



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Kolummentitel: TEAMENTWICKLUNG IN AGILEN TEAMS

TeamDev – nachhaltige und systematische Teamentwicklung für agil arbeitende Teams

Eine Schnittstelle zwischen agilen Teams und
betrieblichem Gesundheitsmanagement

BACHELOR THESIS

2021

Autorin

Martins Antunes Jessica

Begleitperson

Baumgartner Marcel

Praxispartner

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS)
Kontaktperson Mumenthaler Jonas

Zusammenfassung

Diese Bachelor Thesis widmet sich der Evaluierung von TeamDev, einem Retrospektiven Instrument, welches nachhaltige und systematische Teamentwicklung im agilen Umfeld ermöglichen soll (Institut Mensch in komplexen Systemen [MikS], 2021). Dabei wird die Implementierung von TeamDev in bestehende Konzepte des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) untersucht und es werden Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung von TeamDev und dessen Einsatz in der Praxis abgegeben. Hierfür wurden Experteninterviews und Think-Alouds mit sechs BGM-Fachpersonen durchgeführt. Alle BGM-Fachpersonen beurteilen TeamDev als fundiert und ganzheitlich und würden es auch im eigenen Unternehmen einsetzen. Durch die Erhebung können diverse Handlungsempfehlungen für die Optimierung von TeamDev gegeben werden, was es unter anderem zugänglich für eine grössere Zielgruppe macht sowie die Anwendbarkeit in der Praxis erhöht. Beispiele für die Handlungsempfehlungen sind eine virtuelle Version TeamDev, eine Austauschmöglichkeit für die Teamcoachenden sowie Schulungen für diese nach dem *train the trainer* Prinzip.

Schlüsselbegriffe: TeamDev, Scrum, Job Demands-Resources Modell, team job crafting, BGM-Wirkungsmodell, Teamentwicklung, Retrospektiven

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	1
2	AGILITÄT, RETROSPEKTIVEN INSTRUMENTE UND BGM	4
2.1	AGILE ARBEITSPROZESSE	6
2.1.1	<i>Sprint Planning.</i>	7
2.1.2	<i>Daily Scrum.</i>	8
2.1.3	<i>Sprint Review.</i>	8
2.1.4	<i>Sprint Retrospectives.</i>	9
2.1.5	<i>Scrum Master und Scrum Masterin.</i>	10
2.2	TEAMARBEIT	11
2.3	RETROSPEKTIVEN INSTRUMENT TEAMDEV	14
2.4	BGM-WIRKUNGSMODELL.....	16
2.5	SCHNITTSTELLE ZWISCHEN TEAMDEV UND BGM	18
3	METHODIK	20
3.1	BESCHREIBUNG UND BEGRÜNDUNG DES SAMPLINGS	20
3.2	EXPERTENINTERVIEWS MIT BGM-FACHPERSONEN	21
3.2.1	<i>Beschreibung und Begründung der Instrumentenwahl.</i>	21
3.2.2	<i>Erstellung des Instruments und Erhebung der Daten.</i>	21
3.2.3	<i>Auswertung der erhobenen Daten.</i>	22
3.3	THINK-ALOUDS MIT BGM-FACHPERSONEN	23
3.3.1	<i>Beschreibung und Begründung der Instrumentenwahl.</i>	23
3.3.2	<i>Erstellung des Instruments und Erhebung der Daten.</i>	24
3.3.3	<i>Auswertung der erhobenen Daten.</i>	25
4	ERGEBNISSE	26
4.1	ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS MIT BGM-FACHPERSONEN	26
4.1.1	<i>BGM-Erfahrung.</i>	26

TEAMENTWICKLUNG IN AGILEN TEAMS

4.1.2	<i>Wissen über agile Arbeitsmethoden und Agilität</i>	27
4.1.3	<i>Aktuelles BGM-Konzept in den Unternehmen</i>	28
4.1.4	<i>Verankerung von Teamentwicklung im BGM und Potenzial nachhaltiger und systematischer Teamentwicklung für Unternehmen</i>	29
4.1.5	<i>Geschätzte Wirkungskette TeamDev und Einordnung von TeamDev in das BGM-Wirkungsmodell</i>	30
4.2	ERGEBNISSE DER THINK-ALOUDS MIT BGM-FACHPERSONEN	32
4.2.1	<i>Erster Eindruck von TeamDev</i>	32
4.2.2	<i>Herausforderungen für TeamDev</i>	34
4.2.3	<i>Einsatz in der Praxis</i>	35
4.2.4	<i>Verbesserungsvorschläge für TeamDev und Empfehlungen für die Praxis</i>	36
5	DISKUSSION	37
5.1	WIE KANN TEAMDEV IN BGM-KONZEPTE UND IN DAS BGM-WIRKUNGSMODELL IMPLEMENTIERT WERDEN? ...	37
5.2	WELCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN KÖNNEN FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG VON TEAMDEV UND DESSEN IMPLEMENTIERUNG IN BGM-KONZEPTE GEGEBEN WERDEN?	40
5.3	LIMITATIONEN DIESER BACHELOR THESIS	41
5.4	FAZIT	42
	LITERATURVERZEICHNIS	43
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	46
	TABELLENVERZEICHNIS	47
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	48

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen, die mich im Rahmen meiner Bachelor Thesis unterstützt haben, von Herzen bedanken.

Als erstes möchte ich mich bei Jonas Mumenthaler des Instituts Mensch in komplexen Systemen (MikS) der Fachhochschule Nordwestschweiz bedanken. Dank ihm hatte ich die Möglichkeit, die vorliegende Bachelor Thesis mit der interessanten Thematik der Teamentwicklung im agilen Umfeld zu erarbeiten. Herzlichen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen und die Unterstützung in diesem Prozess. Ich weiss diese Zusammenarbeit sehr zu schätzen.

Ein grosses Dankeschön möchte ich auch Marcel Baumgartner für die Betreuung dieser Bachelor Thesis aussprechen. Vielen Dank für die Begleitung und für die konstruktiven Hinweise die mir stets entgegengebracht wurde.

Die vorliegende Arbeit wäre auch ohne die aktive Mitwirkung der befragten BGM-Fachpersonen nicht realisierbar gewesen. Trotz der gegebenen Umstände aufgrund der Corona Pandemie konnten sehr interessante und aufschlussreiche Interviews in virtueller Form geführt werden.

Zuletzt möchte ich mich bei meinem privaten Umfeld bedanken. Meine Familie, meine Freunde und mein Partner haben mich während des gesamten Studiums immer unterstützt und mir den nötigen Rückhalt gegeben. Ein grosses Dankeschön!

1 Einleitung

Durch die fortschreitende Digitalisierung sind Begriffe wie Agilität und agile Arbeitsmethoden nicht mehr aus der Arbeitswelt wegzudenken. Diese Begriffe zu definieren ist jedoch nicht trivial. In dieser Bachelor Thesis wird die Scrum-Methode genauer erläutert, deshalb wird auch an der Definition nach Ken Schwaber, einem der Väter dieses agilen Rahmenwerkes festgehalten und damit die Agilität im Prozess akzentuiert: „Scrum akzeptiert, dass der Entwicklungsprozess nicht vorherzusehen ist. Das Produkt ist die bestmögliche Software unter Berücksichtigung der Kosten, der Funktionalität, der Zeit und der Qualität“ (Vohl, 2015, S. 208). Eine solche Vorgehensweise in der heutigen Arbeitswelt ist durchaus angebracht, zumal es diverse Treiber für die Unternehmen gibt, sich agiler zu organisieren. Ein Beispiel dafür stellt die steigende Dynamik und Komplexität dar. Besonders die IT-, High-Tech-, Software und Telekommunikationsbranchen sind von der fortschreitenden Digitalisierung stark betroffen (Häusling & Kahl, 2018). Zwar sind durch die Digitalisierung Informationen schnell und leicht zugänglich, der Informationsüberfluss und die damit einhergehende Unübersichtlichkeit steigern aber die Komplexität und mindern gleichzeitig die Vorhersehbarkeit des Tagesgeschäfts (Häusling & Kahl, 2018). Daher wird es für Unternehmen unerlässlich, flexibel auf die Veränderungen des Tagesgeschäfts zu reagieren und unter gegebenen Umständen das bestmögliche Produkt oder die bestmögliche Dienstleistung bereitzustellen.

Um als Unternehmen diesen Anforderungen gerecht werden zu können, gibt es agile Arbeitsmethoden, welche hierbei eine Hilfestellung bieten. Die bekannteste und meistverbreitete Methode ist die Scrum-Methode (Forrester, 2012, April, zitiert nach Maximini, 2018), welche als Rahmenwerk für den agilen Lebenszyklus dient. Die Scrum-Methode umfasst *Sprint Plannings*, *Daily Scrums*, *Sprint Reviews* und *Sprint Retrospectives* (Schwaber & Sutherland, 2020, November). Das Augenmerk bei der Scrum-Methode liegt hierbei besonders auf den *Sprint Retrospectives*, welche jeweils den laufenden *Sprint* abschliessen und dem Team die Möglichkeit bieten, sich bezüglich der

Individuen, der Zusammenarbeit, den Prozessen, Werkzeugen und der *Definition of Done* zu reflektieren (Schwaber & Sutherland, 2020, November).

Die Praxis zeigt jedoch, dass sich agile Teams oft nicht auf die individuelle und die Teamretrospektion fokussieren. Stattdessen liegt der Fokus eher auf dem Prozess, den Werkzeugen und der *Definition of Done*. Diese Lücke in der Praxis hat auch das MikS (2021) erkannt und deshalb ein Retrospektiven Instrument namens TeamDev entwickelt, welches nachhaltige und systematische Teamentwicklung im agilen Umfeld ermöglichen soll. So gibt es diverse Modelle und Forschungsberichte wie das *Job Demands-Resources* Modell (JD-R) die belegen, dass sich soziale Aspekte der Arbeit wie z.B. soziale Unterstützung durch Mitarbeitende und Führungskräfte sowie Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten gesundheitsfördernd auswirken können, indem sie die Arbeitsbelastungen reduzieren (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Die Studie von Tims, Bakker, Derks und van Rhenen (2013) zeigt zudem, dass das Arbeitsengagement eines Teams mit dem Arbeitsengagement der einzelnen Teammitglieder korreliert. Und das BGM-Wirkungsmodell von Krause, Basler und Bürki (2016) zeigt auf, wie sich getroffene BGM-Massnahmen mittels einer Wirkungskette gesundheitsfördernd für die Mitarbeitenden und gleichzeitig positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken können. Arbeitsprozesse agil zu gestalten bietet demnach ein grosses Potenzial, damit Unternehmen dem Druck, der Geschwindigkeit und der Komplexität des Tagesgeschäfts standhalten können. Damit dies gelingt ist es essentiell, dass auch die Individuen eines Teams und die Teamarbeit berücksichtigt und adressiert werden. Deshalb haben sich für die vorliegende Bachelor Thesis zwei Fragestellungen ergeben, welche qualitativ erhoben werden:

F1: Wie kann das TeamDev in BGM-Konzepte und in das BGM-Wirkungsmodell implementiert werden?

F2: Welche Handlungsempfehlungen können für die Weiterentwicklung von TeamDev und dessen Implementierung in BGM-Konzepte gegeben werden?

Um die Fragestellungen beantworten zu können, werden im Kapitel 2 die theoretischen Hintergründe behandelt und akzentuiert. Dabei werden Aspekte wie Agilität, die Scrum-Methode, Teamarbeit, das JD-R Modell (Demerouti et al., 2001), *team job crafting* (Tims et al., 2013) und das BGM-Wirkungsmodell (Krause et al., 2016) genauer beleuchtet. Im Kapitel 3 wird die angewandte qualitative Methodik erläutert, welche Experteninterviews und unmittelbar retrospektive Think-Alouds mit sechs BGM-Fachpersonen umfasst. Anschliessend werden die Ergebnisse der Erhebung im Kapitel 4 vorgestellt. Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse diskutiert und die Fragestellungen beantwortet. Es wird aufgezeigt, wie TeamDev in BGM-Konzepte implementiert werden kann, diverse Handlungsempfehlungen für dessen Weiterentwicklung abgegeben, der aktuelle Forschungsstand kommentiert und die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt.

2 Agilität, Retrospektiven Instrumente und BGM

Agilität und agile Arbeitsmethoden sind zwei allgegenwärtige Begriffe. Laut Häusling (2018, S. 13) gehen aber die Vorstellungen darüber was Agilität ist, stark auseinander. Der Begriff „agil“ stammt aus der Softwareentwicklung, wird heutzutage jedoch universell verwendet (Buschor & Mutzner, 2018). Um zu verstehen, was Agilität bedeutet, muss der Begriff abgegrenzt werden. Dove (2001) definiert Agilität wie folgt:

Being agile means being proficient at change. Agility allows an organization to do anything it wants to do whenever it wants to – or has to – do it. Thus, an agile organization can employ business process reengineering as a core competency when transformation is called for. It can hasten its conversion to lean production when greater efficiencies are useful. And, importantly, it can continue to succeed when constant innovation becomes the dominant competitive strategy. Agility can be wielded overly as a business strategy as well as inherently as a sustainable-existence competency. (S. 5)

Ken Schwaber, einer der Väter der Scrum-Methode, welche ein agiles Rahmenwerk darstellt, definiert Scrum folgendermassen und unterstreicht damit die Agilität des Prozesses: „Scrum akzeptiert, dass der Entwicklungsprozess nicht vorherzusehen ist. Das Produkt ist die bestmögliche Software unter Berücksichtigung der Kosten, der Funktionalität, der Zeit und der Qualität“ (Vohl, 2015, S. 208).

Im Rahmen dieser Bachelor Thesis wird an der Definition von Ken Schwaber festgehalten (Vohl, 2015, S. 208), da die Definition greifbar und verständlich formuliert wurde. Zudem stellt die Scrum-Methode, die wohl bekannteste agile Arbeitsmethode dar (Forrester, 2012, April, zitiert nach Maximini, 2018), auf welche im Kapitel 2.1 noch genauer eingegangen wird. Die steigende Komplexität und Volatilität in der Wirtschaft bewegt Unternehmen dazu sich agiler zu organisieren (Häusling, 2018). Häusling und Kahl (2018) unterscheiden hierbei zwei Aspekte, weshalb sich Unternehmen agiler organisieren möchten: die internen und die externen Treiber. Die internen

Treiber sind auf Bürokratie und geringen Output, Fachkräftemangel und demografische Entwicklungen, Wertewandel und Individualisierung zurückzuführen (Häusling & Kahl, 2018). An dieser Stelle soll lediglich auf die internen Treiber Bürokratie und Output Optimierung eingegangen werden. Unternehmen wollen ihren Output mit Hilfe von Digitalisierungsmaßnahmen und Anforderungen an die Produktentwicklungsbereiche verbessern. Zudem möchten Unternehmen schneller einen Kundennutzen schaffen. Dabei vergessen viele Unternehmen, die Problemstellung aus Kundensicht zu betrachten und richten stattdessen die Aufmerksamkeit nach innen. Anstatt mit gesteigerter Effizienz und hoher Kundenorientierung zu überzeugen, verleitet der Versuch, den Unternehmensoutput zu optimieren zu mehr Bürokratie, Reportings und Status-Meetings.

Zu den externen Treibern für Agilität zählen der technologische Wandel und Digitalisierung, die steigende Dynamik und Komplexität, das Kundenverhalten und die hohe Wettbewerbsintensität. Die Digitalisierung ist somit sowohl ein interner als auch ein externer Treiber. Nachfolgend wird genauer auf die Treiber steigende Dynamik und Komplexität eingegangen. Die steigende Dynamik und Komplexität verstärken den Druck auf die Unternehmen, agiler zu arbeiten. So sind durch die Digitalisierung Informationen immer schneller und leichter zugänglich, der Überfluss und die damit einhergehende Unübersichtlichkeit der Informationsmengen erhöht jedoch die Komplexität und minimiert die Vorhersehbarkeit des Tagesgeschäfts. Das führt für die Unternehmen zu einer Entscheidungsunsicherheit. Aufgrund der steigenden Komplexität müssen Unternehmen einen Weg suchen, wie sie diese reduzieren oder in die eigenen Denkprozesse miteinbeziehen können, damit diese nicht existenzgefährdend wird (Häusling & Kahl, 2018). Eine agile Arbeitsweise akzeptiert, dass das Ergebnis nicht vorhersehbar ist (Häusling & Kahl, 2018). Vielmehr wird das bestmögliche Produkt geschaffen, unter Berücksichtigung der Zeit, Qualität, Funktionalität und der Kosten (Häusling & Kahl, 2018). Agilität bietet somit Möglichkeiten und Potenzial, auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und auf dem Markt attraktiv zu bleiben, auch wenn dies voraussetzt, dass ein Umdenken bei den Unternehmen stattfindet.

2.1 Agile Arbeitsprozesse

Da nun Agilität definiert wurde, stellt sich die Frage, wie ein agiler Arbeitsprozess aussieht. Hierfür wird ein agiler Prozess anhand von Scrum vorgestellt. Scrum ist ein Rahmenwerk für Einzelpersonen, Teams und Unternehmen, welches es ermöglicht, angepasste Lösungen für komplexe Problemstellungen zu generieren und daraus einen Mehrwert zu erzielen. (Schwaber & Sutherland, 2020, November).

Schwaber und Sutherland (2020, November) definieren die Scrum-Theorie wie folgt:

Scrum basiert auf Empirie und Lean Thinking. Empirie bedeutet, dass Wissen aus Erfahrung gewonnen wird und Entscheidungen auf der Grundlage von Beobachtungen getroffen werden. Lean Thinking reduziert Verschwendung und fokussiert auf das Wesentliche. Scrum verwendet einen iterativen, inkrementellen Ansatz zur Optimierung der Vorhersagbarkeit und zur Risikokontrolle. Scrum setzt auf Personengruppen, die gemeinsam über alle Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen, um die Arbeit zu erledigen und solche Fähigkeiten im Bedarfsfall zu teilen oder zu erwerben. (S.3)

An dieser Stelle gilt es die Begriffe iterativ und inkrementell zu definieren. Iterativ bedeutet im Bereich der Mathematik und der elektronischen Datenverarbeitung (Duden, 2021): „sich schrittweise in wiederholten Rechengängen der exakten Lösung annähernd“. Für Scrum bedeutet das, dass Prozessschritte sukzessive wiederholt werden, bis das gewünschte oder bestmögliche Produkt erreicht wird.

Schwaber und Sutherland (2020, November, S. 13) definieren ein Inkrement folgenderweise: „Ein Increment ist ein konkreter Schritt in Richtung des Produkt-Ziels. Jedes Increment ist additiv zu allen vorherigen Increments und gründlich geprüft, um sicherzustellen, dass sie alle zusammen funktionieren. Um einen Mehrwert zu erzielen, muss das Increment verwendbar sein“.

Wendet ein agiles Team die Scrum-Methode an, arbeitet es in iterativen *Sprints*, wobei ein *Sprint* eine ganze Iteration darstellt. Laut Schwaber und Sutherland (2020, November) kann

innerhalb eines *Sprints* mehr als ein Inkrement erstellt werden. Der *Product Owner* oder die *Product Ownerin* (PO) ist die inhabende Person des Produkts. Die Verantwortung liegt darin, jegliche Entscheidungen zu treffen, welche die Zukunft des Produktes betreffen (Maximini, 2018). Idealerweise ist der oder die PO eine Person, welche die Anforderungen der Kunden exakt kennt (Maximini, 2018). Der oder die PO erstellt ein *Product Backlog*, welches alle Produkthanforderungen enthält, die vom *Development Team* umgesetzt werden müssen (Maximini, 2018). Wie in Abbildung 1 ersichtlich, ist dies der erste Schritt des Scrum Lebenszyklus.

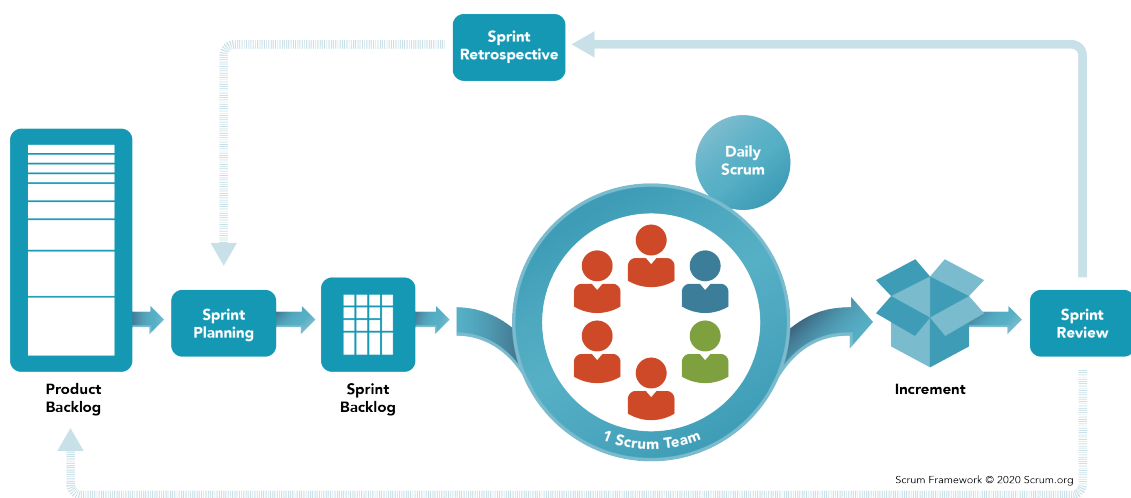


Abbildung 1. Scrum Lebenszyklus (Scrum.org – The Home of Scrum, 2021).

Nachdem das *Product Backlog* definiert wurde, kann das *Development Team* mit dem *Sprint* beginnen. Ein *Sprint* dauert maximal einen Monat, einige Scrum Teams bevorzugen zwei- bis dreiwöchige Abstände, während für die Mehrheit einwöchige *Sprints* als die Mindestdauer gelten (Maximini, 2018). Zu einem *Sprint* gehört das *Sprint Planning*, der *Sprint Backlog*, der *Daily Scrum*, das *Sprint Review* sowie die *Sprint Retrospective*, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln 2.1.1 bis 2.1.4 genauer erläutert werden.

2.1.1 Sprint Planning. Die *Sprint Planning* Sitzung ist der offizielle Start des *Sprints* und verfolgt zwei Ziele. Das erste Ziel des *Sprint Plannings* dient dazu, dass sich der oder die PO mit dem

Development Team einigen, was im nächsten *Sprint* erreicht werden soll (Maximini, 2018). Dieser Schritt resultiert darin, dass das *Development Team* dem oder der PO mitteilt, was bis zum Ende des *Sprints* erwartet werden darf. Das zweite Ziel des *Sprint Plannings* ist es, dass das *Development Team* den *Sprint* detailliert plant. Das Endergebnis des *Sprint Plannings* stellt der *Sprint Backlog* dar, welcher ausführlich aufzeigt, was das *Development Team* in diesem *Sprint* behandelt und wie es die definierten Ziele umsetzen will (Maximini, 2018).

2.1.2 Daily Scrum. Der *Daily Scrum* stellt eine Planungssitzung dar. Das *Development Team* plant hierbei in einem täglichen 15 Minuten Zeitfenster, unter Berücksichtigung des aktuellen Fortschrittes, wie das *Sprint* Ziel des Tages erreicht werden soll. Zwar finden sich die Teammitglieder immer wieder in selbständigen Einzelaufgaben wieder, der *Daily Scrum* ist aber essentiell für ein interdisziplinäres *Scrum Team*, um sich täglich abzusprechen und den bisherigen Fortschritt vorzustellen. So können Abweichungen vom *Sprint Backlog* festgehalten und Anpassungen am Gesamtplan veranlasst werden (Maximini, 2018). Bei Bedarf kann der *Daily Scrum* vom *Scrum Master* oder der *Scrum Masterin* (SM) moderiert werden, welche im Kapitel 2.1.5 noch genauer erläutert werden. Zudem bietet der *Daily Scrum* auch eine gute Möglichkeit, die Motivation und Selbstorganisation des *Development Team* im Auge zu behalten. Der *Daily Scrum* reduziert das Projektrisiko stark. Laut Maximini (2018) kostet ein Team im Durchschnitt 25 000 Dollar pro Woche. Werden die *Daily Scrums* demnach nicht täglich durchgeführt, dauert die Identifikation einer einschneidenden Änderung länger und kann zu erheblichen Projektkosten führen (Maximini, 2018).

2.1.3 Sprint Review. *Sprint Reviews* bieten dem *Scrum Team* einen Raum, wo bisherige Inkremente des *Sprints* vorgestellt und Anpassungen vereinbart werden können. Das *Scrum Team* präsentiert den wichtigsten Stakeholdern und Stakeholderinnen die Ergebnisse der eigenen Arbeit

und anschliessend wird das Produktziel gemeinsam weiter definiert (Schwaber & Sutherland, 2020, November).

2.1.4 Sprint Retrospectives. Die *Sprint Retrospective* stellt das offizielle Ende eines *Sprints* dar. Schwaber und Sutherland (2020, November, S. 11) definieren die *Sprint Retrospective* folgendermassen: „Das Scrum Team überprüft, wie der letzte Sprint in Bezug auf Individuen, Interaktionen, Prozesse, Werkzeuge und seine Definition of Done verlief“. In dieser Sitzung wird der bisherige *Sprint* reflektiert und es werden Verbesserungsmassnahmen identifiziert und definiert. Es ist essentiell für das Scrum Team, dass die *Sprint Retrospectives* in jedem einzelnen *Sprint* konsequent durchgeführt werden und dass sie von einem oder einer SM geleitet werden. Die Moderation und konsequente Durchführung der *Sprint Retrospectives* erleichtert es dem Scrum Team, sich zu fokussieren und erschafft einen kontinuierlichen Rhythmus, welcher der stetigen Verbesserung dient (Maximini, 2018). Die Scrum-Methode schafft Transparenz, fällt die *Sprint Retrospective* aus, verliert das Scrum Team die Möglichkeit zur Produktivitätssteigerung (Maximini, 2018).

Um die Bedeutung von Retrospektiven für agile Teams zu unterstreichen, wird folgende Aussage von Derby und Larsen (2012) zitiert:

Retrospectives enable whole-team learning, act as catalysts for change, and generate action. Retrospectives go beyond checklist project audits or perfunctory project closeouts. And, in contrast to traditional postmortems or project reviews, retrospectives focus not only on the development process, but on the team and team issues. And team issues are as challenging as technical issues – if not more so. (S. 11)

Beispielsweise erklärte ein Team aus London, dass sie durch Retrospektiven wussten, wie sie die unbequemen, aber notwendigen Gespräche führen mussten, um Meinungsverschiedenheiten aufzuklären, bevor diese zu Konflikten führen. (Derby & Larsen, 2012). Da Scrum eine Teamaktivität

ist, kann die Gruppenreflexion in den *Sprint Retrospectives* hilfreich sein, denn jedes Teammitglied bringt sich ein. Die Retrospektiven fördern die Teambildung innerhalb einzelner Bereiche. Derby und Larsen (2012) behaupten, dass Retrospektiven die Teamarbeit, die Methoden, die Arbeitszufriedenheit und die Ergebnisse des Teams verbessern können. So bieten sie auch verschiedene Empfehlungen und Anhaltspunkte, wie Retrospektiven erfolgreich durchgeführt werden können (Derby & Larsen, 2012).

Nach der *Sprint Retrospective* beginnt entweder ein neuer *Sprint* mit neuen Inkrementen, oder das Scrum Team hat das Produkt fertig gestellt und kann es mit dem oder der PO anhand des *Product Backlogs* abstimmen. Können alle Punkte auf dem *Product Backlog* als erledigt definiert werden, ist das Produkt fertig und kann ausgeliefert werden (Schwaber & Sutherland, 2020, November). Spätestens an dieser Stelle wird erkennbar, dass agile Teams, welche z.B. mit der Scrum-Methode arbeiten, sehr crossfunktional tätig sind. Die Teammitglieder bearbeiten diverse Aufgaben selbständig, dennoch ist die enge Zusammenarbeit im Team unerlässlich, um einen agilen Arbeitsprozess so effizient wie möglich zu gestalten und den bestmöglichen Kundennutzen daraus zu erzielen.

2.1.5 Scrum Master und Scrum Masterin. Wie im Kapitel 2.1.4 aufgezeigt wurde, sind Retrospektiven für Scrum Teams wichtig, um sich als Team und die agilen Prozesse stetig zu verbessern und weiterzuentwickeln. Um agile Prozesse erfolgreich voranzutreiben, sollte jedes Scrum Team auch einen oder eine SM haben.

Der oder die SM stellt sicher, dass der Scrum Prozess verstanden und befolgt wird und ist für die Produktivität des Teams zuständig. Er oder sie macht Probleme, sogenannte *Impediments* transparent und garantiert, dass diese gelöst werden. *Impediments* können Probleme mit der Qualitätssicherung und Bereitstellung sein. Aber auch dem Projekt entferntere Faktoren können ein Problem für agile Projekte darstellen und z.B. aus dem Personalbereich oder dem Einkauf stammen (Maximini, 2018). Zudem bilden sie die Projektteilnehmenden in Scrum aus und sind dafür

zuständig, dass das Scrum Team die Projektziele im Auge behält. Der oder die SM moderiert die sogenannten *Events*, z.B. die *Sprint Retrospectives* und ist für die Kommunikation zwischen allen Scrum Beteiligten verantwortlich.

Es wird somit deutlich aufgezeigt, dass ein oder eine SM für ein Scrum Team essentiell ist und zum Erfolg des Projektes beiträgt. Moderiert der oder die SM eine Retrospektive gezielt und effizient, kann sich das Scrum Team auf die Teamentwicklung und Konfliktklärung konzentrieren (Derby & Larsen, 2012) und steigert dadurch die Produktivität im Team (Maximini, 2018). An dieser Stelle spielt auch TeamDev eine bedeutende Rolle, worauf aber im Kapitel 2.3 und 2.5 noch genauer eingegangen wird.

2.2 Teamarbeit

Wie im Kapitel 2.1 aufgezeigt wurde, kann die Arbeit in agilen Teams sowohl crossfunktional als auch autonom sein. Retrospektiven sind wichtig, um die Projektziele zu erreichen, die Produktivität im Team zu erhöhen (Maximini, 2018), Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg zu räumen und die Teamarbeit und die Arbeitszufriedenheit zu stärken (Derby & Larsen, 2012). Ein gutes Team weist gemäss Becker (2016) folgende Kerneigenschaften auf: es ist intelligent, es besitzt grundlegende Kenntnisse über andere Fachbereiche, Teammitglieder sind selbständig und verfügen über soziale und kommunikative Kompetenzen.

Das Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten in Teams für das Arbeitsumfeld und für die Gesundheit jedes Individuums förderlich sind, zeigt das JD-R Modell von Demerouti et al. (2001), wie in Abbildung 2 ersichtlich.

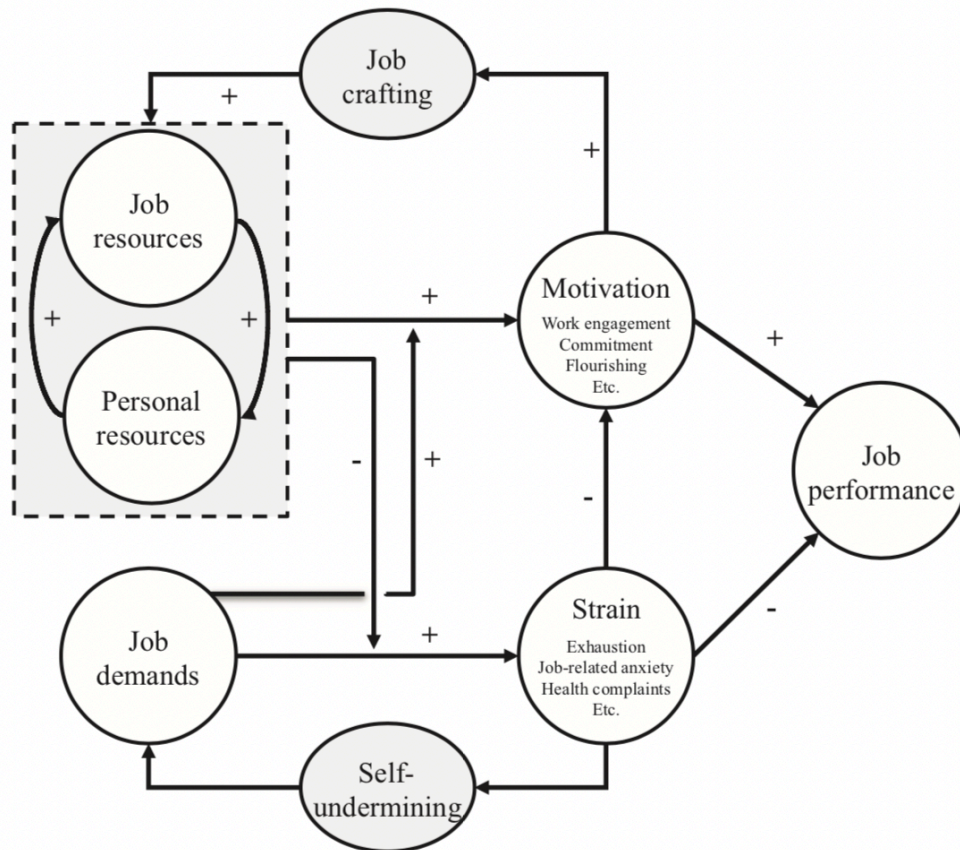


Abbildung 2. Das JD-R Modell (Bakker & Demerouti, 2017).

Das JD-R Modell unterteilt Arbeitsbedingungen in zwei Kategorien, *job demands*, also Arbeitsanforderungen, und in *job resources*, sprich die Arbeitsressourcen (Demerouti et al., 2001). Es wird angenommen, dass sich *job demands* und *job resources* autonom als auch im Wechselspiel auf arbeitsbezogene Folgen wie Burnout und Arbeitsengagement auswirken können (Demerouti & Nachreiner, 2019). Die *job demands* definieren Demerouti et al. (2001) als die physischen, psychologischen, sozialen oder organisatorischen Eigenschaften der Erwerbstätigkeit, die eine dauerhafte körperliche und psychische Leistung bedingen und womit physiologische oder psychologische Folgen einhergehen (Demerouti et al., 2001). Beispiele für *job demands* sind emotional herausfordernde Begegnungen mit Kundschaft (Bakker & Demerouti, 2017) sowie hohe zeitliche und inhaltliche Leistungsanforderungen, welche als Arbeitsdruck bezeichnet werden (Demerouti & Nachreiner, 2019). *Job resources* hingegen beinhalten die physischen, psychologischen, sozialen oder organisatorischen Ressourcen der Arbeitsplatzumgebung, die bei

der Erreichung der Arbeitsziele unentbehrlich sind. Sie mindern die Arbeitsplatzanforderungen und die damit einhergehenden physiologischen und psychologischen Belastungen und begünstigen das persönliche Wachstum (Bakker & Demerouti, 2007). Eigenverantwortlichkeit, Leistungsfeedbacks sowie Wachstumsmöglichkeiten sind Beispiele für *job resources* (Bakker & Demerouti, 2017). Als weitere Beispiele nennen Demerouti und Nachreiner (2019) Mitspracherecht an Entscheidungen, Jobsicherheit, Belohnungen, Aufgabenvielfalt, soziale Unterstützung durch Mitarbeitende und Führungskräfte sowie Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten.

Job crafting, die Arbeitsgestaltung, bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihr Arbeitsumfeld zu optimieren und motiviert zu bleiben (Bakker & Demerouti, 2017). Bakker und Demerouti (2017) bezeichnen das *job crafting* als eine Gewinnspirale, da die Mitarbeitenden durch eigenes Engagement bei der Arbeit die Arbeitsleistung und die Arbeitsmotivation, sprich ihre Arbeitsressourcen, selbständig steigern können. Das *job crafting* kann in diverse *craftings* zerlegt werden, laut Wrzesniewski und Dutton (2001) in die proaktivere Gestaltung von Arbeitssaufgaben (*task crafting*), die Beziehungen am Arbeitsplatz (*relationship crafting*) und die Wahrnehmung der eigenen Arbeit (*cognitive crafting*). In Bezug auf die Teamarbeit ist aber die Kategorie *team job crafting*, um welche das *job crafting* von Tims et al. (2013) erweitert wurde, besonders relevant. In ihrer Studie haben Tims et al. (2013) *job crafting* sowohl auf individueller Ebene als auch auf Teamebene untersucht. Die Studie hat gezeigt, dass *job crafting* mit der Arbeitsleistung und dem Arbeitsengagement sowohl auf individueller als auch auf der Teamebene zusammenhängt. Die Ergebnisse zeigen, dass die proaktive Erhöhung von Arbeitsressourcen und herausfordernden Arbeitsanforderungen, zur Steigerung des Arbeitsengagements und der Arbeitsleistung auf der individuellen wie auch auf der Teamebene führen kann (Tims et al., 2013). Mit herausfordernden Arbeitsanforderungen ist das *task crafting* gemeint, bei der die Arbeitsaufgaben von einer mitarbeitenden Person proaktiv gestaltet werden, indem sie z.B. ein neues Projekt in Angriff nimmt (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Die Studie zeigte, dass Mitarbeitende, welche in Teams arbeiteten, bei welchen *team job crafting* betrieben wurde, mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auch individuelles *job crafting* pflegen (Tims et al., 2013). Dasselbe galt auch für die Arbeitsressourcen des Teams und die herausfordernden Arbeitsanforderungen, welche positiv mit dem Arbeitsengagement des Teams korrelierten. Die Schlussfolgerung der Studie ist, dass das *team job crafting* die Grundlage für eine bessere, individuelle Leistung der Teammitglieder schaffen kann (Tims et al., 2013).

Das Gegenstück zu der Gewinnspirale ist die Verlustspirale und sie wird durch *selfundermining*, also Selbstuntergrabung, verursacht. Beispielsweise finden sich Mitarbeitende unter Stress in der Verlustspirale wieder. Ihre Arbeitsressourcen reduzieren sich und sie nehmen im Laufe der Zeit mehr Anforderungen an den Arbeitsplatz wahr, was wiederum zu mehr Stress führt (Bakker & Demerouti, 2017).

2.3 Retrospektiven Instrument TeamDev

Wie bisher aufgezeigt wurde, stellt Agilität eine vielversprechende, aber auch komplexe Arbeitsweise dar. Im Kapitel 2.2 wurde ersichtlich, weshalb besonders für agile Teams eine funktionierende und konstruktive Teamarbeit essentiell ist. Dies hat auch das MikS der Fachhochschule Nordwestschweiz erkannt. Retrospektiven stellen einen festen Bestandteil von agilen Arbeitsmethoden dar. Wie Schwaber und Sutherland (2020, November) definiert haben, dienen diese der Reflexion der Individuen, Interaktionen, Prozesse, Werkzeuge und *Definition of Done*. Die Retrospektion der Individuen sowie der Interaktionen im Team sind nach Definition ein fester Bestandteil der Retrospektiven in den Iterationen. In der Praxis fokussieren sich agile Teams jedoch oft nicht auf die individuelle und die Teamretrospektion, sondern schenken den technischen und operativen Problemstellungen ihre Aufmerksamkeit. Das MikS hat daher eine klare Lücke in der Praxis entdeckt, denn Ihrer Ansicht nach darf gerade bei agilen Teams eine funktionierende Teamarbeit nicht fehlen, was die Studie von Tims et al. (2013) ebenfalls belegt. Das MikS hat ein Retrospektiven Instrument für die Teamarbeit im agilen Umfeld entwickelt. Die Vision und

Motivation hinter dem Retrospektiven Instrument TeamDev lässt sich am besten mit folgendem Zitat beschreiben (MikS, 2021):

Gezielte, systematische Teamentwicklung ist entscheidend, wenn es darum geht, als Team langfristig, effektiv und erfolgreich zusammenzuarbeiten. Neben technischen Elementen (z.B. Fähigkeiten/Wissen der einzelnen Teammitglieder) spielen verschiedene psychologische Wirkfaktoren eine entscheidende Rolle. Genau diese psychologischen Wirkfaktoren können mit TeamDev (Kurzform von Team Development) weiterentwickelt und gestärkt werden. (S. 2)

Um die Teamentwicklung in agilen Teams zu unterstützen, orientiert sich TeamDev am Team-Phasen-Modell des Psychologen Bruce Tuckman (MikS, 2021) und es beinhaltet neun Wirkfaktoren. In Abbildung 3 werden die neun Wirkfaktoren im Team-Phasen-Modell eingeordnet. Dies soll den Teamcoachenden eine Orientierung geben und ihnen ermöglichen, das zu entwickelnde Team korrekt einzuschätzen.

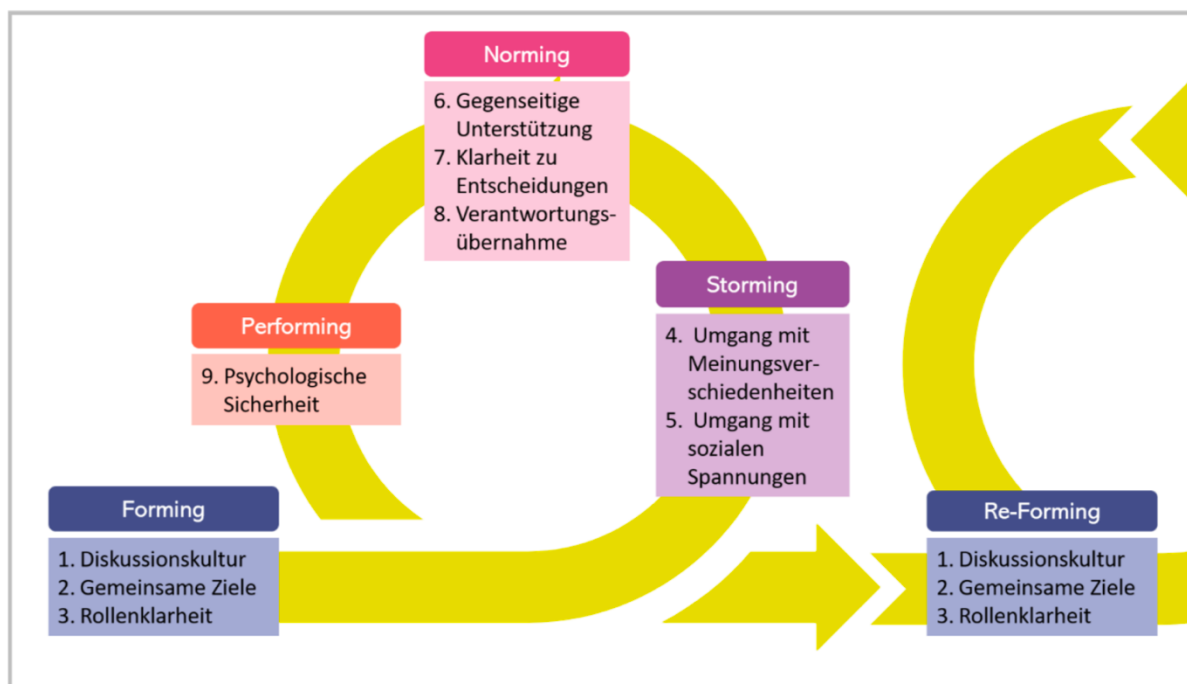


Abbildung 3. Die neun Wirkfaktoren im Team-Phasen-Modell nach Tuckman eingeordnet (MikS, 2021).

Wie in Abbildung 3 ersichtlich, werden die einzelnen Wirkfaktoren der *Forming-*, *Storming-*, *Norming-* und *Performing-*Phase zugeordnet. In der *Re-Forming-*Phase wird erneut mit den ersten drei Wirkfaktoren begonnen. Das MikS sieht Teamentwicklung als einen zyklischen Prozess an, weshalb diese Darstellungsform gewählt wurde (MikS, 2021). Die Einordnung der Wirkfaktoren im Team-Phasen-Modell impliziert eine gewisse Reihenfolge, die Wirkfaktoren unterliegen jedoch keiner strikten Chronologie. Vielmehr liegt es im Ermessen der Teamcoachenden zu evaluieren, mit welchem Wirkfaktor ein Team starten sollte (MikS, 2021). Um die Phase einschätzen zu können, in welcher sich ein Team befindet, stehen neben der Einordnung im Team-Phasen-Modell noch Ankerbeispiele für die jeweiligen Wirkfaktoren zur Verfügung. Es wird jeweils ein negatives, in rot umrandetes und ein positives, in grün markiertes Beispiel für den jeweiligen Wirkfaktoren gegeben. Die einzelnen Wirkfaktoren können von den Teamcoachenden nach Dringlichkeit selektiert und in den *Sprint Retrospectives*, wie im Kapitel 2.1.4 beschrieben eingearbeitet werden. In Abbildung 4 sind die Ankerbeispiele der Wirkfaktoren dargestellt, welche der *Forming-*Phase nach Tuckman zugeordnet werden.

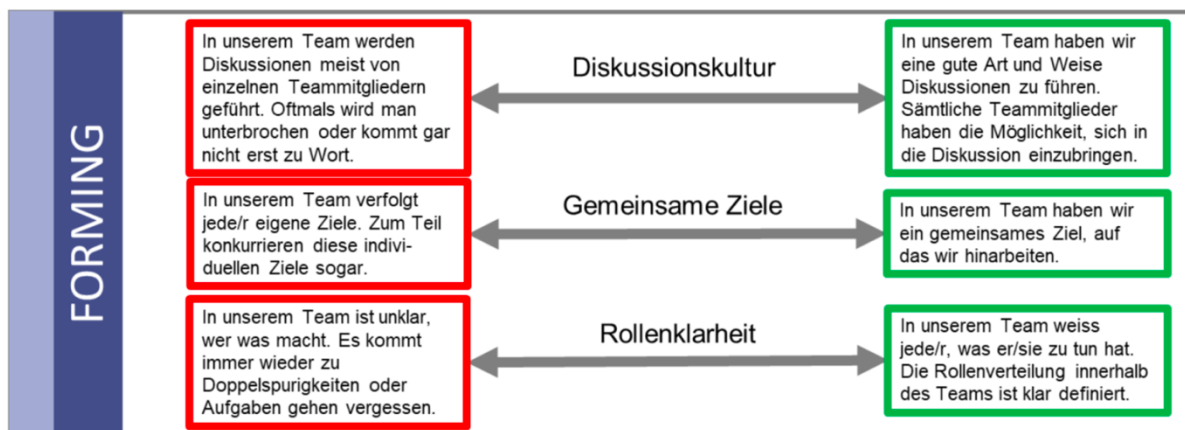


Abbildung 4. Die Ankerbeispiele der Wirkfaktoren Diskussionskultur, Gemeinsame Ziele und Rollenklarheit (MikS, 2021).

2.4 BGM-Wirkungsmodell

Es gibt diverse Faktoren, die Unternehmen motivieren, sich agiler zu organisieren, wie im Kapitel 2 aufgezeigt wurde. Im Kapitel 2.2 wurde zudem deutlich, dass das soziale Miteinander und die Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten den Teammitgliedern helfen, hohen

Arbeitsdruck zu bewältigen. Doch was bedeutet dies für das BGM? Die Gesundheitsförderung Schweiz definiert BGM wie folgt (Badura et al., 1999, zitiert nach Füllemann, Inauen, Jenny, Moser & Bauer, 2017):

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische Optimierung relevanter Faktoren für die Gesundheit im Betrieb. Das BGM schafft mittels Anpassung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen günstige Bedingungen für die Gesundheit der Mitarbeitenden und trägt so zum Erfolg des Unternehmens bei. BGM erfordert die Beteiligung aller Personengruppen im Unternehmen, ist in dessen Management integriert und kommt in seiner Kultur zum Ausdruck. (S. 9)

Wie lassen sich Teamarbeit und soziale Aspekte im BGM integrieren? Dazu haben Krause et al. (2016) das BGM-Wirkungsmodell konzipiert, welches eine Übersicht über BGM-Kernaspekte bietet. Diese werden anhand der Ressourcen und Belastungen abgeschätzt und der positive Einfluss auf die Gesundheit, Motivation und den Unternehmenserfolg ermittelt. Das BGM-Wirkungsmodell nimmt an, dass fachgerechtes und nachhaltiges BGM den Unternehmenserfolg steigern kann (Krause et al., 2016). Das BGM-Wirkungsmodell soll anhand einer Wirkungskette aufzeigen, wie getroffene Massnahmen Einfluss auf diverse Aspekte des Unternehmenserfolgs nehmen können. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, wird das BGM-Wirkungsmodell in BGM-Massnahmen, Ressourcen und Belastungen, Gesundheit und Motivation sowie Unternehmenserfolg unterteilt.

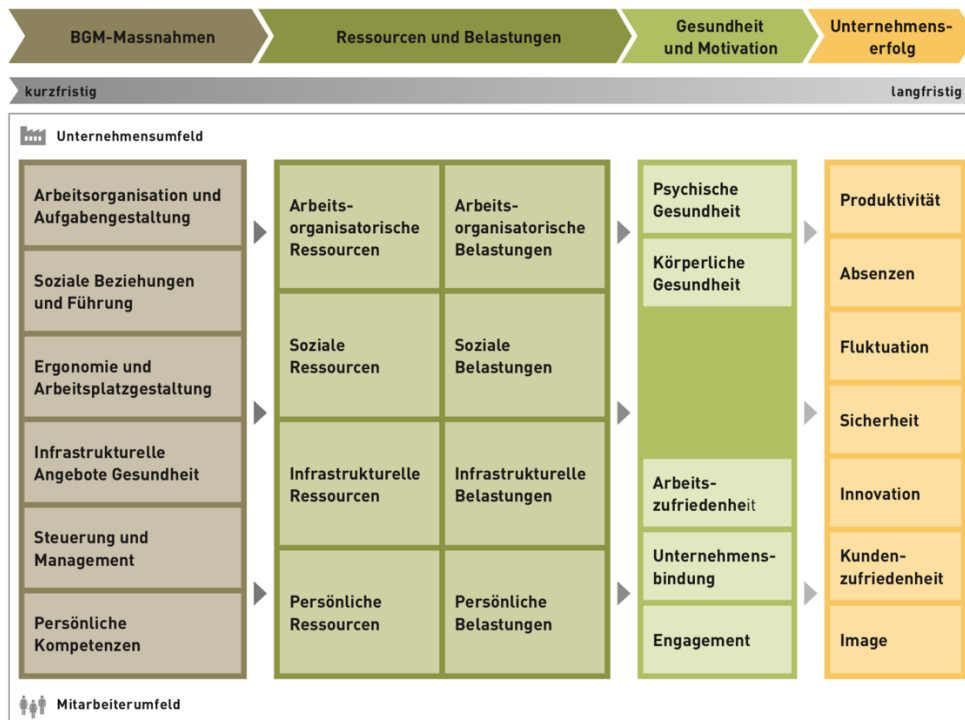


Abbildung 5. Das BGM-Wirkungsmodell (Krause et al., 2016).

2.5 Schnittstelle zwischen TeamDev und BGM

Nachfolgend wird eine mögliche Wirkungskette anhand der BGM-Massnahme Einführung von TeamDev für agile Teams aufgezeigt. Es wird angenommen, dass das Einführen von TeamDev vor allem eine Auswirkung auf die sozialen Beziehungen und die Führung hätte, da es die sozialen Retrospektiven ermöglichen und somit die sozialen Ressourcen in agilen Teams stärken würde. Dies führt zur zweiten Kategorie Ressourcen und Belastungen. Durch die Stärkung der sozialen Ressourcen werden auch die sozialen Belastungen reduziert. Dies, weil die Teammitglieder z.B. eine bessere Gesprächskultur pflegen und sich vermehrt gegenseitig unterstützen. In der dritten Kategorie fährt die Wirkungskette mit erhöhter Arbeitszufriedenheit und Engagement fort. Demerouti und Nachreiner (2019) zufolge führen verbesserte Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten zur Reduktion von wahrgenommenem Arbeitsdruck. Die Wirkungskette endet mit einem positiven Einfluss auf die Faktoren Produktivität und Innovation des Unternehmenserfolgs. Das Beispiel zeigt, dass das BGM-Wirkungsmodell als Orientierung für Unternehmen dienen kann, um die Wirksamkeit von BGM-Massnahmen einzuschätzen.

BGM-Massnahmen können sich jedoch auf mehrere Kernaspekte des Modells auswirken, wie in Abbildung 6 ersichtlich.

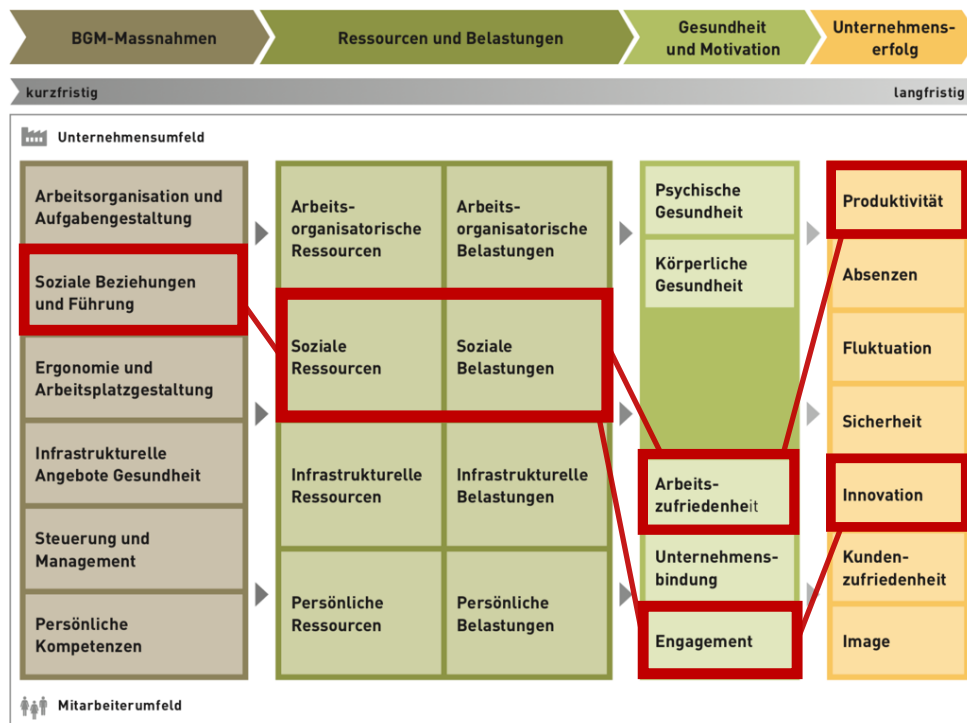


Abbildung 6. Mögliche Wirkungskette nach der Einführung von TeamDev in agilen Teams (eigene Darstellung)

Agile Teams können crossfunktional und interaktiv, aber auch autonom arbeiten. Die Interaktivität wird z.B. bei den *Daily Scrums* oder den *Sprint Retrospectives* im Prozess erkennbar, wie in den Kapiteln 2.1.2 und 2.1.4 genauer beschrieben. In der Praxis hat sich dennoch gezeigt, dass sich Retrospektiven jeweils auf die technischen und operativen Aspekte der Zusammenarbeit und weniger auf die Teamarbeit konzentrieren. Dank dem JD-R Model (Demerouti et al., 2001), der Studie von Tims et al. (2013) zum *team job crafting* und dem BGM-Wirkungsmodell (Krause et al., 2016) wurde deutlich, dass TeamDev ein grosses Potenzial für Teamentwicklung im agilen Umfeld aufweist. Im Kapitel 3 wird die Methodik der durchgeführten Experteninterviews und Think-Alouds vorgestellt, welche zur Beantwortung der beiden Fragestellungen dienen sollen.

3 Methodik

Wie im Kapitel 2.3 erläutert wurde, handelt es sich bei TeamDev um ein Retrospektiven Instrument, welches agilen Teams die Möglichkeit für gezielte und strategische Teamentwicklung bietet. TeamDev stellt im aktuellen Entwicklungsstand einen Prototyp dar. Ziel dieser Bachelor Thesis ist es zu eruieren, wie TeamDev in die BGM-Konzepte der Unternehmen und in das BGM-Wirkungsmodell von Krause et al. (2016) implementiert werden kann. Ein weiteres Ziel ist es, Handlungsempfehlungen abzuleiten. Einerseits für die Weiterentwicklung von TeamDev und andererseits für die Implementierung von TeamDev in das BGM-Wirkungsmodell. Da es sich hierbei um einen Prototyp handelt, welcher kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert wird, wird im Folgenden ein qualitativer Ansatz verfolgt. Anschliessend wird im Kapitel 3.1 das *Sampling* beschrieben und begründet, im Kapitel 3.2 wird das qualitative methodische Vorgehen für die Experteninterviews mit BGM-Fachpersonen aufgezeigt und im Kapitel 3.3 wird die Konzipierung von Think-Alouds, die mit denselben BGM-Fachpersonen durchgeführt wurden, erläutert.

3.1 Beschreibung und Begründung des Samplings

Das qualitative Vorgehen wurde mit dem Praxispartner MikS besprochen und gemeinsam fiel die Entscheidung für die Samplinggrösse auf sechs Interviews. Gemäss Merks (1997, 2000, zitiert nach Helfferich, 2011) fällt diese Anzahl an Interviews unter den mittleren Stichprobenumfang, welcher zwischen sechs und 30 Interviews liegt und somit für ein qualitatives Vorgehen geeignet ist. Das Forschungsfeld war Branchenunabhängig, denn agile Teams finden in einer Vielzahl von Branchen Anwendung. Wichtig für die Erhebung war lediglich, dass die Interviews mit BGM-Fachpersonen durchgeführt werden, welche in einem hybrid arbeitenden Unternehmen angestellt waren, sprich, das Unternehmen arbeitete sowohl konventionell als auch agil. Die Art des *Samplings* entspricht einer Primärauswahl nach Morse (1998, zitiert nach Flick, 2017), die Interviewteilnehmenden verfügten allesamt über das notwendige Wissen und Erfahrung im BGM.

Die Rekrutierung der Interviewteilnehmenden erfolgte zum einen im eigenen, bestehenden Netzwerk und zum anderen wurden BGM-Fachpersonen via LinkedIn für ein Interview angefragt. Nach Patton (2002, zitiert nach Flick, 2017) entspricht dieses Vorgehen einem statistischen *Convenience-Sampling*.

3.2 Experteninterviews mit BGM-Fachpersonen

Nachfolgend wird das methodische Vorgehen zur Erstellung und Durchführung der Experteninterviews mit den BGM-Fachpersonen erläutert.

3.2.1 Beschreibung und Begründung der Instrumentenwahl. Die Instrumentenwahl fiel auf das Experteninterview, so definieren Meuser und Nagel (2009) dieses als geeignete Leitfaden-Interviewform und es wird als Strukturierungsinstrument eingesetzt. Es wurden sechs Experteninterviews mit BGM-Fachpersonen aus den Branchen Finanz- und Versicherungswesen, Industrie-, Lebensmittel und Verkehrswesen durchgeführt. Dies, um Einblicke in die verschiedenen Sichtweisen und BGM-Konzepte der Unternehmen zu erhalten und um herauszufinden, ob TeamDev in die jeweiligen BGM-Konzepte integriert werden könnte. Zudem wollte die Autorin in Erfahrung bringen, wie TeamDev im BGM-Wirkungsmodell von den einzelnen BGM-Fachpersonen eingeordnet wird.

Für die Experteninterviews der vorliegenden Bachelor Thesis wurde ein Interviewleitfaden konzipiert (Helfferrich, 2011), welcher im Anhang A einsehbar ist.

3.2.2 Erstellung des Instruments und Erhebung der Daten. Der Interviewleitfaden wurde gemäss der SPSS-Methode von Helfferrich (2011) erstellt. Dem zufolge wurden die Fragen in einem ersten Schritt gesammelt, danach geprüft, strukturiert und im letzten Zug subsumiert. Der Interviewleitfaden wurde im Anschluss, gemeinsam mit zwei Mitstudierenden, auf Inhalt und Logik überprüft. Dank dieser beiden Probeinterviews konnten Schwachstellen identifiziert und behoben

werden. Der Interviewleitfaden wurde in vier Themenblöcke unterteilt. Zunächst wurden die BGM-Fachpersonen nach den eigenen Erfahrungen mit agilen Arbeitsmethoden befragt. Danach wurde das Think-Aloud zu TeamDev in das Experteninterview eingebettet, welches im Kapitel 3.3 noch genauer erläutert wird. Der dritte Themenblock befasste sich mit dem BGM-Wirkungsmodell (Krause et al., 2016) und mit der durch die Interviewteilnehmenden angenommene Wirkungskette, die durch TeamDev entstehen könnte. Der letzte Themenblock diente dem Abschluss und eventuellen Anmerkungen. Vor den Interviews wurde von den Interviewteilnehmenden eine Einwilligungserklärung eingeholt. Aus Datenschutzgründen sind die unterschriebenen Einwilligungserklärungen nicht im Anhang vorzufinden. Die Interviews wurden für die Transkription aufgezeichnet. Aufgrund der aktuellen Corona-Pandemie wurden alle Interviews via Webex oder Microsoft Teams durchgeführt.

3.2.3 Auswertung der erhobenen Daten. Die Interviews wurden für eine detaillierte Auswertung aufgenommen und anschliessend gemäss den Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) transkribiert. Es wurde wortwörtlich transkribiert, damit gewisse Aussagen wortgemäss zitiert werden können und dies ermöglicht es, nonverbalen Aktivitäten mit in die Analyse einfließen zu lassen. Zudem wurde in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) eine Kategorienbildung vorgenommen. Im zirkulären Forschungsprozess wurden die definierten Kategorien nochmals überprüft und angepasst. Da der Interviewleitfaden bereits in Themenbereiche unterteilt wurde, verzichtete die Autorin auf die Kodierung am Material. In Tabelle 1 ist das Kategoriensystem für Interviewanalyse dargestellt.

Tabelle 1

Kategoriensystem für die Experteninterviews und Think-Alouds (eigene Darstellung)

Kategoriensystem für die Experteninterviews und Think-Alouds	
Experteninterviews Teil 1	
Erfahrung und Wissen	
BGM-Erfahrung	Wissen über agile Arbeitsmethoden und Agilität
Think-Alouds	
TeamDev	
Erster Eindruck von TeamDev	Herausforderungen für TeamDev
Einsatz in der Praxis	Verbesserungsvorschläge für TeamDev und Empfehlungen für die Praxis
Experteninterviews Teil 2	
BGM-Konzept	
Aktuelles BGM-Konzept im Unternehmen	Verankerung von Teamentwicklung im BGM und Potenzial nachhaltiger und systematischer Teamentwicklung im Unternehmen
Geschätzte Wirkungskette TeamDev und Einordnung von TeamDev in das BGM-Wirkungsmodell	

Um eine übersichtliche Darstellung zu gewährleisten, wurden die Interviews in eine Themenmatrix gemäss Kuckartz (2018) eingeordnet, welche im Anhang C vorzufinden ist. Zudem wurde eine Datenreduktion vorgenommen, um die Anonymität der Interviewteilnehmenden zu gewährleisten.

3.3 Think-Alouds mit BGM-Fachpersonen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen zur Erstellung und Durchführung der Think-Alouds mit den BGM-Fachpersonen aufgezeigt.

3.3.1 Beschreibung und Begründung der Instrumentenwahl. Die Think-Alouds wurden mit denselben BGM-Fachpersonen durchgeführt, wie die Experteninterviews. Konrad (2020, S. 2)

beschreibt die Think-Aloud Methode folgendermassen: „Die Methode „Lautes Denken“ ermöglicht es, Einblicke in die Gedanken, Gefühle und Absichten einer lernenden und/oder denkenden Person zu erhalten. Durch Lautes Denken soll der (Verarbeitungs-) Prozess untersucht werden, der zu mentalen Repräsentationen führt“.

Gemäss Konrad (2020) gibt es mehrere Arten von Think-Alouds, die bekannteste Methode ist das Think-Aloud als Introspektion. Dabei äussern die Interviewteilnehmenden augenblicklich die eigenen Gedanken laut. Da die Interviews aufgrund der Corona-Pandemie nicht vor Ort durchgeführt werden konnten, gab es keine praktikable Lösung, die Think-Alouds als Introspektion zu gestalten. Stattdessen entschied die Autorin, TeamDev mittels eines Videos aufzunehmen und dieses Schritt für Schritt zu erklären. Die Interviewteilnehmenden verbalisierten nach dem Think-Aloud Video von TeamDev ihre Gedanken zum Instrument. Laut Konrad (2020) wird diese Art von Think-Alouds unmittelbare Retrospektion genannt. Dies war eine Möglichkeit, ein Think-Aloud trotz des virtuellen Settings durchzuführen und dennoch die Standardisierung des Think-Alouds zu gewährleisten. Das Think-Aloud Video lieferte sehr viele Informationen in kurzer Zeit, weshalb alle Interviewteilnehmenden vor den Interviews das TeamDev Manual sowie ein Beispiel des Kartensets Rollenklarheit zugesendet bekamen.

3.3.2 Erstellung des Instruments und Erhebung der Daten. Für das Think-Aloud Video wurde ein Script geschrieben, welches im Anhang B ersichtlich ist. TeamDev wurde mit einem Mobiltelefon aufgenommen, geschnitten und mit einer verbalen Erklärung unterlegt. Da es nicht möglich ist, das Video in den Anhang zu legen, kann es nach Bedarf bei der Autorin angefragt werden. Die Think-Alouds wurden während dem Experteninterview durchgeführt. Den Interviewteilnehmenden wurde nach den Fragen zu den eigenen Erfahrungen mit agilen Arbeitsmethoden das Think-Aloud Video abgespielt. Sie wurden nach den Interviews gebeten, ihre Gedanken zu TeamDev zu äussern. Zudem wurden konkretere Fragen gestellt, z.B.: Was gefällt Ihnen an TeamDev? Welche Herausforderungen sehen Sie für TeamDev? Wenn Sie an TeamDev etwas ändern beziehungsweise

verbessern könnten, was wäre das? Der gesamte Fragenkatalog wurde im Interviewleitfaden der Experteninterviews integriert und ist im Anhang A auffindbar.

3.3.3 Auswertung der erhobenen Daten. Die Think-Alouds wurden kodiert und in einer Themenmatrix, zur besseren Übersichtlichkeit, eingefügt. Dank der Experteninterviews und den Think-Alouds konnten verschiedene Meinungen zu TeamDev eingeholt werden. Diese beiden Interviewformen ermöglichten eine Einordnung von TeamDev in die BGM-Konzepte der Unternehmen und das BGM-Wirkungsmodell. Durch das Think-Aloud konnten mehrere Punkte identifiziert werden, die ein Verbesserungspotenzial vorweisen (Niegemann et al., 2008). Diese Verbesserungspunkte werden im Kapitel 5.2 als Handlungsempfehlungen präsentiert.

4 Ergebnisse

Dieses Kapitel geht auf die Ergebnisse der Experteninterviews mit BGM-Fachpersonen sowie die durchgeführten Think-Alouds ein. Aus Datenschutzgründen wurden Aussagen, welche vertrauliche Inhalte enthalten als anonym gekennzeichnet.

4.1 Ergebnisse der Experteninterviews mit BGM-Fachpersonen

Alle sechs Interviewteilnehmenden äusserten, dass sie im Unternehmen über ein BGM-Konzept verfügen. Der Teamaspekt war jedoch nur in einem von sechs Konzepten enthalten. Die Hälfte der befragten Personen gab zu, dass im Bereich Teamentwicklung noch zu wenig unternommen wird. Es hat sich zudem herausgestellt, dass das BGM-Wirkungsmodell (Krause et al., 2016) multifaktoriell ist und es nicht nur eine Wirkungskette gibt. Weshalb sich TeamDev auf die Fluktuation, Absenzen, Kundenzufriedenheit und die Produktivität auswirken kann und vieles mehr, wird in den nachfolgenden Kapiteln genau erläutert.

4.1.1 BGM-Erfahrung. Die Interviewteilnehmenden wurden aus fünf BGM-Fachpersonen und einer Person, welche die Personalabteilung eines Unternehmens leitet, zusammengestellt. Dabei setzte jedes BGM der Unternehmen andere Schwerpunkte. Alle Interviewteilnehmenden erarbeiten in ihrer Tätigkeit BGM-Konzepte und widmen sich unter anderem der Gesundheitsförderung und dem Gesundheitsschutz. Zudem bieten sie Umfragen und Unterstützungsangebote für die jeweiligen Gesundheitsverantwortlichen an. Die Hälfte der befragten Personen gaben an, über eine betriebsinterne BGM-Fachstelle zu verfügen. Weitere Aufgaben der Interviewteilnehmenden sind z.B. das Employer-Branding, wobei Artikel geschrieben, Referate gehalten und Interviews zu aktuellen Themen gegeben wurden. Ferner plus führen sie auch operative Tätigkeiten im Personalbereich aus und sind für das Controlling zuständig. Vereinzelt

wurde erwähnt, dass sich die Absenzen Zahlen negativ entwickelt haben und dass das letzte Jahr stark von der Corona-Pandemie geprägt war.

4.1.2 Wissen über agile Arbeitsmethoden und Agilität. Vier der sechs

Interviewteilnehmenden schätzten das Potenzial von agilen Arbeitsmethoden als eher hoch bis enorm ein. Die Vorteile von agilen Arbeitsmethoden, die genannt wurden, waren folgende: Agile Teams können ein breites Wissen aufbauen. Dieses breite Wissen und die Interdisziplinarität im Team ermöglicht es, dass das Team ein Projekt nachhaltig angehen kann. Agile Arbeitsmethoden können auch den Personalbereich entlasten. Die Welt entwickelt sich durch den digitalen Wandel und die demographische Entwicklung weiter und damit verändern sich die Ansprüche an die Unterstützungsarbeiten der Personalabteilung. Der Anspruch besteht darin, dass alles schneller und agiler erfolgen soll und zudem muss alles stärker auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein. Einige Unternehmen wenden das agile Prinzip an, um Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu beschäftigen. Weitere, vereinzelte Aussagen, die zu agilen Arbeitsmethoden getätigt wurden, sind folgende: Agile Arbeitsmethoden können erfolgreich sein, hängen aber von der Thematik, den angewendeten Methoden, der Zielgruppe und dem Arbeitskontext ab. Die Verantwortung für die Agilität im Team sollte an die Führungskräfte abgegeben werden. Zudem seien Retrospektiven ein fester Bestandteil agiler Arbeitsmethoden, die Erfahrung in der Praxis zeigt jedoch, dass diese nicht konsequent umgesetzt werden.

Bezüglich ihres Wissens über Retrospektiven haben die Interviewteilnehmenden ebenfalls diverse Aussagen getätigt. Eine befragte Person sagte, dass sie zwar nicht explizit mit Retrospektiven arbeitet, merkte jedoch an: „Ich denke, es geht um Rückblick, eine Art. Was ist gelaufen? Was war gut? Was war nicht gut? Diese Rückblicke und Reflexionen, diese sind der Schlüssel zum Erfolg. Agil oder nicht agil spielt keine Rolle aus meiner Sicht“. (*Interview 2*)

Eine weitere Person hat folgende Aussage getätigt und sah die Herausforderung darin, dass sich bei agilen Teams überhaupt ein Teamgeist bilden kann:

Ich behaupte, dass wenn man nur alle zwei Wochen, alle zwei bis drei Wochen zusammenkommt, dass auch sehr viel Zwischenmenschliches thematisiert und fokussiert werden muss oder sollte, damit das Team gut zusammenhält. Und dann natürlich je nach Projektstand ganz unterschiedliche Aspekte, die Fachthemen beinhalten. *(Interview 1)*

Die Aussagen der Interviewteilnehmenden zur Agilität im Unternehmen waren umfassend. So erläuterte eine der befragten Personen, dass sie im Unternehmen sehr interdisziplinär arbeiten. Sie haben jeweils drei bis vier Fachspezialisten aus diversen Bereichen in einem Team oder einem Projekt. Dabei gab es jedoch auch schon die Schwierigkeit, dass das Team teilweise zu lange an einem Punkt verharrte und zudem war eine weitere Schwierigkeit, die nächsthöhere Instanz mit ins Projekt zu holen.

Die Interviewteilnehmenden erleben Ansätze von Agilität in der Human Resources Abteilung, bei der IT und im Bereich Business Development. In einem Unternehmen werden nach Bedarf auch Agilitätsschulungen angeboten. Zudem wurden vereinzelte Bemerkungen über agile Arbeitsmethoden gemacht: Wenn Unternehmen agiler werden sollen, braucht es eine Kultur- und Strukturveränderung. Das Vorhaben muss *top down* gelebt werden, damit es langfristig im Unternehmen Erfolg hat. Die Transformation von einem konventionellen zu einem agileren Unternehmen ist für Mitarbeitende, die schon sehr lange im Unternehmen sind und es gewohnt sind in einem fixen Rahmen und mit klaren Anordnungen zu arbeiten, schwierig. Dennoch müsse die Idee verworfen werden, dass es jeweils eine Person für einen Job gibt. Viel besser sei es, wenn mehrere Leute denselben Job machen können, so arbeitet ein Team stabiler und bleibt nicht im Projekt stehen, wenn ein Teammitglied ausfällt. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Interviews zum Themenblock BGM-Konzepte ausgewertet.

4.1.3 Aktuelles BGM-Konzept in den Unternehmen. Die BGM-Konzepte im Unternehmen der Interviewteilnehmenden unterscheiden sich allesamt. Die Hälfte der BGM-Konzepte beruhen

auf einem Säulenprinzip, die Säulen unterscheiden sich jedoch zwischen den Konzepten. Ein BGM-Konzept basiert auf den Säulen Controlling, Case und Care Management, gesundheitsbezogenen Absenzen, Sicherheit am Arbeitsplatz und Prävention. Das zweite BGM-Säulenkonzept konzentriert sich auf psychologische und physische Gesundheit. Und das dritte Säulenkonzept stützt sich auf den Bereichen Organisation, Team und Individuum. Ein weiteres BGM-Konzept umfasst die Themen gesundes Arbeiten, gesunde Mitarbeitende, gesunde Führung und gesunde Organisation. Eine befragte Person erklärte, dass sie von einem klassischen BGM-Konzept abweichen und stattdessen den Fokus auf gute Führungsarbeit der vorgesetzten Personen und auf eine gute und kooperative Kultur im Unternehmen setzen. Und das letzte BGM-Konzept einer befragten Person wurde zurzeit überarbeitet, soll in Zukunft aber vor allem gesundheitsschützend sein. Es wurden noch vereinzelte Aussagen zu den BGM-Konzepten getätigt: Ein Unternehmen bietet z.B. diverse Seminare und Beratungen im Sozialbereich an. Und in einem Unternehmen lag der Fokus im letzten Jahr aufgrund der Pandemie auf Ergonomie im Home-Office, der psychischen Gesundheit und der Früherkennung von psychischen Belastungen.

4.1.4 Verankerung von Teamentwicklung im BGM und Potenzial nachhaltiger und systematischer Teamentwicklung für Unternehmen. Alle sechs Interviewteilnehmenden gaben an, dass Teamentwicklung in irgendeiner Form bei ihnen im Unternehmen verankert ist. Die Hälfte der befragten Personen erzählte, dass Teamentwicklung im Human Resources angesiedelt ist und nicht im BGM-Konzept. Zwei befragte Personen wiederum erklärten, dass Teamentwicklung in der Personal- und Organisationsentwicklung des Unternehmens eingeordnet wird. Lediglich eine interviewte Person gliedert die Teamentwicklung im BGM-Konzept ein. Zwei der sechs Interviewteilnehmenden fanden, dass Teamentwicklung auch in der Verantwortung der Führungspersonen liegt. Die Hälfte der befragten Personen gaben zu, dass im Bereich Teamentwicklung noch zu wenig angeboten wird. Vereinzelt werden beispielsweise Teamcoachings oder Schulungen angeboten.

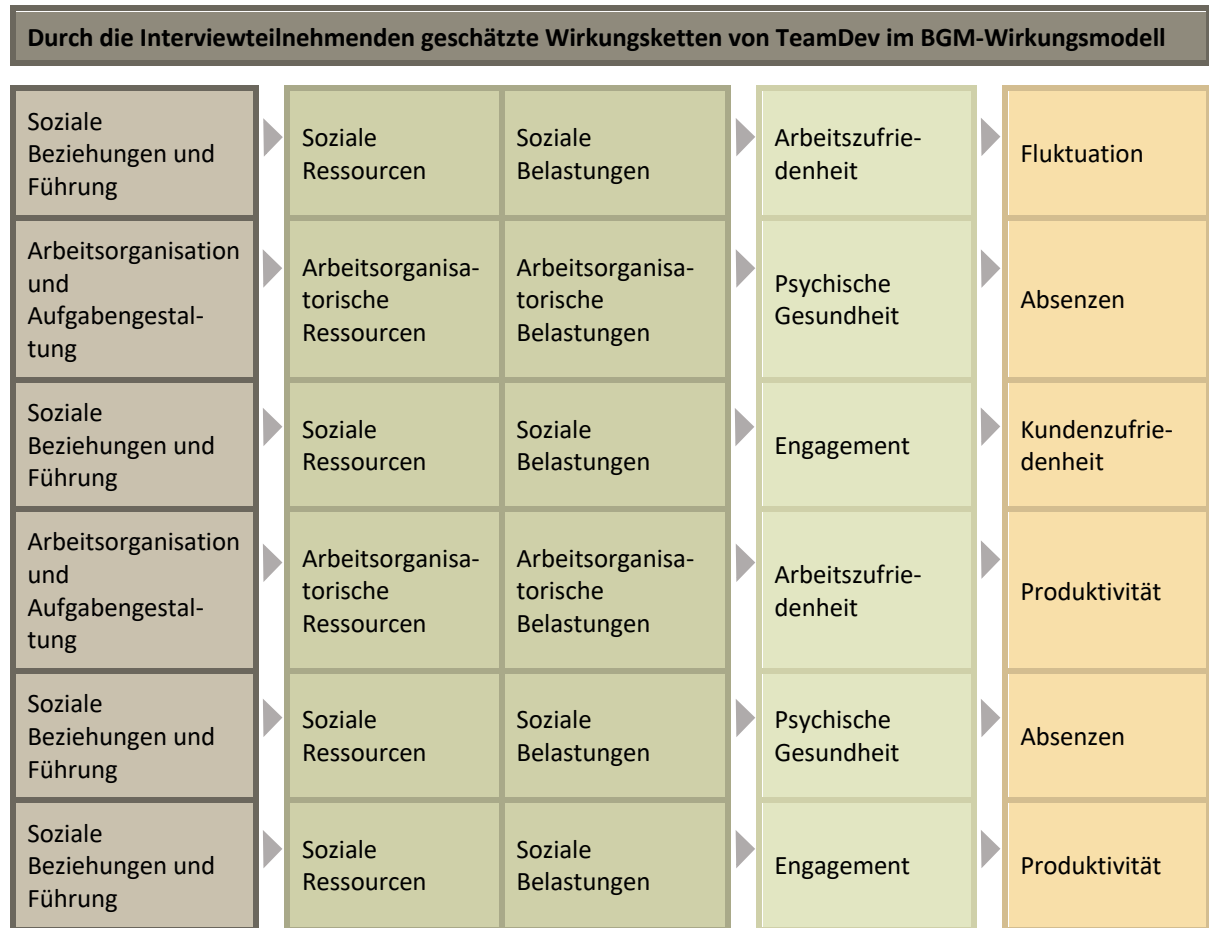
Alle sechs Interviewteilnehmenden erkannten das Potenzial von nachhaltiger und systematischer Teamentwicklung im Unternehmen. Eine befragte Person sagte dazu folgendes: „Gerade in diesem Übergang von traditioneller, hierarchischer Arbeit in modernere Arbeits- und Teamorganisationsformen, könnte das sicher eine Rolle spielen, um diese relevanten Fragen proaktiv zu klären“. (*Interview 3*)

Zudem wurde vereinzelt erwähnt, dass sich Teamentwicklung auf die Motivation und Leistung auswirken kann, was die Personalfuktuation reduzieren kann. Teamentwicklung könne gesundheitsfördernd wirken. Wenn ein Team als harmonisch wahrgenommen wird, gehen die Mitarbeitenden auch gerne zur Arbeit. Dies sei ein zentrales Thema für die Organisationsentwicklung, denn nur mit einer guten Umgebung sei es möglich, produktiv zu arbeiten.

4.1.5 Geschätzte Wirkungskette TeamDev und Einordnung von TeamDev in das BGM-Wirkungsmodell. Die Interviewteilnehmenden wurden gebeten, anhand des BGM-Wirkungsmodells (Krause et al., 2016) eine Wirkungskette für TeamDev zu schätzen. Das fiel ihnen jedoch sichtlich schwer. Die sechs Interviewteilnehmenden sagten alle, dass zwischen allen Aspekten eine hohe Wechselwirkung besteht und sich somit alle Faktoren aufeinander auswirken können. Trotzdem wurden die Interviewteilnehmenden gebeten, sich auf jeweils einen Aspekt der Spalten BGM-Massnahmen, Ressourcen und Belastungen, Gesundheit und Motivation sowie Unternehmenserfolg festzulegen. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, sind folgende Wirkungsketten daraus entstanden:

Tabelle 2

Durch die Interviewteilnehmenden geschätzte Wirkungsketten von TeamDev im BGM-Wirkungsmodell (eigene Darstellung)



Die meistgenannten Kernaspekte des BGM-Wirkungsmodells waren folgende:

- Soziale Beziehungen und Führung, Arbeitsorganisation und Aufgabengestaltung
- Soziale Ressourcen und Belastungen, arbeitsorganisatorische Ressourcen und Belastungen
- Arbeitszufriedenheit, Psychische Gesundheit und Engagement
- Absenzen und Produktivität

TeamDev kann multifaktoriell einen Einfluss auf diverse Aspekte nehmen, die am Ende den Unternehmenserfolg beeinflussen, wie auch schon im Kapitel 2.4 dargestellt wurde. Der Einsatz von TeamDev kann sich auf die Produktivität und Absenzen auswirken. Gleichzeitig kann ein agiles

Team, welches nicht durch *Impediments* wie Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte verhindert wird, effizienter am Projekt und am entstehenden Kundennutzen arbeiten (Maximini, 2018). Die Einführung von TeamDev kann sich deshalb auch auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Das BGM-Wirkungsmodell kann vor der Einführung von TeamDev in einem Unternehmen herangezogen werden, um der Geschäftsleitung den Nutzen von TeamDev deutlich zu machen. Derselben Meinung sind auch vier Interviewteilnehmende. Mit dem Modell könne die Wirkung von TeamDev auf den Unternehmenserfolg unterstrichen werden.

4.2 Ergebnisse der Think-Alouds mit BGM-Fachpersonen

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Think-Alouds mit den BGM-Fachpersonen zu TeamDev ausgewertet.

4.2.1 Erster Eindruck von TeamDev. Alle Interviewteilnehmenden hatten einen guten ersten Eindruck von TeamDev. Vier der sechs Interviewteilnehmenden empfanden TeamDev als sehr fundiert und schätzten es, dass das Thema Teamentwicklung aus wissenschaftlicher Sicht für die Praxis tauglich gemacht wird. Es ist aufgefallen, dass der Fokus auf Teamentwicklung erst gelegt wurde, wenn bereits grössere Probleme im Team vorgefallen waren. Zwei der interviewten Personen empfanden TeamDev als sehr durchdacht, systematisch und ganzheitlich. Zudem wurde vereinzelt auch der Aufbau des Instruments gelobt und das dabei auch an den Check-in gedacht wurde. Die Kartensets wiesen für jeden Wirkfaktor spezifische Instrumente aus, diese seien aber über alle Wirkfaktoren hinweg ähnlich aufgebaut. Die Einordnung in das Tuckman-Modell wurde ebenfalls als positiv empfunden. Auch das TeamDev Manual wurde besonders für Laien als sehr positiv erachtet. Des Weiteren wurden die Wirkfaktoren und deren Beschreibung auf den einzelnen Karten von zwei Befragten für gut befunden. Die Hälfte der Interviewteilnehmenden lobten die Ankerbeispiele, so könne sich das Team besser etwas unter den Wirkfaktoren vorstellen. Zudem

wurden folgende Punkte vereinzelt als positiv empfunden: TeamDev beinhaltet viele für die Teamarbeit relevanten Aspekte und kann helfen, diese auf ein höheres Level zu heben. Der Produktname wurde ebenfalls gelobt, da dieser Bezug auf die bereits gängigen Begriffe im agilen Umfeld nimmt. Zudem wurde der Stellenwert des Wirkfaktors psychologische Sicherheit von einer Person explizit unterstrichen. Einige Fragen blieben noch offen: Wird es eine virtuelle Version von TeamDev geben? Hierbei könnte das virtuelle TeamDev mit einem Dashboard kombiniert werden, wo das Team jeweils den aktuellen Stand der Teamentwicklung verfolgen kann. Mögliche Punkte wären z.B., wie es dem Team geht und was für ein Wirkfaktor als nächstes bearbeitet werden soll. Ausserdem könnte den Teams damit die Möglichkeit gegeben werden, ihre Gedanken online und für alle Teammitglieder sichtbar festzuhalten. Weitere offene Fragen waren: Macht es Sinn, dass die psychologische Sicherheit im Tuckman-Modell an letzter Stelle aufgeführt wird? Wählen die Teamcoachenden die Wirkfaktoren selbständig aus?

Es gab keinen Aspekt an TeamDev, der von den Interviewteilnehmenden als unverständlich empfunden wurde. Lediglich eine Person fügte hinzu, dass sie nicht beurteilen könne, ob die neun Wirkfaktoren tatsächlich und ausschliesslich die relevanten Wirkfaktoren seien, oder ob es noch andere braucht, sprich ob bestimmte Wirkfaktoren gestrichen werden könnten.

Die Hälfte der Interviewteilnehmenden hat an TeamDev keine überflüssigen Punkte wahrgenommen. Vereinzelt wurden folgende Anmerkungen gemacht: TeamDev ist zu detailliert, es könnte daher etwas trocken wirken. Die Kartensets sollten etwas vereinfacht werden, damit die Anwendung des Instruments intuitiver wird. Ausserdem wurde vorgeschlagen, TeamDev mittels eines kurzen Videos vorzustellen. Dabei sollten folgende Punkte aufgezeigt werden: Was erzielt TeamDev für eine Wirkung? Was sind die Vorteile von TeamDev? Und was zeichnet TeamDev aus?

Eine befragte Person wünschte sich ein Pool an Wirkfaktoren, an Stelle der Einordnung der Wirkfaktoren im Tuckman-Modell. Das Tuckman-Modell impliziere eine feste Reihenfolge der Wirkfaktoren, das sei in der Praxis aber nicht praktikabel. Es wurden auch Schulungen für die Teamcoachenden gewünscht, sowie eine Möglichkeit, wo sich diese miteinander austauschen und

ihre Erfahrungen teilen können. Eine präzisere Definition der Zielgruppe wäre ebenfalls willkommen. TeamDev scheint sehr zeitintensiv zu sein, weshalb sich der Aufwand, dieses Instrument einzuführen aus Sicht der Interviewten, lohnen muss.

4.2.2 Herausforderungen für TeamDev. Fünf der sechs befragten Personen sahen für TeamDev eine grosse Herausforderung im Zeitaufwand. Zwei Personen befürchteten, dass der Umfang von TeamDev zu Überforderung bei einzelnen Teammitgliedern führen könnte. Zwei weitere interviewte Personen sahen eine Herausforderung darin, dass das Team die Geduld und Ausdauer aufbringt, TeamDev langfristig zu nutzen. Vereinzelt wurden noch folgende Punkte genannt: TeamDev ist ein softes Instrument und solche psychologischen Aspekte werden eher unterschätzt. Es könnte daher eine Herausforderung sein, die Akzeptanz dafür im Team und im Unternehmen zu finden. Ebenfalls sollte die Anwendung von TeamDev weiterverfolgt werden. Eine befragte Person hat schon oft erlebt, dass ein grosser Aufwand, sowohl zeitlich als auch finanziell betrieben wurde, die weiteren Schritte eines Teams aber nicht verfolgt wurden.

Fünf der befragten Personen sahen die Rolle der Teamcoachenden als zentral an, diese müsse aber bewusst gewählt werden. Darüber, ob die Teamcoachenden eine interne oder externe Person sein sollten, herrschte keine Einigkeit. Eine firmeninterne Person, aus einer anderen Abteilung, hätte den Vorteil, dass sie das Unternehmen kennt und dem Team gegenüber trotzdem neutral ist. Eine externe Person würde diese Neutralität ohnehin mitbringen und könnte spezifisch gewählt werden, z.B. auf Basis eines arbeitspsychologischen Hintergrunds.

Vier der sechs befragten Personen empfanden die zwei bis drei Monatsabstände zwischen den einzelnen TeamDev Retrospektiven als sinnvoll. In diesen Abständen sei es einfacher, die Retrospektiven in den Arbeitsalltag einzubinden und das bisher erarbeitete noch präsent zu halten. Vereinzelt wurden noch folgende Aussagen gemacht: Die Abstände sollten viel kürzer gehalten werden, z.B. monatlich, damit das Team auch ein Ende in Sicht hat. Eine weitere befragte Person konnte nicht abschliessend beurteilen, ob die Zeitabstände gut sind und schlug deshalb vor, dass

dies nach den ersten Einsätzen in der Praxis nochmals evaluiert werden sollte. Zu kurze Abstände seien schwierig in den Arbeitsalltag einzubetten, zu lange Abstände hingegen bergen das Risiko, dass das Erarbeitete nicht weiterverfolgt wird.

4.2.3 Einsatz in der Praxis. Alle sechs Interviewteilnehmenden waren der Meinung, dass TeamDev in der Praxis Erfolg haben kann. Vereinzelt wurde erwähnt, dass das Potenzial für TeamDev gross sein kann, insofern die Teams damit arbeiten möchten und das Instrument sinnvoll eingesetzt wird. Ebenfalls wurde eine Kurzversion von TeamDev gewünscht, wie etwa mit den vier wichtigsten Wirkfaktoren, damit das Instrument nicht auf den ersten Blick einschüchtert.

Abschliessend würde begrüsst werden, wenn das Team gemeinsam die Wirkfaktoren auswählen kann. Die Sicht der Teamcoachenden müsse nicht zwingend dieselbe sein, wie die des Teams. Würde das Team die Wirkfaktoren selbst auswählen, würde es den ganzen Prozess von Beginn an partizipativ gestalten.

Grundsätzlich würden alle Interviewteilnehmenden TeamDev bei Ihnen im Unternehmen einsetzen. Die Hälfte der befragten Personen haben jedoch Bedenken, inwiefern TeamDev Platz in den bestehenden Instrumenten finden würde. Ebenfalls die Hälfte der befragten Personen sagte, dass TeamDev flexibler sein muss, damit es bei Ihnen im Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden kann. Sie würden es bevorzugen, wenn nur Teilaspekte daraus angewendet werden könnten. Eine befragte Person würde TeamDev vor allem begrüssen, weil sie es wichtig findet, dass Teamentwicklung schon früher einen Platz in der Kultur einnimmt und nicht erst wenn Probleme auftreten.

Alle sechs Interviewteilnehmenden waren der Meinung, dass TeamDev auch als Retrospektiven Instrument für nicht agile Teams fungieren kann. Zwei interviewte Personen würden TeamDev in nicht agilen Teams während den normalen Teamsitzungen implementieren. Vereinzelt wurde vorgeschlagen, dass TeamDev in nicht agilen Teams z.B. als einmaliger Workshop angeboten wird und das Team im Nachgang kontinuierlich an den vereinbarten Massnahmen arbeiten kann.

4.2.4 Verbesserungsvorschläge für TeamDev und Empfehlungen für die Praxis. Die Interviewteilnehmenden haben diverse Verbesserungsvorschläge für TeamDev sowie für die erfolgreiche Einführung des Instruments in die Praxis gemacht. Die Hälfte der befragten Personen sagte, dass Teamentwicklung in der Firmenkultur verankert werden muss, damit TeamDev langfristig Anwendung findet. Zwei befragten Personen war es besonders wichtig, dass TeamDev nicht nur als Instrument ins Unternehmen aufgenommen wird, sondern das dafür auch genügend Ressourcen in Form von Zeit und Geld zur Verfügung gestellt werden. Zwei interviewte Personen erwähnten die Dringlichkeit der Nachverfolgung einzelner TeamDev Massnahmen. Wenn Ressourcen aufgebracht werden um die Teamentwicklung zu fördern, muss auch sichergestellt werden, dass die definierten Massnahmen langfristig angewendet werden. Drei weitere befragte Personen wünschten sich zudem eine Supportstelle für die Teamcoachenden, über die Fragen mit den TeamDev Entwickelnden geklärt werden können. Durch diese Supportmöglichkeit könnten die Teamcoachenden Supervisionen wahrnehmen, um die Teams noch besser zu coachen. Vereinzelt wurden noch folgende Aussagen getätigt: Für eine erfolgreiche Einführung von TeamDev in der Praxis müssen die sozialen Beziehungen und die Führungsqualitäten angegangen werden. Ein zehnter Wirkfaktor könnte sinnvoll sein, der sich auf die gesundheitlichen, persönlichen und psychologischen Aspekte fokussiert und somit als psychologischer Pulsmesser dient. Es wurde auch eine virtuelle Plattform für TeamDev gewünscht, welche ein E-Board und einen Chatbot enthalten könnte. Mit diesem Chatbot wäre eine weitere Möglichkeit geschaffen, eine Supportfunktion anzubieten. Die Teamcoachenden sollten mittels dem *train the trainer* Prinzip geschult werden. Zum Schluss wurde vorgeschlagen, eine Belohnung für die Teams die TeamDev erfolgreich anwenden in Aussicht zu stellen. Beispielsweise einen Ausflug oder ein Essen für das Gewinnerteam, das würde den Teamgeist weiter stärken.

5 Diskussion

Die vorliegende Bachelor Thesis beschäftigt sich mit den Fragestellungen, wie TeamDev in der Praxis in BGM-Konzepte eingebunden werden kann und was für Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung von TeamDev ausgesprochen werden können. Alle Interviewteilnehmenden äusserten, dass in ihrem Unternehmen ein BGM-Konzept vorhanden ist. Jedoch umfasst nur eins von sechs Konzepten den Teamaspekt. Wie durch die Studie zu *team job crafting* (Tims et al., 2013) und dem JD-R Modell (Demerouti et al., 2001) gezeigt wurde, kann Teamarbeit die Arbeitsressourcen erhöhen und sich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken. Es hat sich herausgestellt, dass das BGM-Wirkungsmodell multifaktoriell ist und sich eine BGM-Massnahme auf mehrere Aspekte des Unternehmenserfolgs auswirken kann, wie z.B. die Fluktuation, die Absenzen, die Kundenzufriedenheit und die Produktivität. Als grösste Herausforderungen wurde von fünf Interviewteilnehmenden der Zeitaufwand genannt. Zudem sind die Teamcoachenden für den Einsatz von TeamDev für fünf befragte Personen zentral. Die Teamcoachenden nehmen auch in der Scrum-Methode eine wichtige Rolle als SM ein, wie im Kapitel 2.1.5 genauer erläutert. Die Hälfte der Interviewteilnehmenden merkte an, dass TeamDev in der Anwendung flexibler sein muss und dass eine Supportmöglichkeit für die Teamcoachenden nötig ist. Zudem sagten alle Interviewteilnehmenden, dass TeamDev auch für nicht agile Teams geeignet ist.

5.1 Wie kann TeamDev in BGM-Konzepte und in das BGM-Wirkungsmodell implementiert werden?

Um die Fragestellung **Wie kann TeamDev in BGM-Konzepte und in das BGM-Wirkungsmodell implementiert werden?** zu beantworten, wurden die diversen Aussagen von sechs BGM-Fachpersonen verglichen. Es hat sich klar herauskristallisiert, dass alle befragten Personen Potenzial in TeamDev sehen und es begrüssen würden, dieses Retrospektiven Instrument zum bestehenden Angebot im Unternehmen hinzuzufügen zu können. Gemäss den Interviewteilnehmenden muss

TeamDev nicht zwingend in das BGM-Konzept eines Unternehmens implementiert werden, um dennoch einen positiven Einfluss auf das BGM, die Gesundheit der einzelnen Mitarbeitenden und den Unternehmenserfolg zu erzielen. TeamDev kann in BGM-Konzepte der Praxis integriert werden, könnte dennoch auch im Human Resources oder in der Organisationsentwicklung angesiedelt werden. Wichtiger für die Einführung und den Einsatz in der Praxis ist es, dass die Teams ihren individuellen Rhythmus finden müssen, sei dies mittels angepasster Abstände zwischen den einzelnen Retrospektiven, aber auch mittels der Freiheit, die jeweiligen Wirkfaktoren eigenständig auswählen zu können. Das würde die Individualisierbarkeit möglich und die Anpassung an das Tagesgeschäft umsetzbar machen. Zudem wurde vorgeschlagen, dass die Teams, die zu bearbeitenden Wirkfaktoren selbst auswählen können, dies würde die gesamte Teamentwicklung von Anfang an partizipativ gestalten. Die Studie von Tims et al. (2013) befürwortet dies, denn diese belegt, dass das individuelle *job crafting* von Mitarbeitenden, die in einem Team arbeiten, welches *team job crafting* betreibt, positiv beeinflusst wird. Somit können z.B. die Arbeitsressourcen und das Arbeitsengagement erhöht werden. Durch *job crafting* wiederum wird die Motivation gesteigert und die Arbeitsanforderungen und die arbeitsbezogenen Belastungen wie Stress werden reduziert (Bakker & Demerouti, 2017), was z.B. ein Burnout verhindern kann (Demerouti & Nachreiner, 2019). Wird also *team job crafting* betrieben und wird TeamDev von Beginn an partizipativ gestaltet, könnte dies das individuelle, wie auch das Teamengagement stärken (Tims et al., 2013), die Arbeitsressourcen erhöhen und somit das persönliche Wachstum der Teammitglieder begünstigen (Bakker & Demerouti, 2007).

Anhand der Aufforderung, für TeamDev mittels dem BGM-Wirkungsmodell von Krause et al. (2016) eine Wirkungskette zu definieren, wurde klar ersichtlich, dass TeamDev auf verschiedenste Aspekte des BGMs und den Unternehmenserfolg Einfluss nehmen kann. Dies, weil das Modell multifaktoriell ist und es nicht nur eine Wirkungskette geben muss. Die meistgenannten Aspekte des BGM-Wirkungsmodells sind in Abbildung 7 dargestellt:

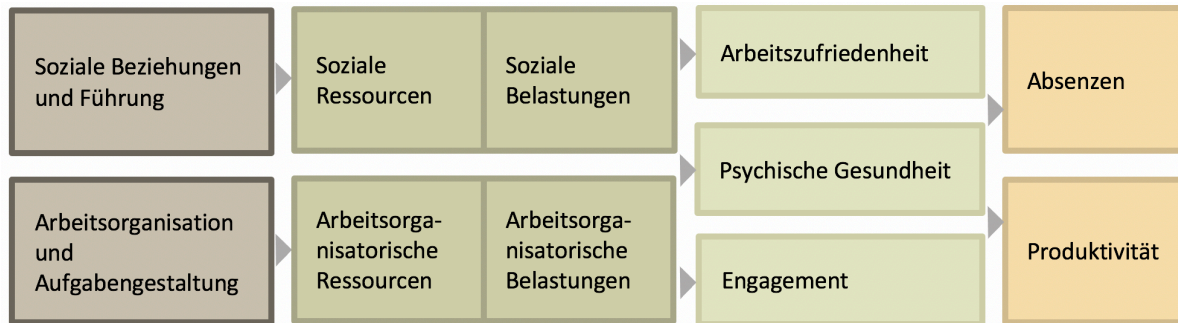


Abbildung 7. Die meistgenannten Aspekte des BGM-Wirkungsmodells, welche durch TeamDev beeinflusst werden (eigene Darstellung)

Das BGM-Wirkungsmodell kann als Hilfestellung zur Begründung des Einsatzes von TeamDev hinzugezogen werden, jedoch ergibt sich daraus nicht nur eine Wirkungskette, sondern es kristallisieren sich viele Aspekte heraus, die durch TeamDev positiv beeinflusst werden können. Dies ist positiv zu bewerten, denn es zeigt, welche Bereicherung Teamentwicklung mittels TeamDev für das BGM eines Unternehmens sein kann.

Der mit TeamDev einhergehende Zeitaufwand wird von fünf von sechs Interviewteilnehmenden bemängelt. Damit die Teams das Instrument dennoch richtig anwenden können, bedarf es einigen Zusprüchen seitens des Unternehmens. Die Unternehmen müssen bei der Aufnahme von TeamDev zu den bestehenden Instrumenten, auch genügend Ressourcen wie Zeit und Geld sprechen. Der Aspekt der Teamentwicklung wird sich nur etablieren können, wenn die Strategie und Kultur der Unternehmen empfänglich sind dafür. Hierfür kann das BGM-Wirkungsmodell herangezogen werden, um der Geschäftsleitung der Unternehmen aufzuzeigen, dass die Vorteile von TeamDev für den Unternehmenserfolg gegenüber dem Zeitaufwand überwiegen.

Des Weiteren sind alle Interviewteilnehmenden der Meinung, dass TeamDev durchaus auch für Teams eingesetzt werden kann, welche nicht in einem agilen Kontext arbeiten. Dies ist eine erfreuliche Feststellung, denn damit wird TeamDev zugänglich für eine grössere Zielgruppe. Abschliessend lässt sich festhalten, dass die wichtigsten Aspekte bei der Implementierung von

TeamDev in BGM-Konzepte und in das BGM-Wirkungsmodell Individualisierbarkeit, Partizipation, Ressourcen wie Zeit und Geld sowie eine passende Strategie und Kultur sind.

5.2 Welche Handlungsempfehlungen können für die Weiterentwicklung von TeamDev und dessen Implementierung in BGM-Konzepte gegeben werden?

In diesem Kapitel geht es um die Beantwortung der Fragestellung **Welche Handlungsempfehlungen können für die Weiterentwicklung von TeamDev und dessen Implementierung in BGM-Konzepte gegeben werden?** Durch die Experteninterviews mit den BGM-Fachpersonen konnten hierfür viele Erkenntnisse gewonnen werden. TeamDev könnte zur physischen Version des Retrospektiven Instruments eine virtuelle Teamentwicklungsplattform anbieten, die sowohl einen Chatbot als auch ein E-Board beinhaltet, wo z.B. die vereinbarten Massnahmen der letzten Retrospektiven festgehalten werden können und wo die Teams die nächsten Wirkfaktoren gemeinsam auswählen können. Dies würde zum einen die Nachhaltigkeit der getroffenen Massnahmen sichern, die Transparenz erhöhen und zudem die in diesem Falle die Partizipation in virtueller Form erhöhen. Weiter könnte ein Vorstellungsvideo von TeamDev gedreht werden, worin das Instrument vorgestellt wird und Vorteile von TeamDev aufgezeigt werden. Es wurde auch mehrfach vorgeschlagen Schulungen für die Teamcoachenden anzubieten, z.B. nach dem *train the trainer* Prinzip. Ebenfalls besteht der Wunsch, eine Austauschmöglichkeit für die Teamcoachenden sowie eine Kontakt- und Supportmöglichkeit bei TeamDev anzubieten. Dies könnte in der virtuellen Teamentwicklungsplattform implementiert werden, die Teamcoachenden könnten ein separates Login erhalten und sich auf der Plattform mit anderen Teamcoachenden austauschen, sei dies schriftlich oder mittels einer arrangierten online Sitzung. Zudem sollte in Betracht gezogen werden, einen zehnten Wirkfaktor zu TeamDev hinzuzufügen, welcher sich mit den gesundheitlichen, persönlichen und psychologischen Aspekten der Teammitglieder befasst. Dieser Wirkfaktor würde der Messung des psychologischen Pulses im Team entsprechen und

könnte ebenfalls im E-Board der virtuellen Teamentwicklungsplattform festgehalten werden. Diesen psychologischen Puls des Teams zu messen schlagen auch Davies und Sedley (2010) vor. Davies und Sedley (2010) nennen dies einen Gefühlsseismographen, wobei das Team mittels einer Linie ihre Gefühle bei den einzelnen Prozessschritten zum Ausdruck bringen kann. Somit fällt es dem Scrum Team leichter, Massnahmen zu definieren, die sie für den nächsten Sprint besser angehen möchten.

Zudem würde es Anreize schaffen, eine Belohnung für die erfolgreichste Teamentwicklung zu vergeben. Dies würde die Motivation der Teams steigern und die Belohnung wäre ein Meilenstein für das jeweilige Team. Eine solche Belohnung ist laut Demerouti und Nachreiner (2019) ebenfalls eine Arbeitsressource, welche die wahrgenommenen Arbeitsanforderungen reduzieren kann. Eine Empfehlung, die für die Implementierung von TeamDev in BGM-Konzepte gegeben werden kann, ist folgende: Der Geschäftsleitung soll anhand des BGM-Wirkungsmodells aufgezeigt werden, auf welche Aspekte des BGMs TeamDev einen positiven Einfluss nimmt. Ist dieses Verständnis erstmals geschaffen, wird es leichter sein, TeamDev als Retrospektiven Instrument in das Unternehmen aufzunehmen.

Abschliessend können folgende Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung von TeamDev und dessen Implementierung in BGM-Konzepte gegeben werden: a) eine virtuelle Teamentwicklungsplattform kreieren, b) Schulungen, Austausch-, Kontakt- und Supportmöglichkeiten anbieten, c) den psychologischen Puls mittels einem zehnten Wirkfaktor messen sowie d) Belohnungen für die erfolgreichste Teamentwicklung vergeben.

5.3 Limitationen dieser Bachelor Thesis

An dieser Stelle gilt es auch die Limitationen dieser Arbeit aufzugreifen. Generell bietet TeamDev einen sehr grossen Handlungsspielraum für die einzelnen Teams. Die Gestaltung der Retrospektiven können die Teamcoachenden gemeinsam mit dem Team vornehmen. Es müssen nicht alle Wirkfaktoren in der Reihenfolge, wie sie im Tuckman-Modell dargestellt ist, abgearbeitet

werden. Vielmehr dient die Einordnung in die fünf Phasen des Modells als Hilfestellung für das Team. Diese Aspekte kamen beim 14-minütigen Think-Aloud Video eventuell nicht genügend zum Ausdruck. Zudem können die Ergebnisse dieser Arbeit nicht als repräsentativ erachtet werden, da lediglich eine qualitative Erhebung durchgeführt wurde. Ziel dieser Arbeit war es, mögliche Problempunkte an TeamDev zu identifizieren und zu erörtern, wie TeamDev in der Praxis erfolgreich angewendet werden kann.

5.4 Fazit

Das Fazit dieser Bachelor Thesis ist, dass TeamDev bereits jetzt als Prototyp ein grosses Potenzial aufweist, erfolgreich in der Praxis angewendet werden zu können. Durch die Umsetzung der zahlreichen Empfehlungen der BGM-Fachpersonen könnte TeamDev jedoch in weiteren Details ausgearbeitet werden. Besonders interessant war im Rahmen dieser Bachelor Thesis zu sehen, auf wie viele Aspekte sich Teamentwicklung auswirken kann. Diese sollte definitiv mehr gefördert werden, denn sie kommt sowohl der Gesundheit der Mitarbeitenden als auch dem Unternehmenserfolg zugute. Für die Zukunft wäre es interessant eine erneute Erhebung durchzuführen und zu vergleichen, inwiefern sich die Akzeptanz und die Ansprüche an TeamDev im Prozess verändert haben. Beispielsweise könnte die Stichprobe erhöht werden, um validere Ergebnisse zu produzieren, aber auch um eine grössere Diversität der befragten Unternehmen anzustreben. Interessant wäre nach der Markteinführung von TeamDev auch eine quantitative Erhebung mittels Fragebögen, um flächendeckend die positiven und negativen Erfahrungen mit TeamDev zu dokumentieren. Es könnte auch sinnvoll sein, den Erhebungszeitraum länger zu gestalten, um mehr Daten generieren zu können. Zudem wäre nicht undenkbar, dass sich bei einer Erhebung nach der Pandemie, weitere Herausforderungen in der Praxis herausstellen würden. Abschliessend könnte auch ein Pilotprojekt in einem nicht agilen Team angestossen und daraufhin der Einfluss von TeamDev auf die Teamentwicklung analysiert werden.

Literaturverzeichnis

- 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>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams!.* Berlin: Springer-Verlag.
- Buschor, N. & Mutzner, J. (2018). *Agile Führung im digitalen Zeitalter. Grundlagen der agilen Führung und die Rolle des HR.* Zürich: SPEKTRAMedia.
- Davies, R. & Sedley, L. (2010). *Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für ScrumMaster, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung.* Heidelberg: mitp.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119-130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Derby, E. & Larsen, D. (2012). *Agile Retrospectives. Making Good Teams Great.* The Pragmatic Bookshelf.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise.* New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Duden. (2021). *Iterativ.* Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/iterativ>
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

- Fülleemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017): *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben. Monitoring-Ergebnisse 2016. Arbeitspapier 40*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Häusling, A. (2018). Einleitung: Mythos Agilität. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Arbeitsorganisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere* (S. 13-16). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Häusling, A. & Kahl, M. (2018). Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Arbeitsorganisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere* (S. 17-26). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS). (2021). *TeamDev. Gezielte und nachhaltige Teamentwicklung im agilen Umfeld. Manual für Teamcoaches*. Unveröffentlichtes Manual, Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Konrad K. (2020). Lautes Denken. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1- 18). Wiesbaden: Springer Reference Psychologie.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_41-2
- Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. Arbeitspapier 38*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Maximini, D. (2018). *The Scrum Culture. Introducing Agile Methods in Organizations* (2nd ed.). Cham: Springer International Publishing AG.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview—konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, HJ. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der*

vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft (S. 465-479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23

Niegemann, H. M., Domagk, S., Hessel, S., Hein, A., Hupfer, M. & Zobel, A. (2008). *Kompendium multimediales Lernen*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-37226-4>

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020, November). Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Verfügbar unter: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>

Scrum.org – The Home of Scrum (2021). *What is Scrum?*. Verfügbar unter: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual level: Implication for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427 – 454. [https://doi.org/10.1177%2F1059601113492421](https://doi.org/10.1177/2F1059601113492421)

Vohl, H.-J. (2015). *Achtung Infarkt. Wie man die schleichende Arterienverkalkung in Unternehmen verhindern kann* (S. 208). Hamburg: Murmann.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1. SCRUM LEBENSZYKLUS (SCRUM.ORG – THE HOME OF SCRUM, 2021).....	7
ABBILDUNG 2. DAS JD-R MODELL (BAKKER & DEMEROUTI, 2017).	12
ABBILDUNG 3. DIE NEUN WIRKFAKTOREN IM TEAM-PHASEN-MODELL NACH TUCKMAN EINGEORDNET (MIKS, 2021).	15
ABBILDUNG 4. DIE ANKERBEISPIELE DER WIRKFAKTOREN DISKUSSIONSKULTUR, GEMEINSAME ZIELE UND ROLLENKLARHEIT (MIKS, 2021).	16
ABBILDUNG 5. DAS BGM-WIRKUNGSMODELL (KRAUSE ET AL., 2016).	18
ABBILDUNG 6. MÖGLICHE WIRKUNGSKETTE NACH DER EINFÜHRUNG VON TEAMDEV IN AGILEN TEAMS (EIGENE DARSTELLUNG)	19
ABBILDUNG 7. DIE MEISTGENANNTEN ASPEKTE DES BGM-WIRKUNGSMODELLS, WELCHE DURCH TEAMDEV BEEINFLUSST WERDEN (EIGENE DARSTELLUNG)	39

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 KATEGORIENSYSTEM FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS UND THINK-ALOUDS (EIGENE DARSTELLUNG)	23
TABELLE 2 DURCH DIE INTERVIEWTEILNEHMENDEN GESCHÄTZTE WIRKUNGSKETTEN VON TEAMDEV IM BGM- WIRKUNGSMODELL (EIGENE DARSTELLUNG)	31

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
BGM	betriebliches Gesundheitsmanagement
JD-R	Job Demands-Resources
PO	Product Owner oder Product Ownerin
SM	Scrum Master oder Scrum Masterin