestaltung (*eng. task crafting*) und folgt somit einer eindimensionalen Betrachtung des Job Crafting. Entsprechend sind die Items der von Leana et al. (2009) entwickelten Skala (vgl. Anhang E; Tabelle 1) Verhaltensweisen, welche die Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben wiedergeben. Das Team Job Crafting äussert sich darin, dass Mitarbeitende gemeinsam entscheiden, die Arbeitsabläufe, die Aufgabenausführung oder -verteilung zu verändern oder mit anderen Materialien (z.B. benutzte Bastelunterlagen im Klassenzimmer) zu arbeiten. Diese Veränderungen können vorausschauend untereinander festgelegt werden oder spontan in der Situation erfolgen. Dadurch führen Assistenzlehrpersonen beispielsweise Tätigkeiten aus, welche gemäss dem formalen Stellenbeschrieb nicht in ihren Kompetenzbereich fallen. Die Skala ist in weiteren Studien (Chen, 2019; Chen, Yen & Tsai, 2014; Cheng et al., 2016; Goel, 2019) mit auf den Arbeitskontext angepassten Items zur Messung von Job Crafting eingesetzt sowie in der Spanischen Sprache validiert (Llorente-Alonso & Topa, 2019) worden.

Individuelles und kollektives Job Crafting nach Leana et al. (2009) wurde bisher in Arbeitskontexten untersucht, welche sich durch wenig Routinearbeit auszeichnen. Die Flexibilität hinsichtlich der Organisation und Durchführung von Arbeitsaufgaben stellte jeweils ein wesentlicher Bestandteil zur Sicherstellung einer hochstehenden Arbeitsqualität bei sich stetig verändernden (Kunden) -bedürfnissen dar (Chen, 2019; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2016). Die Autonomie zur eigenständigen Organisation der Arbeitsaufgaben ist zentral, damit formale Rollen mit den damit einhergehenden Kompetenzbereichen situationsbedingt aufgebrochen werden können. Teaminterne Abläufe werden zur Erreichung der geteilten Ziele angepasst. Dadurch sind adäquate Reaktionen auf unvorhergesehene Ereignisse möglich (Leana et al., 2009).

Das Crafting-Verständnis von Leana et al. (2009) beinhaltet die Annahme, dass Arbeitsgestaltung zu einem vertiefteren Verständnis der eigenen Arbeitstätigkeit führt, was

wiederum in einer erhöhten Qualität der Arbeit resultiert. Ähnlich argumentiert Goel (2019), dass die gemeinsame Arbeitsgestaltung unter IT-Mitarbeitenden zu einer effizienteren Zusammenarbeit führen kann, wodurch eine Leistungssteigerung und mehr Arbeitsengagement resultiert.

Die Konzeptualisierung von Team Job Crafting nach Leana et al. (2009) fokussiert im Kern auf die fortlaufenden, durch eine Gruppe von Mitarbeitenden initiierten und gemeinsam festgelegten Veränderungen der Arbeitspraxis. Diese können vorausschauend geplant werden oder spontan in der Situation erfolgen (vgl. Chen, 2019; Chen et al., 2014; Cheng et al., 2016; Leana et al., 2009).

Förderung der Sinnhaftigkeit von Arbeit. Der Ansatz von McClelland et al. (2014) integriert theoretische Annahmen zum Job Crafting-Verhalten nach Wrzesniewski und Dutton (2001) und Inhalte des zirkulären Prozessmodells der Arbeitsgestaltung von Clegg und Spencer (2007). Ausgehend von der Annahme, dass Arbeitnehmende ihren Arbeitsinhalt jeweils basierend auf selbstinitiierten Veränderungen evaluieren (McClelland et al., 2014) und nicht auf den ursprünglichen Arbeitsplatzeigenschaften (vgl. Wrzesniewski & Dutton, 2001), kann Team Job Crafting gemäss McClelland et al. (2014) basierend auf dem Prozessmodell der Arbeitsgestaltung von Clegg und Spencer (2007) die kollektive Wahrnehmung von arbeitsbezogenen Teameigenschaften verändern.

Eingebettet in diesen theoretischen Rahmen untersuchten McClelland et al. (2014) in ihrem Ansatz wie Mitarbeitende gemeinsam ihre Rolle anpassen, indem sie durch Team Job Crafting auf motivierende Arbeitsmerkmale, wie beispielsweise die Art der eingesetzten Fähigkeiten und die Aufgabenvielfalt Einfluss nehmen, um die Arbeit interessanter, erfüllender und bedeutsamer zu gestalten. Ausgelöst wird das Team Job Crafting dabei durch das intrinsische Bedürfnis nach mehr Kontrolle über die eigene Arbeit (vgl. (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Die empirische Erfassung von Team Job Crafting nach McClelland et al. (2014) fokussiert ebenso auf Aktivitäten der gemeinsamen Aufgabengestaltung (*eng. task crafting*)

nach Wrzesniewski und Dutton (2001) und wird ausschliesslich über diese Form des Job Crafting operationalisiert. Die Items der Skala von McClelland et al. (2014) beschreiben die Veränderung von motivationalen Tätigkeitsmerkmalen in gemeinsamer Anstrengung, um die individuelle Bedeutsamkeit der Arbeit zu stimulieren (vgl. Anhang E).

Hu, Schaufeli, Taris, Shimazu und Dollard (2019) verwenden die Skala von McClelland et al. (2014) zur Messung von kollektivem Crafting-Verhalten. Die Autorenschaft beschreibt das Team Job Crafting als reziproken Prozess der Arbeitsgestaltung. Hu et al. (2019) argumentieren, Mitarbeitende würden sich in Abhängigkeit davon, inwiefern das Team Job Crafting individuelle Bedürfnisse befriedigen kann, daran beteiligen. Basierend auf der Theorie der Ressourcenerhaltung (*eng. conservation of resources theory*) nach Hobfoll (1989) begründen sie, dass Ressourcen auf Teamebene (z.B. das Kooperieren bei der Ausführung von Aufgaben) ein kollektives Selbstkonzept fördern. Dies wiederum motiviert Mitarbeitende ihre Arbeit im Kollektiv zu gestalten, denn dadurch kann das Bedürfnis nach einem positiven psychischen Wohlbefinden befriedigt werden. Es geht darum, Teamressourcen durch das kollektive Job Crafting für sich zu nutzen (Hu et al., 2019).

Diese Perspektive hebt die kollektive Arbeitsgestaltung als einen Prozess hervor, welcher die individuelle Bedürfnisbefriedigung in Bezug auf die Kontrolle und Sinnhaftigkeit der Arbeit (McClelland et al., 2014) sowie das Streben nach positivem psychischen Wohlbefinden (Hu et al., 2019) fördert. Des Weiteren können Beschäftigte durch die gemeinsame Arbeitsgestaltung positiv auf Teameigenschaften, wie beispielsweise die Selbstwirksamkeit des Teams (McClelland et al., 2014) oder die Erreichung von gemeinsamen Zielen (Hu et al., 2019) Einfluss nehmen.

3.2.1.2. Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen

Tims et al. (2013) definieren Team Job Crafting als das Ausmass, in welchem Teammitglieder in gemeinsamer Anstrengung ihre Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen verändern. Die Autorenschaft argumentiert, dass sich der gemeinsame Crafting-Prozess auf die kollektive Entscheidungsfindung bezieht, welche Tätigkeitsmerkmale wie verändert werden sowie die Sicherstellung, diese zu mobilisieren. Die anschliessende Ausführung hingegen obliegt den einzelnen Teammitgliedern. Die Operationalisierung von Team Job Crafting erfolgt über die vier gleichen Dimensionen wie beim individuellen Job Crafting und gliedert sich folglich in (1) die Erschliessung von strukturellen Ressourcen (2) die Erschliessung von sozialen Ressourcen (3) das Suchen nach Herausforderungen und (4) die Reduktion von Belastungen (Tims et al., 2013). Die Autorenschaft nimmt an, dass eine optimal gestaltete Arbeitsumgebung, in der sowohl genügend Arbeitsressourcen als auch Herausforderungen vorliegen dazu führt, dass Teams engagierter arbeiten.

Mäkikangas et al. (2017) ergänzen, dass Team Job Crafting voraussetzt, dass Teammitglieder interagieren und sich von anderen proaktiven Verhaltensweisen unterscheidet, indem es spezifisch auf die positive Veränderung psychosozialer Tätigkeitsmerkmale (Bakker & Demerouti, 2007) abzielt und so unter anderem gesundheitlichen Beeinträchtigungen vorbeugen kann (Mäkikangas et al., 2017).

3.2.1.3. Crafting von nachhaltiger Arbeit

Die theoretische Arbeit von Kira et al. (2010) diskutiert kollektives Crafting als ein Tool, um die Entwicklung persönlicher Ressourcen und eine nachhaltige Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmenden zu fördern. Der Crafting-Prozess erfordert die Kooperation von Arbeitnehmenden, Vorgesetzten und anderen Anspruchsgruppen. Entwicklungsgespräche werden als potentiell Kommunikationsgefäss für diesen Zweck dargelegt. Indem gemeinsam festgelegt wird, welche Aufgaben und sozialen Interaktionen in den Arbeitsbereich eines Mitarbeitenden gehören und ein gemeinsames Verständnis der

Aufgaben erarbeitet wird, können gemäss Kira et al. (2010) sowohl langfristige persönliche als auch organisationale Ziele fokussiert und in Übereinstimmung gebracht werden. Konkret können für die Entwicklung einer nachhaltigen Arbeitsfähigkeit im Rahmen des kollektiven Crafting-Prozesses verschiedene Möglichkeiten zum Lernen und zur Ressourcenentwicklung geschaffen sowie personenspezifische Herausforderungen im Arbeitsalltag umgesetzt werden (Kira et al., 2010). Die Autorenschaft betont, dass es die Balance zwischen den Entwicklungsbedürfnissen des Mitarbeitenden und den Arbeitsanforderungen zu wahren gilt. Zudem muss die Crafting-Aktivität als gemeinsamer Prozess gestaltet werden, damit verhindert wird, dass Job Crafting zu einem weiteren Arbeitsgestaltungstool des Managements wird (Kira et al., 2010).

Der von Kossek und Ollier-Malaterre (2020) entwickelte dreistufige Prozess der kollektiven Gestaltung von nachhaltigen Teilzeitkarrieren (*eng. reduced-load work*¹) beschreibt gleichermassen eine strukturierte Vorgehensweise, welche unterschiedliche Stakeholder einbindet. In ihrer qualitativen Interviewstudie untersuchten die Autorinnen, wie Organisationen die erfolgreiche Implementierung von Teilzeitkarrieren gelingt (Kossek & Ollier-Malaterre, 2020). Kollektives Job Crafting hat sich dabei als wirksame Karrieregestaltungsmassnahme erwiesen.

Gascoigne und Kelliher (2018) beleuchten in ihrer qualitativen Untersuchung ebenfalls den Übergang von einer Vollzeitanzstellung zu einem Teilzeitpensum. Die mittels Interviews gewonnenen Daten zeigen auf, dass Mitarbeitende im Nachgang an Verhandlungen (*i-deals*) ihre Arbeit mittels Job Crafting gestalten. Im Gegensatz zu Kira et al. (2010) und Kossek und Ollier-Malaterre (2020) ist das von Gascoigne und Kelliher (2018) identifizierte Team Job Crafting jedoch kein geplanter Prozess. Vielmehr gleicht dieser einer spontanen Handlung seitens Beschäftigter, wenn die Verhandlungen mit dem Management nicht in einer tragfähigen Lösung resultierten. Die Reduktion der

¹ Reduced-load work beschreibt eine auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Form der Teilzeitarbeit.

Arbeitsbelastung durch Absprachen mit anderen Beschäftigten im Team stellen gemäss Gascoigne und Kelliher (2018) effektive kollektive Crafting-Aktivitäten dar.

3.2.1.4. Weitere Formen des Team Job Crafting

Eine weitere Konzeptualisierung, welche aus qualitativen Forschungsarbeiten hervorgeht, beschreibt kollektives Job Crafting als ein aus individuellem Crafting-Verhalten emergentes Phänomen, das sich über die Zeit hinweg entfaltet und innerhalb einer Organisation zwangsläufig Sichtbarkeit erlangt (Mattarelli & Tagliaventi, 2015; Silvestri, 2019).

Das durch Mattarelli und Tagliaventi (2015) identifizierte kollektive Crafting von *offshore professionals* in IT-Firmen hat seinen Ursprung in der gemeinsamen beruflichen Identität von Mitarbeitenden. Indem durch individuelles Crafting-Verhalten entstandene Ideen zusammen analysiert, kritisch diskutiert und weiter ausgestaltet werden, kann die gemeinsame berufliche Identität im Kollektiv ausgelebt werden. Soziale Unterstützung fungiert dabei als eine intervenierende, die kollektive Arbeitsgestaltung fördernde Bedingung. Mattarelli und Tagliaventi (2015) berichten von wünschenswerten organisationalen Outcomes, wie beispielsweise neuen Produkten und Dienstleistungen, welche aus dem Crafting-Prozess hervorgehen. Die Autorinnen betonen, dass diese Art der Arbeitsgestaltung die Anerkennung des Management bedingt und innerhalb der Organisation Sichtbarkeit erlangt.

In ihrer Dissertation definiert Silvestri (2019) kollektives Job Crafting als die koordinierten Aktivitäten von Gruppenmitgliedern, um Aufgaben, soziale Beziehungen und die Bedeutungen der Arbeit, die mit dem formalen Teamauftrag verbunden sind, zu verändern. Folglich umfasst der Ansatz von Silvestri (2019) alle drei durch Wrzesniewski und Dutton (2001) beschriebenen Formen des Job Crafting.

Durch das kollektive Job Crafting wird gemäss Silvestri (2019) die formale Organisationsstruktur hinterfragt und neue Zuständigkeitsansprüche des Teams gestellt. Beispielsweise indem das Team neue Aufgaben, die ursprünglich nicht in ihren Bereich

gehörten, für sich beansprucht. Der kollektive Crafting-Prozess bedingt nach Silvestri (2019) die individuellen Anstrengungen von jedem Gruppenmitglied. Die Autorin argumentiert, dass der kollektive Arbeitsgestaltungsprozess insgesamt in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Anerkennung der übrigen Organisationseinheiten steht. Denn wenn Zuständigkeitsansprüche nicht gewährt würden, dann beteiligen sich die Mitarbeitenden gemäss Silvestri (2019) nicht mehr am kollektiven Crafting.

3.2.2. Befunde quantitativer Studien

In den folgenden zwei Unterkapiteln werden ausgewählte, in quantitativen Studien bereits untersuchte und bestätigte Zusammenhänge mit Team Job Crafting erläutert. Die Befunde werden gemäss der Struktur von vorangegangenem Kapitel dargelegt und sind demnach in das Crafting von Arbeitsaufgaben und das Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen aufgeteilt.

3.2.2.1. Crafting von Arbeitsaufgaben

In ihrer Studie untersuchten Leana et al. (2009) in einem Sample von US-amerikanischen Lehr- und Assistenzlehrpersonen unterschiedliche Antezedenzen und Outcomes von Team Job Crafting. Die Autorinnen berichten, dass sich die Variablen Aufgabeninterdependenz, Handlungsspielraum, soziale Bindung und Unterstützung durch Vorgesetzte positiv auf das Job Crafting auf Teamebene auswirken. Mit Blick auf die Outcomes resultieren in der Untersuchung von Leana et al. (2009) eine erhöhte Arbeitszufriedenheit, ein gesteigertes organisationales Commitment sowie eine verbesserte Leistung. Die Leistung wurde dabei in Form der Unterrichtsqualität erhoben. Die positive Relation mit der verbesserten Unterrichtsqualität zeigte sich insbesondere für unerfahrene Lehrpersonen. Cheng et al. (2016) bestätigen die Befunde von Leana et al. (2009) mit Blick auf den Zusammenhang von Team Job Crafting mit Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment und der Leistung in einer Stichprobe von taiwanesischen Reiseleitenden. Die Leistung erfasste im Unterschied zur Studie von Leana et al. (2009) die Leistungserbringung der Mitarbeitenden gemäss ihrem formalen Arbeitsauftrag (vgl. *in-role*

performance). Dieser positive Effekt auf die Leistung (*eng. in-role performance; extra-role performance*) wurde auch von Goel (2019), unter Beschäftigten der IT-Branche, gefunden.

Die Validierungsstudie von Llorente-Alonso und Topa (2019) belegt die Gültigkeit der Spanischen Version der Job Crafting-Skalen zum Crafting von Arbeitsaufgaben von Leana et al. (2009). Jedoch zeigt sich in der Validierungsstudie kein direkter Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, dieser wird vollständig über das Arbeitsengagement mediiert. Weitere Forschungsarbeiten bestätigen, dass Team Job Crafting das Arbeitsengagement von Beschäftigten stärkt (Goel, 2019; Hu et al., 2019), wobei Chen et al. (2014) keinen direkten Zusammenhang in ihrer Untersuchung finden. Die Daten weisen auf eine komplette Mediation über den Person-Job-Fit auf das Arbeitsengagement hin. Chen (2019) wiederum beschreibt kollektives Job Crafting als Outcome von Arbeitsengagement.

Bisherige Untersuchungen zu den Relationen mit Variablen auf Teamebene haben ergeben, dass sich die Selbstwirksamkeit des Teams hinsichtlich dem Einsatz von Technologien (Goel, 2019) in der IT-Branche und Team-Ressourcen wie die Kooperation und das Lernen im Kollektiv (Hu et al., 2019) positiv auf das Team Job Crafting auswirken. McClelland et al. (2014) berichten unter anderem eine erhöhte Kontrolle, Effektivität und Interdependenz auf Teamebene als Folge von Team Job Crafting, was sich wiederum vermittelt über ein erhöhtes Engagement positiv auf die Leistung auswirke.

3.2.2.2. Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen

Auch Untersuchungen, welche das Team Job Crafting über das Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen operationalisierten, haben Zusammenhänge mit Variablen auf Teamebene untersucht. Mäkikangas et al. (2017) zeigten, dass Teamkohäsion und ein Innovatives Teamklima sich in einem Sample von Mitarbeitenden im Gesundheitswesen positiv auf kollektives Job Crafting auswirkt. Demgegenüber untersuchten verschiedene Studien die Outcomes von Team Job Crafting und berichten ein erhöhtes Team-Arbeitsengagement (Luu, 2017), eine erhöhte Teamleistung (Luu, 2020)

sowie Teamkreativität (Chen, Feng, Liu & Yao, 2020; Luu, Rowley, Dinh, Qian & Le, 2019). Tims et al. (2013) erbringt Evidenz für über das Team-Arbeitsengagement vermittelte Effekte auf die Teamleistung.

Auf organisationaler Ebene wurden primär unterschiedliche Führungsstile und deren Auswirkungen auf das Job Crafting untersucht. Luu et al. (2019) und Luu (2020) erbringen in einem Sample von Mitarbeitenden im vietnamesischen Gesundheitswesen Evidenz für den positiven Effekt eines charismatischen Führungsstils auf kollektives Job Crafting. Charismatische Führungspersonen würden die Teammitglieder inspirieren und deren Interesse an einer gemeinschaftlichen Arbeitsgestaltung stärken, argumentieren Luu et al. (2019). Ein Führungsstil, welcher sich insbesondere dadurch auszeichnet, dass die Zusammenarbeit und der Teamgeist gefördert werden (*eng. engaging leadership*) hat gemäss der Studie von Mäkikangas et al. (2017) ebenfalls für das Team Job Crafting förderliche Effekte.

Nicht zuletzt wurden auch Relationen mit Variablen auf individueller Ebene untersucht. Mäkikangas et al. (2017) fanden, dass sich die Selbstwirksamkeit für Teamarbeit und ein positiver Affekt positiv auf das Team Job Crafting auswirken. Gemäss der Studie von Tims et al. (2013) kann sich das Crafting von Arbeitsressourcen und Herausforderungen im Team indirekt über das individuelle Arbeitsengagement auf die persönliche Leistung auswirken.

3.2.3. Kernmerkmale von Team Job Crafting

Obschon Team Job Crafting unterschiedlich konzeptualisiert und erforscht wurde (Leana et al., 2009; Silvestri, 2019; Tims et al., 2013) können unterschiedliche, das Team Job Crafting charakterisierende Eigenschaften identifiziert werden. In Tabelle 2 sind die eruierten Kernmerkmale inklusive der entsprechenden Anhaltspunkte aus den wissenschaftlichen Arbeiten aufgeführt.

Tabelle 2.
 Kernmerkmale von Team Job Crafting mit dazugehörigen Anhaltspunkten als Beispiele aus der Literatur

Kernmerkmale	Anhaltspunkte aus der wissenschaftlichen Literatur
Bottom-up Prozesscharakter	<ul style="list-style-type: none"> – Fortlaufender und informeller Prozess, der durch die Beschäftigten geprägt und organisatorisch nicht geregelt ist (vgl. Leana et al., 2009). – Das Team trifft Entscheidungen ohne Input des Managements (McClelland et al., 2014). – Prozess in welchem die Beschäftigten selbst entscheiden, welche Tätigkeitsmerkmale sie verändern wollen (Mäkikangas et al., 2017). – Kollektives Job Crafting ist Ausdruck der Veränderung der Arbeitspraxis, -strukturen und -identitäten durch die Beschäftigten selbst (Silvestri, 2019).
Relevanz sozialer Interaktionen und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – Während dem gemeinsamen Austausch werden Abmachungen getroffen und Ideen geteilt zur Veränderung der Arbeitspraxis (Leana et al., 2009). – Untersuchung von Antezedenzien des Team Job Crafting mit Blick auf eine verbesserte Interaktion, mehr Kooperation, angeregte Diskussionen, um gemeinsam das Arbeitsumfeld zu gestalten (Hu et al., 2019; Leana et al., 2009; Luu et al., 2019; Mäkikangas et al., 2017).
Gemeinsames Entscheiden / gemeinsames Verständnis in Bezug auf geteilte Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinsame Entscheidung, was wie verändert wird, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Leana et al., 2009). – Teammitglieder entscheiden gemeinsam, welche Ressourcen beispielsweise benötigt werden für die Erledigung von Aufgaben (Tims et al., 2013).
Gewollte und bewusste Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Veränderungen in Bezug auf die Arbeitsorganisation und -ausführung, beispielsweise hinsichtlich der Vorgehensweise, Aufgabenausführung, Aufgabenvielfalt (z.B. Cheng et al., 2016; Goel, 2019; Hu et al., 2019; Leana et al., 2009; McClelland et al., 2014). – Veränderungen in Bezug auf Tätigkeitsmerkmale gemäss dem JD-R-Modell. Zum Beispiel durch die Entwicklung von benötigten Fähigkeiten, dem Einholen von Unterstützung und Feedback, das Einfordern von mehr Verantwortung (z.B. Luu, 2020; Mäkikangas et al., 2017; Tims et al., 2013). ➔ Veränderung und Entwicklung der Arbeitspraxis, um eine Arbeitsumgebung zu formen, die als positiv erlebt wird.
Zielt auf ein positives Arbeitserleben ab	<ul style="list-style-type: none"> – Positive Veränderung von psychosozialen Tätigkeitsmerkmalen, indem Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen in einer Balance gehalten werden (Tims et al., 2013). – Arbeit so organisieren und ausführen, dass die Zusammenarbeit effektiver und dadurch auch angenehmer wird (Leana et al., 2009). – Arbeit so ausführen, dass diese mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmt, als angenehmer empfunden sowie bedeutsamer und interessanter wird (Hu et al., 2019; McClelland et al., 2014).

3.3. Diskussion

In diesem abschliessenden Kapitel des systematischen Literaturreviews erfolgt in einem ersten Schritt die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse. In einem zweiten Schritt werden Implikationen für die Praxis und Forschung abgeleitet, gefolgt von den Limitationen des Reviews.

3.3.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Seit Leana et al. (2009) aufzeigten, dass neben individuellem Job Crafting auch kollektive Formen des Job Crafting bestehen, wurde das Konzept des Team Job Crafting in unterschiedlichen wissenschaftlichen Arbeiten untersucht (Cheng et al., 2016; Kira et al., 2010; Luu, 2019; Mäkikangas et al., 2017; Mattarelli & Tagliaventi, 2015). Dabei sind unterschiedliche Konzeptualisierungen entstanden (z.B. Kira et al., 2010; Leana et al., 2009; Silvestri, 2019; Tims et al., 2013) und in quantitativen Studien verschiedene Korrelate von kollektivem Job Crafting berichtet worden (Cheng et al., 2016; Goel, 2019; Mäkikangas et al., 2017; Tims et al., 2013). Übergeordnet lassen sich aus diesen bisherigen Forschungsarbeiten verschiedene Kernmerkmale beschreiben.

3.3.1.1. Konzeptualisierungen

Die erläuterten Konzeptualisierungen werden in Bezug auf die in Tabelle 3 dargestellten Charakteristiken zusammengefasst, um die Essenz der einzelnen Konzeptualisierungen hervorzuheben.

Crafting von Arbeitsaufgaben. Zusammenfassend kann die Konzeptualisierung des Team Job Crafting von Leana et al. (2009) als ein Prozess der Arbeitsgestaltung beschrieben werden, der die Veränderung der Organisation und Durchführung der Arbeitsaufgaben umfasst. Die Art und Weise der Zusammenarbeit sowie die Arbeitsausführung wird jeweils situativ angepasst. Zugesprochene Freiräume werden aktiv genutzt, um die Fähigkeit der Gruppe zur gemeinsamen Zielerreichung durch eine effektivere und effizientere Zusammenarbeit zu optimieren. Dadurch geht gemäss Leana et al. (2009) eine kontinuierliche Verbesserung mit der Arbeit einher.

Die Konzeptualisierung von McClelland et al. (2014) fokussiert ebenso die Veränderung von Arbeitsaufgaben. Gemäss der Autorenschaft zielt der gemeinsame Prozess der Arbeitsgestaltung jedoch auf die Erhöhung der Sinnhaftigkeit der Arbeit ab. Durch die Veränderung von beispielsweise der Vielfalt der ausgeführten Arbeitsaufgaben soll die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit positiv beeinflusst werden (McClelland et al., 2014).

Tabelle 3
Unterscheidung der vier Konzeptualisierungen des Team Job Crafting nach dem Crafting-Inhalt und dem damit verfolgten Ziel

Konzeptualisierung	Inhalt	Ziel
Crafting von Arbeitsaufgaben	Verändern der Organisation und Durchführung der Arbeitsaufgaben	Effizientere und effektivere Zusammenarbeit
	Verändern der Arbeitsaufgaben	Bedeutung der Arbeit erhöhen
Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen	Veränderung von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen	Balance von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen
Crafting von nachhaltiger Arbeit	Arbeitsinhalte / Aufgaben, Verantwortlichkeiten, soziales Netzwerk	Nachhaltige Anstellungsbedingungen aushandeln
Weitere Formen des Team Job Crafting	Verfeinerung individueller Crafting-Ideen	Den ursprünglichen organisationalen Beitrag des Teams verändern
	Koordination individueller Crafting-Aktivitäten auf Teamebene	

Crafting von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen. Die

Konzeptualisierung von Tims et al. (2013) folgt der konzeptionellen Perspektive von Tims und Bakker (2010) und definiert Team Job Crafting im Kontext des JD-R-Modells (Bakker & Demerouti, 2007). Folglich geht es inhaltlich um die Erhöhung sozialer und struktureller Ressourcen sowie die Erschliessung von Herausforderungen und die Senkung von hinderlichen Arbeitsanforderungen. Gemäss Mäkikangas et al. (2017) zielt diese Art des Team Job Crafting explizit auf die positive Veränderung psychosozialer Tätigkeitsmerkmale ab.

Crafting von nachhaltiger Arbeit. Die von Kira et al. (2010) beschriebene Form des kollektiven Job Crafting ist mehr als eine ausgehandelte und geplante Form des Job Crafting zu verstehen. Denn die Konzeptualisierung betont die nachhaltige

Weiterentwicklung von Beschäftigten in Unternehmen unter Einbezug verschiedener Stakeholder im Unternehmen (Kira et al., 2010). Ähnliches gilt mit Blick auf das von Kossek und Ollier-Malaterre (2020) beschriebene kollektive Job Crafting, hinsichtlich nachhaltiger Teilzeitkarrieren.

Weitere Formen des Team Job Crafting. Die kollektiven Job Crafting-Formen von Mattarelli und Tagliaventi (2015) und Silvestri (2019) setzen individuelle Job Crafting-Aktivitäten voraus. In Bezug auf das von Mattarelli und Tagliaventi (2015) beschriebene Crafting geht es ausschliesslich darum, Vorschläge – die aus individuellem Crafting hervorgegangen sind – für beispielsweise neue Geschäftsidee gemeinsam im Team zu beraten. Somit ermöglicht individuelles Job Crafting das Team Job Crafting, was dem Vorschlag von Leana et al. (2009) gegenübersteht, dass sich individuelles und kollektives Job Crafting gegenseitig nicht ausschliessen.

Das Team Job Crafting Verständnis von Silvestri (2019) ist umfassender und sieht das kollektive Job Crafting als ein Prozess, welcher sich durch das Zusammenspiel individueller Crafting-Aktivitäten von Teammitgliedern ergibt.

Die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Konzeptualisierungen liegt vor allem darin, dass eine Veränderung und Entwicklung der Arbeitspraxis angestrebt wird, um gemeinsam eine Arbeitsumgebung zu formen, die als positiv erlebt wird. Letztendlich ist bei allen Ansätzen eine (Um) -gestaltung der Arbeitstätigkeit erkennbar.

3.3.1.2. Befunde quantitativer Studien

Die Befunde quantitativer Studien zeigen unabhängig von der Operationalisierung, dass unterschiedliche Variablen auf der individuellen, Team- und organisationalen Ebene das Team Job Crafting begünstigen. Dabei scheinen vor allem Aspekte, welche die Verbundenheit und Interaktionen zwischen Teammitgliedern nahelegen, einen relevanten Einfluss auf das Job Crafting als Kollektiv zu haben. Dies widerspiegelt sich beispielsweise in den positiven Auswirkungen von sozialer Bindung (Leana et al., 2009) und Teamkohäsion (Mäkikangas et al., 2017) auf das Team Job Crafting. Auch Vorgesetzte, die

sich durch unterstützendes und inspirierendes Führungsverhalten auszeichnen sowie die Zusammenarbeit im Team hervorheben, haben einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung im Team (Leana et al., 2009; Luu, 2019, 2020; Mäkikangas et al., 2017).

Betreffend den Konsequenzen von Team Job Crafting zeigt sich über verschiedene Studien hinweg ein positiver Effekt auf die Leistung (Cheng et al., 2016; Goel, 2019; Leana et al., 2009; Luu, 2020) als auch das Engagement bei der Arbeit (Chen, 2019; Goel, 2019; Llorente-Alonso & Topa, 2019; Luu, 2017). Die Befundlage zur Wirkrichtung zwischen Team Job Crafting und Arbeitsengagement ist jedoch inkonsistent (Chen, 2019; Hu et al., 2019; Llorente-Alonso & Topa, 2019). Da es sich bei den jeweiligen Untersuchungen um Querschnittsstudien handelt, lassen sich keine Aussagen hinsichtlich der Kausalität machen. Es wird vermutet, dass sich die beiden Variablen Job Crafting und Arbeitsengagement wechselseitig beeinflussen (Chen et al., 2014).

Aufgrund jüngster Erkenntnisse kann zudem schlussgefolgert werden, dass das Teilen von Wissen und das Aushandeln von Lösungsansätzen unter Teammitgliedern im Rahmen des Crafting aus Perspektive des JD-R-Modells die Team-Kreativität anregt (Chen et al., 2020; Luu et al., 2019).

3.3.2. Implikationen für die Forschung und Praxis

In Bezug auf die Forschung lassen sich unterschiedliche Implikationen ableiten. Einerseits sind weitere Forschungsbemühungen hinsichtlich der Konzeptualisierung von Team Job Crafting notwendig, um ein einheitliches Verständnis davon zu erlangen. Insbesondere gilt es Klarheit darüber zu schaffen, was alles unter den Begriff des Team Job Crafting zu fassen ist. Auf Basis ihrer Metasynthese qualitativer Studien zum individuellen Job Crafting machen Lazazzara et al. (2020) explizit darauf aufmerksam, dass der Begriff des Job Crafting nicht zu grosszügig verwendet werden soll. Denn durch die Ausdehnung des Begriffs auf zu viele Verhaltensweisen könnte die ursprüngliche Bedeutung verloren gehen. Zu dieser Erkenntnis seitens Lazazzara et al. (2020) sind einige Parallelen in der Literatur zum Team Job Crafting zu erkennen. Beispielsweise in Bezug auf das durch Kira

et al. (2010) beschrieb Crafting, welches sich durch ein Aushandeln der eigenen Arbeit mit Vorgesetzten auszeichnet. Genauso das von Kossek und Ollier-Malaterre (2020) beschriebene Crafting für eine nachhaltige Karriereentwicklung im Teilzeitpensum. Damit einhergehend ist auch die Verwendung der Begrifflichkeiten für das gemeinsame Crafting zu beleuchten. Zu viele unterschiedliche Bezeichnungen sind womöglich nicht förderlich und verhindern ein klares Verständnis.

Des Weiteren besteht eine Notwendigkeit weiterer qualitativer Untersuchungen in verschiedenen Arbeitskontexten, die spezifisch Job Crafting Aktivitäten auf Teamebene erforschen. Denn Job Crafting kann sich je nach Situation ganz unterschiedlich äussern und ist auch mit der Bedeutung, welche Beschäftigte ihrer Arbeit beimessen, verbunden (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Auch die Durchführung von Langzeitstudien ist indiziert (vgl. Chen et al., 2014). Denn die bisherigen Studien lassen aufgrund der Querschnittsdesigns keine Aussagen hinsichtlich der Kausalität von Effekten zu.

Wie aus Ergebnissen zu quantitativen Untersuchungen hervorgeht, führt Team Job Crafting zu einem positivem Arbeitserleben einzelner Teammitglieder und hat gleichzeitig wünschenswerte Effekte auf Team und organisationaler Ebene. Für die Praxis ist die Förderung eines guten Teamklimas empfehlenswert (Mäkikangas et al., 2017). Genügend Möglichkeiten für soziale Interaktionen sind relevant, damit sich die Teammitglieder austauschen und ihr Wissen teilen können, um gemeinsam zu entscheiden, welche Aspekte der Arbeitstätigkeit wie (um) -gestaltet werden. Indem Organisationen ihren Mitarbeitenden genügend Handlungsspielraum zusprechen und Führungskräfte entwicklungsfördernd sowie unterstützend Einfluss auf die Teamarbeit nehmen, kann kollektives Job Crafting gefördert werden (vgl. Leana et al., 2009; Luu et al., 2019; Mäkikangas et al., 2017).

3.3.3. Limitationen

In das systematische Literaturreview wurde ausschliesslich deutsch- und englischsprachige Literatur einbezogen und hauptsächlich publizierte Studien inkludiert.

Dadurch besteht das Risiko, dass nicht alle für die interessierte Thematik relevanten Arbeiten berücksichtigt wurden, wodurch es zu Verzerrungen in den berichteten Daten kommen kann (Brunton, Stansfield, Caird & Thomas, 2017). Um den Einschluss wesentlicher Artikel zum Team Job Crafting sicherzustellen, wurde zusätzlich zu einer systematischen Datenbankrecherche eine Vorwärtssuche durchgeführt. Um einem Publikationsbias entgegenzuwirken, wurde zudem auch graue Literatur involviert (vgl. Adams et al., 2017). Des Weiteren wurden bereits vor der Studie von Leana et al. (2009) kollektive Formen der Arbeitsgestaltung beschrieben. Solche Literatur konnte durch die eingesetzten Suchbegriffe jedoch nicht gefunden werden.

4. Agiles Arbeiten

«Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderndem und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten» (Hofert, 2016, S. 5). Um rasche und zielsichere Entscheidungsprozesse in einem volatilen Marktumfeld zu etablieren – und somit der Agilität entsprechen zu können – müssen agile Teams autorisiert sein, sich selbst zu steuern. Dabei ist es wichtig, die zugesprochene Autonomie optimal zu nutzen und bestehende Ressourcen, Erfahrungen und Ideen im Team geschickt einzusetzen (vgl. Bahlow, 2020; Neumer, 2020). Agile Methoden bieten hierbei Unterstützung, indem sie eine Vielzahl an Interaktionen unter den Teammitgliedern fordern (Hofert, 2016) und somit die teaminterne Koordination, Kooperation und Kommunikation unterstützt wird (Neumer & Nicklich, 2021). Wie einleitend erläutert und mit Blick auf die identifizierten Kernmerkmale im systematischen Review wird angenommen, dass der Kontext agiler Arbeit das Team Job Crafting begünstigt.

Um potentiell förderliche Charakteristiken agilen Arbeitens auf das Team Job Crafting konkret herauszuarbeiten, werden nachfolgend zunächst einige Grundlagen zu agilen Methoden und Teams erläutert. Die theoretischen Darlegungen münden in der Erstellung eines Rahmenmodells von Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit.

4.1. Agile Arbeitsmethoden und Praktiken

Agile Arbeitsmethoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking gewährleisten das gemeinsame Verständnis von Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit im Team (Baumgartner et al., 2020). Die einzelnen Methoden integrieren zudem unterschiedliche Praktiken, wodurch die Umsetzung der Werte und Prinzipien des agilen Manifests – in welchem die Gemeinsamkeiten unterschiedlicher agiler Methoden dokumentiert sind – im Arbeitsalltag ermöglicht wird (AgileAlliance, 2001; Beck et al., 2001). In der Praxis wenden agile Teams oft eine Kombination verschiedener Methoden und Praktiken an (Baumgartner

et al., 2020; Digital.ai, 2020), wodurch der Entwicklungsprozess an die spezifischen Anforderungen und den Arbeitskontext zugeschnitten werden kann (AgileAlliance, 2001). Daneben haben sich über die letzten Jahre hinweg unterschiedliche Tools zur Unterstützung der agilen Teamarbeit etabliert, wie zum Beispiel das Kanban Board oder JIRA für das agile Projektmanagement (Digital.ai, 2020). Nachfolgend werden die am meisten genutzten Praktiken agiler Teams kurz erläutert (vgl. Digital.ai, 2020; Kropp & Meier, 2017; ScrumAlliance, 2018).

- **Iterations-Planung:** Das Entwicklerteam entscheidet gemeinsam, welche Aufgaben in der nächsten Iteration ausgeführt werden und legt selbständig fest, wer welche Aufgaben erledigt (AgileAlliance, 2001).
- **Daily Standup:** Die Teammitglieder informieren sich gegenseitig über ihren aktuellen Arbeitsstand, überprüfen den Fortschritt Richtung Iterationsziel und koordinieren ihre Arbeit (AgileAlliance, 2001; Schwaber & Sutherland, 2020).
- **Iterations-Review:** Das Ergebnis der Iteration wird, wenn möglich gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern beurteilt. Das Entwicklerteam erhält Feedback und kann Veränderungen vornehmen (Schwaber & Sutherland, 2020).
- **Retrospektive:** Am Ende der Iteration reflektiert das Entwicklerteam gemeinsam die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit, um Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten (AgileAlliance, 2001; Neumer, 2020).

Im weiteren Verlauf vorliegender Arbeit wird auf diese agilen Praktiken auch als Austausch- und Reflexionsgefäße verwiesen.

4.2. Agile Teamarbeit

Agile Teams sind selbstorganisiert und durch eine enge Zusammenarbeit charakterisiert (Cockburn & Highsmith, 2001). Nach Cockburn und Highsmith (2001) zielen die agilen Praktiken auf die gemeinsame Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Team ab. Moe, Dingsøyr und Dybå (2008) betonen in diesem Zusammenhang, dass die Arbeitsteilung basierend auf spezialisierten Fähigkeiten ein

Hindernis für die Selbstorganisation darstellt. Dies insbesondere, da agile Teams in der Regel mit komplexen Aufgaben konfrontiert sind, wodurch die Überlappung der Fähigkeiten von Teammitgliedern zur flexiblen Selbstorganisation unerlässlich wird (Moe et al., 2008). Auf eine ausgewogene Verteilung von Wissen und Fähigkeiten gilt es folglich zu achten.

Lösungen entstehen in agilen Teams im gemeinschaftlichen Dialog und durch die enge Zusammenarbeit (AgileAlliance, 2001; Beck et al., 2001). Die Reflexion dieser Zusammenarbeit, wie auch der Arbeitsprozesse ist im Rahmen der Retrospektive fest in der agilen Teamarbeit verankert und ermöglicht die gemeinsame Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen (Baumgartner et al., 2020; Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020). Ebenso wird durch Austauschgefässe wie das Daily Standup die soziale Unterstützung, die Verantwortung und das Bewusstsein für die teamweiten Aktivitäten in einem Projekt begünstigt (Whitworth & Biddle, 2007). Die Austausch- und Reflexionsgefässe sind insgesamt bedeutsam, da sie die Einbindung aller Teammitglieder und deren Interaktion gewährleisten. Dabei gilt es sicherzustellen, dass alle mit ihren Ideen und ihrem Knowhow mitwirken und der Austausch auf Augenhöhe erfolgt (Neumer, 2020).

Als für die Zusammenarbeit förderlich ist gemäss Whitworth und Biddle (2007) die transparente Darstellung individueller Beiträge. Diese zeigten positive Auswirkungen auf die Teamkohäsion. Allgemein gilt eine maximale Transparenz zum Arbeitsstatus, Inhalten und Fortschritten sowie die Nachvollziehbarkeit des Arbeitsablaufs als zentral in der agilen Teamarbeit (Bahlow, 2020). Hier unterstützt vor allem die Visualisierung der Arbeit, die oft anhand Charts und Board erfolgt (Baumgartner et al., 2020). Eine hohe Transparenz der individuellen Beiträge erfordert aber die Wahrnehmung einer sicheren Teamatmosphäre, die sogenannte psychologische Sicherheit. Dies wirkt sich positiv auf die Mitwirkung aller Teammitglieder aus und fördert wiederum die Entwicklung und das Lernen als Kollektiv (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020).

Agile Teamarbeit hat bei guter Umsetzung förderliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden. Durch das Arbeiten in kurzen iterativen Zyklen wird das Stressempfinden

agiler Teammitglieder als gleichmässiger wahrgenommen. Dieser Effekt zeigt sich in der Studie von Tuomivaara, Lindholm und Käsälä (2017) für erfahrene Teams, im Unterschied zu unerfahrenen. Um ein konstant erhöhtes Stresslevel zu vermeiden, ist folglich insbesondere in der Planung darauf zu achten, die Sprints nicht zu überladen. Des Weiteren erbrachten Tripp, Riemenschneider und Thatcher (2016) Evidenz für den Zusammenhang von agiler Arbeit mit erhöhter Arbeitszufriedenheit. Dies unter anderem, da die Mitglieder agiler Teams eine Aufgabe in ihrem vollen Umfang ausführen können (vgl. Hackman & Oldham, 1976). Hierbei müssen agile Teams gemäss Baumgartner et al. (2020) speziell darauf achten, dass das notwendige Wissen zur Erstellung der ganzheitlichen Aufgabe teamintern vorhanden ist. Ansonsten kann sich dies negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Erhöht ein Team aktiv seine strukturellen Arbeitsressourcen durch die kontinuierliche Entwicklung seiner Fähigkeiten oder indem sichergestellt wird, dass alle Teammitglieder mit ihrem Wissen beitragen – beispielsweise in der Iterations-Planung für eine möglichst realistische Schätzung – (vgl. Tims et al., 2013) können Überforderungsmomente vermutlich aufgefangen und das motivationsförderliche Potential der agilen Arbeit genutzt werden.

4.3. Rahmenmodell

Bezugnehmend auf die im systematischen Literaturreview erläuterten Befunde zu den Zusammenhängen mit Team Job Crafting wird nachfolgend gemäss Tabelle 4 begründet dargelegt, welche Charakteristiken agiler Arbeit sich potentiell förderlich auf das Team Job Crafting in agilen Teams auswirken.

Tabelle 4
Potentiell förderliche Charakteristiken agiler Teamarbeit und Anhaltspunkte aus der Literatur

Charakteristiken agiler Arbeit	Anhaltspunkte aus der Literatur
(1) Autonomie	Handlungsspielraum (Leana et al., 2009)
(2) Interdependenz im Team	Interdependenz (Leana et al., 2009)
(3) Austausch- und Reflexionsgefässe	Soziale Bindung, wahrgenommene Unterstützung im Arbeitsumfeld (Leana et al., 2009; Luu, 2020; Luu et al., 2019; Mäkikangas et al., 2017)
(4) Transparenz	Teamkohäsion (Mäkikangas et al., 2017)

(1) Autonomie. Agile Teams verfügen in Bezug auf die Planung und Ausführung ihrer Arbeit über einen erhöhten Gestaltungsspielraum (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020), was sich gemäss der Studie von Leana et al. (2009) förderlich auf das Team Job Crafting auswirkt.

(2) Interdependenz im Team. Kollaborative Teamarbeit erfordert die gemeinsame Koordination und Kooperation, um geteilte Ziele zu erreichen (vgl. Hofert, 2016), was sich wiederum förderlich für das Job Crafting auf Teamebene erwiesen hat (Leana et al., 2009).

(3) Austausch- und Reflexionsgefässe. Verschiedene agile Praktiken, wie das Daily Standup, die Retrospektive und die Iterationsplanung fordern und fördern soziale Interaktionen, die Kommunikation und den aufgabenbezogenen Wissensaustausch in agilen Teams (Hofert, 2016; Hummel, Rosenkranz & Holten, 2015). Dies könnte einerseits die sozialen Bindungen zwischen den Teammitgliedern erhöhen, was das Job Crafting auf Teamebene begünstigt (Leana et al., 2009). Andererseits kann im Rahmen der Austausch- und Reflexionsgefässe die Balance von Arbeitsressourcen und -anforderungen sichergestellt werden. Beispielsweise während der Iterations-Planung, indem darauf geachtet wird, dass alle Teammitglieder mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen beitragen (vgl. Bahlow, 2020). Dies ist mit Blick auf die Erhöhung struktureller Ressourcen relevant (Mäkikangas et al., 2017). Indem zudem Feedback im Rahmen der Retrospektiven und der Review-Meetings sichergestellt wird, ermöglicht dies die Erschliessung sozialer Ressourcen (Tims et al., 2013). Zudem geben die Austausch- und Reflexionsgefässe den Raum, um Veränderungsmaßnahmen zu besprechen und abzuleiten.

(4) Transparenz. In ihrer Studie berichten Whitworth und Biddle (2007) von der positiven Auswirkung von Transparenz auf die Teamkohäsion, was sich wiederum förderlich auf das Team Job Crafting auswirken könnte. In ihrer Studie können Mäkikangas et al. (2017) teilweise einen solchen Effekt nachweisen (vgl. Kapitel 3.2.2).

Basierend auf den dargelegten Argumenten wird das Rahmenmodell gemäss Abbildung 2 vorgeschlagen und hinsichtlich der Team Job Crafting-Aktivitäten die konzeptionellen Ansätze von Leana et al. (2009) Tims et al. (2013) berücksichtigt.

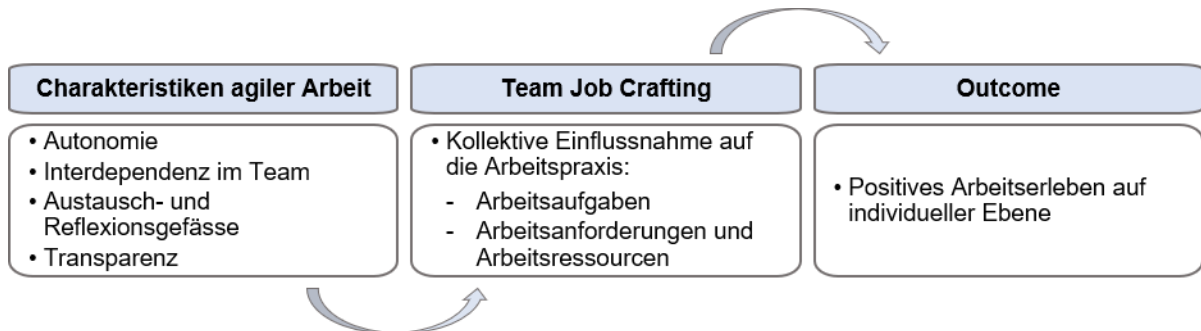


Abbildung 2. Förderliche Charakteristiken für Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit

Nach erfolgter theoretischer Einbettung des Team Job Crafting in den Kontext agiler Arbeit erfolgt in einem zweiten Teil eine entsprechende empirische Untersuchung, welche die gewonnen Erkenntnisse aus der Theorie einbindet.

5. Methodik

In diesem Kapitel wird in einem ersten Schritt die Methodenwahl legitimiert und die intendierte Qualitätssicherung erläutert. In einem zweiten Schritt erfolgt die Beschreibung der Samplingstrategie sowie das Vorgehen bei der Erhebung und Auswertung der Interviewdaten.

5.1. Begründung der Methodenwahl

Besteht das Ziel einer Untersuchung darin, ein besseres Verständnis für das Arbeitserleben von Beschäftigten zu entwickeln, sind qualitative gegenüber quantitativen Vorgehensweisen zu bevorzugen. Denn qualitative Forschungsansätze ermöglichen, ein interessiertes Phänomen – vorliegend das Team Job Crafting – aus der Perspektive der Zielgruppe zu beschreiben (Braun & Clarke, 2013). Des Weiteren argumentieren die Autorinnen Edmondson und McManus (2007), dass qualitative Vorgehensweisen insbesondere für in der Literatur wenig untersuchte Phänomene eine geeignete Strategie darstellen. Zur Thematik des Team Job Crafting liegen inzwischen einige Untersuchungen vor, wie dem vorangegangenen Review zu entnehmen ist. Jedoch finden sich in der wissenschaftlichen Literatur keine Studien zum Team Job Crafting im Kontext agilen Arbeitens. Zudem konkludieren Wrzesniewski und Dutton (2001), dass Job Crafting mittels den Erzählungen von Beschäftigten selbst effektiv untersucht werden kann. Denn Crafting-Verhalten sind vielfältig und umfassen das persönliche Arbeitserleben im spezifischen Arbeitskontext.

Um das Job Crafting agiler Teams systematisch zu explorieren, ist für die vorliegende Arbeit folglich eine qualitative Herangehensweise indiziert. Aspekte der Arbeitsgestaltung können konkret beschrieben und die Fragestellungen adäquat beantwortet werden (vgl. Dresing & Pehl, 2018). Die bereits bestehenden konzeptionellen Überlegungen zum Team Job Crafting von Leana et al. (2009) und Tims et al. (2013) (vgl. Kapitel 3.2.1) wurden im Studiendesign berücksichtigt. Lee, Mitchell und Sablinski (1999) beschreiben dies als die Ausarbeitung bereits bestehender Theorien. Ein solches Vorgehen

wurde bereits in anderen Studien angewendet. In ihrer qualitativen Forschungsarbeit zu Herausforderungen beim individuellen Job Crafting haben Berg, Wrzesniewski und Dutton (2010) das Konzept des Job Crafting nach Wrzesniewski und Dutton (2001) beigezogen, um ihr Forschungsdesign zu steuern. In Abbildung 3 ist das Forschungsdesign unter Einbezug der theoretischen Bestandteile dieser Arbeit illustriert.



Abbildung 3. Studiendesign unter Einbezug des theoretischen Bestandteils vorliegender Arbeit

5.2. Gütekriterien der qualitativen Forschung

Qualitativen Forschungsansätzen liegt im Unterschied zur quantitativen Forschung kein Konsens in Bezug auf Qualitätskriterien zugrunde (Flick, 2019). Einerseits bestehen Ansätze zur Reformulierung der klassischen Gütekriterien aus der quantitativen Forschung, wie beispielsweise die Validierung unter Einbezug der Interviewten in den Forschungsprozess. Die Anerkennung oder Ablehnung der Ergebnisse durch die Untersuchungsteilnehmenden wird dabei als Validierung der Resultate verstanden (Flick, 2019). Andererseits sind unterschiedliche Strategien der Geltungsbegründung qualitativer Methoden in der Literatur beschrieben. Dazu gehört unter anderem das Konzept der

Triangulation von Denzin (1970), welches sich dadurch auszeichnet, dass ein Untersuchungsgegenstand mittels mehrerer Methoden oder Forschenden ergründet wird. Daneben existieren noch weitere Alternativansätze (z.B. Bohnsack, 2005; Tracy, 2010).

Über diese verschiedenen Ansätze hinweg kann zur Bestimmung der Qualität qualitativer Forschung gemäss Flick (2019) jedoch nachstehende Anspruchsformulierung erfolgen: (1) Begründung der Wahl gewählter Methoden, (2) Darlegung der konkreten Vorgehensweise, (3) Nennung der Ziel- und Qualitätsansprüche der Arbeit, (4) die Beschreibung der Vorgehensweise ist genügend transparent, sodass die Leserinnen und Leser sich ein eigenes Bild von Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit machen können.

In der vorliegenden Arbeit werden im Rahmen der Qualitätssicherung des qualitativen Vorgehens die durch Flick (2019) formulierten Anspruchsfaktoren in den weiteren Unterkapiteln berücksichtigt. Dieses Vorgehen erscheint vor dem Hintergrund forschungsökonomischer Faktoren und aufgrund der Zielansprüche der Arbeit als angemessen.

5.3. Sampling

In der qualitativen Forschung werden bevorzugt solche Fälle in die Stichprobe aufgenommen, welche besonders aussagekräftig sind (Döring & Bortz, 2016) und informative Daten zur Verfügung stellen können (Marshall, 1996). Somit kommen hauptsächlich Verfahren der bewussten Stichprobenziehung zur Anwendung. In vorliegender Untersuchung wurde für eine gezielte Fallauswahl die Zielgruppe und drei Faktoren definiert, von welchen anzunehmen war, dass diese den Beitrag der Teilnehmenden in Bezug auf das Team Job Crafting beeinflussen könnten (vgl. Schreier, 2020). Dadurch wird die Vielfalt im interessierten Untersuchungsfeld hinsichtlich relevanter Aspekte sichergestellt und das Augenmerk auf unterschiedliche Mechanismen gelenkt (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019).

Die Zielgruppe ergab sich aus der Fragestellung und umfasste Personen, die in agilen Teams arbeiten. Als Faktoren wurden die agile Arbeitsmethode, die Funktion,

respektive die Rolle im Team (vgl. Scrum) und der Sektor innerhalb der IT-Branche festgelegt. Die Eingrenzung auf die IT-Branche erfolgte bewusst, da sich agile Arbeitsmethoden in der Schweiz über die letzten Jahre hinweg in diesem Bereich etabliert haben (Kropp & Meier, 2017). Zudem ist zum agilen Arbeiten in dieser Branche inzwischen eine ziemlich breite Palette an wissenschaftlicher Literatur zu unterschiedlichen Themen vorhanden (Hoda, Noble & Marshall, 2010; Tripp et al., 2016; Tuomivaara et al., 2017; Whitworth & Biddle, 2007). Konsequenterweise wurden die Teilnehmenden in der IT-Branche rekrutiert.

Die Rekrutierung der Untersuchungsteilnehmenden erfolgte einerseits mittels dem persönlichen Netzwerk der Autorin. Andererseits wurde auf LinkedIn ein Post geschaltet (vgl. Anhang F) und via des Fachverbandes swissICT auf die Masterarbeit aufmerksam gemacht. Da sich der Zugang zur interessierten Zielgruppe als eher schwierig erwies, wurden Personen, die bereits zugesagt hatten, gemäss dem Schneeballverfahren nach weiteren potentiellen Teilnehmenden gefragt (vgl. Schreier, 2020). Dies ermöglichte gleichzeitig, Personen ausfindig zu machen, welche sich in Bezug auf die definierten Faktoren unterschieden.

Insgesamt konnten 10 Personen aus 7 Unternehmen für die Interviews rekrutiert werden. Diese Anzahl entspricht den Angaben von Döring und Bortz (2016), wonach qualitative Studien aus forschungsökonomischen Gründen meist mit Stichproben im ein- bis zweistelligen Bereich arbeiten. Ein Grossteil der Teilnehmenden gab an, mit der Methodik Scrum zu arbeiten oder mit Praktiken, die von Scrum beschrieben werden. Dies widerspiegelt den Einsatz unterschiedlicher agiler Arbeitsmethoden in der Praxis, wonach die meisten agilen Teams mit Scrum arbeiten (Digital.ai, 2020) – auch in der Schweiz (Kropp & Meier, 2017). Die Stichprobe besteht aus Teilnehmenden mit unterschiedlichen Rollen und Erfahrungswerten agilen Arbeitens, sowie aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrössen. Eine Übersicht zu den Interviewteilnehmenden ist Anhang G zu entnehmen.

5.4. Datenerhebung

Die folgenden Unterkapitel beschreiben die einzelnen Bestandteile der Datenerhebung. Dabei wird die Methodik der Datenerhebung begründet sowie über das Vorgehen bei der Leitfadententwicklung für die Interviews und deren Durchführung berichtet.

5.4.1. Semistrukturierte Leitfadeninterviews

Die Erhebung qualitativer Daten kann unter Einsatz verschiedener Methoden, wie Beobachtungen, Einzelinterviews und Fokusgruppen erfolgen (Döring & Bortz, 2016). In der vorliegenden Arbeit ist die qualitative Interviewtechnik als Datenerhebungsmethode indiziert. Beim Team Job Crafting steht das Arbeitserleben der Teilnehmenden im jeweils spezifischen Arbeitskontext sowie ihre subjektive Wahrnehmung der Zusammenarbeit im Team im Vordergrund. Durch die Erzählungen können nicht direkt beobachtbare Verhaltensweisen erfasst und unterschiedliche Perspektiven bezüglich dem Team Job Crafting zeiteffizient exploriert werden (vgl. Döring & Bortz, 2016).

Aufgrund der Untersuchung des Job Crafting auf Teamebene wurde die Datenerhebung auch mittels Fokusgruppen in Betracht gezogen. Przyborski und Riegler (2010) argumentieren hierzu, dass in Fokusgruppen einzelne Meinungen lediglich in Relation zum kollektiven Geschehen untersucht werden können und die individuellen Erzählungen dadurch in ihrer eigenständigen Bedeutung eingegrenzt werden. Um die Variation der einzelnen Beiträge zu gewährleisten und das individuelle Arbeitserleben im jeweils spezifischen Arbeitskontext tatsächlich zu erfassen, eignen sich Einzelinterviews gegenüber Fokusgruppen besser.

Zur Datenerhebung wurde schliesslich das semistrukturierte Leitfadeninterview gewählt. Damit konnte der Ablauf bis zu einem gewissen Mass gesteuert werden (Helfferich, 2019), was für das Herantragen des Konzepts des Team Job Crafting an die Teilnehmenden als relevant erachtet wurde. Die Interviewten wurden dabei nicht als Experten und Expertinnen der agilen Arbeitsmethodik adressiert. Vielmehr stand das

individuelle Arbeitserleben im Kontext agiler Teamarbeit im Fokus (vgl. Experteninterviews, Döring & Bortz, 2016).

5.4.2. Entwicklung Leitfaden

Für die Datenerhebung wurde ein einzelner Leitfaden (vgl. Anhang H) entwickelt, der in allen Interviews angewendet wurde (Helfferich, 2019). Der Interviewleitfaden wurde so konzipiert, dass zuerst eine kurze thematische Einführung durch die Autorin erfolgte. Darin wurde die Begrifflichkeit des Team Job Crafting expliziert und das Interesse an diesem Konzept im agilen Kontext erläutert. Die Vorgabe des Verständnisses von Team Job Crafting war aufgrund des Forschungsinteresses relevant (vgl. Helfferich, 2019). Die Erstellung des Leitfadens orientierte sich an den Elemente des Rahmenmodells. Somit wurde die Datenerhebung durch bereits vorhandene konzeptionelle Ideen zum Team Job Crafting bestimmt (vgl. Lee et al., 1999).

Im zweiten Schritt erfolgte die Erzählaufforderung an die Interviewteilnehmenden. Die Einstiegsfragen zielten zum einen darauf ab, dass sich die Befragten in der Interviewsituation möglichst wohl fühlten (Adams, 2015), zum anderen wurde dadurch die Einbettung in den spezifischen Arbeitskontext vorgenommen. Förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen hinsichtlich der gemeinsamen Arbeitsgestaltung wurden bei Bedarf explizit erfragt, um noch weitere Informationen zum Arbeitskontext zu erlangen. Die ersten Fragen zur Thematik des Team Job Crafting waren so formuliert, dass die Interviewten aus ihrer Perspektive relevante Aspekte möglichst frei erläutern konnten (vgl. Helfferich, 2019). Anschliessend wurden die Fragen durch die in der wissenschaftlichen Literatur bereits vorhandenen Konzeptualisierungen, insbesondere jene von Leana et al. (2009) und Tims et al. (2013) geleitet. Dadurch wurde das Interview stärker strukturiert. Es wurde vor allem mit Beispielen gearbeitet. Anhand dieser wurde insbesondere mit Bezug zur Konzeptualisierung von Leana et al. (2009) das kollektive Crafting von Arbeitsaufgaben an die Interviews herangetragen. Ausgehend von den unterschiedlichen Praktiken agiler Arbeitsmethoden (vgl. Kapitel 4.1) wurden durch die Autorin konkrete mit einem Ziel

verknüpfte Fragen ausgearbeitet wie beispielsweise: «Haben Sie gemeinsam entschieden, einen Arbeitsprozess anzupassen, da dieser als ineffektiv erschien?» und «Haben Sie gemeinsam entschieden, die Aufgabenteilung im Team neu zu definieren, um die Arbeit als interessanter zu erleben?» Die Interviewteilnehmenden wurden gefragt, inwiefern solche Situationen in ihrem Arbeitsalltag bereits vorkamen und ob sie ein konkretes Beispiel dazu hätten. Durch diese Art von Fragen sollte das Thema des Team Job Crafting verdeutlicht und Erzählanreize zu Aspekten gesetzt werden, die im Rahmen der Fragestellungen zur Arbeitsgestaltung in agilen Team als relevant erschienen (vgl. Dresing & Pehl, 2018). Indem die ausgearbeiteten Fragen an ein Ziel gekoppelt wurden, konnten zusätzliche Informationen zur Intention hinter den Arbeitsgestaltungsaspekten agiler Teams gewonnen werden. Denn Befragte äussern in qualitativen Interviews oft, welche Aspekte sie mit einem Thema verbinden und als bedeutsam erachten (Dresing & Pehl, 2018). Im weiteren Interviewverlauf wurde das Crafting von Arbeitsanforderungen und -ressourcen an die Befragten herangetragen. Auch hierzu wurde erneut mit Beispielen gearbeitet. Diese widerspiegelten teilweise ausgearbeiteten Items von (Mäkikangas et al., 2017) wie zum Beispiel zum Feedback: «Stellen Sie gemeinsam als Team sicher, sich Feedback zu geben?» und «Stellen Sie gemeinsam als Team sicher, dass sich alle mit ihrem Wissen und ihren Ideen einbringen können?».

Im letzten Schritt wurden die Interviewteilnehmenden gebeten, die Arbeitsgestaltung im Team in ihren eigenen Worten zu beschreiben und mit der Frage, ob noch wichtige Inhalte zur interessierten Thematik fehlten das Interview geschlossen. So erhielten die Interviewten die Möglichkeit, ihren bisherigen Beitrag zu ergänzen. Nach dem Interview erfolgten noch einige Faktenfragen. Der Interviewleitfaden ist Anhang I zu entnehmen.

Die technischen Funktionen zur Aufzeichnung der Interviews wurden mittels eines Probedurchlaufs im Vorfeld getestet. Bei diesem Testdurchlauf wurden auch die Fragen des Leitfadens durchgesprochen (Dresing & Pehl, 2018). Am Interviewleitfaden wurden keine Änderungen mehr vorgenommen.

5.4.3. Durchführung der Interviews

Den Interviewteilnehmenden wurde jeweils im Vorfeld der Interviews eine Einverständniserklärung (Anhang J) zur Unterzeichnung zugestellt. Die Interviews wurden aufgrund der Pandemiesituation online mit Microsoft Teams durchgeführt und für die spätere Transkription vollständig aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 45 und 70 Minuten und wurden im Februar 2021 durchgeführt.

Zu Beginn hat sich die Autorin jeweils kurz vorgestellt und sich für die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview bedankt. In der Folge wurden die wichtigsten Punkte der Einverständniserklärung aufgegriffen, um den Anlass des Interviews zu erläutern und der weitere Verlauf ausgeführt (vgl. Dresing & Pehl, 2018). Daraufhin erhielten die Interviewteilnehmenden die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Im Anschluss erfolgte die Einführung zum Team Job Crafting seitens der Autorin, sodass ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf die interessierte Thematik vorlag. Danach wurden die Interviewfragen gemäss dem erstellten Leitfaden an die Teilnehmenden gerichtet. Es wurde darauf geachtet, dass die Leitfragen, wenn möglich bei allen Interviews eingebracht wurden. Wegen mangelnder Zeit gelang dies bei zwei Interviews nicht. Aspekte, zu denen aufgrund des Forschungsinteresses noch mehr Text erwünscht war, wurden durch die Autorin erneut angesprochen (Helfferich, 2019). Auch Inhalte, die erst während dem Interviewverlauf aufkamen und zu denen noch mehr Details in Erfahrung gebracht werden wollten, wurden nachgefragt (Dresing & Pehl, 2018). Die unterschiedlichen Fragebeispiele wurden situativ eingebracht. Es wurde dabei versucht, bereits genannte Themen wieder aufzugreifen, um dem Erzählfluss der Interviewten möglichst gut zu folgen (Helfferich, 2019). Abschliessend erhielten die Teilnehmenden erneut die Möglichkeiten, noch offene Fragen an die Autorin zu adressieren.

5.5. Aufbereitung und Auswertung der Daten

Nachfolgend wird zuerst die Aufbereitung der Interviewinhalte beschrieben, gefolgt von der Begründung und Darlegung der analytischen Vorgehensweise bei der Datenauswertung.

5.5.1. Datenaufbereitung

Die mittels Microsoft Teams aufgezeichneten Interviews wurden in die Analysesoftware MAXQDA importiert und anschliessend durch die Autorin selbst vollständig transkribiert. Da der gesprochene Inhalt eines Redebeitrags von Interesse ist, wurde für die Verschriftlichung der Interviews ein semantisch-inhaltliches Transkriptionssystem beigezogen (Dresing & Pehl, 2018) und gemäss den Regeln für die computergestützte Auswertung von Kuckartz (2018) transkribiert. Die in Schweizerdeutsch gehaltenen Interviews wurden demnach in das Hochdeutsche übersetzt, die Sprache geglättet und anonymisiert (vgl. Anhang K).

5.5.2. Datenauswertung: Thematische Analyse

Die Datenanalyse wurde nach der thematischen Analyse² von Braun und Clarke, (2006) vorgenommen. Die thematische Analyse ist eine Methode, um Themen (Kategorien) innerhalb von Daten zu identifizieren, analysieren und darzustellen. Dieser Ansatz ermöglicht eine theoretisch flexible Vorgehensweise zur qualitativen Datenanalyse, welcher in der konkreten Anwendung an das Forschungsanliegen anpassbar ist (Braun & Clarke, 2006). Demgegenüber erfolgt bei der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach (Mayring, 1991) eine deduktive Kategorienanwendungen mit einem vorab entwickelten Kategoriensystem. Das stark theoriegeleitete Vorgehen erscheint vorliegend nicht als zielführend und wurde ausgeschlossen (vgl. Mayring & Fenzl, 2019). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) sieht gegenüber dem Ansatz von Braun und Clarke

² Der Ansatz wurde über die Jahre hinweg weiterentwickelt und wird nun «reflexive thematische Analyse» genannt (Braun & Clarke, 2021). Vorliegend wird zur besseren Lesbarkeit der Ausdruck «thematische Analyse» verwendet.

(2006) früher im Analyseprozess die Bildung der Themen (Hauptkategorien) vor und die anschliessende Kodierung mit diesen Themen am Datenmaterial. Um die Daten in einem ersten Schritt möglichst nah am Material zu Kodieren und das Abstraktionsniveau Schritt für Schritt zu vergrössern, wurde die thematische Analyse präferiert.

Der Ansatz von Braun und Clarke (2006) ist theoretisch flexibel. Das bedeutet, vor Beginn der Datenanalyse, gilt es festzulegen, welche Forschungsperspektive eingenommen und an die Daten herangetragen wird (Braun & Clarke, 2006). In dieser Arbeit wurde die Datenanalyse durch das theoretische Interesse der Autorin gesteuert, respektive wie eingangs des Methodenkapitels erläutert, durch bereits bestehende konzeptionelle Ansätze zum Team Job Crafting (Braun & Clarke, 2006; Lee et al., 1999). Gemäss der thematischen Analyse ist die Auswertung folglich schwerpunktmässig durch einen deduktiven Charakter gekennzeichnet (Braun & Clarke, 2006). Dies meint nicht, dass eine rein deduktive Codierung und somit eine Zuordnung zu beispielsweise «Gestaltung von Arbeitsressourcen und -anforderungen» erfolgte. Es bedeutet, dass auch Codes gebildet wurden, welche die implizite Bedeutung der Aussagen erfassten. In solchen Codes wurden bestehende konzeptionelle Ansätze zum Job Crafting widergespiegelt. Das Interesse der Autorin lag jedoch nicht darin, herauszufinden, wie das Team Job Crafting gemäss der bisherigen Literatur in den Daten vorliegt. Vielmehr lag die Intention darin, die Besonderheiten des agilen Arbeitens zu berücksichtigen und das Crafting-Verhalten agiler Teams auch tatsächlich zu erfassen und für kontextspezifische Aspekte Raum zu lassen. Denn wie im Theorieteil erläutert, wird das Crafting-Verhalten unter anderem durch den Arbeitskontext beeinflusst und motiviert (Lazazzara et al., 2020; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Daher wurde in einem ersten Schritt sehr nah am Material codiert. Die nach Braun und Clarke

(2006) definierten Phasen der thematischen Analyse sind in Abbildung 4 dargestellt und werden nachfolgend in Bezug auf die vorliegende Arbeit erläutert.

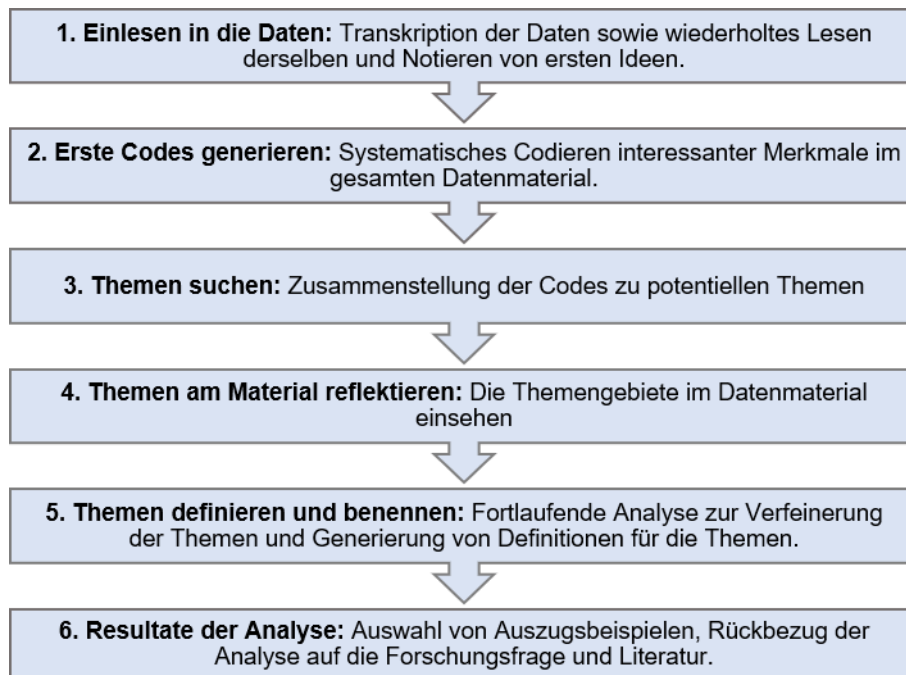


Abbildung 4. Die sechs Phasen der thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006)

(1) Einlesen in die Daten. Die selbständige Transkription der Interviews ermöglichte der Autorin bereits ein erstes Gefühl für die Daten zu erhalten. Im Rahmen des Korrekturlesens der Transkripte (vgl. Kuckartz, 2018) wurden die Interviewinhalte wiederholt gelesen. Anschliessend wurden während einem weiteren Durchlauf anhand von Dokumenten-Memos erste Ideen gesammelt und Notizen zu interessanten Inhalten in Bezug auf die Fragestellungen gemacht. Der Empfehlung von Braun und Clarke (2006) folgend, wurde dieser Schritt für jedes Interview einzeln durchgeführt.

(2) Erste Codes generieren. In einem ersten Codierprozess wurde das für die Fragestellungen relevante Datenmaterial identifiziert und wenn möglich eine Zuordnung zu den Bereichen «Arbeitsgestaltung», «Arbeitskontext» oder «weitere Einflussfaktoren» vorgenommen. Den Daten unter «Arbeitskontext» und «weitere Einflussfaktoren» wurden noch differenziertere Codes zugeordnet (z.B. Transparenz oder Persönlichkeitsmerkmal), jedoch erfolgte hierzu keine thematische Analyse. Der Fokus lag auf den für das Team Job Crafting relevanten Daten. In einem ersten Schritt wurden die bezüglich der

Arbeitsgestaltung interessanter Stellen in allen Interviews codiert. Die vergebenen Codes waren dabei teilweise sehr nah am Material und erfassten explizit das Gesagte (z.B. «Knowhow-Transfer sicherstellen bei neuen Mitarbeitenden»). Teilweise wurde auch die implizite Bedeutung im Code erfasst (z.B. «Einflussnahme auf die Aufgabenausführung»). So konnten die konzeptionellen Ansätze in die Analyse eingebracht werden (Braun & Clarke, 2013). In einem zweiten Schritt wurden die Interviews mit den Codes nochmals durchgegangen. Codes wurden dabei entfernt (zum Beispiel bei mehrfach codierten Stellen), ausdifferenziert oder zusammengeführt.

(3) Themen suchen. Nachdem die Codes zur kollektiven Arbeitsgestaltung gemäss den Fragen und Beispielen im Interviewleitfaden strukturiert in der Analysesoftware vorlagen, wurden diese über das gesamte codierte Material in Themen geclustert. Dabei wurde zwischen Subthemen und Hauptthemen unterschieden (vgl. Braun & Clarke, 2006). Für diesen Prozess wurde das Creative Coding Tool in der MAXQDA Analysesoftware teilweise unterstützend beigezogen (vgl. Rädiker & Kuckartz, 2019). Codes wurden dabei erneut fusioniert, um die Daten zu verdichten und das Abstraktionsniveau zu vergrössern.

(4) Themen am Material reflektieren. Der Empfehlung von Braun und Clarke (2006) folgend wurden die codierten Abschnitte darauf geprüft, inwiefern diese auch tatsächlich in das zugeordnete Thema passen. War dies nicht der Fall erfolgte eine Neuzuteilung. Danach wurden die Themen anhand codierter Sequenzen nochmals punktuell in Bezug auf das gesamte Datenset reflektiert und ob diese die tatsächliche Bedeutung der Interviewinhalte repräsentierten (Braun & Clarke, 2006). In den Themen widerspiegelt sich einerseits die theoriegeleitete Forschungsperspektive der Autorin. Andererseits kommen kontextspezifische Aspekte agiler Arbeit explizit zum Ausdruck.

Die Schritte «**Themen definieren und benennen**» und «**Resultate der Analyse**» sind in den Ergebnisteil integriert (vgl. Kapitel 6).

6. Ergebnisse

Der Ergebnisteil ist in drei Unterkapitel gegliedert, in welchen auf die Fragestellungen des empirischen Teils vorliegender Arbeit eingegangen wird. Zuerst werden die Ergebnisse zum Team Job Crafting in agilen Teams dargelegt, gefolgt von der Kontrastierung des erstellten Rahmenmodells mit den empirischen Befunden.

6.1.1. Team Job Crafting in agilen Teams

Mittels der thematischen Analyse der Interviewdaten wurden die drei Hauptthemen 'Crafting der Zusammenarbeit', 'Crafting der Wissensbasis', und 'Crafting von Rollen und Aufgaben' in Bezug auf das Team Job Crafting agiler Teams identifiziert. Innerhalb zwei dieser Hauptthemen wurden weitere Subthemen definiert.

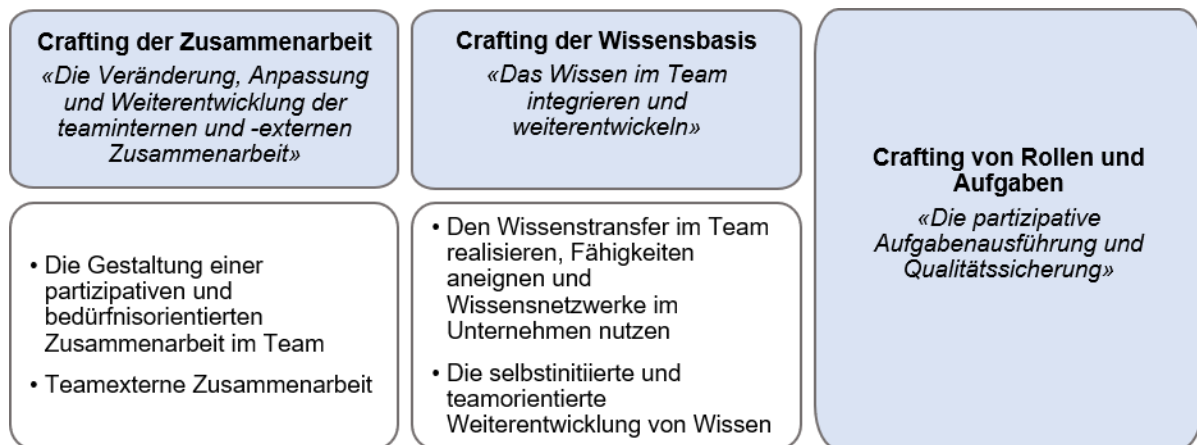


Abbildung 5. Identifizierte Themen und Subthemen

Abbildung 5 gibt einen Überblick zu allen Themen, welche anschliessend einzeln dargelegt werden. Einer einheitlichen Struktur folgend wird jeweils zuerst das Hauptthema definiert sowie die Essenz davon erläutert, bevor vertieft auf die zugehörigen Subthemen – welche jeweils mit Auszügen aus den Interviews komplementiert werden – eingegangen wird. Eine Übersicht zu den Themen und Subthemen ist in Anhang L.

Crafting der Zusammenarbeit
«Die Veränderung, Anpassung und Weiterentwicklung der teaminternen und -externen Zusammenarbeit»

Agile Methoden wie Scrum geben Teams eine Struktur vor, wie die Zusammenarbeit organisiert werden kann. Eine Umsetzung nach Lehrbuch ist in der Praxis jedoch nicht zu

finden, denn «wenn du dir wieder neue Rahmenbedingungen machst und die heissen jetzt [...] Scrum wo alles beschrieben ist, dann hast du doch wieder alles so reglementiert und administriert» (Interview 10, Pos. 4). Die inhaltliche Ausgestaltung des iterativen und inkrementellen Vorgehens wird grundsätzlich als ein aktiver Prozess beschrieben, welcher einer fortlaufenden Anpassung unterliegt. Die Teams entscheiden somit selbst, wie sie die Agilität konkret umsetzen und nehmen aktiv Einfluss auf die teaminterne Zusammenarbeit, um den Anforderungen des Arbeitsumfeldes entsprechen zu können. Dadurch wird einerseits eine Verbesserung der Arbeit erreicht (Leana et al., 2009) aber auch ein Ausgleich von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen (Tims et al., 2013) erzielt. Des Weiteren nehmen gewisse agile Teams auch Einfluss auf die teamexterne Zusammenarbeit mit beispielsweise anderen Organisationseinheiten im Unternehmen oder Stakeholdern.

«Die Gestaltung einer partizipativen und bedürfnisorientierten Zusammenarbeit im Team»

Die meisten Teams orientieren sich an der Methodik Scrum, nutzen aber unterschiedliche agile Praktiken gemäss ihren effektiven Bedürfnissen. Einerseits wird berichtet, dass der Rhythmus von Meeting-Formaten und deren Teilnehmenden vom Team angepasst wird oder zusätzliche Austauschgefässe eröffnet werden. Merkt ein Team beispielsweise, dass die ursprüngliche Zweitages-Frequenz der Dailys nicht den Bedarf abdeckt, werden diese auf einer täglichen Basis durchgeführt. Ähnlich kann ein Daily in grossen Teams – statt mit allen Mitgliedern gemeinsam durchgeführt – aufgesplittet werden, da das Daily ansonsten zu lange und ein effizientes Vorankommen beeinträchtigt würde. Genauso werden zusätzliche Gefässe eröffnet. Sei dies, um neben dem Austausch mit dem Kunden noch ein weiteres firmeninternes Teammeeting zu halten oder damit «nur die Entwickler unter sich ein Teammeeting haben, um sich halt auf technischer Ebene auszutauschen» (Interview 1, Pos. 26). Auch von der Durchführung eines zweiten Planning nur für Entwickler wird berichtet. So kann im Vorfeld der Umsetzung gemeinsam die technische Realisierung diskutiert werden, «damit man schon einmal zu dritt den gleichen Weg bestimmen kann und dann hat man schon viel mehr gemeinsames Vorwissen»

(Interview 6, Pos. 18). Ausgehend vom Entwicklerteam wurde auch die Anpassung in Bezug auf die Teilnehmenden im Review-Meeting berichtet, um vertieft in den Dialog treten zu können:

«Darum haben wir gefunden, wir versuchen jetzt beides zu machen. Alle vier Wochen ein grosses Review, um allgemein zu erzählen, wo wir stehen und die anderen Reviews eher intern, mit dem Ziel: Wir wollen besseres Feedback, zu dem was wir machen, um es auch zu verbessern.» (Interview 4, Pos. 12)

Von einem halbjährlich rotierenden Feedback berichtete eine andere Person. Ein Meeting-Format, in welchem sich die Teammitglieder zu verschiedenen Aspekten eine Rückmeldung geben, auch zur Zusammenarbeit. Die regelmässige Reflektion der Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern dürfte sich positiv auf eine effektive, kollaborative Teamarbeit auswirken. Für die gemeinsame Weiterentwicklung und Inanspruchnahme neuer Technologien wird von einem Team Innovationssprints durchgeführt. Alle Teammitglieder können Innovations-Stories erfassen und in einem Planning wird dann im Kollektiv diskutiert, was umgesetzt wird. So kann das Team kontinuierlich – orientiert am eigenen Bedarf – Fortschritte erzielen. Letzteres Beispiel stammt aus einem Team, welches auf einer langfristigen Basis in der gleichen Konstellation zusammenarbeitet und nicht projektbezogen. Während bei der projektbezogenen Zusammenarbeit eine situative und fortlaufende Anpassung von Meeting-Formaten auffällt, ist es in festen Teams insbesondere zu Beginn eine optimale Ausrichtung der Austausch- und Reflexionsgefässen an den teaminternen Bedürfnissen und dann sind es mehrheitlich geringfügige Veränderungen.

Die Mitarbeitenden eines kleinen, agil funktionierenden Unternehmens haben einen eigenen 'Organisationsframework zur Zusammenarbeit' entwickelt, orientiert daran, welche Probleme in welcher Regelmässigkeit mit welchen Teilnehmenden besprochen werden müssen.

Andererseits unterliegt auch die inhaltliche Struktur der einzelnen Austausch- und Reflexionsgefässe einer Variabilität in Abhängigkeit des Teams. Die Meeting-Formate

werden mit verschiedenen agilen Praktiken sowie Tools durchgeführt und entsprechend genutzt. Durch unterschiedliche Vorgehensweisen können Ressourcen erschlossen und mit Belastungen umgegangen werden. Eine Person berichtet, wie sich das Team aktiv damit auseinandergesetzt hat, wie die Meetings gestaltet werden, damit ein effizienter Ablauf ermöglicht wird, vor allem im Planning. Dabei zeigt sich, dass im Planning und auch im Refinement vor allem strukturelle und soziale Ressourcen sichergestellt werden können durch das Team. Beispielsweise indem alle mit ihren Ideen und ihrem Wissen beitragen und sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen im Rahmen einer Lösungsdiskussion für die Umsetzung von Userstories. «Also da sind eigentlich alle vom Team dabei und da kann jeder [...] am Rest des Teams erklären oder dann sogar auf dieser Story notieren, wie man das am besten macht» (Interview 1, Pos. 38).

Durch die Praktik des Planning-Poker können alle Teammitglieder in die Sprintplanung eingebunden und die Argumente jeder Person gehört werden. Zudem findet eine gemeinsame Diskussion statt. Nachfolgendes Zitat verdeutlicht, die Relevanz davon: «Und das ist ja eigentlich das Gute daran oder, dass man gemeinsam merkt, jetzt haben wir das Gesamtbild von dem und jetzt schätzen wir es nochmals und jetzt sehen wir es etwas anders als zuvor» (Interview 4, Pos. 48). Diese Praktik hilft auch zusammen zu priorisieren. Gemeinsame Prioritäten ermöglichen wiederum, dass effektive Arbeiten des gesamten Teams während einem Sprint. Und wenn das Sprintziel nicht erreicht wird, sind es die Sachen zuunterst in der Prioritätenliste, die nicht fertig sind. Das Planning wurde auch als Gefäß genannt, in welchem automatisch sichergestellt wird, dass einzelne Teammitglieder nicht überfordert sind mit ihren Aufgaben, indem «man die Task aufteilt und überlegt, passt das für alle?» (Interview 4, Pos. 58)

In Bezug auf die Workload-Balance ist das Daily ein wichtiges Gefäß. Durch den täglichen Austausch ist gut erkenntlich, wenn jemand nicht weiterkommt und Unterstützung braucht. «Und dann geht es eigentlich immer darum, wie können wir da raus helfen, dass nicht eine Person mit einem Problem feststeckt (.) Ist auch da immer eine Teamleistung»

(Interview 2, Pos. 60). Damit dies möglich ist, müssen die einzelnen Personen jedoch auch transparent kommunizieren und offen darlegen, wenn sie sich beispielsweise überschätzt haben. Eine Person berichtet auch, dass in den Dailys die Seniors involviert werden, wenn Probleme auftreten und ein Junior nicht weiterkommt mit der zugewiesenen Aufgabe. Ein Team hat zudem ein Weekly, mit fix eingeplantem Raum für die Themen «Bauchweh, Support und Arbeitsbelastung». Bei Bedarf kann so im Kollektiv sichergestellt werden, dass der Workload der einzelnen Teammitglieder ausgeglichen wird.

Worauf ein Team auch Einfluss nehmen kann im Rahmen der verschiedenen Meetings, ist die Fokussierung. «Also klare Agenda haben, klare Ziele, klares Timeboxing dieser ganzen Events ist ganz wichtig» (Interview 5, Pos. 22). Dies fordert jedoch, dass sich Teammitglieder vorbereiten und Anliegen während dem Meeting adressieren. Auch in diesem Beitrag wird die Relevanz der Struktur und Nutzung der Meetings betont.

Spätestens in der Retrospektive sollten die Teammitglieder Belastungsmomente ansprechen. So können die Ursachen eruiert werden und das Team kann beispielsweise zukünftigem Zeitdruck vorbeugen, indem die Arbeitsmenge für die nächste Iteration angepasst wird – es braucht die Anpassung der sogenannten Teamvelocity. Insgesamt ist die Retro als meist genanntes Meeting-Format genannt worden, um gemeinsam Veränderungen vorzunehmen. Auch der Stellenwert für die Reflektion der Zusammenarbeit wurde hervorgehoben. Hier ist die inhaltliche Ausgestaltung ebenso ausschlaggebend, um schlussendlich gemeinsam Massnahmen abzuleiten und die Retrospektive effektiv zu nutzen. Hilfreich scheinen hier Tools zu sein, welche die Abstimmung und Ableitung in Bezug auf die Massnahmen leiten. Der Gebrauch von Post-it-Zetteln oder des Miroboards werden genannt. Damit sich am Dialog alle beteiligen, muss ein Team aber auch eine Kultur schaffen können, in der sich alle mitteilen wollen.

Die Umsetzung einer effektiven und reflektierten Kollaboration findet dadurch statt, dass die Zusammenarbeit an sich im Sinne des Crafting gestaltet wird. Durch die Anpassung agiler Praktiken an die eigenen Bedürfnisse und deren effektive Nutzung, kann

ein Team die Balance der Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen sicherstellen. Die Teams bestimmen selbst, wie sie die Austausch- und Reflexionsgefäße für sich nutzen, und ihre Arbeit aktiv gestalten. Folgendes Zitat beschreibt treffend, wieso die gemeinsame Gestaltung notwendig ist: «Weil du halt verschiedene Methoden ausprobierst und manchmal merkst, die bringt es überhaupt nicht. Also sind das nicht wir, die da im Prozess scheitern, sondern der Prozess oder die Methode, die macht keinen Sinn für uns» (Interview 10, Pos. 14).

«Teamexterne Zusammenarbeit»

Die Organisation und Ausführung der Arbeit agiler Teams ist einerseits stark durch die Kundenseite geprägt. Andererseits wirkt auch die Organisationsstruktur auf die Arbeit ein. Für ein reibungsloses Funktionieren im Entwicklungsprozess kann auch diese Zusammenarbeit proaktiv angegangen werden. Ein Beispiel hierzu ist, die Prozesse, wie die Arbeit an das Team gelangt, zu verändern. Eine Person verweist darauf, dass mit einem Kunden die Qualität der Stories verbessert werden musste, damit im Planning die Arbeit im Team effizienter und zielorientierter erfolgen konnte. Auch die Frequenz der Kundeninteraktion zu verändern, damit das Team nicht mitten im Tag 'den Code verlassen' muss, ist eine aktive Umgestaltung eines Vorgehens, dass seitens des Entwicklerteams angestossen wurde. Auch in einem organisationalen Transformationsprozess das Verständnis zu fördern, 'wie die Arbeit durch das System fließt' ist wichtig und wird als Aufgabe des Teams erachtet. Durch die aktive Einflussnahme auf teamexterne Organisationseinheiten können verbesserte Arbeitsprozesse an Schnittstellen resultieren sowie ein vereinfachtes Arbeiten für das Team.

Fehlt auf Kundenseite die Ausbildung zum Arbeiten mit agilen Methoden, kann diese vom Team forciert oder als Ultima Ratio auch eine personelle Veränderung initiiert werden. Um solche Dinge vorantreiben zu können, werden von agilen Teams auch organisationsinterne Synergien genutzt, wenn entsprechende Strukturen vorhanden sind. In einem Unternehmen kann in problematischen Situationen ein Projektcheck einberufen

werden, in welchem organisationsinterne Personen ausserhalb des Teams helfen herauszufinden, was sich verändern muss, damit das Projekt gut kommt. Die Projektchecks müssen aber durch die Teammitglieder initiiert werden. «Es kann eigentlich jeder zu jederzeit einen solchen Projektcheck initiieren. (.) Und da haben wir wirklich schon (.) Projekte aus dem Sumpf gezogen, [...] dass es zum Ende wirklich ein Wohlfühlprojekt wurde, wo die Mitarbeiter auch wieder zufrieden waren» (Interview 1, Pos. 28).

In agilen Organisationsstrukturen werden auch Austauschgefässe ausserhalb des Projektteams genutzt und angepasst, wie beispielsweise Gruppen-Dailys. Solche Strukturen bieten zudem die Möglichkeit etwas auf das Gruppenniveau zu eskalieren, beispielsweise bei monoton empfundenen Aufgaben.

Kritische Schnittstellen, welche das Crafting seitens agiler Teams benötigen sind in hierarchischen Unternehmen und solchen, die mitten in der agilen Transformation stecken zentral. Einerseits indem das Team das Management mit ihren Forderungen konfrontiert, um die Agilität leben zu können, und keine widersprüchliche Anforderungen entstehen. Andererseits, indem das Team die eigene Agilität schützt und Prozesse informal anpasst, sodass diese im Sinne des agilen Vorgehens genutzt werden können – natürlich immer unter gleichzeitigen Berücksichtigung der Vorgaben des Unternehmen. So kann eine Vereinbarkeit der beiden «Welten» proaktiv gestaltet werden, wie folgendes Zitat hervorhebt. «Ich sage wir arbeiten hybrid im Sinne von, es ist nicht rein agil, aber es ist der Versuch das agile Gedankengut zu kapseln und einen Transformationslayer dazwischenzuschieben für alle, die noch nicht agil arbeiten wollen oder können oder verstehen» (Interview 3, Pos. 22).

Durch das Craften der teamexternen Zusammenarbeit kann ein agiles Team Synergien nutzen, um wahrgenommene Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Aber auch indem Veränderungen so initiiert werden, dass die eigene Agilität möglichst gut gelebt und eine motivationsförderliche Atmosphäre aufrechterhalten werden kann. Im Endeffekt unterstützt dies die eigene Zielerreichung.

Crafting der Wissensbasis
«Das Wissen im Team integrieren und weiterentwickeln»

Agile Teams entwickeln ihr Wissen laufend weiter. Durch die aktive Wissensweitergabe im Rahmen von beispielsweise Pairprogramming, durch die Ausführung herausfordernder Aufgaben oder die Aufgabenverteilung stellen die Teams sicher, dass das benötigte Knowhow im Team integriert wird und Arbeitsaufträge ganzheitlich ausgeführt werden können. Das Entstehen von sogenannten Bottlenecks ist zu vermeiden, damit die Teams effektiv arbeiten können. Auch die Weiterentwicklung von Fähigkeiten aus einer Eigeninitiative heraus wird vorliegend als zum Team Job Crafting gehörende Verhaltensweise aufgefasst. Denn dadurch wird genauso das gesamte Team befähigt und folglich ein Beitrag zur Gesamtentwicklung beigetragen. Des Weiteren werden individuelle Ausbildungsoffensiven grundsätzlich mit Blick auf den Teambedarf angegangen und im Kollektiv abgesprochen.

«Den Wissenstransfer im Team realisieren, Fähigkeiten aneignen und Wissensnetzwerke im Unternehmen nutzen»

Wissen erlangen, teilen und weiterentwickeln geschieht in agilen Teams auf diverse Arten. Der Wissenstransfer erfolgt unter den Teammitgliedern aktiv im Arbeitsalltag und kann systematisch erfolgen, indem bei Problemen beispielsweise die Seniors dazu geholt werden und die Aufgabe gemeinsam gelöst wird.

Auch über das Nutzen von Pairprogramming vermitteln sich Teammitglieder gegenseitig neues Wissen und zeigen sich neue Techniken oder durch die gemeinsame Umsetzung einer Aufgabe kann wechselseitig dazugelernt werden. Parallele Trainingsprogramme, in welchen im Rahmen von organisationsinternen Projekten verlangte Kenntnisse aufgebaut werden, um in einem grösseren Projekt die Leistung zu erbringen, ist auch eine berichtete Methodik der Wissensaneignung. In einen anderen Team wird das Format 'challenge of the week' genutzt. In einem regelmässigen Austausch fordern sich die Teammitglieder gegenseitig zu verschiedenen Themen heraus. Das gesamte Knowhow ist

in einer Bibliothek organisiert und wird fortlaufend neu koordiniert und einer Person als Themen-Owner zugeordnet.

Viele Teams erhalten ein Budget der Organisation, um Aus- und Weiterbildungen zu finanzieren. Dabei wird es als sehr wichtig erachtet, dass diese Kompetenz bei den Teams selbst liegt. So kann im Hinblick auf einen Sprint beispielsweise noch ein Kurs besucht und das geforderte Knowhow angeeignet werden.

Die Bedeutung des Wissenstransfers widerspiegelt sich auch darin, dass mit einer Aufgabenrotation nicht das Ziel verfolgt wird, die Aufgabe interessanter zu gestalten – wie im Interview gefragt – sondern dadurch der Knowhow-Austausch forciert werden kann.

«Aber was wir eben manchmal auch haben ist, dass jeder sein "Gärtli" hat. Einer macht Web und Portale und einer macht Backend und so weiter [...] Also in diesem Projekt haben wir Webapplikationen, wir haben das Portal und das Tablet-App und nur einer hatte eine Ahnung von Entwicklung und Deployment auf diesem Tablet. Und alle anderen machten die Webentwicklung. Und dort haben wir dann eben explizit kurze, gemeinsame Sessions gemacht, [...] dass man dort das Knowhow breiter streuen kann (.) dass das single point of failure ausgeschaltet wird.»

(Interview 1, Pos. 6)

Untereinander werden dadurch Entwicklungsmöglichkeiten zugesprochen und das bereits vorhandene Wissen einzelner Teammitglieder ins Kollektiv integriert. Von einer anderen Person wird in diesem Zusammenhang auf das sogenannte T-shaping verwiesen – im Team wird sichergestellt, dass ein Grundwissen zu bestimmten Themen bei allen Teammitgliedern vorhanden ist. Arbeiten nämlich ausschliesslich Personen mit Spezialwissen zusammen, wird ein effektives Arbeiten verhindert.

Auch firmeninterne Wissensdatenbanken werden genutzt, um Problemlösungen zu dokumentieren und dadurch den Teams 'Starhilfen für Technologien' zu geben. Eine Person beschreibt, wie das Team die Bildung virtueller Communities initiiert hat, um den firmeninternen Wissensaustausch zu fördern und sich das global verteilte Knowhow zu

Nutze zu machen. «Und da ist einmal eine Motivation, dass es eigentlich ein Produktivitätsfaktor ist für uns selbst. Wenn wir schneller gewesen wären, hätten wir die Zeit noch für anderes gebrauchen können, wo vielleicht fast wichtiger gewesen wäre» (Interview 3, Pos. 8). Durch das Team initiierte Massnahmen zur Veränderung der Wissensstruktur im Unternehmen wird auch als wichtige Aktivität im Rahmen der kollektiven Arbeitsgestaltung ausgeführt.

Für die Weiterentwicklung und Sicherstellung der teaminternen Wissensbasis ist die bewusste Auseinandersetzung mit den bereits vorhanden und zukünftig benötigt Fähigkeiten unterstützend. Der Wissensaufbau wird hierdurch systematisch realisiert. Um den Aufbau der Fähigkeiten im Team konkret zu vergegenwärtigen und voranzutreiben, werden beispielsweise Übersichten erstellt, um den Bedarf und die Verteilung der Skills im Team abzubilden. Eine Kompetenzmatrix, wie sie von einer Person genannt wird, soll zukünftig im Team benutzt werden, «um quasi zu schauen, wo müssen wir als Team hin. Also welche anderen Profile und Rollen brauchen wir, könne wir die entwickeln, müssen wir diese einstellen» (Interview 2, Pos. 8). Da kann dann abgebildet werden, was im Team für knowledge, skills, und abilities benötigt werden aber auch die individuellen Interessen und die persönliche Entwicklung hat Platz.

Um als Team effektiv arbeiten zu können und die nachhaltige Implementierung des Wissens zu gewährleisten, ist die Integration des Knowhow durch verschiedene, im Team gesteuerte Offensiven notwendig. Durch das T-shaping kann einer zu starken teaminternen Wissensfragmentierung durch Spezialisierung vorgebeugt werden. Dies ermöglicht beispielsweise, gemeinsam den Kundensupport sicherzustellen und sich bei Abwesenheiten zu vertreten. Ebenso wird stressigen Situation vorgebeugt und die gemeinsame Zielerreichung im Team unterstützt.

«Die selbstinitiierte und teamorientierte Weiterentwicklung von Wissen»

Die individuelle Weiterentwicklung und die Fokussierung auf eigene Interessen wird im Rahmen der agilen Teamarbeit in das kollektive Crafting integriert. Nachfolgendes Zitat

trifft den Grund dafür auf den Punkt. «Es soll wichtig sein, dass sich jeder Einzelne weiterentwickeln kann und durch das zahlt er eigentlich auf die Gesamtentwicklung ein» (Interview 10, Pos. 28). Um die Arbeit für sich persönlich interessanter zu gestalten und die eigenen Stärken weiterzuentwickeln eignen sich Teammitglieder selbständig Wissen an und machen dieses anschliessend beispielsweise allen zugänglich. Das Schreiben eines Styleguides oder das Nutzen von Lab Days, um neue Technologien auszuprobieren, sind genannte selbstinitiierte Aktivitäten. In einem Unternehmen können Mitarbeitende auch selbst Kurse aufsetzen und anderen interessierten Personen ihr Wissen weitergeben. Solche proaktiven Vorstösse seitens einzelner Teammitglieder bedeuten für ein Team einen wichtigen zusätzlichen Wert.

Werden mehrtätige Aus- und Weiterbildungen besucht wird dies zudem im Team abgesprochen. Somit unterliegen individuelle Initiativen gegebenenfalls auch einem Teamentscheid. Die Weiterentwicklung der Fähigkeiten kann gemäss einer Person auch aus der Not entstehen und gleichzeitig individuelle Bedürfnisse befriedigen:

«Also wenn du merkst, du hast gewisse Skills nicht [...] und wenn einer das Gefühl hat, doch er kriegt das hin, dann sagen wir einfach, dann versuchen wir an einem anderen Ort etwas zu schummeln und vielleicht eine andere Story, die er hätte machen müssen, halt nicht zu machen, dafür macht er da noch so einen technischen Spike, wo er das ausprobiert, sodass wir das dann anwenden können, in dem Sprint.» (Interview 3, Pos. 34)

Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass die Sicherstellung des Wissens in einem agilen Team zentral ist. Durch Knowhow-Transfer im Team, Aus- und Weiterbildungen und selbstinitiierten Lernoffensiven einzelner Teammitglieder werden Ressourcen erworben.

Crafting von Rollen und Aufgaben
«Die partizipative Aufgabenausführung und Qualitätssicherung»

Die Ausführung einzelner Aufgaben (Userstories) liegt in agilen Teams grundsätzlich bei den Teammitgliedern. Die Aufgabenverteilung hingegen wird im Team vorgenommen. Dies folgt grundsätzlich keiner sturen Einteilung, vielmehr wird versucht «herauszufinden,

wer macht was gerne. [...] Wenn einer sagt, ich finde am liebsten heraus, wo haben andere einen Fehler gemacht, also testen, sind das sehr wahrscheinlich auch die besten Tester, weil die intrinsisch motiviert sind, Fehler zu suchen» (Interview 3, Pos. 28). Dass bei der Aufgabenverteilung auf ein Fit mit den einzelnen Kompetenzen geachtet wird, zeigt sich auch in einem anderen Interview: «Personen müssen auch schauen, dass sie Sachen tun, die ihnen Spass machen. Das ist das eine, dass man quasi (.) ich denke intrinsische Motivation ist so das, was wir fördern wollen» (Interview 2, Pos. 30). An dieser Stelle wird mit Blick auf die Relevanz einer breiten Wissensbasis aber auch angefügt, dass die Teammitglieder in der Lage sein müssen, viele Aufgaben abzudecken. «Da gehören auch immer Aufgaben dazu, die keinen Spass machen» (Interview 2, Pos. 30). Grundsätzlich ist der Tonus über die Interviews ein solcher, dass auf individuelle Präferenzen der einzelnen Teammitglieder Rücksicht genommen wird. Dadurch wird ermöglicht, ausgehend von den individuellen Stärken und Interessen einzelner Teammitglieder die Aufgabenteilung vorzunehmen, was sich förderlich auf das Arbeitserleben auswirkt. Personen können auch auf individueller Basis neue Herausforderungen suchen und ihren Wissensdurst stillen.

In einem Team werden den Mitarbeitenden Rollen zugeteilt (in diesem Team gibt es keine Scrum-Rollen). Auch hier zeigt sich, dass in der Arbeit die individuellen Stärken betont werden, durch den Versuch die einzelnen Personen auf ihren besten Fähigkeiten möglichst stark einzusetzen:

«Und das heisst, wenn jemand Neues in das Team kommt, braucht es immer eine gewisse Zeit, bis man diese Person kennt, ihre Fähigkeiten kennt, ihre Vorlieben kennt und merkt, aha das sind eigentlich die Fachgebiete, die Einsatzgebiete oder die Themen, wo ein Mensch am besten performt. Wo man nachher auch entsprechend die Rollen auswählen kann (..) wo die Kernrollen des Mitarbeiters sind.» (Interview 8, Pos. 14)

Im Team wird von einer zu starken Rollenrotation abgesehen, sodass die Personen eine Sicherheit und ein Vertrauen in ihrer Rolle entwickeln können. Eine wiederholte

Unsicherheit aufgrund der Konfrontation mit ständig neuen Aufgaben soll vermieden werden. Die Dynamik im Team hinsichtlich der Aufgaben erfolgt dadurch, dass die Rollen in Tandems besetzt werden – einer hauptverantwortlichen und einer stellvertretenden Person. So wird das Hereinwachsen in eine neue Rolle, respektive neue Aufgaben begleitet. Auch in einem anderen Team wird von Rollen berichtet, die implizit oder explizit zu den Scrum-Rollen dazuerfunden werden. Solche Rollen entstehen dabei oftmals auch aus identifizierten Defiziten. Indem gemeinsam im Team strukturelle Veränderungen in der Zusammenarbeit vorgenommen werden, Rollen und die zugehörigen Verantwortlichkeiten gemeinsam definiert werden, können die Defizite ausgeglichen werden. Auch temporär Verantwortlichkeiten zu klären – beispielsweise zur effektiven Umsetzung der im Team definierten Actions aus dem Stakeholder Feedback – trägt zu optimierten Arbeitsabläufen in den Teams bei. Unabhängig von den persönlichen Interessen und der Relevanz von breit gestreutem Wissen, ist wichtig, dass im Team gemeinsam der Dialog gesucht wird und unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren die Aufgabenverteilung vorgenommen wird.

Der Nutzen breit gestreuter Fähigkeiten erweist sich auch dann als förderlich, wenn Teammitglieder ihre Aufgaben aufgrund der Arbeitsmenge nicht bewältigen können und es eine kurzfristige Umverteilung braucht.

Ein wichtiger Teil besteht ebenso darin, gemeinsam die Qualität der Arbeit sicherzustellen. Dies geschieht einerseits übergeordnet über die Prozessgestaltung der Produktentwicklung, indem diese so konzipiert ist, dass effektiv damit gearbeitet werden kann. Das heisst, es besteht jederzeit die Möglichkeit auf Prozesse Einfluss zu nehmen, damit diese die Qualität bestmöglich umzusetzen vermögen. Auch vom gegenseitigen Reviewen des Codes berichtet eine Person als wichtige Aktivität der Arbeitsgestaltung. Und da geht es explizit darum «gegenseitig drauf zu schauen, dass es stimmt [...] es geht um Wertschätzung, um die Qualität hochzuhalten, dass man hinterher nicht viele Fehler hat, die geflickt werden müssen» (Interview 1, Pos. 12). Das Team will auch gute Qualität liefern

und Zeit haben, um technische Schulden abzubauen, wie ein Product Owner berichtet. Und «nicht irgendeine Software, die aus dem letzten Loch pfeift, aber vorne immer noch Value generiert, damit alle Businessowner und Stakeholder zufrieden sind» (Interview 10, Pos. 8). Um die Qualität sicherzustellen, muss ein anderes Team aktiv gewisse Vorgehensweisen einfordern, beispielsweise bei Businessownern. Dann ist erforderlich, dass im Planning andere Inhalte zurückgestellt und dafür die identifizierten Fehler fokussiert werden.

Die aktive Einflussnahme auf die Aufgabenverteilung, indem unterschiedliche Präferenzen und Interessen der einzelnen Teammitglieder berücksichtigt werden, ist relevant. Dadurch kann das Team aktiv auf die Zufriedenheit im Team einwirken. Zudem haben Aktivitäten, die auf die Sicherstellung der Qualität abzielen Bedeutung. Die Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit technischen Lifecycle Themen umfasst ein motivationsförderliches Potential für das Entwicklerteam. Denn sie entwickeln Software und möchten, dass die Nutzerinnen und Nutzer damit arbeiten können.

Definition von Team Job Crafting aus der Perspektive agiler Teammitglieder

Die kollektive Arbeitsgestaltung wird aus der Perspektive agiler Teammitglieder von unterschiedlichen Aspekten geprägt. Grundsätzlich unterstützt Agilität die Arbeitsgestaltung, indem in iterativen Zyklen gearbeitet wird und kleine Veränderungen über die Zeit erfolgen. Dabei werden die Werte und Prinzipien des agilen Manifests als die Arbeitsgestaltung charakterisierend wahrgenommen. Die Kommunikation unter den Teammitgliedern spielt dabei eine zentrale Rolle. Denn der teaminterne Austausch führt zu Erkenntnissen, die wiederum in die Zusammenarbeit einfließen.

Die kollektive Arbeitsgestaltung wird als «ein Lernprozess (.) für (...) gemeinsame Verantwortungsübernahme» (Interview 5, Pos. 58) sowie die Realisierung der Selbstorganisation, «dass sich jeder auch in dieser Leadership-Rolle sieht, dass man das Verständnis hat, wir bestimmen, wie wir arbeiten, wir alle miteinander» (Interview 4, Pos. 64) verstanden. Dabei gilt es eine partizipative Zusammenarbeit, die einen Austausch auf Augenhöhe im Team zulässt und allen Mitgliedern die gleichen Rechte und Pflichten

zuspricht, «einfach mit Expertenskills-Ausprägungen natürlich» (Interview 10, Pos. 38) zu ermöglichen. Es geht um eine gegenseitige Wertschätzung. Darum, dass sich jede Person einbringen kann, wahrgenommen und ernstgenommen wird. Dass diese Elemente «zu einem erfüllenden und produktiven Arbeitsalltag» (Interview 8, Pos. 26) gehören ist für eine interviewte Person klar. Dafür ist es aber relevant, dass die Teammitglieder gegenseitig voneinander wissen, wo die Stärken liegen und in den Dialog treten. Es ist demnach auch stark von den einzelnen Personen abhängig und hat «mit einer intrinsische Motivation zu tun, für das was man macht» (Interview 8, Pos. 26). Nachfolgendes Zitat beschreibt die Wichtigkeit des Aspekts einer menschenorientierten und wertschätzenden Zusammenarbeit in agilen Team:

«Und wenn sie kollektive Intelligenz wollen und das ist wirklich der Kern von diesen ganzen Agilitätsgeschichten, dann nur (.) ja, indem die einzelnen Mitarbeiter, Menschen miteinander sinnvoll zusammenarbeiten (...) auch auf einer menschlichen Ebene. Nicht nur als Subject Matter Experts.» (Interview 5, Pos. 62)

Der Rahmen der agilen Arbeitsmethode wird als unterstützend für die Arbeitsgestaltung empfunden, indem dieser dazu führe, dass die Arbeit reflektiert und auf das Gegenüber angepasst wird. Und auch, indem die agilen Strukturen die Arbeitsgestaltung gewissermassen triggern. Letztendlich geht es auch darum, die Stärken und Interessen der einzelnen Teammitglieder hervorzuheben und diese zu fördern, was in nachfolgendem Zitat widerspiegelt wird:

«Eine der agilen Prinzipien ist 'build projects around motivated people'. Und ich glaube das ist das, was wir am Ende des Tages versuchen. Zu verstehen, was erwartet die Firma von uns, was für Produkte oder Software, sollen wir liefern. Und dann versuchen wir die Stärken der einzelnen Mitarbeiter, das was sie eben gerne machen, dort, wo sie motiviert sind, die Aufgaben so zu verteilen, dass sie auch aufgehen können». (Interview 3, Pos. 48)

Und so kann das agile Team an verschiedenen Punkten Einfluss auf die Arbeit nehmen. Zusammengefasst ist die Arbeitsgestaltung aus der Perspektive agiler Teammitglieder als ein Prozess zu verstehen, der einerseits durch eine partizipative Zusammenarbeit im Team gekennzeichnet ist. Jede Person nimmt ihre Rolle im Team wahr und nimmt am gemeinschaftlichen Dialog teil – es findet eine konstruktive Lösungsdiskussion statt. Andererseits baut diese Zusammenarbeit auf den individuellen Interessen und Stärken der einzelnen Teammitglieder auf. Deren Berücksichtigung ist somit sehr wichtig. Gekoppelt mit der theoretischen Perspektive und den identifizierten Themen 'Crafting der Zusammenarbeit', 'Crafting der Wissensbasis' und 'Crafting von Rollen und Aufgaben' wird für das Team Job Crafting in agilen Teams die nachfolgende Definition abgeleitet:

«Ein Prozess der partizipativen Zusammenarbeit, während welchem ein Team die Arbeitspraxis kontinuierlich verändert sowie bestehendes Wissen integriert und weiterentwickelt. Dabei werden die individuellen Interessen und Stärken der Teammitglieder im Rahmen der kollaborativen Teamarbeit hervorgehoben.»

6.1.2. Gegenüberstellung: Empirische Daten und Rahmenmodell

Die Ergebnisse zeigen, dass agile Teams im Rahmen der ihnen zugesprochenen Autonomie aktiv Einfluss auf ihre Arbeit nehmen. Gemäss den identifizierten Themen zum Team Job Crafting fokussiert die kollektive Arbeitsgestaltung auf unterschiedliche Aspekte. In Bezug auf das theoretische Rahmenmodell (vgl. Kapitel 4.3) ergeben sich durch die Gegenüberstellung mit den empirischen Daten einige Anpassungen, die in Abbildung 6 entsprechend eingefärbt sind.

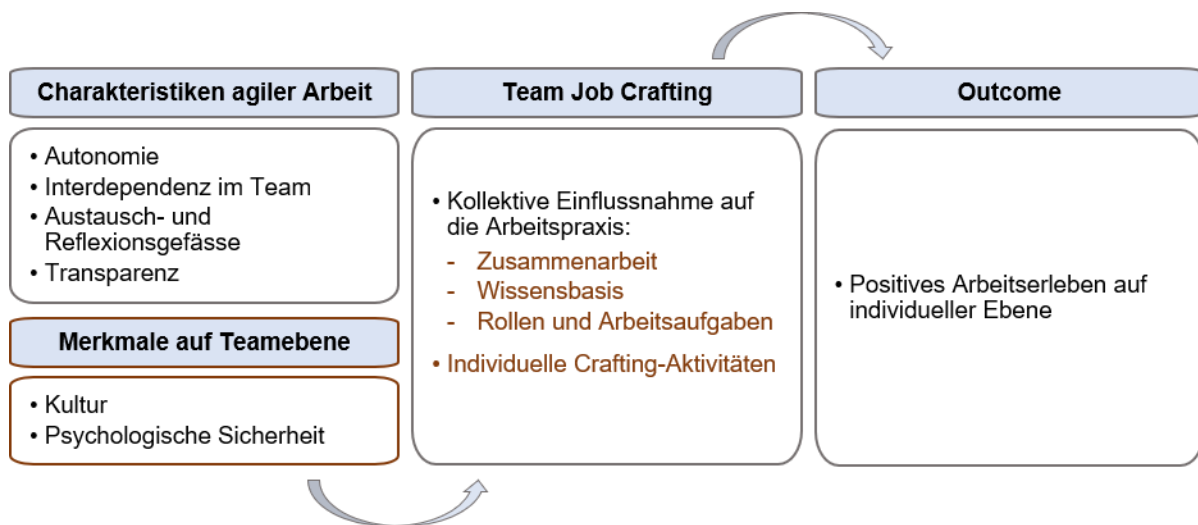


Abbildung 6. Angepasstes Rahmenmodell nach erfolgter Datenauswertung zum Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit

Orientiert am angepassten Rahmenmodell werden die aus Perspektive der Autorin relevanten Gemeinsamkeiten und Unterschiede des theoretischen Rahmenmodells mit den empirischen Daten nachfolgend berichtet.

Gemeinsamkeiten

Mit Blick auf die förderlichen Charakteristiken für das Team Job Crafting ist die den Teams zugesprochene Autonomie ein wichtiger Faktor, sodass Veränderungen vorgenommen werden können. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass es aus der Perspektive agiler Teammitglieder die Einflussnahme auf die Arbeit als ein der Selbstorganisation inhärenter Aspekt zu berücksichtigen gilt.

Die Interdependenz im Team wurde nicht direkt angesprochen. Doch agile Teamarbeit zielt auf ein gemeinsames Ergebnis ab, zu welchem jedes Teammitglied einen

Beitrag leistet. Folglich sind die Teammitglieder voneinander abhängig, um das geteilte Ziel zu erreichen. Dies widerspiegelt sich auch in dem hohen Ausmass an erforderlicher Kommunikation und Koordination, welche im iterativen und inkrementellen Entwicklungsprozess stattfindet und zwingend notwendig ist. In der Konsequenz ist auch anzunehmen, dass Veränderungen gemeinsam vorgenommen werden.

Für das Team Job Crafting in agilen Teams sind die Austausch- und Reflexionsgefässe zentral. Vor allem der Retrospektive kommt ein wichtiger Stellenwert zu, da diese explizit Raum dafür gibt, gemeinsam die Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse zu reflektieren und daraus heraus Veränderungs- und Verbesserungsmassnahmen im Kollektiv zu formulieren. Die Austausch- und Reflexionsgefässe werden durch das Crafting der Zusammenarbeit selbst aber auch verändert und angepasst.

Der transparente Umgang im Team ist für das Team Job Crafting wichtig, da dadurch allen Teammitgliedern die notwendigen Informationen für potentiell notwendige Anpassungen vorliegen. Inwiefern ein Zusammenhang mit der Teamkohäsion besteht, lässt sich nicht beurteilen. Jedoch eröffnet die Offenlegung aller Informationen durch eine transparente Kommunikation wie auch Visualisierung die Möglichkeit, im Kollektiv eine zielorientierte Lösungsdiskussion zu führen. Folgendes Zitat verdeutlicht die Relevanz der Transparenz:

«Also die drei Pillars sind ja Transparenz, Inspektion und Adaptation [...].

Transparenz ist die Grundvoraussetzung für Inspektion. Solange ich nicht sehen kann, was die anderen machen, kann ich es nicht inspizieren. Und solange ich es nicht inspizieren kann, kann ich es nicht adaptieren, also das eine baut auf das andere auf». (Interview 5, Pos. 46)

Transparenz ist folglich unerlässlich, um im Team gemeinsam und effektiv Veränderungen vorzunehmen.

Unterschiede

Verschiedene Faktoren auf der Teamebene werden als relevant erachtet, um gemeinsam die Arbeit zu gestalten. Zwei davon werden vorliegend erläutert. Die Kultur im Team ist ein wichtig genannter Einflussfaktor: «Ich finde es ganz wichtig, dass du dann eben eine Kultur schaffst, wo sich jeder Mitarbeiter am Tisch einbringt. Und zwar weil er es kann und weil man von jedem hören will und wissen will» (Interview 10, Pos. 8). Es ist anzunehmen, dass die für das Team Job Crafting förderlichen Charakteristiken der agilen Arbeit zu einem gewissen Grad ausgehebelt werden durch Faktoren auf Teamebene, insofern diese negativ ausgeprägt sind. Dies gilt genauso für die psychologische Sicherheit. Ein Faktor, der nicht von den Interviewten selbst erwähnt wurde, sich aber beispielsweise in Zitaten wie dem folgenden äussert: «Und ich glaube das Bewusstsein, dass man auch Problematiken, Themen, Sachen womit man unzufrieden ist, dass man die sehr schnell und offen anspricht und die nicht verstecken muss» (Interview 8, Pos. 10). Dies ermöglicht dann wiederum die Transparenz sicherzustellen und folglich die kollektive Arbeitsgestaltung.

Die unterschiedlichen Crafting-Arten wurden bereits in vorangegangenem Kapitel erläutert und werden in der Diskussion nochmals aufgegriffen. Hier gilt nochmals hervorzuheben, dass individuelle Crafting-Aktivitäten vorliegend auch zum Team Job Crafting gezählt werden.

6.1.3. Anforderungen an die Gestaltung eines Messinstruments

Basierend auf den gewonnenen Daten ist die Ableitung spezifischer Anforderungen an ein Messinstrument zur Erhebung von Team Job Crafting in agilen Teams aus Sicht der Autorin nicht möglich. Die identifizierten Themen widerspiegeln nicht Dimensionen zur Messung von Team Job Crafting. Vielmehr sind diese ein Versuch, die Crafting-Aktivitäten aus der Perspektive von Mitgliedern agiler Teams zu beschreiben. Obschon alle interviewten Personen mit agilen Methoden arbeiten, ist erkennbar, welchen Einfluss der organisationale Kontext ausübt.

7. Diskussion

In vorliegender Arbeit wurde in einem ersten Schritt ein differenziertes Verständnis zum Konzept des Team Job Crafting erarbeitet, wozu die Durchführung eines systematischen Literaturreviews erfolgte. Dabei wurden unterschiedliche Konzeptualisierungen identifiziert (Kira et al., 2010; Leana et al., 2009; McClelland et al., 2014; Silvestri, 2019; Tims et al., 2013) empirisch bestätigte Zusammenhänge erläutert sowie Kernmerkmale herausgearbeitet. Im Anschluss wurde begründet dargelegt, welche Charakteristiken agiler Arbeit sich potentiell förderlich auf das Team Job Crafting in agilen Teams auswirkt und ein theoretisches Rahmenmodell skizziert. Die konzeptionellen Ansätze zum Team Job Crafting von Leana et al. (2009) und Tims et al. (2013) wurden hierbei als relevant eruiert und im Studiendesign des qualitativen Forschungsvorgehens berücksichtigt. Nachfolgend werden nun die Ergebnisse des empirischen Teils zuerst zusammenfasst und interpretiert. Danach werden praktische und theoretische Implikationen diskutiert sowie die Limitationen aufgeführt.

7.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die drei identifizierten und berichteten Themen zum Team Job Crafting geben Hinweise darauf, wie agile Teams ihre Arbeit gemeinsam craften. Kombiniert mit den Rückmeldungen zur wahrgenommenen kollektiven Arbeitsgestaltung agiler Teammitglieder erfolgte zudem die Herleitung einer Definition des Team Job Crafting im agilen Arbeitskontext. Die anschliessende Gegenüberstellung des theoriebasierten Rahmenmodells mit den empirischen Daten ermöglichte die Auseinandersetzung mit weiteren relevanten Faktoren, die das Team Job Crafting vermutlich direkt beeinflussen, wodurch ein noch vertiefteres Verständnis resultierte. Die einzelnen Themen zum Crafting werden in der Folge einzeln beleuchtet, interpretiert und bezugnehmend auf bisherige empirische Befunde diskutiert.

Das Crafting der Zusammenarbeit ist durch die Gestaltung einer partizipativen Teamarbeit gekennzeichnet. Agile Teams passen die Austausch- und Reflexionsgefässe

aktiv ihren Bedürfnissen an und bestimmten, wie sie diese strukturieren und nutzen. Dies involviert, dass die Organisation und Durchführung der Arbeitsaufgaben kontinuierlich durch das Team verändert und an die jeweiligen Anforderungen adaptiert wird. Durch die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit kann sichergestellt werden, dass einerseits der Raum für den Austausch relevanter Inhalte vorhanden ist. Beispielsweise indem zusätzliche Gefässe zur Kommunikation und Kooperation eröffnet werden. Und andererseits, dass eine effektive Nutzung der Austausch- und Reflexionsgefässe erfolgt, indem alle Teammitglieder partizipieren und eine fokussierte Strukturierung der Gefässe erfolgt. Es wird davon ausgegangen, dass die Balance von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen nach Tims et al. (2013) in agilen Teams dadurch gewissermassen automatisch erfolgt. Denn wird beispielsweise sichergestellt, dass während der Iterations-Planung alle mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu einem konstruktiven Dialog beitragen, kann womöglich eine realistischere Schätzung erfolgen. Wird im Anschluss kooperativ und unterstützend vorgegangen kann ausgeprägten Belastungsmomenten, wie diese Tuomivaara et al. (2017) berichten, entgegen gewirkt werden. Zwingend vorausgesetzt ist, dass sich ein Team aktiv mit der teaminternen Zusammenarbeit auseinandersetzt und diese orientiert an den eigenen Bedürfnissen gestaltet, wie auch sicherstellt, dass alle Teammitglieder partizipieren. Eine transparenter Umgang wirkt sich hierbei förderlich aus, wobei die Wahrnehmung einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung bedeutend ist (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020). Ebenso kann durch aktive Bemühungen zur Veränderung der teamexternen Zusammenarbeit eine motivierende Arbeitsatmosphäre geschaffen und die Autonomie des Teams sichergestellt werden. Beim Crafting der Zusammenarbeit geht es darum, den zugesprochenen Gestaltungsspielraum im Rahmen der Selbstorganisation vollumfänglich zu nutzen, sodass geteilte Ziele erreicht werden.

Das Crafting der Wissensbasis umfasst die Integration und Weiterentwicklung des Wissens innerhalb des Teams. Diese Art des Crafting kann mit der Erhöhung struktureller Ressourcen gemäss der Konzeptualisierung von Tims et al. (2013) verglichen werden.

Durch die fortlaufende und vorausschauende Sicherstellung der notwendigen Fähigkeiten und des Wissens wird agilen Teams ermöglicht, ihre Ausgaben ganzheitlich zu erfüllen. Dadurch wirkt die Arbeit motivierend und zufriedenstellend (vgl. Hackman & Oldham, 1976). Individuelle Crafting-Aktivitäten der Teammitglieder, um fachlichen Interessen nachzugehen und sich persönlich weiterzuentwickeln, werden vorliegend auch im Rahmen des Team Job Crafting berücksichtigt. Denn es ist davon auszugehen, dass dieses Wissen auch für das Team wertvoll ist. Das Crafting der Wissensbasis weist Parallelen zu der Arbeit von Silvestri (2019) auf. Die Autorin beschreibt, wie Teammitglieder eine Expertise in einem speziellen Bereich entwickeln sowie generisches Wissen in den Bereichen der Teammitglieder. Dadurch ko-konstruieren Teammitglieder gemäss Silvestri (2019) die Wissensbasis ihres Teams.

Das Crafting von Rollen und Aufgaben beschreibt die teaminterne Aufgabenverteilung sowie die Bedeutung der Ausführung von Arbeit, die von Qualität zeugt. Insbesondere mit Blick auf die berufliche Identität der Mitarbeitenden dürfte die Gestaltung der Rollen und Aufgaben im Kollektiv von Bedeutung sein. Denn dadurch wird sichergestellt, dass die Arbeitsaufgaben auch den Erwartungen der einzelnen Teammitglieder entsprechen und somit die berufliche Identität befriedigt wird (vgl. Wrzesniewski & Dutton, 2001). In der Studie von Mattarelli und Tagliaventi (2015) hat die Diskrepanz zwischen den Arbeitsaufgaben und der beruflichen Identität von *offshore professionals* individuelle Job Crafting-Aktivitäten angestossen. Im Gegensatz dazu wird hier vorgeschlagen, dass durch gemeinsame Anstrengungen im Team die Passung von Arbeitsaufgaben und der beruflichen Identität gewährleistet werden kann. Jedoch ist es von Bedeutung, dass Teams bestrebt sind, die Aufgaben so zu verteilen, dass nicht ausschliesslich der eigenen Spezialisierung nachgegangen wird. Dadurch können Vertretungen vorgenommen oder auch Aufgaben rotiert werden, wenn diese als monoton empfunden werden. Dadurch wird Belastungen einzelner Teammitglieder entgegengewirkt (vgl. Mäkikangas et al., 2017).

Das in agilen Teams identifizierte Team Job Crafting beinhaltet ein umfassenderes Verständnis als bisherige Konzeptualisierungen (Leana et al., 2009; McClelland et al., 2014; Tims et al., 2013). Wie das von Silvestri (2019) beschriebene Job Crafting im Kollektiv, ist das Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit als ein Prozess zu verstehen, welcher sich durch den Beitrag aller Teammitglieder konstituiert und auch individuelle Crafting-Aktivitäten einbezieht. Im Gegensatz dazu unterscheiden quantitative Untersuchungen (Leana et al., 2009; Tims et al., 2013) klar zwischen individuellen und kollektiven Formen des Job Crafting. Eine mögliche Erklärung ist, dass durch die kollaborative Teamarbeit, die auf geteilte Ziele ausgerichtet ist, die individuellen Aktivitäten automatisch stärker am Gesamtergebnis orientiert sind. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass sich Personen trotzdem stärker an ihren individuellen Präferenzen und Interessen orientieren, was die Weiterentwicklung und das Lernen des Kollektiv beeinträchtigt (vgl. Leana et al., 2009). Die Entwicklung einer Teamidentität scheint demnach zentral.

Des Weiteren gilt zu berücksichtigen, dass Job Crafting ein Prozess ist, der innerhalb eines sozialen Systems stattfindet – der jeweiligen Organisation. Das Job Crafting wird folglich durch die Strukturen der Organisation geleitet (Silvestri, 2019). Dies hat sich auch in vorliegender Arbeit gezeigt. Die Crafting-Aktivitäten agiler Teams werden unter anderem durch den organisationalen Kontexte bestimmt.

7.2. Implikationen für die Forschung und Praxis

Ausgehend von den präsentierten Ergebnissen lassen sich für die Forschung sowie die Praxis verschiedene Implikationen ableiten. Mit Blick auf die Forschung sind weitere qualitative Untersuchungen des Team Job Crafting im agilen Setting notwendig. Dabei wird empfohlen, mittels Beobachtungen oder einer Tagebuchstudie Daten zum Team Job Crafting zu erheben. Im Rahmen einer Tagebuchstudie ist denkbar, dass Mitglieder agiler Teams jeweils relevante Ereignisse hinsichtlich des Team Job Crafting in elektronischen Tagebücher protokollieren (Döring & Bortz, 2016). Dies unterstützt, aus der Perspektive der interessierten Zielgruppe noch differenziertere Informationen zu erhalten. In ihren Studien

haben Leana et al. (2009) und McClelland et al. (2014) jeweils im konkreten Arbeitskontext im Vorgang zur Erhebung des Job Crafting wissenschaftliche Beobachtungen durchgeführt und die Beschäftigten interviewt. Genauso hat Goel (2019) die meisten Items der Skala von Leana et al. (2009) spezifisch auf den erforschten Arbeitskontext angepasst. Ein detailliertes Verständnis für das interessierte Arbeitsumfeld ist für eine adäquate Erhebung von Job Crafting als relevant zu erachten und entsprechend zu berücksichtigen bei zukünftigen Studien zum Team Job Crafting. Studien, welche die psychologische Sicherheit in agilen Teams untersuchen wären ebenso wünschenswert. Denn diese ist für den transparenten Umgang im Team relevant (Zirkler & Werkmann-Karcher, 2020) und folglich wichtig für das Team Job Crafting.

Für die Praxis lassen sich in diesem Zusammenhang auch Empfehlungen ableiten. Eine Möglichkeit besteht darin, Trainings zu machen, welche den sozialen Zusammenhalt stärkt und den offenen Dialog im Team fördern. Dies könnte sich vermittelt über ein noch stärkeres hervorheben des Kollektiv positiv auf die verschiedenen Crafting-Aktivitäten auswirken (vgl. Leana et al., 2009; Mäkikangas et al., 2017). Darüber hinaus erscheint es basierend auf den Interviews als zweckdienlich, die Erwartungen der einzelnen Teammitglieder an die Zusammenarbeit zu klären und teamintern auch verschiedene agile Methoden und Praktiken auszuprobieren. Dies bedeutet aber auch, dass die Organisation, respektive das Management den Teams die benötigte Autonomie zusprechen muss. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Teammitglieder untereinander ihre individuellen Präferenzen und Interessen austauschen, insbesondere mit Blick auf das identifizierte Crafting von Rollen und Aufgaben. Dadurch kann das Team auf den individuellen Stärken und Leidenschaften der einzelnen Teammitglieder aufbauen und die intrinsische Motivation fördern. Gemäss Hofert (2016) ein wichtiger Aspekt agiler Arbeit.

7.3. Limitationen und kritische Würdigung

Die vorliegende Arbeit weist einige Limitationen auf. Im Studiendesign wurden bereits bestehende konzeptionelle Ansätze berücksichtigt. Dadurch wurde gewährleistet,

dass relevante Aspekte des Team Job Crafting einbezogen wurden. Die Strukturierung könnte jedoch das Ansprechen wichtiger Themen aus Perspektive der Interviewten verhindert haben (vgl. Helfferich, 2019). Des Weiteren wurde das Probeinterview (Dresing & Pehl, 2018) nicht mit einer Person aus der Zielgruppe durchgeführt. Dadurch wurden potentielle Mängel womöglich nicht aufgedeckt. Die Interviews wurden zudem alle online durchgeführt. Aufgrund mangelhafter Übertragung entstanden vereinzelt unverständliche Passagen, wodurch das Verständnis der entsprechenden Interviewstellen erschwert wurde. Entsprechend ist die Brauchbarkeit der Daten teilweise eingeschränkt (vgl. Helfferich, 2019).

Des Weiteren ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt. Die Datenerhebung erfolgte in einem sehr heterogenen Sample und es wurden nicht alle Interviewten mit den gleichen Beispielen konfrontiert. Folglich sind die identifizierten Crafting-Aktivitäten nicht beliebig auf agile Teams übertragbar (vgl. Döring & Bortz, 2016). Das Job Crafting wird stark durch den Arbeitskontext beeinflusst (Wrzesniewski & Dutton, 2001) und motiviert (Lazazzara et al., 2020). Die Einbettung in unterschiedliche organisationale Strukturen ist somit von zentraler Bedeutung mit Blick auf das Team Job Crafting. Überdies lassen sich die beschriebenen Relationen im Rahmenmodell durch vorliegende qualitative Daten nicht belegen (vgl. Braun & Clarke, 2013). Das Rahmenmodell sollte ein besseres Verständnis für das Team Job Crafting ermöglichen, indem weitere relevante Faktoren identifiziert werden.

In der Datenauswertung widerspiegelt sich zudem eine gewisse Subjektivität seitens der Autorin, sowohl in Bezug auf die Codierung als auch in Bezug auf die Relevanz der Daten. Denn das Vorwissen und das Forschungsinteresse prägen die Perspektive von Forschenden (Braun & Clarke, 2006). Schliesslich sind die drei identifizierten Themen nicht trennscharf. Gemäss Braun und Clarke (2006) sollte eine klare Abgrenzung möglich sein, was nicht vollständig erreicht wurde.

Die vorliegende Arbeit zielte darauf ab, das Team Job Crafting in agilen Teams zu explorieren und zu beschreiben. Durch das qualitative Forschungsdesign gelang es der Autorin verschiedene Crafting-Themen zu identifizieren, welche die berichteten Aktivitäten der kollektiven Arbeitsgestaltung aus der Perspektive von Mitgliedern agiler Teams widerspiegeln. Die Ergebnisse geben somit Hinweise zum Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit und können als richtungsweisend für weitere Forschungsvorhaben erachtet werden. Eine relevante Erkenntnis ist, dass individuelle Crafting-Aktivitäten auch als Teil des Team Job Crafting berücksichtigt werden sollten. Es hat sich aber auch gezeigt, dass das Crafting stark dem jeweiligen Kontext unterliegt. Grundsätzlich stellt sich aus Sicht der Autorin die Frage, inwiefern die Entwicklung eines allgemein gültigen Messinstruments sinnvoll und adäquat ist. Weitere qualitative Forschungsarbeiten sind zur Klärung dieser Frage erforderlich.

8. Literaturverzeichnis

- Adams, R. J., Smart, P. & Huff, A. S. (2017). Shades of grey: Guidelines for working with the grey literature in systematic reviews for management and organizational studies. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 432–454.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12102>
- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K.E. Newcomer, H.P. Hatry & J.S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (S. 492–505). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- AgileAlliance. (2001). Retrieved from: <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Bahlow, J. (2020). Agile Teams - Anspruch und Wirklichkeit einer neuen Selbstorganisation. In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Wehrich (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 61–79). Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Baker, R. (Hrsg.). (2020). *Personalization at work: How HR can use job crafting to drive performance, engagement and wellbeing*. London: Kogan Page Limited.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumgartner, M., Bracher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Agiles Arbeiten gestalten: Grundlagen und gesundheitsförderliche Zusammenhänge*. Faktenblatt 39. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. et al. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Michigan: Michigan Ross School of Business, Center for Positive Organizations.

- Berg, J., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bohnsack, R. (2005). Standards nicht-standardisierter Forschung in den Erziehungs- und Sozialwissenschaften. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 8(4), 63–81. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-322-80769-4_5
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Braun, V. & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A reflexive approach. The University of Auckland. Retrieved from: <https://www.psych.auckland.ac.nz/en/about/thematic-analysis.html>
- Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Brunton, G., Stansfield, C., Caird, J. & Thomas, J. (2017). Finding relevant studies. In D. Gough, S. Oliver & J. Thomas (Eds.), *An introduction to systematic reviews* (2nd ed., pp. 93-122). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chen, C., Feng, J., Liu, X. & Yao, J. (2020). Leader humility, team job crafting and team creativity: The moderating role of leader–leader exchange. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 326–340. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12306>
- Chen, C. Y. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1684–1701. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0365>

- Chen, C. Y., Yen, C.-H. & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y. & Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>
- Clegg, C. & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321–339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317906X113211>
- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development: The people factor. *Computer*, 34(11), 131–133. <https://doi.org/10.1109/2.963450>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Digital.ai. (2020). *14th annual state of agile report*. Retrieved from: <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>
- Doden, W., Morf, M. C., Arnold, A., Feierabend, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2014). *Schweizer HR-Barometer 2014: Arbeitserleben und Job Crafting*. Universität Zürich. Verfügbar unter: <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/104343>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch: Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246–1264. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586086>

- Fink, A. (2020). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33
- Gascoigne, C. & Kelliher, C. (2018). The transition to part-time: How professionals negotiate 'reduced time and workload'-deals and craft their jobs. *Human Relations*, 71(1), 103–125. DOI: 10.1177/0018726717722394
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. (Unpublished PhD Thesis). University of Pittsburgh.
- Goel, R. (2019). The impact of project team characteristics on employee performance and well-being in the IT sector: The mediating role of collaborative job crafting. (Unpublished PhD Thesis). Norwich: University of East Anglia.
- Gough, D., Oliver, S. & Thomas, J. (2017). Introducing systematic reviews. In D. Gough, S. Oliver & J. Thomas (Eds.), *An introduction to systematic reviews* (2nd ed., pp. 1-17). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harari, M. B., Parola, H. R., Hartwell, C. J. & Riegelman, A. (2020). Literature searches in systematic reviews and meta-analyses: A review, evaluation, and recommendations. *Journal of Vocational Behavior*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103377>

- Harju, L. K., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. *American Psychologist*, 44(3), 513-524
- Hoda, R., Noble, J. & Marshall, S. (2010). Organizing self-organizing teams. Proceedings of the 32nd ACM/IEEE International Conference on Software Engineering (S. 285–294). Paper presented at the 32nd ACM/IEEE International Conference on Software Engineering, Cape Town, South Africa: ACM, New York. <https://doi.org/10.1145/1806799.1806843>
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12757-2>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Shimazu, A. & Dollard, M. F. (2019). Resource crafting: Is it really 'resource' crafting-or just crafting? *Frontiers in Psychology*, 10, (614). doi: 10.3389/fpsyg.2019.00614
- Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F. & Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 776–793. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1756262>
- Hummel, M., Rosenkranz, C. & Holten, R. (2015). The role of social agile practices for direct and indirect communication in information systems development teams. *Communications of the Association for Information Systems*, 36. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03615>

- Dettmers, J. & Clauss, E. (2018). Gestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.). (2018). *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 14-25). Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54950-6>
- Kira, M., van Eijnatten, F. M. & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616–632. <https://doi.org/10.1108/09534811011071315>
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971–981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Kossek, E. E. & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117.
- Kropp, M. & Meier, A. (2017). 3. *Swiss Agile Study: Agile und hybride Software-Entwicklung in der Schweiz*. Swiss Agile Research Network.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4 Auflage.). Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Lazazzara, A., Tims, M. & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta–synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *The Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>

- Lee, T. W., Mitchell, T. R. & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 161–187.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1707>
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620–632.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Llorente-Alonso, M. & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 217–226. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>
- Luu, T. T. (2017). Collective job crafting and team service recovery performance: A moderated mediation mechanism. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 641–656. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2017-0025>
- Luu, T. T. (2019). HR Flexibility and job crafting in public organizations: The roles of knowledge sharing and public service motivation. *Group & Organization Management*, 44(3), 549–577. <https://doi.org/10.1177/1059601117741818>
- Luu, T. T. (2020). Crafting the sales job collectively in the tourism industry: The roles of charismatic leadership and collective person-group fit. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 245–255. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.003>
- Luu, T. T., Rowley, C., Dinh, C. K., Qian, D. & Le, H. Q. (2019). Team creativity in public healthcare organizations: The roles of charismatic leadership, team job crafting, and collective public service motivation. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1448–1480. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067>

- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N. & Huber, R. (2019). *IAP Studie 2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz: Ergebnisse der qualitativen Interviews*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter: zhaw.ch/iap/studie
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 26(3), 421–433.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Oxford University Press*, 13(6), 522–525.
- Mattarelli, E. & Tagliaventi, M. R. (2015). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies* 52(5), 585–620.
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. v. Kardoff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel, & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 209-213). München: Beltz
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W. & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87(3), 464–486. <https://doi.org/10.1111/joop.12058>
- McDowell, T., Agarwal, D., Miller, D., Okamoto, T. & Page, T. (2016). *Organizational design: The rise of teams*. Deloitte University Press.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2008). Understanding self-organizing teams in agile software development. 19th Australian Conference on Software Engineering (S. 76–85). Presented at the 19th Australian Conference on Software Engineering ASWEC, Perth, Australia: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ASWEC.2008.4483195>

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *BMJ*. doi: 10.1136/bmj.b2535
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39–91. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Neumer, J. (2020). Selbstorganisation gestern und heute - ein qualitativer Umbruch im Umgang mit Unsicherheit? In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Wehrich (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 23–46). Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Neumer, J. & Nicklich, M. (2021). Fluide Teams in agilen Kontexten – Grenzziehung und innere Strukturierung als Herausforderung für Selbstorganisation. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich et al. (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt: Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen*. Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5>
- Nido, M. (2020). *Gesundheitsbefragungen in agilen Settings: Ein Anwendungstest mit Friendly Work Space Job-Stress-Analysis*. Faktenblatt 45. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Parker, S. K. & Bindl, U. K. (2017). Proactivity at work. A big picture perspective on a construct that matters. In S.K. Parker & U.K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work making things happen in organizations*. New York, NY: Routledge.
- Przyborski, A. & Riegler, J. (2010). Gruppendiskussion und Fokusgruppe. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: Springer

- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 105–123). Wiesbaden: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_7
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Retrieved from: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Rudolph, C., Lavigne, K., Katz, I. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 19–39). Wiesbaden: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_19
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). Der Scrum Guide: Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Verfügbar unter: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>
- ScrumAlliance. (2018). *State of Scrum 2017-2018: Scaling and agile Transformation*. Retrieved from: [https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2017-SoSR-Final-Version-\(Pages\).pdf](https://www.scrumalliance.org/ScrumRedesignDEVSite/media/ScrumAllianceMedia/Files%20and%20PDFs/State%20of%20Scrum/2017-SoSR-Final-Version-(Pages).pdf)
- Silvestri, L. P. (2019). Collective job crafting: How groups shape their identity and work over time. (Unpublished PhD Thesis). Boston: Harvard Business School.
- Slemp, G. R., Kern, M. L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, 5(7).
<https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>

- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454.
<https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tripp, J. F., Riemenschneider, C. & Thatcher, J. B. (2016). Job satisfaction in agile development teams: Agile development as work redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267–307. <https://doi.org/10.17705/1jais.00426>
- Tuomivaara, S., Lindholm, H. & Käsälä, M. (2017). Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded ICT systems. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 33(11), 857–867. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>
- Vašková, R. (2007). Teamwork and high performance work organisation. *Eurofound*.
Retrieved from:
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2007/teamwork-and-high-performance-work-organisation>
- VERBI Software. (2019). MAXQDA 2020. Berlin, Deutschland: VERBI Software.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353–362.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>

- Whitworth, E. & Biddle, R. (2007). The social nature of agile teams. Proceedings of the AGILE 2007 Conference (S. 26–36). Presented at the AGILE 2007, Washington, DC, USA: IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.1109/AGILE.2007.60>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Zhang, F. & Parker, S. K. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. Wiley Online Library.
- Zirkler, M. & Werkmann-Karcher, B. (2020). *Psychologie der Agilität, essentials*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30357-0_1

9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. PRISMA-Flow-Diagramm. Eigene Darstellung adaptiert nach Moher, Liberati, Tetzlaff und Altman (2009)	14
Abbildung 2. Förderliche Charakteristiken für Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit..	39
Abbildung 3. Studiendesign unter Einbezug des theoretischen Bestandteils vorliegender Arbeit.....	41
Abbildung 4. Die sechs Phasen der thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006)	50
Abbildung 5. Identifizierte Themen und Subthemen.....	52
Abbildung 6. Angepasstes Rahmenmodell nach erfolgter Datenauswertung zum Team Job Crafting im Kontext agiler Arbeit	68

10. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Konzeptualisierungen des Team Job Crafting.....	16
Tabelle 2. Kernmerkmale von Team Job Crafting mit dazugehörigen Anhaltspunkten als Beispiele aus der Literatur	27
Tabelle 3 Unterscheidung der vier Konzeptualisierungen des Team Job Crafting nach dem Crafting-Inhalt und dem damit verfolgten Ziel	29
Tabelle 4 Potentiell förderliche Charakteristiken agiler Teamarbeit und Anhaltspunkte aus der Literatur	37