

## **DISSERTATION**

# **Designing my job – wie mit Job Crafting Führungspersonen im mittleren Spitalmanagement ihre Arbeit gestalten**

<b>NAME:</b>	Mirjam Meier
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	MUDR/0278
<b>STUDIUM:</b>	DBA
<b>ADVISOR:</b>	Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	49676
<b>EINGEREICHT AM:</b>	5. Juni 2020

## EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass es noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass es weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschliesslich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werke und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbussen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.



Stäfa am 5. Juni 2020

(Ort, Datum)

.....

Unterschrift

## SPERRVERMERK

Die Einschränkung der Bereitstellung zur Benützung meiner Dissertation mit dem Titel „Designing my job – wie mit Job Crafting Führungspersonen im mittleren Spitalmanagement ihre Arbeit gestalten“ ist aus wichtigen rechtlichen oder wirtschaftlichen Interessen notwendig oder zweckmässig.

Begründung: Zur Durchführung dieser Studie ist mit dem Universitätsspital Zürich eine Vereinbarung getroffen worden. Die Ergebnisse dieser Studie dürfen gemäss dieser Vereinbarung nur in anonymisierter Form und unter Freigabe durch die Autorin publiziert werden.



Stäfa am 5. Juni 2020

(Ort, Datum)

.....

Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG UND KURZVORSTELLUNG DES THEMAS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. PROBLEMSTELLUNG .....</b>	<b>7</b>
2.1. Spitäler im Wandel – aktuelle Herausforderungen .....	7
2.1.1. Versorgungs- und Personalsituation in Schweizer Spitälern .....	7
2.1.2. Finanzielle Situation der Schweizer Spitäler .....	8
2.1.3. Das mittlere Management im Spital.....	10
2.2. Job Crafting – das selbst initiierte proaktive Gestalten von Aufgaben.....	14
2.2.1. Beschreibung von Job Crafting als Verhaltensweise .....	14
2.2.2. Wirkungsweise von Job Crafting .....	16
2.3. Zusammenfassung der Problemstellung.....	19
<b>3. ERKENNTNISINTERESSE UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....</b>	<b>20</b>
<b>4. THEORETISCHE VORSTUDIE .....</b>	<b>22</b>
4.1. Forschung zu Job Crafting .....	22
4.2. Dimensionen von Job Crafting .....	22
4.2.1. Übersicht zu Dimensionen von Job Crafting.....	22
.....	25
4.2.2. Bewertung der Entwicklungen von Job Crafting .....	25
4.2.3. Evidenz zu Job Crafting .....	27
4.3. Literaturrecherche zu Job Crafting.....	31
4.3.1. Suchstrategie .....	32
4.3.2. Ergebnisse .....	32
Tabelle 4: Treffer Literaturrecherche.....	33
4.4. Job Crafting in der Führung und im Spital.....	33
4.4.1. Job Crafting im Kontext Spital .....	33
4.4.2. Job Crafting im Kontext von Führung.....	36
4.5. Zusammenfassung und Identifikation der Forschungslücke.....	39
<b>5. FORSCHUNGSFRAGEN UND FORSCHUNGSMODELL.....</b>	<b>41</b>
<b>6. EMPIRISCHE HAUPTSTUDIE – METHODISCHES VORGEHEN.....</b>	<b>44</b>

6.1.	Setting der Studie .....	44
6.2.	Einhaltung forschungsethischer Regeln .....	45
6.3.	Forschungsansatz und Design .....	46
6.3.1.	Begründung Forschungsansatz ‚Mixed Methods‘ .....	46
6.3.2.	Studiendesign und Zeitplan .....	47
6.4.	Qualitätssicherung .....	48
6.4.1.	Gütekriterien der angewendeten Methoden .....	48
6.4.2.	Expertengremium .....	49
6.5.	Stichprobe .....	50
6.5.1.	Beschreibung der Stichprobe .....	50
6.5.2.	Güte der Stichprobe .....	51
6.6.	Qualitative Studie – Beschreibung und Bewertung der Arbeitstätigkeit.....	53
6.6.1.	Einführung .....	53
6.6.2.	Vorgehen .....	54
	Tabelle 9: Merkmale der Arbeitstätigkeit .....	55
6.6.3.	Prüfung der Güte der Bewertung .....	55
6.7.	Qualitative Interviewstudie.....	55
6.7.1.	Entwicklung Leitfaden .....	55
6.7.2.	Datenerhebung.....	57
6.7.3.	Datenaufbereitung mittels Transkription der Interviews.....	57
6.7.4.	Entwicklung Kategoriensystem .....	58
6.7.5.	Codierung der Interviews .....	62
6.7.6.	Prüfung der Güte der Codierung .....	63
6.7.7.	Typenbildende qualitative Inhaltsanalyse.....	65
6.7.8.	Prüfung der Güte der Interviewstudie .....	57
6.8.	Quantitative Tagebuchstudie.....	57
6.8.1.	Entwicklung Fragebogen .....	57
6.8.2.	Datenauswertung .....	58
6.8.3.	Datenexploration.....	60
6.8.4.	Reliabilitätsanalyse .....	60
6.8.5.	Konfirmatorische Faktorenanalyse.....	60
6.8.6.	Deskriptive Statistik.....	60
6.8.7.	Einfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung .....	60
6.8.8.	Prüfung der Güte der Tagebuchstudie .....	61
6.9.	Integration der Resultate und Joint Display.....	62
6.9.1.	Einleitung.....	62

6.9.2.	Entwicklung Joint Displays.....	62
6.9.3.	Prüfung der Güte der Integration.....	64
6.10.	Zusammenfassung des methodischen Vorgehens.....	65
<b>7.</b>	<b>ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN HAUPTSTUDIE .....</b>	<b>66</b>
7.1.	Beschreibung der Arbeitstätigkeiten .....	66
7.1.1.	Bewertung der Arbeitstätigkeiten .....	66
7.1.2.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeitstätigkeitsbeschreibung.....	69
7.2.	Interviewstudie .....	70
7.2.1.	Job-Crafting-Forschungsmodell – Auswertung der Codierungen.....	70
7.2.2.	Job-Crafting-typenbildende qualitative Inhaltsanalyse.....	79
7.2.3.	Zusammenfassung Ergebnisse der Interviewstudie .....	123
7.3.	Tagebuchstudie .....	125
7.3.1.	Überblick zu Daily Job Crafting .....	125
7.3.2.	Häufigkeiten von Daily Job Crafting.....	128
7.3.3.	Zusammenhangsanalyse der Variablen.....	131
7.3.4.	Varianzanalysen mit Messwiederholung.....	133
7.3.5.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Tagebuchstudie .....	134
7.4.	Integration der Ergebnisse mittels Joint Display.....	136
7.4.1.	Job-Crafting-Typus mit drei Approach-Crafting-Dimensionen .....	136
7.4.2.	Job-Crafting-Typus mit einer Avoidance-Crafting-Dimension und zwei Approach-Crafting-Dimensionen.....	137
7.4.3.	Job-Crafting-Typus mit einer Avoidance-Crafting-Dimension und drei Approach-Crafting-Dimensionen.....	137
7.4.4.	Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und zwei Approach-Crafting-Dimensionen 138	
7.4.5.	Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe 1 bis 4 Formen).....	139
7.4.6.	Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe 5 bis 8 Formen).....	139
7.4.7.	Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe 9 bis 12 Formen).....	140
7.4.8.	Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe mit 13 bis 16 Formen).....	141
7.4.9.	Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe mit 17 bis 20 Formen).....	141

7.4.10.	Job-Crafting-Typus mit drei Avoidance-Crafting- und zwei Approach-Crafting-Dimensionen	142
7.4.11.	Job-Crafting-Typus mit drei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen	142
7.4.12.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Joint Displays .....	143
<b>8.</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>156</b>
8.1.	Zusammengefasste Erkenntnisse.....	156
8.1.1.	Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital .....	156
8.1.2.	Bedeutung der Motive für Job Crafting.....	160
8.1.3.	Bedeutung der Führungsfunktion im Kontext Spital für Job Crafting .....	161
8.1.4.	Bedeutung der persönlichen Faktoren.....	163
8.1.5.	Auswirkungen von Job Crafting .....	164
8.1.6.	Bedeutung des Job-Crafting-Prozesses .....	165
8.2.	Implikationen .....	167
8.2.1.	Implikationen für die Theorie.....	167
8.2.2.	Implikationen für die Praxis.....	170
8.3.	Limitationen der Studie.....	172
<b>9.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>174</b>
<b>10.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>182</b>
<b>11.</b>	<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>184</b>
<b>12.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>185</b>
<b>13.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>186</b>
<b>14.</b>	<b>LEBENS LAUF.....</b>	<b>193</b>
<b>15.</b>	<b>AUFZÄHLUNG DER BISHERIGEN PUBLIKATIONEN.....</b>	<b>195</b>
<b>16.</b>	<b>DANKSAGUNG .....</b>	<b>197</b>
<b>17.</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>198</b>

# 1. Einleitung und Kurzvorstellung des Themas

Arbeit besitzt im Leben der Menschen eine hohe Bedeutung. Viele Arbeitnehmer<sup>1</sup> streben eine sinnvolle und wenn möglich gut bezahlte Arbeit an. Sie suchen ihren Traumjob. In Tat und Wahrheit existiert dieser jedoch nicht. Die neuesten Erkenntnisse aus der Arbeitswissenschaft bieten allenfalls eine Lösung: Zwar gebe es den Traumjob nicht wirklich, man könne ihn sich allerdings selbst erschaffen (Berg et al., 2013, S. 7). Im Rahmen dieser Dissertation wird beschrieben, wie Führungspersonen im mittleren Management im Spital ihre Jobs mittels Job Crafting proaktiv gestalten und sich ihren Traumjob damit vielleicht sogar selbst erwirken können.

Das Spitalwesen verändert sich international und national in einem schnellen Tempo. Die Nachfrage nach Gesundheit stösst weltweit praktisch an keine Obergrenze (Christen, 2013, S. 7). Gemäss einer aktuellen Umfrage bei Spitaldirektoren in der Schweiz gelten folgende Trends als am bedeutsamsten für die nahe Zukunft: a) stabile Profitabilität als Schlüsselaufgabe, b) höhere Effizienz in der Arbeitsleistung in Zeiten eines sich dramatisch verschärfenden Fachkräftemangels, c) dynamische Integration technologischer Neuheiten, d) Fokussierung der Dienstleistung auf die Bedürfnisse der Patienten sowie e) Verschiebung der Leistungserbringung von stationär nach ambulant (PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 18). Eine Pandemie wie die COVID-19 Pandemie, die sich im Winter 2019 und Frühling 2020 von China ausgehend weltweit ausbreitete, stellt die Spitäler zudem vor weitere Herausforderungen in Bezug auf das Krisenmanagement (Willan et al., 2020, S. 1). Die Spitalleitungen sind mit Nachdruck gefragt, diesen Herausforderungen zu begegnen. Ein zentrales Handlungsfeld liegt in der Förderung der Bereitschaft von Mitarbeitern aller Stufen im Kerngeschäft und den Supportbereichen, sich zur Erreichung der unternehmerischen und versorgungsrelevanten Ziele einzusetzen. Die Berufe in den Spitälern sind deshalb gefordert wie noch nie (Merçay et al., 2016, S. 8). Zahlreiche der heutigen spezifischen Aufgaben und Rollen, beispielsweise der Berufsgruppen Pflege, Medizintechnik und Therapien (im Weiteren als MTT bezeichnet), werden für die Zukunft ihre Bedeutung zwar beibehalten, indes werden zeitnah neue Anforderungen im Kon-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Rahmen dieser Arbeit lediglich der männliche Terminus verwendet; sofern nicht anders erwähnt, sind indes beide Geschlechter gemeint.



text des stetigen und dynamischen Wandels auf diese Berufsgruppen zukommen. Eine Schlüsselrolle zur erfolgreichen Umsetzung dieses Wandels nehmen die Führungspersonen in den nichtärztlichen klinischen und den Supportbereichen auf mittlerer Führungsebene ein. Diesen Führungspersonen muss es gelingen, den geforderten Wandel durch die eigene Leistung sowie durch eine leistungsfördernde Führung ihrer Mitarbeiter umzusetzen. Entsprechend ist das Verhalten dieser Führungspersonen im Spital von grosser Bedeutung. Job Crafting als proaktives und selbst initiiertes Verhalten von Führungspersonen hat das Potenzial, eine entscheidende Rolle in diesem Wandel einzunehmen.

Mit der vorliegenden Dissertation wird das Ziel verfolgt, Job Crafting vertieft bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital zu untersuchen, da gerade diese Personen entscheidend für die Spitäler hinsichtlich aktueller Herausforderungen sind. Diese Untersuchung ist einerseits von wissenschaftlichem Interesse, da das mittlere Management gemäss (Nielsen, 2013, S. 1036) eine wenig beforschte Zielgruppe verkörpert. Andererseits könnten durch die Untersuchung neue wissenschaftlich nutzbare Erkenntnisse zu Job Crafting eruiert werden. Nebst der wissenschaftlichen Relevanz kann angenommen werden, dass die Ergebnisse aus der geplanten Untersuchung auch für die Praxis von Interesse sein werden. Deshalb sollen im Rahmen dieser Dissertation klare Praxisimplikationen identifiziert werden, die die Bedeutung von Job Crafting im Kontext Spital und bei Führungspersonen einnehmen und dazu beitragen, dass die wirtschaftlichen und qualitätsorientierten Herausforderungen der Spitäler mit Erfolg bewältigt werden können.

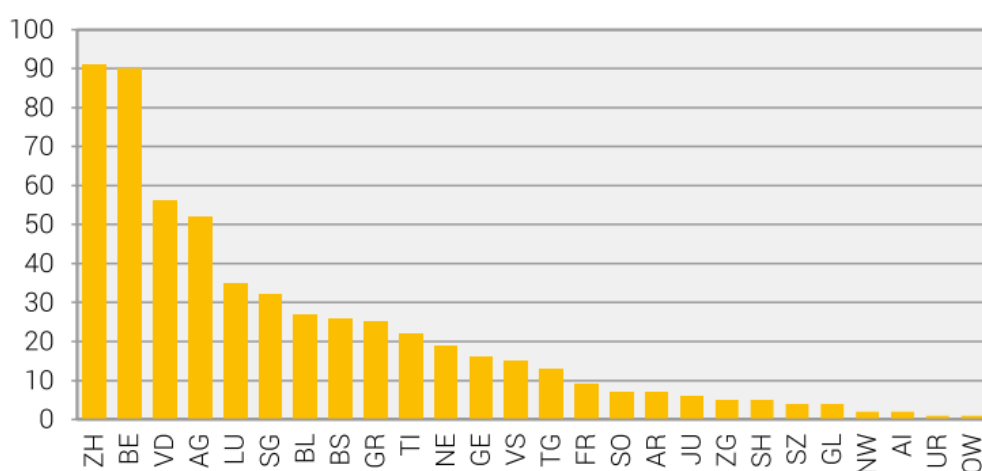
## 2. Problemstellung

Nachfolgend werden die Spitäler im Schweizer Gesundheitswesen und ihre Herausforderungen sowie Job Crafting als selbst initiiertes proaktives Gestalten von Aufgaben erläutert. Das Kapitel schliesst mit einer Zusammenfassung der Problemstellung.

### 2.1. Spitäler im Wandel – aktuelle Herausforderungen

#### 2.1.1. Versorgungs- und Personalsituation in Schweizer Spitälern

In der Schweiz repräsentieren die Spitäler die relevantesten Einheiten zur Grundversorgung im akuten Bereich sowie zur spezialisierten und hochspezialisierten Versorgung der Schweizer Bevölkerung. 2017 wurden insgesamt 281 Organisationen gezählt, die an mehr als 570 Standorten in allen Kantonen der Schweiz ihre Leistungen erbrachten (Bundesamt für Statistik, 2019, S. 53). Am meisten Spitäler werden in den bevölkerungsreichsten Kantonen Zürich und Bern betrieben.



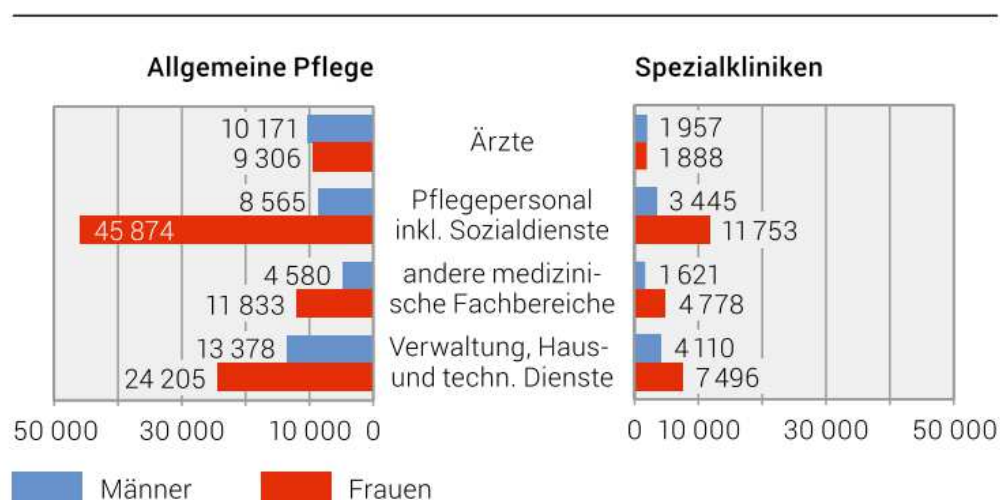
Quelle: BFS – Krankenhausstatistik (KS)

© BFS 2019

Abbildung 1: Spitalbetriebe nach Kanton im Jahr 2017 (BFS, 2019, S. 53)

Im Jahr 2017 standen insgesamt 38'157 Betten für stationäre Behandlungen im akutsomatischen und psychiatrischen Bereich in den Spitälern zur Verfügung. Dies entspricht einem Versorgungsangebot von 4,5 Betten pro 1000 Einwohner. Das Bettenangebot ist von 2002 bis 2017 um 11,2 % gesunken (Bundesamt für Statistik, 2019, S. 54). Die Spitäler beschäftigten 2017 insgesamt 212'090 Personen im Umfang von 164'964 Vollzeitäquivalenten. In der Schweiz finden sich fünf Spitäler für Akutsomatik mit einem universitären Leistungsauftrag (in

Genf, Lausanne, Basel, Bern und Zürich). Das Personal setzt sich aus 14 % Ärzten, 42 % Pflegepersonal, 14 % MTT sowie 30 % Personen in den Supportbereichen inklusive Betrieb und Administration zusammen (Bundesamt für Statistik, 2019, S. 54).



Quelle: BFS – Krankenhausstatistik (KS)

© BFS 2019

Abbildung 2: Beschäftigte in Spitälern nach Funktion und Geschlecht, 2017 (BFS, 2019, S. 54)

Diese Entwicklung geht einher mit einem gesamthaft stattfindenden Wachstum vor allem der ambulanten Leistungserbringung in Spitälern. Gerade die Prognose zum Bedarf an Pflegepersonal geht sogar von einem weiteren Wachstum aus und einer entsprechenden Zunahme der Beschäftigtenzahl um 22,5 % bis 2030 aus (Merçay et al., 2016, S. 69). Gleichzeitig kann der Bedarf an Fachpersonal nur knapp gedeckt werden, da zu wenig Nachwuchs ausgebildet wird resp. diplomiertes Pflegefachpersonal nach einigen Jahren Arbeitstätigkeit den Beruf verlässt und dem Markt auf diese Weise verloren geht (Merçay et al., 2016, S. 76). Die Führung dieser einerseits mit sehr heterogenen Aufgaben betrauten und zum Teil anzahlmässig sehr grossen Berufsgruppe stellt eine zunehmende Herausforderung für das mittlere Management in den Spitälern dar.

### 2.1.2. Finanzielle Situation der Schweizer Spitäler

Seit 1. Januar 2012 werden in der Schweiz alle stationären Spitalleistungen neu mittels Fallpauschalen nach Swiss Diagnosis Related Groups (SwissDRG) vergütet. Dabei werden alle gestellten Diagnosen und durchgeführten Therapien einer der ca. 1000 DRG-Gruppen zugeteilt. Aus jeder Gruppe kann der Preis, der vergütet wird, berechnet werden, indem jeweils ein Kostengewicht einer DRG zugeordnet und dann mit dem auf Ebene Spital vertraglich vereinbarten

Basispreis multipliziert wird (Kaufmann and Schüpfer, 2016, S. 895). Seit Einführung dieses Finanzierungssystems verzeichnen die Schweizer Akutspitäler ein relativ stabiles Wachstum von im Schnitt jährlich 3,6 Prozent im Zeitraum von 2013 bis 2016. Im Vergleich mit ausländischen Spitälern liegt dieses Wachstum gleichwohl deutlich unterhalb der Wachstumswerte von 6 % für den gleichen Zeitraum (PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 8). Das Finanzziel mit grösster Auswirkung für alle Spitäler der Schweiz ist seit der Publikation ‚Spital übermorgen – Praxishandbuch Spitalstrategie‘ von PWC im Jahr 2015 die Rentabilität gemessen an der E-BITDA-Marge, die grösser als 10 % sein sollte (PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 14). Diese Rentabilität erreichen zurzeit nur diejenigen Spitäler in der Schweiz mit einem hohen Anteil an zusatzversicherten Patienten.

Das Mass zur Messung der Produktivität der Spitäler stellt im stationären Bereich die Hospitalisationsdauer resp. die Verweildauer unter DRG der Patienten dar. Da die zur Verfügung stehende Zeit einer Behandlung mittels Prozessoptimierungen am finanziell wirkungsvollsten verändert werden kann, wird innerhalb der Spitäler alles unternommen, um die Verweildauer der stationär behandelten Patienten zu verkürzen (Kaufmann and Schüpfer, 2016, S. 895). Das Wachstum im ambulanten Bereich ist im gleichen Zeitraum überdurchschnittlich stark mit 8,8 %. Ursächlich dafür ist die rasche und zunehmend spürbare Veränderung nach dem Grundsatz „ambulant vor stationär“ (PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 8). Produktivitätssteigerungen lassen sich im ambulanten Bereich anhand der generierten Taxpunkt-Werte aufzeigen. Die Vergütung erfolgt über das ambulante tarifliche Tarmed-System (PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 9). Dem generellen Wachstum folgend sind auch kostenseitig die Ausgaben gestiegen – sogar stärker als die Erträge. Den weitaus höchsten Kostenblock bildet im stationären sowie im ambulanten Bereich jeweils der Kostenanteil für das Personal (64 % der Gesamtkosten). Dieser ist im Zeitraum von 2013 bis 2016 um jährlich 3,8 % gestiegen. Dabei offenbaren sich Unterschiede zwischen den Spitaltypen. Universitäts- und Zentrumsspitäler behandeln in der Regel komplexere Fälle als Regionalspitäler. Entsprechend muss mehr und besser qualifiziertes Personal eingesetzt und besoldet werden. Demnach haben die Schweizer Spitäler im Jahr 2016 infolge der steigenden Personalkosten bei gleichzeitig stagnierendem Ertragswachstum weniger profitabel gewirtschaftet (PricewaterhouseCoopers, 2017, S. 16). Die Führungspersonen auf allen Ebenen der Spitäler sind gefordert, eine stabil positive Profitabilität zu generieren. Da die operative Leistungserbringung massgeblich durch die Führungspersonen des mittleren Managements gesteuert

wird, erweist sich diese Führungsstufe als zentral in der Umsetzung der Massnahmen zur Steigerung der Produktivität.

### 2.1.3. Das mittlere Management im Spital

Führungspersonen auf mittlerer Managementstufe im Spital haben im Allgemeinen ein breites Spektrum an Aufgaben zu bewältigen. Sie sind diejenigen, die „die Show am Laufen halten“ (Buchanan et al., 2013, S. 41). Sie leisten laut den vorgenannten Autoren in einem hohen Mass einen bedeutenden Beitrag zur Strategieumsetzung und zum Wandel in Organisationen, was den Stereotypen des nachgiebigen, risikoscheuenden Bürokraten, die bis Mitte des 21. Jahrhunderts gängig waren, stark widerspricht. Zudem wurde diese Stufe oftmals mit dem Vorwurf konfrontiert, eine kostenintensive und bürokratische Verschwendung darzustellen. Tatsächlich belaufen sich die Kosten für den sogenannten Overhead am Beispiel des Universitätsospitals Zürich auf über 20 % der gesamten Personalkosten. Diese Zahl enthält indes nicht die Kosten für die mittleren Kader im klinischen Bereich, sondern für den gesamten „Verwaltungsapparat“ (USZ, 2018, S. 17). Im Rahmen einer vom National Health Service durchgeführten Studie wurden die Kosten für die mittleren Kader auf fünf bis 13 % berechnet (McLellan, 2010, S. 3). Führungspersonen dieser Stufe zeichnen sich durch die Verantwortungsübernahme für Strukturen, Prozesse und Ergebnisse in den ihnen unterstellten Organisationseinheiten mit dem dazugehörenden Personal aus (Buchanan et al., 2013, S. 43). Die fachbezogenen Hauptaufgaben (ohne Führungsaufgaben) der ihnen unterstellten nichtärztlichen Berufsgruppen in den Kern- und Supportprozessen können folgendermassen zusammenfassend beschrieben werden (vgl. Tabelle 1):

Berufsgruppe	Hauptaufgaben Mitarbeitende
Pflege	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind verantwortlich für Pflege sowie Betreuung von Patienten und unterstützen gemäss Pflegebedarf</li> <li>• Zuständig für Planung, Ausführung, Delegation und Überwachung im Pflegeprozess sowie gemäss ärztlicher Verordnung medizinisch-technischer Aufgaben</li> </ul>
MTT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biomedizinische Analytik               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenden verschiedene chemische, biologische und mikroskopische Verfahren zur Untersuchung von Proben an</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analyseresultate gemäss ärztlicher Verordnung dienen als Grundlage für die Diagnose, die Überwachung von Behandlungen sowie die Prognose und Prävention von Krankheiten.</li> <li>• Radiologie-Fachperson <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erstellung konventioneller Röntgenbilder, Computer- und Magnetresonanz-Tomografie sowie digitale Radiografie gemäss ärztlicher Verordnung</li> <li>○ Bestrahlungstherapien in Nuklearmedizin und Radioonkologie</li> </ul> </li> <li>• Physiotherapie <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Behandlung, Unterstützung und Beratung gesunder, kranker, verunfallter und behinderter Menschen aller Altersstufen nach ärztlicher Verordnung</li> <li>○ Beseitigung von Störungen im Bewegungsverhalten, Wiederherstellung der Beweglichkeit der Patienten</li> </ul> </li> </ul>
Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotellerie und Gastronomie <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verpflegung der Patienten und Mitarbeiter</li> </ul> </li> <li>• Technischer Dienst <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medizintechnik und Haustechnik – Instandhaltung</li> </ul> </li> <li>• Supply Chain Management <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einkauf, Versorgungslogistik</li> </ul> </li> </ul>
Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medizinisch-administrative Aufgaben wie Budgetplanungen, Anstellungen und Kündigungen, Projekte und Prozesse</li> <li>• Administrationsaufgaben wie HRM, Direktions-Stabstellen, Qualitätsmanagement, Finanzen</li> </ul>

Tabelle 1: Hauptaufgaben im Kerngeschäft und Supportbereichen im Spital (eigene Auflistung)

Es wirft sich die Frage auf, was für Führungspersonen im mittleren Management dieser Berufsgruppen im Spital die typische Realität ist. Die im englischen Gesundheitssystem National Health Service (NHS) im Jahr 2013 durchgeführte Studie von Buchanan und Autoren (S. 55) zu Charakteristiken (unter anderem Rollen und den Aufgaben) von Managern im Spital ergab folgendes exemplarisches Bild für eine Abteilungsleiterin Pflege mit einer Führungsspanne von

drei Abteilungen mit 100 Betten und ca. 100 Mitarbeiter in einem englischen Spital (vgl. Tabelle 2):

Rolle	Aufgaben
Klinisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Pflege: Betreuung von Patienten (z. B. zweimal in der Woche)</li> <li>• Problemlösung: Patientenstürze, Komplikationen</li> <li>• Angehörigenbetreuung</li> </ul>
Führung und Support	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change: Umsetzung von Veränderungen, z. B. Patientenzentrierung, Infektionskontrolle, Prozessoptimierungen, Lean Management, Verbesserungsmanagement</li> <li>• Vorbild: für wenig erfahrene Pflegefachpersonen</li> <li>• Verstärker: z. B. für Hygienemassnahmen, regulatorische Vorgaben</li> <li>• Coach, Supervisor und Mentor</li> <li>• Moral: Motivation, Lob aussprechen, Bewerten von Leistungen</li> <li>• Schutzschild: gegenüber Kritiken des Topmanagements</li> <li>• Thermometer: Durchführung von Morgen-Rapporten für Stimmungsbild</li> </ul>
Organisational	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindungsglied: zwischen Topmanagement und Teams in den Abteilungen</li> <li>• Team Player: Zusammenarbeit im und mit dem Team</li> <li>• Beschwerdenmanagement: Patienten und Angehörige, Ärzte</li> </ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung: Übersicht über 100 Betten und Patientenfluss</li> <li>• Performance: Budgetplanung und Steuerung</li> </ul>

Tabelle 2: Exemplarische Auflistung von Rollen und Aufgaben einer Führungsperson Pflege im Spital (in Anlehnung an Buchanan et al., 2013, S. 55)

Das breite Spektrum an Rollen und Aufgaben zeigt sich an diesem Beispiel besonders ausgeprägt für die Berufsgruppe Pflege. Führungspersonen in der Pflege sowie im MTT-Bereich bewegen sich zwischen Führungsrolle mit direkten Anteilen in der klinischen Versorgung von Patienten und derjenigen Rolle, die sich ausschliesslich auf Management- und Führungsaufgaben konzentrieren kann. Diese Kombination wird als hybride Rolle bezeichnet, wohingegen Führungspersonen aus der Administration oder dem Betrieb in der Regel reine Führungsrollen ausüben (Buchanan et al., 2013, S. 13). Unabhängig von hybriden Rollen oder reinen Managerrollen sehen sich diese Führungspersonen mit ähnlichen Belastungen und Herausforderungen

konfrontiert wie Manager auf dieser Kaderstufe in anderen Branchen. Die erläuterten Belastungen beschreiben ein Jobprofil, das als ‚extrem‘ in Bezug auf Tempo, Intensität, Umfang, lange Arbeitszeiten und sich widersprüchliche Zielsetzungen veranschaulicht worden ist (Hewlett and Luce, 2006, S. 50). Diese Job-Charakteristika werden von einem Teil der Personen als spannend und erfüllend erachtet, während der andere Teil der in extremen Jobs tätigen Personen diese Anforderungen als sehr belastend empfindet und als Konsequenz über Müdigkeit, eine schlechte Work-Life-Balance und einen erhöhten Stresslevel berichtet (Buchanan et al., 2013, S. 41). Möglicherweise werden diese Belastungen gerade in hybriden Führungsrollen verstärkt wahrgenommen (Buchanan et al., 2013, S. 41). Eine im Jahr 2016 publizierte Studie wurde in diesem Zusammenhang der Frage gewidmet, welche sozialen und organisationalen Stressfaktoren bei Führungspersonen im mittleren Management von Spitälern ermittelt werden können (Giauque, 2016, S. 1259ff.). Im Rahmen dieser quantitativen Querschnittstudie wurden insgesamt 702 Führungspersonen im mittleren Management anhand eines standardisierten Fragebogens befragt. Die Ergebnisse der statistischen Analysen führten zu folgenden Hypothesenbestätigungen: a) Je mehr Handlungsspielraum die Führungspersonen im mittleren Management in Bezug auf die Art und Weise haben, wie sie ihre Aufgaben bewältigen, desto weniger nehmen sie Stress wahr. b) Je mehr Führungspersonen im mittleren Management von flexiblen Arbeitszeiten profitieren, desto weniger nehmen sie Stress wahr. c) Je mehr Führungspersonen im mittleren Management von positiven Beziehungen zu und Unterstützung von ihren Kollegen profitieren, desto weniger nehmen sie Stress wahr. d) Je mehr Führungspersonen im mittleren Management mit organisatorischen Konflikten konfrontiert sind, desto mehr nehmen sie Stress wahr. e) Je mehr Führungspersonen im mittleren Management eine positive Einstellung zu Veränderungen haben, desto weniger nehmen sie Stress wahr (Giauque, 2016, S. 1273). Folgende Hypothesen konnten hingegen nicht bestätigt werden: a) Je mehr Führungspersonen im mittleren Management Zugang zu strategischen Informationen und Teilnahme an Entscheidungsfindungen haben, desto weniger Stress nehmen sie wahr. b) Je mehr Führungspersonen im mittleren Management von positiven Beziehungen zu und Unterstützung von ihren Vorgesetzten profitieren, desto weniger nehmen sie Stress wahr (Giauque, 2016, S. 1273). Die Studie wies die Werte der geprüften Gütekriterien transparent aus. Der Forscher gelangten zu dem Schluss, dass Führungspersonen im mittleren Kader vor allem von flexiblen Arbeitszeiten und von positiven Beziehungen zu ihren Kollegen auf gleicher Stufe profitieren, um in geringerem Ausmass Stress wahrzunehmen. Die Organisatio-



nen seien aufgefordert, eine Arbeitsumgebung und Arbeitsmerkmale zu schaffen, die unterstützend wirken (Giauque, 2016, S. 1275). Die Autoren Belasen und Belasen (Belasen and Belasen Ariel, 2016, S. 1149) haben in ihrer Arbeit zudem aufgezeigt, dass die Kombination einer grossen Führungsspanne mit wenig hierarchischer Tiefe (im Sinne von nur einer unterstellten Führungsebene anstelle von mehreren) zu einem doppelten Effekt führt. Zum einen wird die Stufe des mittleren Managements damit hinsichtlich interner organisationaler Anerkennung abgewertet, und andererseits verringert die hohe Führungsspanne die Autonomie der Manager auf mittlerer Kaderstufe. Die Motivation für Führungspersonen auf mittlerer Kaderstufe besteht darin, den Unterschied zwischen einer guten oder schlechten Arbeitsumgebung auszumachen, Innovationen und Veränderungen voranzutreiben, generell eine gute Arbeit zu leisten sowie Wertschätzung zu erfahren (Buchanan et al., 2013, S. 41). Gleichzeitig erleben Führungspersonen im mittleren Management eine eingeforderte organisationale Disziplin. Die Festlegung klarer Leistungs- und Verhaltensstandards, ein offenes und schnelles Feedback-System und die konsequente Anwendung von Sanktionen tragen dazu bei, dass der Einzelne sich freiwillig darum bemüht, alle Erwartungen, die die Organisation an ihn stellt, zu erfüllen (Glaser et al., 2016, S. 1345). Die vielfältigen Rollen, die Führungspersonen im mittleren Management im Spital einzunehmen haben, lassen den Schluss zu, dass diese Personen über wirkungsvolle Strategien verfügen müssen, um die Herausforderungen ihrer als extrem zu charakterisierenden Tätigkeit zu meistern und dabei gesund sowie produktiv zu bleiben.

## 2.2. Job Crafting – das selbst initiierte proaktive Gestalten von Aufgaben

### 2.2.1. Beschreibung von Job Crafting als Verhaltensweise

Das Verhalten von Führungspersonen und Mitarbeitern ist einer der Schlüsselbegriffe in der Literatur hinsichtlich der Themen ‚Führung‘ und ‚Management‘ (Busse and Schreyögg, 2017, S. 382). Der Grund dafür liegt in der Bedeutung des Verhaltens für die gesamte Organisation. In empirischen Studien bildet – je nach gewählter Methodik – in einer qualitativen Studie das Verhalten und in einer quantitativen Studie die zu erklärende Variable der Wahl das zu verstehende Konstrukt der Wahl. Organisationen sind auf Mitarbeitende, die ein möglichst opti-

males Verhalten zeigen, auf allen Ebenen angewiesen, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Die Zeit, in der Mitarbeitende in der Organisation Leistung erbringen, wird als produktives Verhalten bezeichnet. Während produktives Verhalten auf die möglichst effektive und effiziente Erfüllung der vorgegebenen Aufgaben gerichtet ist, zielt das sogenannte proaktive Verhalten auf die selbst initiierte Veränderung einer Aufgabe (Griffin et al., 2007, S. 332).

Als eine besondere Form proaktiven Verhaltens wird das Konzept des Job Craftings präsentiert. Job Crafting wurde erstmals 2001 von Amy Wrzesniewski, Professorin für Organizational Behavior an der School of Management der Yale University in New Haven, CT, US, sowie Jane E. Dutton, Professorin für Business Administration und Psychology an der School of Business der University of Michigan, MA, US beschrieben. Die grundlegende Annahme ihrer Abhandlung basiert darauf, dass Arbeitsaufgaben und daraus entstehende Interaktionen im sozialen Kontext von Organisationen letztendlich eine Art 'Rohmaterial' darstellen, aus dem Mitarbeitende ihren Job gestalten (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S 179). Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179) halten Folgendes fest: *We define Job Crafting as the physical and Cognitive changes individuals make in the Task or Relational boundaries of their work. Thus, Job Crafting is an action, and those who undertake it are Job crafters.* Job Crafting bezieht sich auf die eigene Initiative der Mitarbeiter, innerhalb der durch den Kontext des Jobs vorherrschenden Grenzen a) die eigene Aufgabe (Task Crafting), b) die sozialen Beziehungen im Rahmen der Aufgabe (Relational Crafting) und c) die kognitive Interpretation der Aufgabe (Cognitive Crafting) selbst initiiert zu erweitern. Dabei sind Task Crafting und Relational Crafting verhaltensbezogene Handlungen, während Cognitive Crafting eine gedankliche Leistung verkörpert.

Job Crafting ergänzt die klassische Theorie zu Job Design von (Oldham and Hackman, 2010, S. 463ff.) mit der Theorie der sozialen Informations-Prozess-Perspektive (Salancik and Pfeffer, 1978, S. 224ff.) . Die Anhänger der Job-Design-Theorie gehen von der Annahme aus, dass die Motivation für die Arbeitstätigkeit und die Zufriedenheit mit dem Job durch die objektiven Charakteristiken der Aufgaben massgebend beeinflusst werden (z. B. Vielfältigkeit der Aufgaben, Ganzheitlichkeit und Relevanz der Aufgaben, Autonomie, Sinnhaftigkeit). Der Vorgesetzte spielt dabei eine bedeutende Rolle, da er durch gezieltes Feedback und Ermöglichung von Handlungsspielraum die Motivation fördern und letztendlich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter positiv beeinflussen kann (Oldham and Hackman, 2010, S. 474). Job Crafting unterstützt diese Annahmen, ergänzt diese jedoch mit der Perspektive des Mitarbeiters selbst,

der die ihm übertragenen Aufgaben aus Eigeninitiative und in der Regel ohne vorgängige Absprache mit der vorgesetzten Person anpasst. Die soziale Informations-Prozess-Perspektive erklärt dieses selbst initiierte Vorgehen damit, dass Individuen als soziale Wesen adaptive Schritte unternehmen, um ihr Verhalten gegenwärtigen Situationen anzupassen. Diese Adaptierung geschieht aufgrund des sozialen Kontextes, in dem sich das Individuum bewegt, z. B. des Kontextes der Arbeitswelt (Salancik and Pfeffer, 1978, S. 226).

### 2.2.2. Wirkungsweise von Job Crafting

Das von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 182) konzipierte Modell zu Job Crafting beschreibt einen dynamisch-reflexiven Prozess, bestehend aus der Motivation, Job Crafting anzuwenden, sowie Bedingungen, die Job Crafting ermöglichen, den eigentlichen Job-Crafting-Praktiken zur Gestaltung der Aufgaben und deren unmittelbaren Wirkungen auf das Individuum.

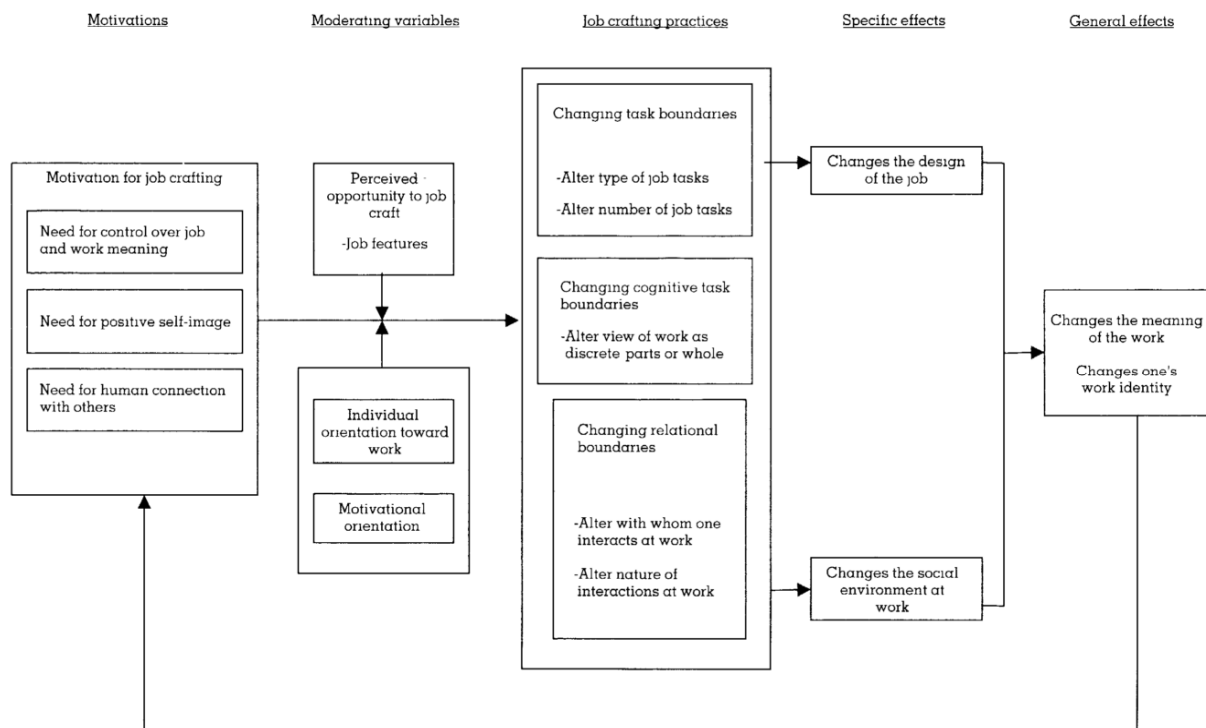


Abbildung 3: Originäres Modell zu Job Crafting und dessen Wirkungsweise (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S. 182)

Wrzesniewski und Dutton (2001) gehen davon aus, dass ein Bedürfnis nach Steuerung über den Job und dessen Bedeutung, das Bestreben, ein positives Selbstbild aufzubauen, sowie ein

Bedürfnis nach Austausch die bedeutsamsten Motive dafür sind, dass Mitarbeitende beginnen, ihre Aufgaben selbst initiiert zu verändern (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S. 182). Der Zusammenhang zwischen der Motivation für Job Crafting und einem demonstrierten Verhalten von Job Crafting wird gemäss den Autorinnen hauptsächlich durch die Bedingung ermöglicht, im Kontext der Arbeit überhaupt Möglichkeiten für Job Crafting zu sehen ('Perceiving opportunity to Job craft'). Die Forscherinnen van Wingerden und Niks (Van Wingerden and Niks, 2017, S. 1ff.) entwickelten auf Grundlage dieser Annahmen eine einfaktorielle Skala zur Messung der wahrgenommenen Möglichkeit für Job Crafting. Die dazu verwendeten Items erfragen z. B. die Möglichkeit, die Art der Aufgabe sowie die Anzahl der Aufgaben zu verändern oder auswählen zu können, mit welchen Personen man in Kontakt treten möchte oder ob die Möglichkeit vorhanden ist, die Bedeutung der eigenen Aufgabe resp. die eigene Rolle bei der Arbeit zu verändern. Das Cronbachs' Alpha zur Messung der internen Reliabilität der Skala ergab einen akzeptablen Wert von 0.85 (Nunnally and Bernstein, 1994, S. 100) und wurde im Rahmen einer Studie zu Job Crafting und Arbeitsengagement geprüft.

Job Crafting grenzt sich von anderen proaktiven und in der Regel freiwilligen Verhaltensweisen, beispielsweise Organizational Citizenship Behavior (Bateman and Organ, 1983, S. 589ff.), Proactive Behavior (Crant, 2000, S. 435ff.) oder Relational practice (Fletcher, 1998, S. 163ff.), dadurch ab, dass sich die genannten Konzepte entweder auf spezifisch aufgabenorientiertes freiwilliges Verhalten (task-orientation) oder beziehungsorientiertes freiwilliges Verhalten (relational-orientation) beziehen und eine explizite Komponente wie Cognitive Crafting dabei keine tragende Rolle spielt (Parker et al., 2019, S. 141).

In Bezug auf die Wirkungen von Job Crafting gehen Wrzesniewski und Dutton davon aus (2001, S. 186), dass über die beschriebenen selbst initiierten Veränderungen der Aufgaben und des sozialen Kontextes insbesondere Wirkungen auf die Bedeutung der Arbeit für das Individuum und in Hinblick auf die berufliche Identität eine Zunahme derselben festzustellen ist. Mit Bedeutung der Arbeit ist gemeint, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als wertvoll und lohnend wahrnehmen (Oldham and Hackman, 2010, S. 477). Mitarbeitende ‚craften‘ mithin ihre Aufgaben, um durch die Veränderungen die Identität mit der Arbeit und deren Bedeutung für sich selbst zu verbessern resp. zu erhöhen. Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 186) führten zur empirischen Verständnisklärung eine Interviewstudie mit Reinigungsfachpersonen in einem Spital durch. Sie konnten aufzeigen, dass trotz absolut identischer formaler Stellenbeschreibungen

erhebliche Unterschiede bei der Gestaltung der Aufgaben durch die Interviewten vorlagen. Es konnten aus den Ergebnissen zwei Gruppen formiert werden. Die eine Gruppe mit Reinigungsfachpersonen beschränkte ihre Tätigkeiten auf die vorgegebenen Aufgaben gemäss der Stellenbeschreibung. Sie kommunizierten und interagierten sehr beschränkt mit z. B. in den Abteilungen tätigen Pflegefachpersonen und betreuten Patienten, da dies formal auch nicht vorgesehen war. Die Teilnehmer dieser Gruppe bewerteten ihre Arbeit tendenziell als negativ und wenig wertvoll. Die zweite Gruppe gab in den Interviews an, dass sie ihre Arbeit als Ganzes in einem grösseren Zusammenhang sähen und diese relevant sei für die Patienten im Spital. Darüber hinaus erklärten sie, zu versuchen, sich in die Abläufe der Abteilungen zu integrieren und durch Hinzunahme von Aufgaben, z. B. zur Einhaltung von Hygienestandards, einen Beitrag zu leisten. Die Teilnehmer dieser Gruppe gaben verschiedene zusätzliche, in den Stellenbeschreibungen nicht vorhandene Aufgaben an, die sie ausführten. Die Gruppe bewertete insgesamt ihre Arbeit als positiv, bedeutend für die Organisation und für sich selbst als herausfordernd.

Job Crafting von Mitarbeitenden ist für Organisationen deshalb von Bedeutung, da einfallreiches und selbst initiiertes adaptives Verhalten – im Sinne von Job Crafting – einerseits bei den Mitarbeitenden ein verstärktes Gefühl von Bedeutung für sowie Identität mit ihrer Arbeit auslöst und andererseits diese positive Motivation für die Arbeit zu einer verbesserten Arbeitsleistung führen. Dies wiederum ist eine relevante Voraussetzung und zu erreichendes Ziel jeder Führung einer Organisation, um die notwendigen Herausforderungen in einer dynamischen und komplexen Arbeitswelt bewältigen zu können (Berg et al., 2008, S. 7). Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 197) schliessen ihre Erstbeschreibung von Job Crafting mit folgender Aussage:

*Certainly, our perspectives may be interpreted as little more than a timely correction to more passive models how employees behave at work. However, we feel that in the current work environment, the nature of work is changing along with contemporary organizations. Employees are increasingly being treated as free agents, left to shape their own work experiences and career trajectories.*

### 2.3. Zusammenfassung der Problemstellung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Konstrukt Job Crafting als proaktives Verhalten zur Gestaltung von Aufgaben gerade in Zeiten des Wandels im Spital von grosser Relevanz ist. Die aktuellen Herausforderungen wie ökonomischer Druck in Richtung Profitabilität unter Beibehalt einer hochstehenden Versorgungsleistung stellt das mittlere Management der nichtärztlichen Berufsgruppen im Spital auf die Probe. Der aktuell bereits hohe und weiter steigende Bedarf an Gesundheitsfachleuten mit gleichzeitig stagnierenden Ausbildungszahlen verschärft die Situation, profitabel mit vorhandenen Ressourcen die gewünschte Leistung zu erzielen. Die Führungspersonen sind gefordert, sich dieser Herausforderungen proaktiv anzunehmen. Ob und wie Job Crafting hierzu einen Beitrag leistet, ist mit der geplanten Untersuchung im Rahmen der Dissertation analysiert worden.

### **3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit**

In der geplanten Arbeit/Untersuchung steht das Phänomen von Job Crafting bei Führungspersonen im Spital im Mittelpunkt. Job Crafting wird seit der Erstpublikation von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) als vielversprechendes selbst initiiertes Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen beschrieben, das durch die Veränderung von Aufgaben bei der Arbeit, die Neugestaltung von Beziehungen am Arbeitsplatz und die Erweiterung der kognitiven Denkweise über die eigenen Aufgaben bedingen kann, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als bedeutsam wahrnehmen und sich stark mit dieser identifizieren. Identifikation mit der eigenen Arbeit und mit der Organisation, in der man angestellt ist, geht einher mit einer verbesserten Arbeitsleistung (Nerdinger et al., 2014, S. 448).

In den Schweizer Spitalern herrscht Aufruhr, da einerseits im stationären Versorgungsbereich der Profitabilitätsdruck durch die neue Spitalfinanzierung mittels Fallpauschalen sehr stark zugenommen hat. Als Stellhebel zur Erreichung einer stabilen Profitabilität dient die Produktivitätssteigerung durch Optimierung der Verweildauer der stationär behandelten Patienten. Im ambulanten Versorgungsbereich muss eine Produktivitätssteigerung durch die vermehrte Erbringung von Taxpunkten erreicht werden. Andererseits fordern Patienten zu Recht eine hohe Qualität der Behandlung und der Supportleistungen im Spital. Die Spitalleitungen setzen entsprechend herausfordernde Ziele, um diesen Wandel mit einem positiven Ergebnis bewältigen zu können. Die mittlere Managementstufe steht dabei im Fokus, da diese Ebene in den klinischen Berufsgruppen direkt den Basismitarbeitern vorgesetzt ist und einen grossen Einfluss auf deren Arbeitsleistung ausübt. Nielsen (Nielsen, 2013, S. 1038) hält hierzu fest, dass die Führungspersonen im mittleren Management über ein 'make or break' entscheiden. Gleichzeitig ist diese Führungsstufe im Spital bislang wenig erforscht, und es fehlen weitgehend Erkenntnisse darüber, wie diese Führungspersonen mit ihrem Verhalten entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg einer Organisation beitragen (Nielsen, 2013, S. 1036).

In den Spitalern bilden die Berufsgruppen Pflege und MTT zahlenmässig die grösste Gruppe. Produktivitätssteigerungen müssen gerade durch und von diesen Berufsgruppen mitgetragen sowie umgesetzt werden. Die Führungspersonen im mittleren Management stehen dabei vor der Herausforderung, dass gerade in diesen Berufsgruppen ein Fachkräftemangel herrscht,

der sich in den kommenden Jahren weiter zuspitzen wird (Merçay et al., 2016, S. 8). Job Crafting von Führungspersonen könnte hierzu das entscheidende Verhalten repräsentieren, um die vielfältigen Herausforderungen bewältigen zu können.

Mit der vorliegenden Dissertation wird mithin das Ziel verfolgt, Job Crafting vertieft bei Führungspersonen im mittleren Management der Berufsgruppen Pflege, MTT, Betrieb und Administration im Spital zu untersuchen, da gerade diese Personen für die Spitäler hinsichtlich aktueller Herausforderungen entscheidend sind. Diese Untersuchung ist zum einen von wissenschaftlichem Interesse, da das mittlere Management gemäss Nielsen (2013, S. 1036) eine wenig beforschte Zielgruppe verkörpert. Zum anderen könnten durch die Untersuchung neue wissenschaftlich nutzbare Erkenntnisse zu Job Crafting eruiert werden. Neben der wissenschaftlichen Relevanz kann angenommen werden, dass die Ergebnisse aus der Untersuchung auch für die Praxis von grossem Interesse sein werden. Es sollen deshalb im Rahmen der Dissertation klare Praxisimplikationen identifiziert werden, anhand derer die Bedeutung von Job Crafting im Kontext Spital und bei Führungspersonen eingenommen wird und mit denen dazu beigetragen werden soll, dass die wirtschaftlichen und qualitätsorientierten Herausforderungen der Spitäler mit Erfolg bewältigt werden können.



## 4. Theoretische Vorstudie

Nachstehend wird die Vorstudie der eigentlichen Hauptstudie beschrieben. Mit der Vorstudie wird das Ziel verfolgt, den aktuellen Stand der Forschung zu Job Crafting zu veranschaulichen. Darin enthalten sind die Beschreibung zu den Dimensionen von Job Crafting und deren Bewertung und Evidenz sowie die Beschreibung der durchgeführten Literaturrecherche zu Job Crafting bezogen auf die Forschungsfragen. Die Literatur wird in Bezug auf Job Crafting in der Führung im Spital aufgearbeitet. Das Kapitel schliesst mit dem Abschnitt zur Zusammenfassung der Ergebnisse der Vorstudie sowie der Identifikation der Forschungslücke.

### 4.1. Forschung zu Job Crafting

Der Erstpublikation zu Job Crafting von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) nachfolgend, haben einige Forschungsgruppen das Thema aufgenommen und Grundlagen sowie Anwendungsempfehlungen zum Verstehen von Job Crafting veröffentlicht. Als eine besondere Form proaktiven Verhaltens wurde Job Crafting dann erstmalig von Nerdinger, Blickle und Schaper 2014 (S. 445 ff.) in der dritten Auflage des Lehrbuchs ‚Arbeits- und Organisationspsychologie‘ beschrieben. Seither hat das Konstrukt ‚Job Crafting‘ Einzug in die Lehre zu Arbeitsverhalten von Mitarbeitern in Organisationen gefunden und wird thematisch durch viele Forschungsgruppen und Praxisvertreter weiter analysiert und bearbeitet. Ziel dieser Vorstudie ist es, den aktuellen Stand der empirischen und methodischen Forschung zu Job Crafting hinsichtlich Beschreibung des Konstrukts sowie in Bezug auf Erkenntnisse aus angewandten Forschungsarbeiten zusammenzutragen.

### 4.2. Dimensionen von Job Crafting

#### 4.2.1. Übersicht zu Dimensionen von Job Crafting

Job Crafting wurde auf der Basis von zwei grundlegend unterschiedlichen theoretischen Modellen erforscht: der Erstbeschreibung durch Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) sowie der Neubeschreibung durch Tims und Bakker (Tims and Bakker, 2010, S. 1ff.) auf der Grundlage des Job Demand-Resource-Modells von Bakker und Demerouti (Bakker and Demerouti, 2007, S. 309ff.). Tabelle 3 bietet einen Überblick über den aktuellen Stand der Dimensionsforschung

Nr	Zitation / Autoren	Jahr	Job-Crafting-Dimension	Theoretisches Modell
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wrzesniewski and Dutton</li> <li>• Ghitulescu</li> <li>• Berg et al.</li> <li>• Slemp and Vella-Brodrick</li> <li>• Niessen et al.</li> <li>• Sekiguchi et al.</li> </ul>	2001 2006 2010 2013 2016 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Task Crafting</li> <li>• Relational Crafting</li> <li>• Cognitive Crafting</li> </ul>	Job Crafting nach Wrzesniewski and Dutton (2001)
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leana et al.</li> </ul>	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual Crafting</li> <li>• Collaborative Crafting</li> </ul>	Job Crafting nach Wrzesniewski and Dutton (2001)
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tims and Bakker</li> </ul>	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing Job Resources</li> <li>• Increasing Job Demands</li> <li>• Decreasing Job Demands</li> </ul>	JD-R Modell nach Bakker and Demerouti (2007)
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tims et al.</li> <li>• Nielsen and Abildgaard</li> </ul>	2012 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing Structural Job Resources</li> <li>• Increasing Social Job Resources</li> <li>• Increasing Challenging Job Demands</li> <li>• Decreasing Hinderling Job Demands</li> </ul>	JD-R Modell nach Bakker and Demerouti (2007)
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petrou et al.</li> </ul>	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seeking Resources</li> <li>• Seeking Challenges</li> <li>• Reducing Demands</li> </ul>	JD-R Modell nach Bakker and Demerouti (2007)
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lichtenthaler and Fischbach</li> </ul>	2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion-focused Job Crafting</li> <li>• Prevention-focused Job Crafting</li> </ul>	JD-R Modell nach Bakker and Demerouti (2007)
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooij et al.</li> </ul>	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crafting towards Strengths</li> <li>• Crafting towards Interests</li> </ul>	JD-R Modell nach Bakker and Demerouti (2007)
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruning and Campion</li> </ul>	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approach Crafting</li> <li>• Avoidance Crafting</li> <li>• Role Crafting</li> <li>• Resource Crafting</li> </ul>	Kombination der Dimensionen Job Crafting nach Wrzesniewski and Dutton (2001), JD-R Modell nach Bakker and Demerouti (2007)

9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhang and Parker</li> </ul>	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approach Behavioral Crafting (Resources and Demands)</li> <li>• Approach Cognitive Crafting (Resources and Demands)</li> <li>• Avoidance Behavioral Crafting (Resources and Demands)</li> <li>• Avoidance Cognitive Crafting (Resources and Demands)</li> </ul>	Kombination der Dimensionen Job Crafting nach Wrzesniewski and Dutton (2001), JD-R Modell nach Bakker and Demerouti (2007) und Job Crafting nach Bruning and Campion (2018)
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lazazzara et al.</li> </ul>	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approach <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Task Crafting</li> <li>○ Relational Crafting</li> <li>○ Cognitive Crafting</li> </ul> </li> <li>• Avoidance <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Task Crafting</li> <li>○ Relational Crafting</li> <li>○ Cognitive Crafting</li> </ul> </li> </ul>	Kombination der Dimensionen von Job Crafting nach Wrzesniewski and Dutton (2001) und Job Crafting nach Bruning and Campion (2018)

Tabelle 3: Dimensionen von Job Crafting

Die Studie von Tims und Bakker (2010, S. 1 ff.) führte fast zehn Jahre nach der Erstpublikation durch Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) und deren theoretisches Modell zu einem deutlichen Schub an Forschungsaktivitäten, da diese Gruppe Job Crafting neu und entgegen der originären Beschreibung im Zusammenhang mit dem bereits seit der Erstpublikation von Bakker und Demerouti (2007, S. 309 ff.) sehr bekannten und auf vielfältige Weise untersuchten Job-Demand-Resource-Modell (JD-R) beschrieben hat. Die auf dem JD-R Modell basierende Forschung zu Job Crafting ist entgegen der Forschung mit den Dimensionen von Wrzesniewski und Dutton, die mehrheitlich mit qualitativen Methoden gearbeitet haben, ausschliesslich mit quantitativer Methodik erfolgt. In den Jahren 2016 bis 2019 haben weitere Entwicklungen in der Definition von Dimensionen von Job Crafting stattgefunden.

#### 4.2.2. Bewertung der Entwicklungen von Job Crafting

Von über 100 Studien zu Job Crafting seit 2012 wurden 83 basierend auf dem JD-R Modell durchgeführt (Zhang and Parker, 2019, S. 128). Diese eindrückliche Dominanz bedarf einer vertieften Analyse. Das JD-R Modell stellt zwar ein umfassendes Rahmenmodell zur Erklärung dar, in welcher Form Arbeitsgestaltung Einfluss auf das Engagement, Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitern nimmt. Das duale Prozessmodell beschreibt einerseits, wie Anforderungen aus der Arbeitstätigkeit zu belastenden Zuständen wie beispielsweise Erschöpfung führen können. Andererseits wird veranschaulicht, wie Ressourcen motivationale Prozesse wie Arbeitsengagement fördern. Demzufolge soll Job Crafting als relevante Verbindung zwischen Arbeitskontext und Motivation funktionieren und so die Passung zwischen Person und Job fördern (Bakker and Demerouti, 2017, S. 276). Die Forscher definieren Job Crafting als „[...] the changes that employees may make up to their Job demands and Job resources with their personal abilities and needs (Tims et al., 2012, S. 174). Gegenüberstellend sei die Definition von Wrzesniewski und Dutton angeführt: „[...] the physical and Cognitive changes that individuals make in the Task or Relational boundaries of their work (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S. 179). Bakker und Demerouti geben als Grund für ihre von der originären Beschreibung von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179) abweichenden theoretischen Definition von Job Crafting an, dass Mitarbeitende selbst initiiert ihre Aufgaben neu gestalten, um in der Hauptsache mittels Ressourcenaktivierung am Arbeitsplatz besser mit den Anforderungen der Ar-

beit und deren Belastungen umgehen zu können. Zudem halten sie fest, dass die originär definierten Dimensionen Task und Relational Crafting handlungsbezogen seien, während Cognitive Crafting eine Leistung auf gedanklicher Ebene darstelle. Diese drei Dimensionen entsprechen nicht einem einzigen homogenen Konstrukt (Bakker and Demerouti, 2017, S. 275). Slemp und Vella-Brodrick (2013, S. 128) (Slemp and Vella-Brodrick, 2013, S. 128) postulieren jedoch dafür, die kognitive Komponente von Job Crafting – wie von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) beschrieben – unbedingt als eine bedeutende Dimension aufzunehmen, um die gesamte Spannbreite von Bedingungen und Auswirkungen von Job Crafting für jede Dimension untersuchen zu können.

Kürzlich erfolgte nun der Versuch, die beiden bis dahin unabhängig voneinander vorangetriebenen Forschungsströme zu kombinieren. Bruning und Campion (Bruning and Campion, 2018, S. 501) stufen zunächst die beiden Perspektiven des Job Craftings als 'Rollen' und 'Ressourcen'-Crafting' ein. Mit Rollen-Crafting bezogen sich die Autoren darauf, dass Aufgaben und soziale Grenzen der Arbeit verändert werden (entspricht dem Ansatz von Wrzesniewski und Dutton, 2001), während Ressourcen-Crafting sich auf die Erhöhung resp. Verwaltung der zur Verfügung stehenden Ressourcen bei der Arbeit bezieht (entspricht dem Ansatz von Tims und Autoren (Tims et al., 2012). Bruning und Campion (2018, S. 502) führten zudem den Ansatz des Annäherungs- und Vermeidungsverhaltens von Job Crafting ein (Approach und Avoidance Crafting). Annäherungsverhalten (Approach Crafting) ist darauf gerichtet, Probleme zu lösen und die Arbeitssituation zu Verbesserung und Stressoren zu verstehen resp. zu akzeptieren, um den Job als etwas Positives zu sehen. Mit Vermeidungsverhalten (Avoidance Crafting) wird versucht, negative Aspekte des Jobs zu reduzieren oder zu eliminieren (Lazazzara et al., 2020, S. 4). Aufbauend auf der Arbeit von Bruning und Campion (2018, S. 499 ff.), haben Zhang und Parker (Zhang and Parker, 2019, S. 129) mit gleicher Taxonomie Annäherungs- und Vermeidungsverhalten als oberste hierarchische Dimensionen von Job Crafting identifiziert. Eine Ebene darunter folgt bei diesen Autoren eine verhaltensorientierte und eine kognitive Dimension von Job Crafting. Gemäss Lazazzara und ihren Mitautoren (Lazazzara et al., 2020, S. 4) stimmen diese Ergebnisse stark mit der Vorstellung überein, dass die Arbeitsgestaltung durch Annäherungs- und Vermeidungsverhalten repräsentiert wird. Diese Autoren erachten die Unterscheidung als bislang informativste hierarchische Gliederung von Job Crafting. Sie empfehlen, für qualitative Studien, in denen es um eine umfassende Beschreibung der individuellen

Prozesse von Job Crafting geht, die Dimensionen Approach und Avoidance Crafting anzuwenden. Eine Studie von Mäkikangas (Mäkikangas, 2018, S. 101ff.) wendete in der Folge auf der Basis der Arbeiten von Bruning und Campion (2018, S. 501) erstmalig die Unterscheidung zwischen Approach und Avoidance Crafting in einer empirischen Studie an, um erkennbare Profile anhand von Bewertungen zu vier Job-Crafting-Verhaltensweisen basierend auf dem JD-R Modell zu identifizieren. Die Studienteilnehmer waren finnische Rehabilitationsarbeiter (n = 131), die zweimal täglich ihre Massnahmen zum eigenen Job-Crafting-Verhalten und weiteren Variablen bewerteten. Die Ergebnisse anhand von zwei unterschiedlichen Messzeiten ergaben zwei unterschiedliche Job-Crafting-Profile: 94 % der Studienteilnehmer waren sogenannte aktive Job Crafter (94 %) und zeigten sowohl Approach- als auch Avoidance-Crafting-Formen. Lediglich 6 % wurden als passive Job Crafter eingestuft. Sie zeigten nur Avoidance-Crafting-Formen. Die Analyse ergab zudem, dass die Studienteilnehmer ihr Profil im Lauf der Messzeit beibehalten haben. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter mehrere Job-Crafting-Strategien gleichzeitig aktiv anwenden (Mäkikangas, 2018, S. 107). Die Studie führt indes nicht aus, welche Crafting-Formen konkret in welcher Kombination wirkungsvoll sind. Die Autorin schliesst ihre Studie mit der Anmerkung, dass es relevant sei, Kombinationen von Job-Crafting-Strategien zu analysieren (Mäkikangas, 2018, S. 110).

#### 4.2.3. Evidenz zu Job Crafting

Bis zur Durchführung der vorliegenden Dissertationsstudie wurden insgesamt zwei umfangreiche Übersichtsarbeiten zu Job Crafting durchgeführt: eine Meta-Analyse zur Konsolidierung von Erkenntnissen aus quantitativen Primärstudien (Rudolph et al., 2017, S. 112ff.) sowie eine Meta-Synthese zur Erkenntnisgewinnung aus qualitativen Primärstudien (Lazazzara et al., 2020, S. 1ff.). Die folgenden Abschnitte beschreiben die Methodik sowie die Ergebnisse dieser Übersichtsarbeiten.

Rudolph hat gemeinsam mit anderen Autoren eine umfassende Meta-Analyse zu den Wirkungsweisen zwischen einerseits Job Crafting und andererseits den Variablen ‚individuelle Unterschiede‘, ‚Job-Charakteristika‘ und ‚Arbeits-Outcomes‘ durchgeführt (Rudolph et al., 2017, S. 120). Dazu wurden mittels einer eigens dafür entwickelten Methodik insgesamt 122 voneinander unabhängige Studien basierend auf dem JD-R Modell mit insgesamt 1429 unterschied-

lichen Effektengrößen aus einer Stichprobe von total 35'670 Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt. Das in Abbildung 3 veranschaulichte Forschungsmodell wurde für die Wirkungszusammenhänge aufgrund der Datenbasis aus den Primärstudien angenommen.

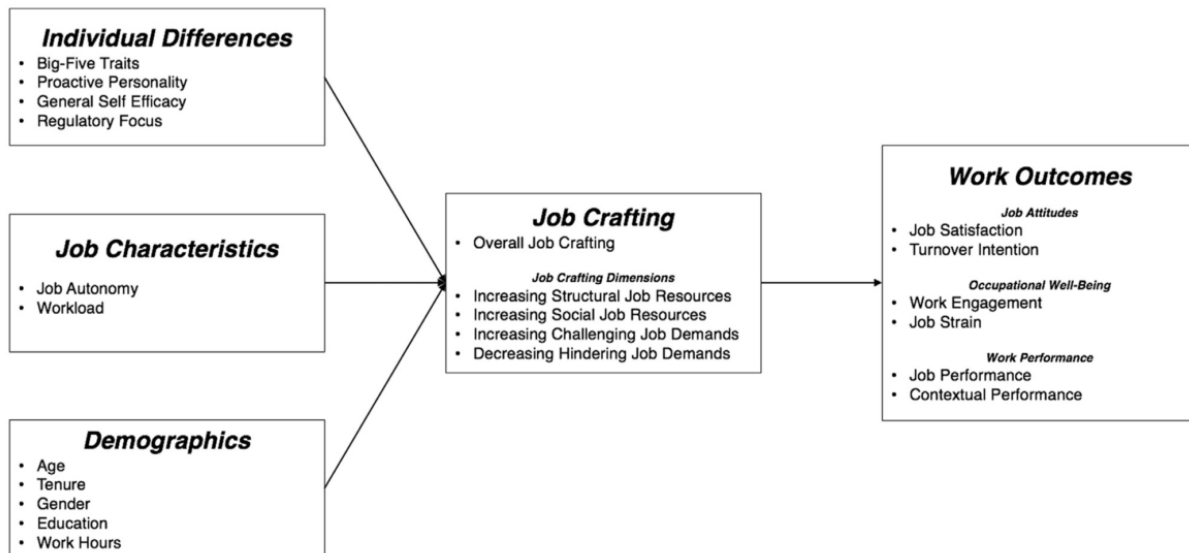


Abbildung 3: Forschungsmodell zu Job Crafting und dessen Wirkungsweise (Rudolph et al., 2017, S. 114)

Das Modell weist grosse Ähnlichkeit mit dem originären Wirkungsmodell der beiden Erstorinnen Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) auf. Dabei ist zu beachten, dass Job Crafting als Gesamtkonstrukt gemessen wurde und ausschliesslich die Dimensionen von Tims und der Autorenschaft (2012, S. 173 ff.) basierend auf dem JD-R Modell zur Operationalisierung von Job Crafting verwendet wurden, d. h., es wurden keine Studien inkludiert, die die originären Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting verwendeten. Die Forscher konnten zeigen, dass die vorgenommene Dimensionierung von Job Crafting gemäss der durchgeführten konfirmatorischen Faktorenanalyse in sich kein konsistentes Konstrukt darstellt. Während die drei ‚Increasing‘-Dimensionen in ähnlicher Art und Weise auf einen übergeordneten Faktor laden, weicht die ‚Decreasing‘-Dimension davon ab und demonstriert lediglich eine sehr geringe Ladung. Rudolph und Autorenschaft (2017, S. 132) empfehlen hierzu, die ‚korrekten‘ Dimensionen von Job Crafting in weiterführenden Studien nochmals kritisch zu hinterfragen. Unabhängig von dieser Diskussion testeten sie mittels einer durchgeführten multiplen Regression die Bedingungen und Auswirkungen des Gesamtkonstrukts Job Crafting. Robuste positive Zusammenhänge wurden zwischen den Persönlichkeitseigenschaften der Big-Five-Theorie – Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen sowie

Selbstwirksamkeit und eine proaktive Persönlichkeit – nachgewiesen. In Kontrast dazu offenbart Neurotizismus keinen Zusammenhang mit Job Crafting (Rudolph et al., 2017, S. 125). Hinsichtlich Job-Charakteristika zeigen Job Autonomie und Workload einen jeweils positiven Zusammenhang mit Job Crafting auf. Aus den demografischen Variablen gehen folgende Ergebnisse hervor: Alter und Beschäftigungsgrad weisen schwach negative Zusammenhänge mit Job Crafting auf. Je jünger die Personen sind, desto mehr Job Crafting tritt zutage. Der Grad der Ausbildung sowie Geschlecht und Arbeitsstunden pro Woche weisen schwach positive Zusammenhänge mit Job Crafting auf. Zum Beispiel demonstrieren Frauen in einem etwas höheren Ausmass Job Crafting als Männer. Darüber hinaus gilt Folgendes: Je höher der Grad der Ausbildung der Personen ist, umso ausgeprägter ist das Job Crafting (Rudolph et al., 2017, S. 125). Hinsichtlich der Auswirkungen von Job Crafting konnten die nachstehenden Ergebnisse festgehalten werden: Job Crafting erklärt zu 14 % die Varianz im Antwortverhalten zur Arbeitszufriedenheit, zu 29 % das Engagement der Mitarbeiter für die Arbeit und zu 6 % die Intention, die Stelle zu wechseln (Rudolph et al., 2017, S. 126). Die Meta-Analyse hat umfassende Erkenntnisse ergeben. Gleichwohl resultieren daraus keine weiterführenden Erkenntnisse zu der Frage, wie Führungspersonen im mittleren Management im Spital Job Crafting betreiben.

In Ergänzung zur Meta-Analyse haben Lazazzara und ihre Mitautoren (Lazazzara et al., 2020, S. 1ff.) eine Meta-Synthese von qualitativen Primärstudien zu Job Crafting durchgeführt. Eine Meta-Synthese entspricht einer Kombination und Interpretation von Ergebnissen aus qualitativen Studien, die systematisch zu einem bestimmten Thema selektioniert wurden (Lazazzara et al., 2020, S. 2). Die Autoren beschrieben mit dieser Methode nicht nur spezifische Formen von Job Crafting, sondern sie betteten ihre Erkenntnisse ebenfalls in ein Wirkungsmodell ein, ohne jedoch die Wirkungsweisen mit statistischen Methoden zu quantifizieren. Der Mehrwert dieser Synthese liegt gemäss den Autoren einerseits darin, dass sie bislang bestehende Erkenntnisse aus qualitativen Studien zusammenführen und damit zu einem genaueren Verständnis beitragen, wie Individuen Job Crafting initiieren und Veränderungen in ihren Aufgaben beitragen (Lazazzara et al., 2020, S. 2). Andererseits können die Ergebnisse dabei helfen, die ebenfalls möglichen negativen Konsequenzen von Job Crafting für den Einzelnen besser zu verstehen. Diese Wissenslücke wird von den Autoren als bedeutende Einschränkung zum aktuellen Forschungsstand zu Job Crafting angesehen (Lazazzara et al., 2020, S. 2). Da Job Crafting von einem persönlichen Ziel ausgeht, kann es sein, dass die von Einzelpersonen vorgenommenen Änderungen nicht immer im Einklang mit Bedürfnissen von anderen Mitarbeitern



oder Kollegen stehen. Im Rahmen der Meta-Synthese wurden insgesamt 24 voneinander unabhängige qualitative Studien analysiert und mittels fundierter Methodik mit sechs Schritten von der Eingrenzung der Fragestellung über die Selektion der Studien, der Datenextraktion und Codierung der Daten bis hin zur Modellkonzeption und abschliessender Interpretation untersucht. Die Forscher bilden aufgrund ihrer Erkenntnisse folgendes induktiv erarbeitetes Prozessmodell von Job Crafting ab (vgl. Abbildung 4):

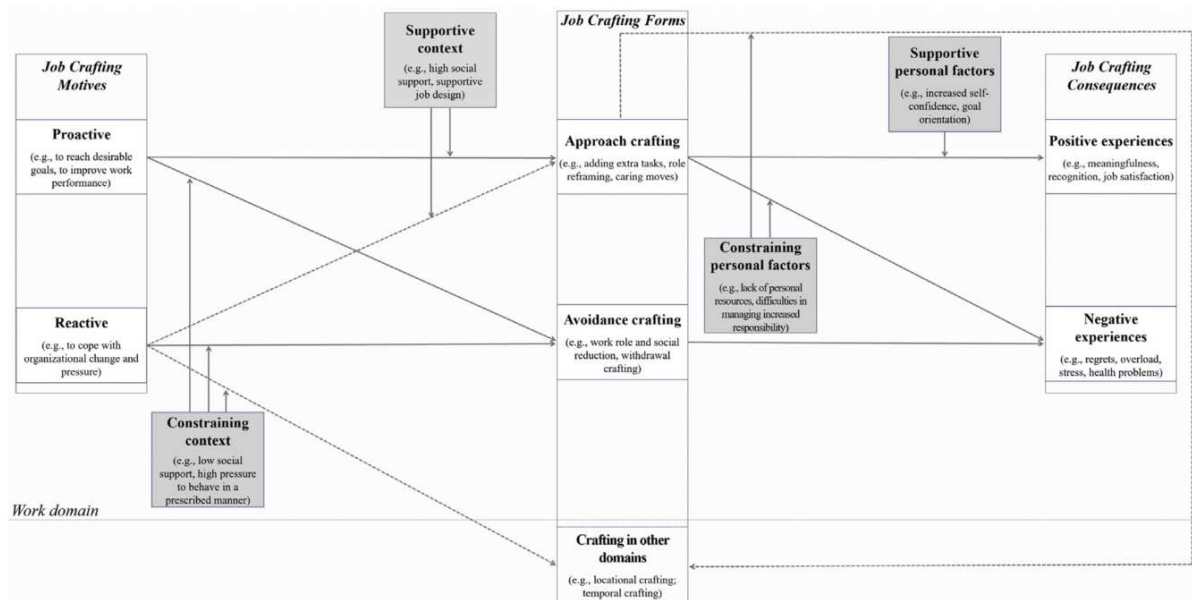


Abbildung 4: Job-Crafting-rozessmodell aus Meta-Synthese (Lazazzara et al., 2019, S. 12)

Auch dieses Modell zeigt eine ähnliche Variablenordnung auf wie das originäre Modell und das Modell von Rudolph und Autoren (2017, S. 114). Es können allerdings verschiedene Abweichungen festgehalten werden:

- Die Autoren gehen von der Annahme aus, dass über den gesamten Prozess von Motivation über Kontextbedingungen hin zum Job-Crafting-Verhalten sowohl fördernde als auch einschränkende Variablen existieren (Lazazzara et al., 2020, S. 8).
- Zudem ordnen sie den Einfluss der Persönlichkeitseigenschaften nicht als Bedingung von Job Crafting ein, sondern als moderierende Variable in Hinblick auf Konsequenzen von Job Crafting (Lazazzara et al., 2020, S. 11).
- Diese Konsequenzen können dann auch wieder sowohl positiv als auch negativ sein, wobei Approach Crafting positive und negative Konsequenzen haben kann, während Avoidance Crafting nur negative Konsequenzen umfasst (Lazazzara et al., 2020, S. 12).
- Der Einfluss des Kontextes wird deutlich hervorgehoben und als zentrales Element zur Erklärung von Job Crafting beschrieben (Lazazzara et al., 2020, S. 15).

Die Autoren extrahierten aus den untersuchten Studien die übergeordneten Dimensionen Approach und Avoidance Crafting und ordneten die codierten Variablen für Job Crafting diesen beiden Verhaltensweisen zu. Dieser Schritt erfolgte aufbauend auf der Arbeit von Bruning und Campion (2018, S. 499 ff.). Die im Weiteren induktiv aus den Studiendaten erarbeiteten Variablen ‚Motive mit Subdimensionen‘, ‚Kontext‘, ‚persönliche Faktoren‘ sowie ‚Konsequenzen‘ (inkl. Subdimensionen) sind für die vorliegende Dissertation von entscheidender Bedeutung. Sowohl zur Erarbeitung des Forschungsmodells als auch in der Hauptstudie zur Codierung der Einzelinterviews wurden die Resultate dieser Studie berücksichtigt. Eine weitere Empfehlung der Autoren zielte auf die Bedeutung des Kontextes, in dem Job Crafting stattfindet. Im Prozessmodell trat zutage, dass die Variablen in Bezug auf den Kontext von entscheidender Bedeutung für das gezeigte Job-Crafting-Verhalten sind. Die Autoren weisen darauf hin, dass beinahe in keiner der aktuell in einem kontinuierlichen Strom entstehenden Studien mit quantitativer Methodik dem Kontext, in dem sich die Mitarbeiter befinden, in adäquater Weise Rechnung getragen wird. Mit Ausnahme des Job-Charakteristikums Autonomie wurden nur sehr wenige Faktoren, die den Kontext der Arbeit bestimmen, in den Messinstrumenten in irgendeiner Art und Weise berücksichtigt (Lazazzara et al., 2020, S. 15). Die für diese Abhandlung relevante Meta-Synthese liefert keine Hinweise zur Bedeutung der Führung und des Kontextes Spital für Job Crafting.

### 4.3. Literaturrecherche zu Job Crafting

Das Ziel einer durchgeführten Literaturrecherche war die strukturierte Suche nach empirischen Studien, die Job Crafting im realen Umfeld untersuchten. Die Recherche fand erstmalig im Februar 2018 statt und wurde im Dezember 2019 überarbeitet.

#### 4.3.1. Suchstrategie

Es wurden folgende Datenbanken mit den Suchwörtern *Job Crafting, rank, manager, management, healthcare, nursing, nurse, allied health professionals, facility management, health administration* durchsucht: PubMed, Cinahl, Embase, PsycInfo. Es galten folgende Ein- und Ausschlusskriterien:

- Einschlusskriterien
  - Suchwörter im Abstract enthalten (Suche mit ‚...‘ eingeschränkt)
  - Vollständiger Artikel abrufbar
  - Artikel / Studie in Englisch oder Deutsch
  - Zeitraum der Suche: 2001 (Erstbeschreibung Job Crafting) bis 2019
  
- Ausschlusskriterien
  - Master-Arbeiten, Seminararbeiten, Dissertationen
  - Buchkapitel
  - Editor-Kommentare in Journals
  - Kommerzielle Artikel (z. B. HR-Beratungsfirmen)
  - Präsentationen
  - White Paper (z. B. Firmenberichte)

#### 4.3.2. Ergebnisse

Tabelle 43 bietet einen Überblick über die im ersten Schritt erhaltene Anzahl Treffer. Die gefundenen Artikel wurden anhand der Ein- und Ausschlusskriterien aussortiert und die letztendlich zutreffenden Artikel identifiziert.

Suchwort	Zweiter Suchterm	Treffer	Nach Prüfung
Job Crafting		166	-
AND	manager, management	5	1
AND	rank	5	2
AND	hospital	7	7
AND	nursing, nurse	6	6

AND	allied health professionals	0	0
AND	facility management	0	0
AND	administration	0	0

Tabelle 4: Treffer Literaturrecherche

## 4.4. Job Crafting in der Führung und im Spital

### 4.4.1. Job Crafting im Kontext Spital

Im Zuge der Forschung über Job Crafting verfolgten die Forschungsgruppen unterschiedliche Herangehensweisen einerseits mit dem Ziel einer Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf viele andere Gebiete und andererseits zum Verständnis von Job Crafting in einem spezifischen Kontext. Mit Kontext sind Faktoren der Arbeitsumgebung gemeint, die diesen spezifischen Bereich typischerweise charakterisieren und das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern beeinflussen (Nerdinger et al., 2014, S. 423). Es werden dazu der Aufgaben- sowie der Sozialkontext unterschieden (Johns, 2006, S. 387). Durch die Entwicklung eines Instruments zur Erfassung von Job Crafting unabhängig vom Kontext durch die Forscher Tims, Bakker und Derks (2012, S. 173 ff.) wurden in der Folge mehrheitlich Studien unter Anwendung dieses Instruments, das auf dem JD-R Modell basiert, durchgeführt. Slemp und Vella-Brodrick (2013, S. 128 ff.) sowie Niessen, Weseler und Kostova (Niessen et al., 2016, S. 1287ff.) entwickelten jeweils auf der Basis der originären Dimensionen von Job Crafting entsprechende kontextunspezifische Skalen. Diese wurden zwar jeweils im Rahmen der Entwicklung der Skalen empirisch getestet, fanden jedoch im Gegensatz zu der sehr häufig verwendeten Skala von Tims und Autorenschaft (2012, S. 173 ff.) bislang noch keine weiteren Anwendungen in Studien. Kontextspezifische Instrumente wurden von Leana, Appelbaum und Shevchuk (Leana et al., 2009, S. 1169ff.) für die Berufsgruppe der Lehrer entwickelt von Nielsen und Abildgaard (Nielsen and Abildgaard, 2012, S. 365ff.) zur Messung von Job Crafting bei 'blue-collar'-Arbeitern (Handwerker und Industriearbeiter) sowie von Dierdorff und Jensen (Dierdorff and Jensen, 2018, S. 463ff.) beim akademischen Mittelbau einer Universität. Zu der Frage, inwiefern der Kontext Einfluss auf Job Crafting nimmt, gaben Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 180) bereits in ihrer Erstbeschreibung Job Crafting an als „a situated activity, in the sense that different contexts enable or disable different levels and forms of Crafting“. Insgesamt konnten im Rahmen der durchgeführten Litera-

turrecherche sieben Studien zu Job Crafting im Spital resp. im Zusammenhang mit Pflege identifiziert werden, wobei eine Studie den Kontext Führung im Spital berücksichtigte (Bacaksiz et al., 2017, S. 251ff.). Es konnte keine Studie mit den Suchwörtern *allied health professionals*, *facility management* und *health administration* identifiziert werden.

Die Studie von Yepes-Baldo, Romeo, Westerberg und Nordin (Yepes-Baldó et al., 2018, S. 1ff.) untersuchte auf der Basis der originären Dimensionen von Job Crafting den Zusammenhang zwischen Job Crafting, Wohlbefinden und Qualität in der Alterspflege mit dem kontextunspezifischen Instrument von Slep und Vella-Brodrick (2013, S. 128 ff.). Sie erklärten den Einfluss des Kontextes Spital resp. Pflege auf Job Crafting vor einem kulturellen und länderspezifischen Hintergrund: In Spanien zeigten die befragten Pflegefachpersonen in der Betreuung alter Menschen unterschiedliche Ausmasse von Job Crafting. Bei Personen mit einer hohen Ausprägung von Job Crafting offenbarten sich positive und signifikante Zusammenhänge mit einerseits deren Wohlbefinden, und andererseits war die Qualität der Pflege besser. Diese Effekte wurden in der schwedischen Stichprobe nicht gefunden. Die Autoren diskutierten diese Ergebnisse in die Richtung, als dass in der Alterspflege in Schweden die Führungsspanne deutlich grösser sei als im Vergleichsland Spanien und entsprechend den Mitarbeitern mehr Handlungsspielraum zur Verfügung stehen würde. Diese an und für sich positive Ausgangslage, um Job Crafting zu veranschaulichen, werde allerdings in Schweden durch andere Faktoren wie fortwährende organisationale Veränderungen und hohe Arbeitsbelastung ausgehebelt. Die in diesem Abschnitt beschriebenen Studien wiesen in den Methodenteilen jeweils Angaben zu Gütekriterien der quantitativen Forschung zur Prüfung von Validität und Reliabilität mittels Reliabilitätskoeffizienten, Faktorenanalysen und weiteren Kennzahlen aus (Döring and Bortz, 2016, S. 93).

Unter Verwendung des kontextunspezifischen Instruments zur Messung von Job Crafting von Tims und Autorenschaft (2012, S. 173 ff.) wurden weitere Studien im Spital durchgeführt. Die in diesem Abschnitt erläuterten Studien wiesen ebenfalls in den Methodenteilen jeweils Angaben zu Gütekriterien der quantitativen Forschung zur Prüfung von Validität und Reliabilität mittels Reliabilitätskoeffizienten, Faktorenanalysen und weiteren Kennzahlen aus (Döring and Bortz, 2016, S. 93). Folgende Erkenntnisse können zusammenfassend festgehalten werden:

1. Berufsgruppen im Spital sind durch ihr alltägliches Engagement für Patienten eher gefährdet für Burn-out als andere Berufsgruppen. Job Crafting kann als Puffer im Umgang mit

negativen Effekten dienen – abgeleitet aus den hohen Anforderungen aus der Arbeit (Hakanen et al., 2017, S. 619ff.).

2. Der Einfluss des selbst initiierten Suchens nach herausfordernden Anforderungen bei der Arbeit als eine der Job-Crafting-Dimensionen im JD-R Modell (Bakker and Demerouti, 2007, S. 309 ff.), mit der Absicht, die Arbeit bald zu kündigen, wird bei Pflegefachpersonen durch die empfundene Berufung für die Tätigkeit vollständig erklärt. Je höher der Grad an Berufung ausfällt, desto eher suchen die Pflegenden nach neuen Aufgaben im Job und desto weniger haben sie die Absicht, den Job aufzugeben (Esteves and Lopes, 2017, S. 34ff.).
3. In einer zweiten Studie von Esteves und Pereira Lopes (Esteves and Pereira Lopes, 2017, S. 11f.) wurde der Frage nachgegangen, inwiefern das Verhalten der Führung Job-Crafting-Verhalten von Pflegenden fördert. Die Forscher untersuchten dazu die Führungsstile ‚aversive‘, ‚directive‘, ‚transactional‘, ‚transformational‘ und ‚empowering‘ im Zusammenhang mit Job Crafting. Die Forscher schlossen aus den Resultaten, dass der Führungsstil zwar einen Einfluss auf das Job-Crafting-Verhalten von Pflegenden haben kann, sich jedoch die auf der Hand liegende Schlussfolgerung, dass durch die Führungsstile ‚transformational‘ und ‚empowering‘ strukturelle Ressourcen vermehrt von den Pflegenden genutzt werden können, nicht bestätigt hat. Der Führungsstil ‚Empowering‘ führe gemäss den Autorinnen indes am effektivsten zu einem Job Crafting in der JD-R-Dimension ‚Verstärkung sozialer Ressourcen‘.
4. Bakker (Bakker, 2018, S. 321ff.) führte eine Studie mit einer grossen Anzahl von Befragten zu der Fragestellung durch, inwiefern Personen mit einer hohen Ausprägung von Job Crafting Ressourcen bei der Arbeit aktivieren können. Insgesamt nahmen 5'272 Personen an der Befragung teil, davon waren 78 % aus der Pflege, und 22 % stammten aus den Berufsgruppen Ärzteschaft, Psychologen und Physiotherapeuten. Die Ergebnisse der Studie zeigten keine Unterschiede zwischen den Berufsgruppen. Zusammenfassend hielt Bakker (2018, S. 329) fest, dass Personen mit einem grundsätzlich tiefen Engagement für ihre Arbeit wenig Job Crafting betrieben und entsprechend wenige Ressourcen bei der Arbeit aktivieren konnten. Personen mit hohem Engagement konnten Ressourcen aktivieren, da sie mittels Job Crafting ihre Aufgaben neugestalteten. Die Empfehlung an die Praxis lautete, dass die Spitalleitungen Job Crafting gezielt fördern sollen, da Job Crafting einer machtvollen Strategie gleichkommt, mit der die Mitarbeiter ihre Leistung und ihr ‚Funktionieren‘ bei der Arbeit positiv beeinflussen (S. 9).

5. Bacaksiz und Autorenschaft (2017, S. 251) untersuchten bei insgesamt 240 Pflegefachpersonen (davon 15 % in einer Führungsfunktion) den Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation, Job Crafting und Arbeitsleistung. Der Zusammenhang zwischen Job Crafting und Arbeitsleistung erwies sich als schwach, aber signifikant. Es zeigten sich dabei keinerlei Unterschiede zwischen Pflegefachpersonen mit oder ohne Führungsfunktion. Die Autorinnen schlossen daraus, dass die Arbeitsumgebung von Pflegefachpersonen von Vorgesetzten so gestaltet werden müsse, dass die Möglichkeit besteht, Job Crafting zu demonstrieren.
6. In zwei quasi-experimentellen Studien mit einerseits medizinischen Spezialisten und andererseits Pflegenden wurde die Fragestellung untersucht, inwieweit eine generelle und eine spezifische Intervention zur Förderung von Job Crafting das Wohlbefinden und die Arbeitsleistung von Mitarbeitern beeinflusst. Es wurden folgende Hypothesen geprüft: 1) Mitarbeiter im Gesundheitswesen berichten über ein höheres Engagement und weniger Erschöpfung nach der Intervention als die Kontrollgruppe; 2) Mitarbeiter im Gesundheitswesen berichten nach der Intervention über eine verbesserte Arbeitsleistung als die Kontrollgruppe. Es wurden zwei unterschiedliche Interventionen zu Job Crafting durchgeführt. Einerseits wurde ein Workshop mit dem Fokus, Job Crafting im Allgemeinen zu erklären, und Strategien zur Aktivierung von Ressourcen zu entwickeln, durchgeführt. Andererseits wurde eine Intervention geplant, in der mittels Job Crafting ein bestimmtes Ziel erreicht werden sollte (Erfassung von Komplikationen wie Delir und Sturz bei über 70-jährigen Patienten im Spital). Zusammenfassend ist festzuhalten, dass beide Interventionen die medizinischen Spezialisten dazu stimulierten, nach Herausforderungen in der Arbeit zu suchen, und dieses Verhalten mit einem erhöhten Engagement sowie einer besseren Leistung verbunden war. Die trainierten Pflegefachpersonen suchten nach der Intervention vermehrt nach Ressourcen, woraus ein höheres Engagement resultierte. Insgesamt führten die Interventionen zu einem häufiger gezeigten Job Crafting, als dies bei der Kontrollgruppe der Fall war (Gordon et al., 2018, S. 110ff.).

#### 4.4.2. Job Crafting im Kontext von Führung

Oldham und Hackman (2010, S. 475) erklären Folgendes: Sofern die Möglichkeit besteht, Aufgaben der eigenen Arbeit selbst zu gestalten resp. im eigenen Ermessen zu entscheiden, wie

die Aufgaben ausgeführt werden sollen, ist ein hoher Grad an Autonomie in der Arbeit gegeben. Gemäss diesen Autoren wird davon ausgegangen, dass Mitarbeitende mit Führungsfunktion formal mehr Autonomie im Rahmen ihrer Tätigkeit vorfinden als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. In der durchgeführten Literaturrecherche konnten drei Studien identifiziert werden, in denen Job Crafting von Führungspersonen thematisiert wurde. Alle drei Studien untersuchten dabei auch den Einfluss von Autonomie.

In der Studie von Roczniewska und Puchalska-Kaminska (Roczniewska and Puchalska-Kamińska, 2017, S. 198ff.) wurde analysiert, inwieweit die hierarchische Funktion in einer Organisation das Auftreten von Job Crafting beeinflusst. Die Autorinnen befragten dazu insgesamt 267 Personen aus unterschiedlichen Branchen und Organisationen. 39 % der Befragten besaßen eine Führungsfunktion in ihrer Organisation. Das eingesetzte Instrument entsprach der kontextunspezifischen Skala von Tims und Autorenschaft (2012, S. 173 ff.) in einer polnischen Übersetzung. Die Ergebnisse der Studie veranschaulichten, dass der Grad an Autonomie den Zusammenhang zwischen Führungsfunktion und drei der vier Dimensionen von Job Crafting mittels dem JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007, S. 309 ff.) erklärte. Führungspersonen suchten mehr nach sozialen und strukturellen Ressourcen sowie nach herausfordernden Anforderungen bei der Arbeit als Personen ohne Führungsfunktion, da sie mehr Autonomie in ihrer Funktion vorfanden (Roczniewska and Puchalska-Kamińska, 2017, S. 208).

Die Forscherinnen rund um Cornelia Niessen von der Universität Erlangen-Nürnberg in Deutschland setzten sich in ihrer Studie zum Ziel, einerseits Bedingungen von Job Crafting zu untersuchen und andererseits eine kontextunspezifische Skala zur Erfassung von Job Crafting zu entwickeln (Niessen et al., 2016, S. 1287ff.). Sie stützten sich dabei auf die originären Dimensionen von Job Crafting. Die untersuchte Stichprobe bestand aus insgesamt 466 Personen aus verschiedenen Branchen und Organisationen. 41 % der Befragten hatten eine Führungsfunktion in ihrer Organisation inne. Die untersuchten Variablen wurden zu zwei Zeitpunkten gemessen, ohne jedoch eine gezielte Intervention zwischen den Zeitpunkten durchzuführen. Aus den Ergebnissen ging hervor, dass Job Crafting höher ausgeprägt ist bei Personen mit einerseits mehr Berufserfahrung und andererseits bei Personen mit dem starken Bedürfnis, ein positives Selbstbild von sich zu erzeugen, indes unabhängig vom Grad an empfundener Autonomie sowie davon, ob eine Führungsfunktion vorliegt oder nicht. Alle in diesem Abschnitt beschriebenen Studien wiesen in den Methodenteilen jeweils Angaben zu Gütekriterien der



quantitativen Forschung zur Prüfung von Validität und Reliabilität mittels Reliabilitätskoeffizienten, Faktorenanalysen und weiteren Kennzahlen aus (Döring and Bortz, 2016, S. 93).

Die älteste der drei identifizierten Studien stammt von Berg, Wrzesniewski und Dutton (2010, S. 158 ff.). Sie untersuchten – im Gegensatz zu den beiden anderen quantitativen Studien – anhand einer qualitativen Interviewstudie (n = 33) in zwei Organisationen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich, wie Mitarbeitende unterschiedlicher Hierarchiestufen eigenes Job Crafting beschreiben (,low rank position‘: n = 20; ,high rank position‘: n = 13). Als Grundlage dieser Untersuchung dienten die von Wrzesniewski und Dutton beschriebenen Dimensionen (2001, S. 179 ff.). Die Forscher konnten anhand einer methodisch fundierten Herangehensweise mit hoher Güte aufzeigen, dass die Befragten unabhängig von ihrer organisationalen hierarchischen Position Job Crafting betrieben. Es zeigten sich dabei allerdings folgende Unterschiede: In der Organisation hierarchisch niedrig angesiedelten Personen mussten, um in ihrer Arbeit Aufgaben zu ,craften‘, vorgängig die Erwartungen und Verhaltensweisen anderer Personen verändern, sodass für sie überhaupt die Möglichkeit für Job Crafting bestand. Hingegen verhielt es bei in der Organisation hoch angesiedelten Personen so, dass diese zuerst ihre eigenen Erwartungen, wie sie ihre zur Verfügung stehende Zeit nutzen sollen, verändern mussten, um ihre Aufgaben im Sinne von Job Crafting gestalten zu können. Laut Berg und Autorenschaft (2010, S. 168) müssen Führungspersonen die Herausforderung meistern, zu entscheiden, wie sie ihre Zeit und ihre Energie am besten nutzen können, um die ihnen gesetzten Ziele zu erreichen. Entsprechend empfinden Führungspersonen eine ständige Spannung zwischen der gewollten Absicht, Aufgaben in ihrem Arbeitsbereich zu ,craften‘, und der Verpflichtung, bestimmte formale Aufgaben zu erledigen, um die vorgegebenen Ziele erfüllen zu können. Eine befragte Managerin beschrieb diese Spannung folgendermassen:

*I think for me at the end of my career, it'd be a very good thing to try to have a more conscious process about what should be the content of my Job. That probably would have been good for that to be the case all the way through, but lots of times I think you feel that the pressure of the day-to-day keep you from doing it ... I end up doing the transactional Tasks that need to get done for the organization to run, and that stops me from doing what I really want to be doing, even though someone else could really be doing most of those Tasks. (Berg, et al., 2010, S. 168)*

Führungspersonen gaben an, lediglich in begrenztem Umfang die Möglichkeit zu sehen, ihre Aufgaben zu ‚craften‘. Die ‚high rank‘-Positionen scheinen trotz der weniger strukturierten formalen Stellenbeschreibungen zu einem bestimmten Grad weniger Freiheiten zur Gestaltung von Aufgaben zu bieten als formal stärker strukturierte Arbeiten bei ‚low rank‘-Positionen (Berg et al., 2010, S. 178).

#### 4.5. Zusammenfassung und Identifikation der Forschungslücke

Job Crafting ist in den vergangenen Jahren mit zunehmender Intensität beforscht worden. Dabei wurde der Ansatz, Job Crafting im Rahmen des JD-R Modells von Bakker und Demerouti (2007, S. 309 ff.) zu verstehen, in den Vordergrund gestellt. Anhand von Job Crafting soll es gelingen, belastende Anforderungen in der Arbeit durch die Aktivierung von Ressourcen besser bewältigen zu können und damit gesünder sowie engagierter bei der Arbeit zu bleiben (Bakker und Demerouti, 2016). Es folgten daraufhin in grosser Anzahl Studien, die sowohl Bedingungen und Auswirkungen von Job Crafting analysierten und entsprechende Zusammenhänge zu erklären versuchten. Rudolph und Autorenschaft (2017, S. 112 ff.) fassen die Ergebnisse dieser Studien in ihrer Meta-Analyse zusammen. Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) halten jedoch fest, dass das Konstrukt Job Crafting gemäss ihrer Erstbeschreibung nebst Verhaltenskomponenten auch eine kognitive Komponente beinhaltet. Dies wird im Ansatz gemäss den Dimensionen von Tims und Bakker (2010, S. 1 ff.) allerdings nicht berücksichtigt. Die geplante Untersuchung im Rahmen dieser Dissertation wird sich deshalb nicht am JD-R Modell orientieren, sondern an den originär veranschaulichten Formen von Job Crafting nach Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.). Seit Kurzem wird der Ansatz von Bruning und Campion (2018, S. 499 ff.) mit der hierarchisch übergeordneten Definition von Approach Crafting (Annäherung) und Avoidance Crafting (Vermeidung) als der informativste Ansatz für die Analyse von Job Crafting mit qualitativer Methodik angenommen (Lazazzara et al., 2020, S. 1ff.). Für diese explorative Mixed-Methods-Studie wurde dieser neue Ansatz mit Approach und Avoidance Crafting als zentrale Gliederungspunkte berücksichtigt. Im Weiteren lässt sich festhalten, dass der Kontext, in dem Job Crafting stattfindet, entscheidend ist (Dierdorff and Jensen, 2018, S. 466). Bei der Entwicklung von Instrumenten zur Erfassung von Job Crafting wurde bislang jedoch mehr Augenmerk auf die Entwicklung von Skalen gelegt, die generell und kontextunspezifisch eingesetzt werden können. Diese Entwicklung entspricht einer übli-

chen Form zur Verfestigung empirisch gewonnener Erkenntnisse anhand durchgeführter Forschungsstudien. Zur Erforschung von Job Crafting scheint dies indessen aktuell nicht der richtige Weg zu sein, da der Kontext die entscheidende Bedingung für Job Crafting ist (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S. 180). Es wurden verschiedene Studien zu Job Crafting im Spital durchgeführt, meist mit der Berufsgruppe Pflege. Alle diese Studien verwendeten jedoch kontextunspezifische Skalen zur Erfassung von Job Crafting. Es ist deshalb fraglich, inwieweit diese Ergebnisse in der Tat der ursprünglichen Konzipierung von Job Crafting folgen und entsprechend zur Erklärung der Entstehung und Wirkungsweise von Job Crafting beitragen. In der geplanten Dissertation soll deshalb der Bedeutung des Kontextes für Job Crafting ein relevanter Stellenwert eingeräumt werden. Führungspersonen im mittleren Management sind die entscheidenden Personen in Organisationen, um die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu beeinflussen (Nielsen, 2013, S. 1038). Es konnten keine Studien zu Job Crafting bei Führungspersonen explizit im mittleren Management im Spital identifiziert werden. Die im Rahmen der Literaturrecherche extrahierten Studien zu Job Crafting bei Führungspersonen ergaben, dass Führungspersonen ebenfalls ihre Aufgaben ‚craften‘. Gleichwohl konnte nicht abschliessend aufgezeigt werden, ob nun die höhere hierarchische Stellung innerhalb der Organisation zu anderen Formen von Job Crafting führt oder ob andere Faktoren die Unterschiede zwischen den befragten Personen ausmachten. Es bleibt aufgrund der (wenigen) empirischen Erkenntnissen die Frage offen, welche Bedingungen Job Crafting bei diesen Führungspersonen im mittleren Management im Spital ermöglichen und welche Auswirkungen Job Crafting bei Führungspersonen aufweist. Es zeigt sich zudem, dass Studien mit einem quantitativen Ansatz im Sinne des Beitrags zum vertieften Verstehen von Job Crafting bei Führungspersonen in ihrer Art limitiert sind. Die Studie von Berg und Autorenschaft (2013, S. 158) war die einzige Studie mit einem qualitativen Ansatz. Die Ergebnisse erweisen sich bis heute als bedeutende Beiträge zum Verstehen von Job Crafting. Nichtsdestotrotz wurde auch in dieser Studie der Kontext Spital nicht untersucht.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bislang keine kontextspezifische Studie im Spital und bei Führungspersonen im mittleren Management der Berufsgruppen Pflege, MTT, Betrieb und Administration zur Beantwortung der Frage durchgeführt worden ist, wie diese Führungsebene Job Crafting betreibt, welche Bedingungen Job Crafting ermöglichen und zu welchen Auswirkungen es durch Job Crafting durch diese Führungspersonen kommt. Es besteht hier eine relevante Forschungslücke, die mit der vorliegenden Dissertation geschlossen wird.

## 5. Forschungsfragen und Forschungsmodell

Aus der einleitenden Darstellung der Problemstellung sowie der Abhandlungen zum Stand der Wissenschaft und der Identifizierung der Forschungslücke resultieren folgende Forschungsfragen (übergeordnete Forschungsfrage und Unterfragen) mit dem Ziel, einen Beitrag zu einem differenzierten Verständnis von Job Crafting im veranschaulichten Praxisumfeld zu leisten:

---

### **Wie zeigt sich Job Crafting, und was bedeutet Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Spital?**

---

1. Wie zeigt sich Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital?
2. a) Wie beeinflusst der Kontext Spital Job Crafting bei diesen Personen?  
b) Wie beeinflussen die aktuell dominierenden Herausforderungen zur Steigerung der Profitabilität und zu verbesserter Qualität im Spital Job Crafting bei diesen Personen?
3. Welche Bedeutung hat die Führungsfunktion als hierarchische Rolle im mittleren Management im Spital bei diesen Personen für Job Crafting?
4. Welche Bedingungen fördern Job Crafting resp. welche Bedingungen verhindern Job Crafting bei diesen Führungspersonen im Spital?
5. Welche Auswirkungen zeigen sich hinsichtlich Job Crafting bei diesen Führungspersonen?
6. a) Welche Implikationen lassen sich für fortführende wissenschaftliche Untersuchungen ableiten?  
b) Welche Praxisimplikationen lassen sich aufgrund der Ergebnisse identifizieren?

---

Tabelle 5: Forschungsfragen

Als Basis für diese Studie wird ein Forschungsmodell in Anlehnung an das Prozessmodell von Job Crafting (Lazazzara et al., 2020, S. 12) entwickelt (vgl. Abbildung 5). Die aufeinander abfolgenden Dimensionen werden in einer weiteren Differenzierung erarbeitet und in Kategorien festgehalten. Die Kategorien dienen als Vorgabe für eine A-priori-Codierung der Transkripte der durchgeführten Einzelinterviews nach Kuckartz (Kuckartz, 2016, S. 64)(vgl. Abschnitt 6.7.2). Folgende Annahmen gelten:

- Der Ausgangspunkt für Job Crafting ist von der Motivation des Einzelnen abhängig. Es wird im Forschungsmodell zwischen proaktiven und reaktiven Motiven unterschieden. Proaktive Motive sind Antreiber für Job Crafting, damit der Einzelne seine Bedürfnisse erreichen kann. Reaktive Motive gelten dann, wenn eine Notwendigkeit existiert, mit Widrigkeiten in der Arbeitstätigkeit umzugehen.
- Die Bedingungen, die sich aus dem Kontext der Arbeitstätigkeit ergeben, sind von zentraler Bedeutung für die Verknüpfung der Motive des Einzelnen mit dem eigentlichen Job-Crafting-Verhalten, das in der Abfolge davon gezeigt wird. Es kann zwischen einem unterstützenden oder einem einschränkenden Kontext ausgegangen werden.
- Job Crafting als Verhalten des Einzelnen wird basierend auf dem erweiterten Konzept von Bruning und Campion (2018, S. 501) unterschieden in Approach und Avoidance Crafting. Die englischen Bezeichnungen für die Job-Crafting-Formen werden in dieser Studie beibehalten, da die Übersetzung der Begriffe (dies gilt auch für den Term ‚Job Crafting‘) nicht zu eindeutigen Resultaten führt. Innerhalb der Dimensionen Approach und Avoidance Crafting wird zwischen den Formen Task, Relational und Cognitive Crafting differenziert. Diese Unterteilung geht einher mit der Erstbeschreibung von Job Crafting durch Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.).

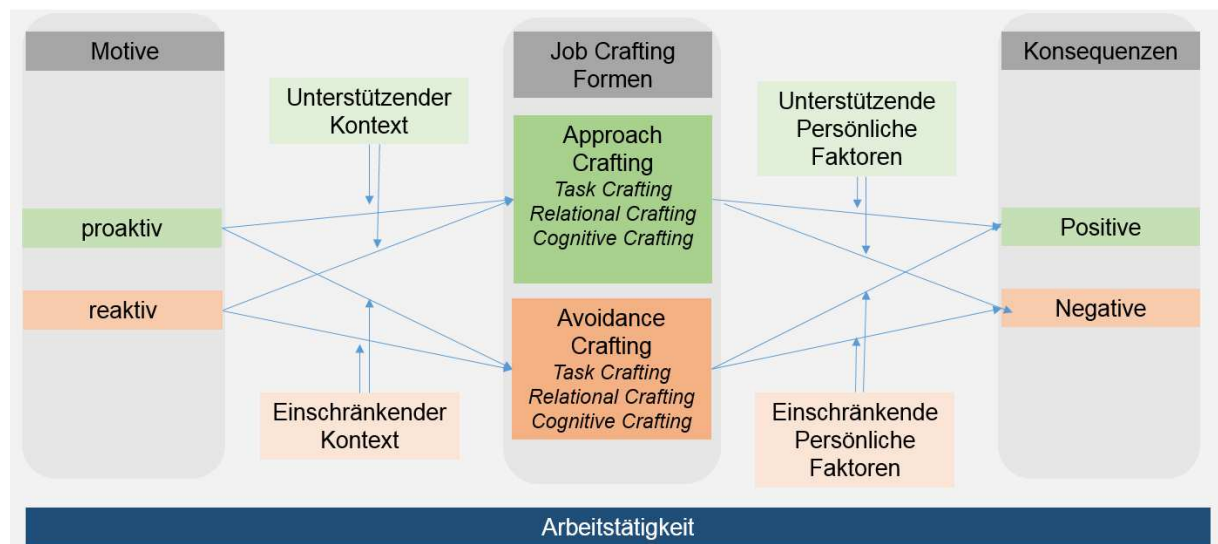


Abbildung 5: Forschungsmodell Job Crafting von Führungspersonen im Spital (Eigene Darstellung)

- Der Zusammenhang zwischen Job-Crafting-Verhalten und daraus resultierenden Konsequenzen ist von den Eigenschaften des Einzelnen abhängig. Persönlichkeitsmerkmale und weitere unterstützende oder einschränkende Faktoren haben Einfluss auf das Ergebnis von Job-Crafting-Verhalten.

- Das Forschungsmodell zum Prozess von Job Crafting endet mit den Konsequenzen, die der Einzelne erlebt. Es lassen sich positive und negative Konsequenzen von Job Crafting unterscheiden.
- Job Crafting als Verhalten des Einzelnen lässt sich gemäss der Arbeit von Bruning und Campion (2018, S. 501) anhand von sechs Punkten eindeutig als Job Crafting identifizieren: 1. Es zielt auf die Person selbst ab und soll dieser Person zugutekommen. 2. Das Verhalten ist freiwillig und repräsentiert bewusste und beabsichtigte Änderungen an der Arbeit. 3. Das Verhalten bezieht sich auf erhebliche und spürbare Abweichungen vom vorgeschriebenen Job und stellt in der Regel eine bedeutende Änderung der Aufgaben und sozialen Aktivitäten dar. 4. Das Verhalten ist durch permanente oder semipermanente Änderungen an der Arbeit gekennzeichnet und zeigt sich nicht als vorübergehende Änderung. 5. Das Verhalten erfolgt innerhalb der Arbeitsrolle und unterscheidet sich von Freizeitverhalten. 6. Das Verhalten muss innerhalb einer Arbeitstätigkeit mit einer klaren Aufgabenbeschreibung auftreten.
- Die Ergebnisse aus einer systemischen Übersichtsstudie zur Wirkung von Job-Crafting-Interventionen von de Devotto und Wechsler (Devotto and Wechsler, 2019, S. 379) zeigen, dass Interventionen die Teilnehmer dazu anregten, verschiedene Formen von Job Crafting zu demonstrieren, was sich positiv auf die Konsequenzen auswirkte.

Die festgelegten Forschungsfragen und das Forschungsmodell dienen als Grundlage für die Hauptstudie. Die Hauptstudie wird in den Kapiteln 6 (,Methodisches Vorgehen') und Kapitel 7 (,Ergebnisse der Hauptstudie') beschrieben. Die Beantwortung der Forschungsfragen und die Diskussion der Ergebnisse aus der Hauptstudie folgen in Kapitel 8 dieser Abhandlung.

## 6. Empirische Hauptstudie – methodisches Vorgehen

Basierend auf der theoretischen Vorstudie mit den aus der Forschungslücke identifizierten Fragestellungen und dem erarbeiteten Forschungsmodell, wird die empirische Hauptstudie dieser Dissertation durchgeführt. Das folgende Kapitel veranschaulicht die dabei vorgenommenen methodischen Schritte. Im ersten Abschnitt folgt die Beschreibung des Settings der Studie. Danach folgen die Abschnitte zum Forschungsansatz und Design, zur Qualitätssicherung sowie zur Beschreibung der Stichprobe. Die weiteren Abschnitte beziehen sich auf die Beschreibung der qualitativen Studien zur Beschreibung und Bewertung der Arbeitstätigkeit sowie der Interviewstudie. Im Weiteren wird die quantitative Studie mittels Tagebuch erläutert. Das Kapitel schliesst mit der Beschreibung der Integration der qualitativen und quantitativen Daten sowie der Darstellung mittels Joint Displays.

### 6.1. Setting der Studie

Die Untersuchung wird im Universitätsspital Zürich (nachfolgend USZ genannt) durchgeführt. Das USZ gehört mit seinen 44 Kliniken und Instituten, organisiert in neun Medizinbereiche, zu den grössten Spitalern in der Schweiz. Das USZ liegt inmitten der Stadt Zürich auf einem grossflächigen Perimeter in unmittelbarer Nähe zur Universität Zürich und zur Eidgenössisch Technischen Hochschule (ETH). Das USZ ist gestützt auf das Gesetz über das USZ eine selbstständige Anstalt des kantonalen öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Konzernstruktur beinhaltet neben dem USZ eine 40 %-Beteiligung an der Zentralwäscherei Zürich AG und eine 20 %-Beteiligung an der Spital Männedorf AG. Eigentümer des USZ ist der Kanton Zürich. Das oberste Organ bildet der Spitalrat. Die Spitaldirektion entspricht der Geschäftsleitung. Das USZ hat im Geschäftsjahr 2018 einen Gesamtumsatz von CHF 1'445 Mio. erwirtschaftet. Der Gewinn belief sich auf CHF 63.1 Mio. Die EBITDA-Marge betrug 8,6 %. Die Erträge aus den Leistungsbereichen stationäre und ambulante Versorgung beliefen sich auf CHF 1'223 Mio. Der Personalaufwand schlug mit CHF 806 Mio. zu Buche (USZ, 2019). Per 31. Dezember 2018 beschäftigte das USZ 8'480 Angestellte, davon ca. 250 bis 300 Personen im mittleren Management in den Bereichen Pflege, MTT, Betrieb und Administration. Die Berufsgruppe der Pflege stellt den grössten Personalblock mit einem Anteil von 34,6 % dar. Die MTT-Berufe bilden mit 11,4 % eine eigene Gruppe. Folgende weiteren Anteile lassen sich beschreiben: Ärzte und Naturwissenschaftler (21,2 %), Betrieb (13,6 %) und Administration (19,1 %). Insgesamt

arbeiten Mitarbeitende aus 92 Nationen im USZ. Der Inländeranteil beträgt 63,4 %. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten beläuft sich auf 41 Jahre. Die Mitarbeiter des Kerngeschäfts (Ärzte, Pflege und MTT) sind im Durchschnitt jünger als die Mitarbeiter der nichtmedizinischen Berufe. Die durchschnittlichen Dienstjahre betragen für die Pflege 7,4 Jahre, für die MTT 7,6 Jahre und für die nichtmedizinischen Berufe 7,5 Jahre. Die Absenzenquote lag 2018 bei 3,94 %. Die Fluktuation der Mitarbeiter im Jahr 2018 belief sich auf 12,1 %. Hinsichtlich Zufriedenheit geben in einer repräsentativen Studie im Auftrag des USZ 73 % der ausgetretenen Mitarbeiter an, sich vorstellen zu können, wieder einmal im USZ tätig zu sein (USZ, 2019).

Zur Sättigung der Studiendaten im Rahmen dieser Dissertation wird das Setting Gesundheitswesen mit der Hinzunahme einer Studienteilnehmerin aus einer anderen Branche ergänzt. Die Teilnehmerin arbeitet in der Industriebranche in der Abteilung für internationales Konzernrechnungswesen einer schweizerischen Unternehmung mit Sitz im Kanton Aargau. Auf Wunsch der Teilnehmerin wird an dieser Stelle auf eine namentliche Nennung der Unternehmung verzichtet. Der Konzern beschäftigt global rund 147'000 und in der Schweiz ca. 6'350 Mitarbeiter. Der Umsatz belief sich im Jahr 2018 auf rund 28 Mrd. US-Dollar. Das Unternehmen deckt die Geschäftsfelder Elektrifizierungsprodukte, Robotik und Antriebe sowie Industrieautomation ab (USZ, 2019).

## 6.2. Einhaltung forschungsethischer Regeln

An dieser Studie nehmen ausschliesslich Personen auf freiwilliger Basis teil. Die Freiwilligkeit wurde nach einer umfassenden Information über das Forschungsvorhaben in Form einer schriftlichen Einverständniserklärung eingeholt. Durch die Teilnahme an der Studie entstehen für die Teilnehmer keinerlei Nachteile. Die Interviews und die Tagebuchstudie werden während der Arbeitszeit durchgeführt. Das Forschungsvorhaben wurde von der Kantonalen Ethikkommission des Kantons Zürich auf Zuständigkeit geprüft. Die Studie fällt nicht in den Zuständigkeitsbereich des Humanforschungsgesetzes (HFG) und bedarf deshalb keiner Prüfung. Die Autorin gibt an, dass keine Interessenkonflikte in Verbindung mit dieser Studie vorliegen.



## 6.3. Forschungsansatz und Design

Die Studie weist einen explorativen Charakter auf. Die entdeckten sowie im Kontext Spital und Führung allenfalls neuartigen Phänomene von Job Crafting werden anhand der Forschungsfragen und des Forschungsmodells analysiert. Das gewählte Design entspricht einem parallelen Design, d. h., die Datenerhebung wird mittels qualitativer und quantitativer Methodik zum gleichen Zeitpunkt durchgeführt und die Zusammenführung der Daten während der Interpretation vorgenommen (Doyle et al., 2016, S. 180).

### 6.3.1. Begründung Forschungsansatz ‚Mixed Methods‘

Die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften haben in den vergangenen Jahrzehnten einen markanten Wandel in Hinblick auf die eingesetzten Forschungsverfahren (Kuckartz, 2014, S. 13). Über viele Jahre hinweg wurde die grosse Mehrheit der Studien mit quantitativer Methodik durchgeführt. Im Fokus stand die Erhebung skaliertes Daten in Form von Variablen zur mathematischen Berechnung von Mittelwerten und Gruppenvergleichen, Korrelationen oder Wirkungsweisen (Regressionsmodelle). Quantitative Forschung z. B. mit standardisierten Fragebogen ist demnach ein Forschungsmodus, der häufig dazu dient, aus Theorien abgeleitete Hypothesen zu bestätigen oder zu verwerfen. Die so erhobenen Daten besitzen das Potenzial, messbare Nachweise zu liefern, um mögliche Ursache und Wirkung zu ermitteln (Creswell et al., 2011, S. 4). Diesem Ansatz gegenübergestellt ist die Forschung mit qualitativen Methoden, z. B. Interviews und Fokusgruppen. Qualitative Daten helfen den Forschern, insbesondere soziale Prozesse und Phänomene besser zu verstehen. Qualitative Daten inkludieren oftmals eine breite und detaillierte Informationsbasis und integrieren dabei in besonderem Masse das Setting und den Kontext, in dem die Studie stattfindet. Häufig werden Ergebnisse induktiv aus den erhobenen Daten gebildet und mit bestehenden Theorien verglichen oder neue Theorien beschrieben (Creswell et al., 2011, S. 4). Mixed-Methods-Ansätze verkörpern eine Mischform dieser beiden klassischen Forschungsansätze und basieren auf der Annahme, dass die soziale Welt besser zu verstehen ist, wenn Phänomene aus verschiedenen Richtungen und mit verschiedenen Methoden untersucht werden (Creswell et al., 2011, S. 5). Mixed-Methods-Ansätze beinhalten demnach die absichtliche Erfassung sowohl quantitativer als auch qualitativer Daten und sehen die Stärke darin, diese Daten zu kombinieren, damit eine möglichst vollständige Beantwortung der Forschungsfragen erfolgen kann (Creswell et al., 2011, S. 5). Für

diese geplante Untersuchung wird der Mixed-Methods-Ansatz aus folgenden Gründen gewählt:

- Triangulation der Daten: Dies ermöglicht eine höhere Validität der Studie, indem die qualitativen und quantitativen Daten – in diesem Fall die Beschreibungen der Arbeitstätigkeit sowie die Daten aus den Einzelinterviews und der Tagebuchstudie – gegenseitig ergänzt und allenfalls bestätigt werden können (Doyle et al., 2016, S. 178).
- Möglichkeit zur Beantwortung verschiedener Forschungsfragen: Die gemischte Methodenforschung kann zur Beantwortung verschiedener Forschungsfragen, wie es in dieser Studie der Fall ist, helfen, wenn erwartet werden kann, dass dies mit der Anwendung nur einer Methode nicht der Fall sein würde (Doyle et al., 2016, S. 178).

### 6.3.2. Studiendesign und Zeitplan

Bei der Festlegung des Designs wird vor der Initiierung der Studie entschieden, ein paralleles Vorgehen zu wählen. Zudem wird aufgrund der Forschungsfragen und des Forschungsmodells mit dem Prozessfokus festgelegt, dass die beiden qualitativen Studien im Design einen prioritären Charakter aufweisen. In der Mixed-Methods-Theorie wird dies mit der Bezeichnung ‚Quant + QUAL‘ vermerkt (Kuckartz, 2016, S. 71). Laut Doyle und Autorinnen (2016, S. 180) konnte in einer Übersichtsstudie gezeigt werden, dass zwei Drittel der Mixed-Methods-Studien sequenziell, d. h. aufeinander abfolgend, geplant und durchgeführt werden und die Mehrheit der Studien der quantitativen Methode Priorität einräumt. In 81 % der Studien (n = 39) wurden die Daten aus der qualitativen und der quantitativen Studie jeweils in der Interpretationsphase zusammengeführt und kombiniert. Das Design der vorliegenden Hauptstudie wird wie folgt festgelegt (vgl. Abbildung 6):

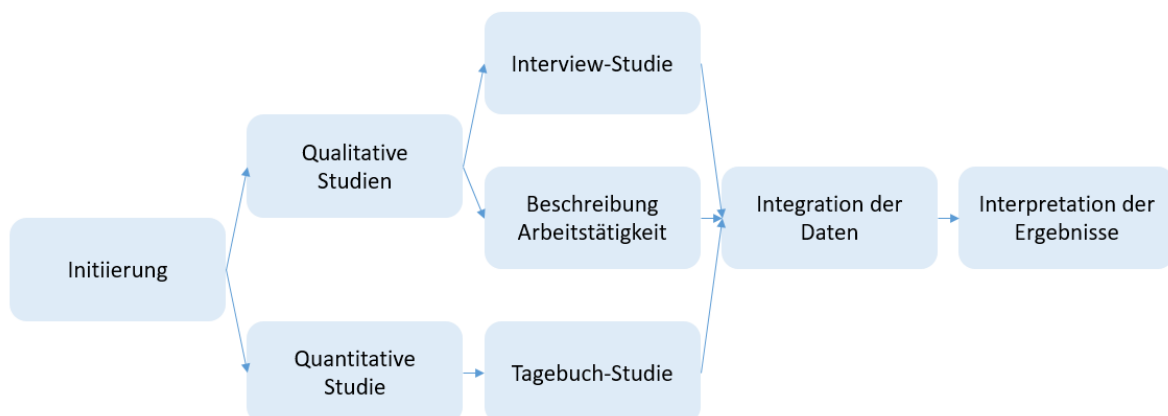


Abbildung 6: Paralleles Mixed-Methods-Studiendesign (Eigene Darstellung)

Die Phase eins der Studie erfolgt im Zeitraum von September bis Dezember 2018. Diese Phase dient der Initiierung der Studie. Dafür werden Gespräche mit der Direktorin Pflege und MTT des USZ durchgeführt und ein Commitment zur Durchführung der Studie in diesem Setting eingeholt. Im Weiteren werden insgesamt vier Fachpersonen aus dem erweiterten Umfeld der Autorin dieser Studie als Beisitzer im Expertengremium angefragt. Eine Beschreibung zum Hintergrund dieser Fachpersonen folgt in Abschnitt 6.4.2. Ebenso werden die Teilnehmer für diese Studie rekrutiert. Die Abklärung der Einhaltung forschungsethischer Grundlagen wird ebenfalls in dieser Phase vorgenommen. Phase zwei der Studie umfasst den Zeitraum Januar bis Mai 2019. Diese Phase beinhaltet die Planung und Durchführung von 25 leitfadengestützten Einzelinterviews, die Planung und Durchführung zur Beschreibung der Arbeitstätigkeiten sowie die Planung und Durchführung der Tagebuchstudie. Die Phase drei erfolgt von Juni bis November 2019. Sie beinhaltet die Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten aus den Erhebungen (Entwicklung Kategoriensystem, Transkription und Codierung der Interviews, Datenauswertung der Tagebuchstudie). Schlussendlich findet in Phase vier von Dezember 2019 bis März 2020 eine konvergierende Interpretation der Ergebnisse aus der Beschreibung der Arbeitstätigkeiten, aus der Interviewstudie (qualitativ) und der Tagebuchstudie (quantitativ) mittels Joint Displays statt.

## 6.4. Qualitätssicherung

### 6.4.1. Gütekriterien der angewendeten Methoden

Die Tagebuchstudie wird anhand der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität geprüft. Diese in der quantitativen Forschung gebräuchlichen Kriterien zur Prüfung der Qualität finden jedoch gemäss Shenton keine sinnvolle Anwendung in der qualitativen Forschung (Shenton, 2004, S. 65). Die Qualität des ebenso gewählten qualitativen Forschungsansatzes lässt sich gemäss Krefting anhand der vier Hauptkriterien Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigungsfähigkeit beurteilen (Krefting, 1991, S. 216). Der Glaubwürdigkeit wird in der durchgeführten Studie durch die Verwendung der in der qualitativen Forschung häufig erprobten und geprüften Methode von Einzelinterviews Rechnung getragen. Durch die vorgängig durchgeführte Literaturarbeit ist sichergestellt, dass die bisherigen und aktuellen Erkenntnisse zum Forschungsgegenstand von Job Crafting erkannt und zur Planung

der Dissertation berücksichtigt werden. Zudem ist die Autorin aufgrund der eigenen Qualifikation als Arbeits- und Organisationspsychologin sowie als führungserfahrene Expertin im Spital mit mehr als 20 Jahren Erfahrung sehr vertraut mit den Strukturen und Abläufen innerhalb der Kern- und Supportbereiche, mit denen die untersuchten Berufsgruppen konfrontiert sind. Im Weiteren wird gewährleistet, dass die Teilnehmer freiwillig an der Studie teilnehmen und ihnen erklärt wird, dass sie jederzeit und ohne Begründung von ihrer Zusage zur Teilnahme ohne Konsequenzen zurücktreten können. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse im Sinne einer externen Validität wird durch die umfassende Beschreibung des Kontextes, in dem die Untersuchung stattfindet, sichergestellt. Sowohl die Organisation, die Teilnehmer und ihre Berufsgruppen als auch deren Funktion werden detailliert beschrieben und numerische Angaben zur Dauer der Datenerhebung und zur Dauer der Einzelinterviews festgehalten. Die Beschreibung der Arbeitstätigkeit erfolgt auf der Grundlage eines Modells zur Diagnose von Organisationen (Schuler and Sonntag, 2007, S. 561) sowie einer Dimension aus dem Work Design Questionnaire von Morgeson und Humphrey (Morgeson and Humphrey, 2006, S. 1321ff.).

#### 6.4.2. Expertengremium

In Phase eins der Studie werden insgesamt vier Personen zur Besetzung des Expertengremiums im Sinne einer methodologischen und fachlichen Unterstützung (Kleinknecht-Dolf et al., 2016, S. 12). Es handelt sich dabei um a) die Direktorin Pflege und MTT (Fokus Führung und Management, Pflege), b) eine Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (Fokus Führungspsychologie), c) eine Arbeits- und Organisationspsychologin (Master of Science Abschluss) und eidgenössisch diplomierte Buchhalterin (Fokus Administration und Führung) sowie um d) eine Leiterin Pflegedienst mit Ausbildung zur diplomierten Pflegewirtin (Fokus Führung und Pflege). Die Experten willigten ein, der Autorin bei Fragen zur Verfügung zu stehen und zur Qualitätssicherung beizutragen, indem sie sowohl den Leitfaden für die Interviewstudie als auch den Fragebogen für die Tagebuchstudie prüften. Insgesamt wurden die Experten von der Autorin jeweils dreimal konsultiert.

## 6.5. Stichprobe

### 6.5.1. Beschreibung der Stichprobe

Die Teilnehmer für diese Studie haben die Möglichkeit, sich selbst für eine Teilnahme bei der Autorin zu melden. Die Information zur Studie ist ihnen jeweils durch ihre direkt vorgesetzte Person mitgeteilt worden. Diese wiederum haben ihrerseits von der Autorin ein Schreiben per Mail mit Informationen zur geplanten Studie erhalten, verbunden mit der Bitte, ihren Mitarbeitern die Studie bekannt zu machen. Infolge dieses Aufrufs haben sich interessierte Personen direkt bei der Autorin gemeldet. Eine Person ausserhalb des Gesundheitswesens wurde direkt von der Autorin für eine Teilnahme angefragt. Ziel der Hinzunahme dieser Person mit einem dem Spitalwesen fremden Branchenhintergrund ist die Erreichung inhaltlicher Sättigung der Studiendaten. An der Studie haben aufgrund des Aufrufs insgesamt 25 Führungspersonen freiwillig teilgenommen. Alle Teilnehmer haben eine schriftliche Einverständniserklärung unterzeichnet. Insgesamt haben 24 Personen aus dem USZ an der Studie teilgenommen, davon zwölf Personen aus der Pflege (vgl. Tabelle 6). Eine Person entstammt, wie oben beschrieben, der Industriebranche und bringt einen Hintergrund im internationalen Konzernrechnungswesen in leitender Funktion mit. Insgesamt haben 17 Frauen und acht Männer an der Studie teilgenommen. Für die Stichprobe ergibt sich folgende Verteilung der Berufsgruppen:

Berufsgruppe	Verteilung
Pflege	12
MTT	6
Administration	4
Betrieb	2
Finanzen/Industrie (nicht Spital)	1
Total	n = 25

Tabelle 6: Beschreibung Stichprobe zu Berufsgruppen

Für die Alterskategorien ergibt sich folgende Verteilung:

Alterskategorien	Verteilung
30–39 Jahre	8

40–49 Jahre	9
50–59 Jahre	6
60–69 Jahre	2
Total	n = 25

Tabelle 7: Stichprobe Alterskategorien

Die Teilnehmer sind allesamt in Führungsfunktionen tätig, führen durchschnittlich 30 Mitarbeiter (Median; Range 1–350 Mitarbeiter) und verfügen im Schnitt über sieben Jahre Führungserfahrung (Median; Range: 1–25 Jahre). Die Teilnehmer der Interviewstudie nehmen vollständig und ohne Ausnahme auch an der Tagebuchstudie teil. Somit handelt es sich bei den Daten aus den beiden Methoden um dieselbe Stichprobe. Eine detaillierte Beschreibung der Arbeitsumgebung und Funktionen der jeweiligen Studienteilnehmer erfolgt im Ergebnisteil zur Analyse der Organisationseinheit.

#### 6.5.2. Güte der Stichprobe

Die Stichprobengröße beträgt in dieser Studie 25 Teilnehmer sowohl für die qualitative Studie (Interviews) als auch für die quantitative Studie (Tagebuchstudie). Für qualitative Studien ist die Bestimmung einer angemessenen Stichprobengröße weder einfach noch eindeutig. Marshall, Cardon, Poddar und Fontenot (Marshall et al., 2013, S. 15) halten in ihrer Arbeit fest, dass in vielen qualitativen Studien lediglich eine willkürliche Größe der Stichprobe ausgewählt wird. Die Bandbreite der Anzahl durchgeführter Interviews variiert in den von den Forschern untersuchten Studien zwischen sechs und 200 (Marshall et al., 2013, S. 18). Die Forscher konstatieren ferner, dass eine zu geringe Anzahl von Interviews dazu führe, dass die Datengrundlage zu wenig Sättigung erreicht. Eine zu hohe Anzahl Interviews lasse hingegen darauf schließen, dass die Daten zu wenig vertieft ausgewertet werden (Marshall et al., 2013, S. 20). Die Autoren schlagen vor, anhand von drei Kriterien eine angemessene Stichprobengröße zu bestimmen. In der Tabelle 8 liegt in der letzten Spalte ein Vergleich mit der vorliegenden Studie vor.

Nr.	Kriterium	Vorgabe	Vergleich mit dieser Studie
1	Generalisierte Annahmen aus der Literatur zu qualitativer Methodik	20–30 Interviews (Marshall et al., 2013, S. 20)	25 Interviews, d. h. in der angegebenen Range
2	Referenzstudien vergleichbarer Forschungsfrage zu Job Crafting	mit 33 Interviews (Berg et al., 2010, S. 158)	Es wurden acht Interviews weniger durchgeführt.
3	Einschätzung zum Sättigungsgrad	Keine weiteren Daten durch Hinzunahme weiterer Teilnehmer zu erreichen (Marshall et al., 2013, S. 11)	Nicht abschliessend geprüft; ein Interview in anderem Setting durchgeführt (Industrie/Finanzbranche)

Tabelle 8: Kriterien zur Bestimmung der Stichprobengrösse der qualitativen Interviewstudie

Insgesamt ist zu erklären, dass die Stichprobengrösse für die qualitative Studie im Rahmen dieser Dissertation als vergleichbar mit Angaben aus der Literatur und der Referenzstudie bezeichnet werden kann. Der Sättigungsgrad der Daten kann aufgrund der Hinzunahme eines Interviews, das in einem anderen Setting durchgeführt wurde, als angestrebt, indes nicht als abschliessend erreicht bezeichnet werden. Die Tagebuchstudie wird mit den gleichen 25 Teilnehmern durchgeführt. Gemäss Ohly, Sonnentag, Niessen und Zapf (Ohly et al., 2010, S. 87) zählen Tagebuchstudien zu Multi-Level-Analysen, da Daten sowohl auf der Ebene von Individuen (Teilnehmer) als auch auf Ebene Ereignis (Tage) erhoben werden. Die Effektstärke liegt dabei auf der Ebene der Individuen, d. h., eine grössere Anzahl an Teilnehmern übt einen stärkeren Effekt auf die Ergebnisse aus als die Vergrösserung der Anzahl der Ereignisse (z. B. gemessene Tage; Ohly et al., 2010, S. 87). Die Autoren geben in ihrem Übersichtsartikel die Empfehlung ab, dass auf der Ebene der Individuen nicht weniger als 30 Personen in die Studie inkludiert werden sollten, um Verzerrungen in den Ergebnissen zu vermeiden (Ohly et al., 2010, S. 87). Die vorliegende Studie weist mit 25 Teilnehmern eine leicht geringere Grösse der Stichprobe auf. Diesem Umstand wird bei der Interpretation der Ergebnisse Rechnung getragen.

## 6.6. Qualitative Studie – Beschreibung und Bewertung der Arbeitstätigkeit

### 6.6.1. Einführung

Im gewählten Forschungsmodell ist der Prozess von Job Crafting in die Arbeitstätigkeit der an der Studie teilnehmenden Führungskräfte eingebettet. Die Arbeitstätigkeiten im untersuchten Setting können den Berufsgruppen Pflege und MTT, Betrieb, Administration und Finanzen/Industrie zugeordnet werden. Um die Arbeitstätigkeiten beschreiben zu können, wurden fünf Merkmale auf der Basis der modularen Organisationsdiagnose nach van den Ven und Ferry (1980), zitiert in Schuler (2007, S. 561), ausgewählt. Das Vorgehen beinhaltet, dass Strukturmerkmale auf der Ebene der Organisation, Merkmale zur Beschreibungen von Abhängigkeiten zwischen den Organisationseinheiten, Merkmale zur Beschreibung der Aufgaben und Arbeitsplätze sowie Merkmale zur Messung von Effizienz und Effektivität zur Diagnose ausgewählt und gemessen werden. Gemäss Stegmann und den Forschern (Stegmann et al., 2010, S. 14) dieser Arbeitsgruppe fällen Führungskräfte nebst der Ausführung fachlicher Aufgaben auch Entscheidungen, delegieren Aufgaben und überwachen deren Ausführung. Sie koordinieren Handlungen ihrer Mitarbeiter, bewerten deren Ergebnisse und gewährleisten den reibungslosen Betrieb ihrer Einheit. Die Forschungsgruppe konnte zeigen, dass Führungskräfte ihre Arbeit hinsichtlich von Aufgabenmerkmalen signifikant höher einschätzen als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion. Der WDQ ist ein Fragebogen zur Analyse von Arbeitstätigkeiten. Er umfasst die Dimensionen ‚Aufgaben‘, ‚Wissensmerkmale‘, ‚soziale Arbeitsplatzmerkmale‘ und ‚kontextuelle Merkmale‘ (Stegmann et al., 2010, S. 3). Es konnte veranschaulicht werden, dass mit dem Einsatz des WDQ die Arbeitstätigkeiten zwischen Berufen gut unterschieden werden können (Stegmann et al., 2010, S. 3). Beruhend auf dem WDQ, wird das Merkmal ‚Aufgaben‘ ausgewählt. Merkmale zur Aufgaben beschreiben im WDQ die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird, die an einem bestimmten Arbeitsplatz anfällt. Es wird eine Einschätzung zu Autonomie, Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit und Rückmeldungen durch die Tätigkeit ermöglicht. Üblicherweise wird der WDQ als Selbsteinschätzungsfragebogen angewendet. Für diese Untersuchung wird eine Einschätzung durch die Autorin aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in verschiedenen Bereichen im Spital vorgenommen.



## 6.6.2. Vorgehen

Für diese Studie werden anhand der Informationen, publiziert auf den Internet- und Intranet-Seiten des USZ, zu den organisationalen Bereichen die Merkmale ‚organisationale Verortung und Zugehörigkeit‘, ‚Leistungsauftrag‘ und ‚Führungsstruktur‘ beleuchtet. Anhand der Stellenbeschreibungen der Führungskräfte werden die Merkmale ‚Aufgabenbereich‘ und ‚Abhängigkeiten‘ erörtert. Die Stellenbeschreibungen sind der Autorin zur Verfügung gestellt worden. Dazu ergänzend werden die Aussagen zu den genannten Dimensionen aus dem WDQ durch die Autorin auf einer dreistufigen Skala (1 = geringe Ausprägung; 2 = mittlere Ausprägung; 3 = hohe Ausprägung) bewertet (Stegmann et al., 2010, S. 6). Untenstehende Tabelle 9 bietet eine Übersicht zum Vorgehen.

Nr.	Merkmal	Leitfragen und Aussagen	Quellen
1	Organisationale Verortung und Zugehörigkeit	In welchem organisationalen Bereich wird die Arbeitstätigkeit ausgeführt?	Angaben anhand Intranet-Seiten des USZ
2	Leistungsauftrag	Welchen Leistungsauftrag hat der Bereich zu erbringen?	Angaben anhand Intranet-Seiten des USZ
3	Führungsstruktur	In welcher Führungsstruktur ist die Arbeitstätigkeit eingebunden?	Angaben anhand Intranet-Seiten des USZ
4	Aufgabenbereich	Welche Aufgaben gehören zur Arbeitstätigkeit?	Stellenbeschreibung
5	Organisationale Abhängigkeiten	Welche Schnittstellen zu anderen Bereichen und Berufsgruppen sind von Bedeutung?	Stellenbeschreibung
6	Aufgabenmerkmale	Die Planung und zeitliche Einteilung meiner Arbeit können selbst entschieden werden.  Die Arbeit beinhaltet zahlreiche verschiedene Aspekte in grosser Vielfalt und Abwechslung.	WDQ – Autonomie  WDQ – Aufgabenvielfalt

---

Die Ergebnisse der Arbeit sind in sich vollständig und abgeschlossen. WDQ – Ganzheitlichkeit

---

Es werden deutliche und unmittelbare Informationen dahin gehend rückgemeldet, wie gut die Arbeit bewerkstelligt wurde. WDQ – Rückmeldung durch die Tätigkeit

---

Tabelle 9: Merkmale der Arbeitstätigkeit

### 6.6.3. Prüfung der Güte der Bewertung

Die durch die Autorin eigenständig durchgeführte Bewertung wurde der Expertin in Arbeits- und Organisationspsychologie aus dem Expertengremium vorgelegt. Diese hat die Angaben anhand der vorhandenen Dokumente sowie der Ausführungen der Autorin geprüft. Es haben sich keine Anpassungen aus dieser Prüfung ergeben.

## 6.7. Qualitative Interviewstudie

Die dominante Methode zur Beantwortung der Forschungsfragen bilden die Einzelinterviews mit den Studienteilnehmern. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Schritte dieser Studienphase beschrieben. Im ersten Abschnitt wird die Entwicklung des Leitfadens beleuchtet. Es folgen die Abschnitte zur Datenerhebung und Datenaufbereitung. In einem zentralen Abschnitt steht die Entwicklung des Kategoriensystems im Fokus der Ausführungen. Es folgen die Abschnitte zur Codierung der Transkripte sowie zur Güte der Codierung. Ebenfalls von ausschlaggebender Relevanz für diese Studie ist die Beschreibung zum Vorgehen zur typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse. Das Kapitel schliesst mit dem Abschnitt zur Güte der Interviewstudie.

### 6.7.1. Entwicklung Leitfaden

Insgesamt werden 25 Interviews in der Form episodischer Interviews durchgeführt (Lamnek and Krell, 2016, S. 343). Episodischen Interviews liegt die Annahme zugrunde, dass Personen hinsichtlich der zu untersuchenden Phänomene auf zwei Formen von Erfahrungswissen im Interview zurückgreifen: Einerseits werden konkrete Begebenheiten und situative Abläufe auf

Basis des narrativ-episodischen Wissens einer Person geschildert. Andererseits stellt eine befragte Person das Erlebte unbewusst in einen grösseren Zusammenhang und strebt von sich aus Generalisierungen an. Mittels dieses semantischen Wissens gelingt es der befragten Person, Begriffe zu benennen und zu verbinden. Diese Kombination aus Narration und Befragung entspricht weitgehend der Form einer Alltagskommunikation und ermöglicht triangulative Auswertungen (Lamnek and Krell, 2016, S. 344). Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass durch die spezifische Anwendung eines für das Interview entwickelten Leitfadens mit konkreten Fragen die narrative Erzählweise, die seitens der Interviewten sehr einseitig gelagert ist, unterbrochen wird und ein Dialog zwischen Interviewer und Interviewtem stattfinden kann (Lamnek and Krell, 2016, S. 344).

In einem ersten Schritt wird beruhend auf bestehender Literatur zu Job Crafting ein Leitfaden mit Fragen für die Einzelinterviews entwickelt. Der Leitfaden soll dabei einen zielgerichteten Gesprächsverlauf ermöglichen, ohne dass der kommunikative Austausch zu stark eingeeengt wird. Der Leitfaden eröffnet so einen Zugang zum Denken und Erleben der befragten Person (Baur and Blasius, 2014, S. 560). Der Leitfaden für diese Studie wird aufgrund der empirischen Testung des Leitfadens aus der qualitativen Interviewstudie von Berg und den weiteren Forscherinnen auf dessen Basis weiterentwickelt (Berg et al., 2010, S. 158). Die Studie von Berg und Forscherinnen hat zum Ziel, anhand von 33 durchgeführten Interviews die Wahrnehmung von Mitarbeitenden hinsichtlich Job Crafting in Abhängigkeit zu ihren hierarchischen Stufen zu erforschen. Eine Erkenntnis aus der Studie lautet, dass eine der Voraussetzungen für proaktives Verhalten ein hohes Mass an Adaptionsvermögen ist. Die Forscher haben ein Interviewprotokoll erstellt, das ein halbstrukturiertes Interview durchführen lässt. Der Erstautor führt die Interviews durch. Neben den Standardfragen (erste Schichtung) werden Folgefragen gestellt, um die Teilnehmer zu ermutigen, ihr Erleben weiter auszuformulieren. Die Fragen beziehen sich auf konkrete Beispiele für Job Crafting gemäss den Original-Dimensionen von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) sowie auf Motive, begleitende Faktoren, Herausforderungen und Konsequenzen (Berg et al., 2010, S. 161). In Anlehnung an dieses Vorgehen wird der Leitfaden für diese Studie entwickelt. Die Standard- und Folgefragen von Berg und Forscherinnen (2010, S. 158) werden dazu von der Autorin vom Englischen ins Deutsche übersetzt. Die Übersetzung wird durch eine Person aus dem Expertengremium mit sehr guten Kenntnissen der englischen Sprache geprüft. Anpassungen werden vorgenommen. Zudem er-

folgen eine Anpassung der abschliessenden Frage und eine Ergänzung mit der Frage nach Führungsspanne und Berufserfahrung. Der finale Leitfaden wird von zwei Expertinnen aus dem Gremium hinsichtlich Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit und Vollständigkeit geprüft. Der finale Leitfaden enthält eine Einleitungsfrage. Daraufhin folgt eine Frage zu Job Crafting im Allgemeinen. Im Weiteren wird das Erleben von den Dimensionen Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting erfragt. Es schliessen sich Fragen zu Motiven, Kontextfaktoren, persönlichen Faktoren und Konsequenzen von Job Crafting an. Der Leitfaden findet sich im Anhang unter Punkt II.

### 6.7.2. Datenerhebung

Die Interviews werden im Zeitraum von Januar bis März 2019 im USZ durchgeführt. Die Autorin fungiert als Interviewerin. Die Interviews finden in einem Büro in ruhiger Atmosphäre statt und werden mit Audiorekorder aufgenommen. Zudem fertigt die Autorin während des Interviews Notizen zum Gespräch an. Zu Beginn des Interviews unterschreiben die Teilnehmer die informierte Zustimmung. Die Dauer der Interviews beträgt zwischen 17 Minuten und 42 Minuten (Durchschnittszeit: 24 Minuten). Es wird auf eine ruhige Umgebung ohne die Möglichkeit äusserer Störungen (z. B. Telefonanrufe) geachtet. Die Teilnehmer werden vor dem Interview nochmals über die Ziele der Studie sowie über den Ablauf des Interviews und die Datenauswertung informiert. Die Teilnehmer haben jederzeit die Möglichkeit, ihre Teilnahme rückgängig zu machen. Dieses Recht wurde von keinem in Anspruch genommen. Im Anschluss an das Interview haben die Teilnehmer die Möglichkeit, allfällige Fragen zur Studie zu stellen. Zudem erhalten sie die Instruktionen für die Tagebuchstudie, zu der sie ebenfalls ihr Einverständnis erteilen müssen. Die Teilnehmer der Interviewstudie werden zwölf Monate nach der Befragung erneut von der Autorin kontaktiert und gefragt, ob sie noch in der Funktion und Organisation tätig sind oder sich eine Veränderung ergeben habe.

### 6.7.3. Datenaufbereitung mittels Transkription der Interviews

Für diese Studie wird ein semantisch-inhaltliches Transkriptionssystem nach Dresing und Pehl (Dresing and Pehl, 2018, S. 20) entwickelt, das sich auch für mehrere an der Transkription beteiligte Personen eignet. Insgesamt werden die 25 Interviews von zwei Personen (der Autorin und einer Person mit einem Abschluss auf Stufe Bachelor of Science in Angewandter Psychologie) sowie einer eigens für die Dienstleistung spezialisierten Firma (transkripto.de) auf

der Basis definierter Transkriptionsregeln transkribiert. Die Transkripte werden im Zeitraum von April 2019 bis August 2019 angefertigt. Für die Transkription wird mit der Software f4transcript v7.0.6 gearbeitet. Dabei gelten folgende Regeln (in Anlehnung an Dresing and Pehl, 2018, S. 21):

- Es wird wörtlich transkribiert.
- Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet.
- Dialekte werden, wenn immer möglich, ins Hochdeutsche übersetzt.
- Umgangssprachliche Partikeln werden transkribiert.
- Interpunktion werden zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das bedeutet, dass bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung eher ein Punkt als ein Komma gesetzt wird.
- Sinneinheiten werden beibehalten.
- Namen werden anonymisiert.
- Unverständliche Wörter werden mit ‚(unv.)‘ gekennzeichnet.
- Die interviewende Person wird durch ein ‚I:‘, die befragte Person durch ein ‚B:‘ gekennzeichnet.
- Jedes Transkript wird als Rich Text Format (RTF-Datei) gespeichert und eindeutig benannt.

#### 6.7.4. Entwicklung Kategoriensystem

Im Anschluss an die Durchführung der Interviews wird das Kategoriensystem als Teil der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring entwickelt (Mayring, 2015, S. 97). Ziel einer Inhaltsanalyse ist laut Mayring (2015, S. 11), Material, das auf der Basis irgendeiner Form von Kommunikation entstanden ist, zu analysieren. Dabei stellt das eingesetzte Kategoriensystem das zentrale Instrument der Analyse dar (Mayring, 2015, S. 51). Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse muss besonderes Augenmerk auf die Konstruktion und Begründung der gewählten Kategorien und deren hierarchische Struktur gelegt werden (Mayring, 2015, S. 51). Es wird zwischen induktiver, d. h. aus dem Material heraus geformter, sowie A-priori-Kategorienbildung (Kuckartz, 2016, S. 64) resp. strukturierender Kategorienanwendung (Mayring, 2015, S. 97) differenziert, wobei es sich bei den beiden letzten Vorgehensweisen um identische Ansätze mit lediglich verschiedener Namensgebung handelt. Für diese Studie wird ein Kategoriensystem mit einer A-priori-Kategorienbildung resp. strukturierenden Kategorienanwendung gewählt. Die einzelnen Schritte dieses Vorgehens definiert Mayring (2015, S. 98) folgen-

dermassen: 1. Bestimmung der Analyseeinheiten; 2. Festlegung der Strukturierungsdimensionen; 3. Bestimmung der Ausprägung (Unterkategorien) mittels Theorie und Zusammenstellung des Kategoriensystems; 4. Festlegung von Codierregeln; 5. Materialdurchlauf; 6. Überarbeitung und Anpassung; 7. Endgültiger Materialdurchlauf; 8. Ergebnisaufbereitung. Diese so für diese Studie gewählte Vorgehensweise begründet sich damit, dass im Rahmen der Studie von Lazazzara, Tims und de Gennaro (2020, S. 1 ff.) eine umfassende Meta-Synthese qualitativer Studien über die bis dahin bekannten Formen zu Job Crafting publiziert wurde. Es liegt mithin bereits ein geprüftes Kategoriensystem zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviewstudie vor.

Im folgenden Abschnitt wird das methodische Vorgehen von Lazazzara, Tims und de Gennaro (2020, S. 5) kurz skizziert. Die Ergebnisse dieser Abhandlung bilden das Kategoriensystem für diese Studie. In einem ersten Schritt werden in dieser Überblicksstudie für die Auswahl inkludierter Studien folgende Einschlusskriterien angewendet: 1. Es handelt sich um ein qualitatives Forschungsdesign mit Daten aus Fokusgruppen, Interviews, Beobachtungen, ethnografischen Übersichten oder narrativen Ansätzen. 2. Das Hauptthema der Studie lautet Job Crafting. 3. Es werden Primärdaten publiziert. 4. Es liegt eine klar formulierte Forschungsfrage vor. 5. Die Begründung für den qualitativen Ansatz ist angemessen. 6. Der Studienkontext wird deutlich beschrieben. 7. Die Rolle des Forschers ist klar. 8. Datenerhebung und Analysemethoden werden umfassend veranschaulicht. 9. Die Studien konzentrieren sich auf den Prozess von Job Crafting statt nur auf einen Aspekt. Insgesamt werden 81 Studien genauer analysiert. Davon erfüllen 24 die Einschlusskriterien und werden in die Studie aufgenommen. In einem zweiten Schritt werden die in den Studien publizierten Evidenzen extrahiert und codiert. Dafür wird das Material anhand von zwei Charakteristiken inhaltlich analysiert: 1. Formen von Job Crafting; 2. Prozess rund um Job Crafting, in dem beschrieben wird, weshalb die Individuen Job Crafting durchgeführt haben. Das weitere detaillierte Vorgehen wird in der Publikation von Lazazzara, Tims und de Gennaro (2020, S. 5) ausführlich erläutert.

Im ersten Schritt werden die 25 Transkripte der Interviews als Analyseeinheiten bestimmt. Im zweiten Schritt wird das gesamte Kategoriensystem von Lazazzara, Tims und de Gennaro (2020, S. 1 ff.) als Strukturierungsdimensionen übernommen. Zur Bestimmung der Ausprägungen werden die Kategorien der dritten Ebene durch die Autorin auf Deutsch übersetzt. Eine Person mit sehr guten Englischkenntnissen prüft die Übersetzungen. Die Kategorien auf der

zweiten Ebene und die Hauptkategorien werden eins zu eins übernommen und nicht ins Deutsche übersetzt. Die Autorin prüft die Kategorien auf der dritten Ebene hinsichtlich inhaltlicher Überschneidungen, Duplikate und nicht erklärbarer resp. unverständlicher Kategorien. Diese Kategorien werden zusammengeführt resp. gelöscht. Die so verwendeten Kategorien sind in ihrer Bedeutung eindeutig. In einem weiteren Schritt werden die Kategorien auf ihre Eignung als Job Crafting auf der Grundlage der von Bruning und Campion (2018, S. 501) definierten Punkte geprüft: 1. Es zielt auf die Person selbst ab und soll dieser Person zugutekommen. 2. Das Verhalten ist freiwillig und repräsentiert bewusste und beabsichtigte Änderungen an der Arbeit. 3. Das Verhalten bezieht sich auf erhebliche und spürbare Abweichungen vom vorgeschriebenen Job und stellt in der Regel eine bedeutende Änderung der Aufgaben und sozialen Aktivitäten dar. 4. Das Verhalten ist durch permanente oder semipermanente Änderungen an der Arbeit gekennzeichnet und zeigt sich nicht als vorübergehende Änderung. 5. Das Verhalten erfolgt innerhalb der Arbeitsrolle und unterscheidet sich von Freizeitverhalten. 6. Das Verhalten muss innerhalb einer Arbeitstätigkeit mit einer klaren Aufgabenbeschreibung auftreten. Folgende übergeordnete Dimensionen dienen als Grundlage für das Job-Crafting-Prozessmodell: Approach Crafting; Avoidance Crafting, Motive, Kontext, persönliche Faktoren und Konsequenzen. Zusätzlich werden die Unterkategorien auf zweiter und dritter Ebene zugeordnet. Folgende Tabelle<sup>10</sup> zeigt unter anderem den numerischen Aufbau des finalen Kategoriensystems.

Hauptkategorien	Kategorien 2. Ebene (keine Veränderung)	Kategorien 3. Ebene (Anzahl; Original)	Kategorien 3. Ebene (Anzahl; diese Studie)
Motives	Individuals goals with a proactive intention	7	7
	Job-related goals with a proactive intention	8	8
	Reactivity to structural adversity	4	4
	Reactivity to Job-related adversity	7	7
Context	Supportive climate	6	7
	Supportive Job design	5	4
	Constraining climate	4	4
	Constraining job design	7	7
Approach Crafting	Task Crafting	26	14
	Relational Crafting	18	10

	Cognitive Crafting	14	14
Avoidance	Task Crafting	12	10
Crafting	Relational Crafting	5	5
	Cognitive Crafting	5	4
Personal Factors	Supportive	4	3
	Constraining	5	3
Consequences	Positive Experiences	12	12
	Negative Experiences	13	10

Tabelle 10: Aufbau Kategoriensystem

Das so entwickelte Kategoriensystem wird zwei Experten aus dem Gremium vorgelegt und mit ihnen besprochen. Es ergeben sich keine Anpassungen inhaltlicher oder sprachlicher Art. Nach diesem Schritt kann das Kategoriensystem für die weitere Datenauswertung angewendet werden. Es gelten folgende Definitionen für die Hauptkategorien und Kategorien der zweiten Ebene (vgl. Tabelle 11). Das vollständig ausformulierte Kategoriensystem findet sich im Anhang unter Punkt III.

Hauptkategorien	Kategorien 2. Ebene	Definitionen für Codierung
Motives	→	Faktoren, die die Personen motivieren, Job Crafting zu betreiben (Lazazzara et al., 2020, S. 9)
	Individuals goals with a proactive intention	Absicht, individuelle Ziele proaktiv zu erreichen
	Job-related goals with a proactive intention	Absicht, berufliche Ziele proaktiv zu erreichen
	Reactivity to structural adversity	Reaktivität gegenüber strukturellen Widrigkeiten
	Reactivity to Job-related adversity	Reaktivität gegenüber berufsbedingten Widrigkeiten
Context	→	Eigenschaften im Arbeitsumfeld, die herausstechen und auffallend sind (Lazazzara et al., 2020, S. 9)
	Supportive climate	Unterstützendes Klima
	Supportive Job design	Unterstützend gestaltete Arbeit
	Constraining climate	Einschränkendes Klima
	Constraining job design	Einschränkend gestaltete Arbeit
Approach Crafting	→	Aktivitäten, die aktiv, motiviert und mit einer gewissen Anstrengung vorgenommen werden,



		um problemorientierte Verbesserung ausgerichtet auf Ziele vorzunehmen (Bruning and Campion, 2018, S. 501)
	Task Crafting	Das Ändern von Aufgabenbegrenzungen durch Veränderung der Aktivitäten während der Arbeit. (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S. 179)
	Relational Crafting	Das Ändern der Beziehungsgrenzen bedeutet, nach eigenem Ermessen zu entscheiden, mit wem und wie man bei der Arbeit interagiert. (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S. 180)
	Cognitive Crafting	Das Ändern der kognitiven Aufgabenbegrenzen bezieht sich darauf, wie man den Job sieht. (Wrzesniewski and Dutton, 2001, S. 179)
Avoidance Crafting	→	Aktivitäten, die aktiv vorgenommen werden zu dem Zweck, einem Teil der eigenen Arbeit auszuweichen, Aufgaben zu reduzieren oder zu streichen.
	Task Crafting	vgl. Approach Crafting
	Relational Crafting	vgl. Approach Crafting
	Cognitive Crafting	vgl. Approach Crafting
Personal Factors	→	Persönliche Merkmale, welche die Fähigkeit des Einzelnen beeinflussen, die eigenen Ziele aufgrund derer Job Crafting betrieben wird, zu erreichen (Lazazzara et al., 2020, S. 9)
	Supportive	Unterstützend
	Constraining	Einschränkend
Consequences	→	Konsequenzen beziehen sich auf Erfahrungen, die sich aufgrund von Job Crafting ergeben. (Lazazzara et al., 2020, S. 9)
	Positive Experiences	Positive Erfahrungen
	Negative Experiences	Negative Erfahrungen

Tabelle 11: Definitionen Kategoriensystem

#### 6.7.5. Codierung der Interviews

Die Transkripte werden mit der Software f4analyze 2.5.1. EDUCATION codiert. Dazu werden jeweils alle 25 Interviews in ein Projekt geladen. Ein Projekt definiert sich als Hauptkategorie des Kategoriensystems. Insgesamt werden sechs Projekte bearbeitet. Innerhalb eines Projekts werden a priori die Kategorien der zweiten und dritten Ebene programmiert. Anschliessend wird das Material (Transkripte) codiert. Dazu gelten folgende Codierregeln in Anlehnung an

Kuckartz (2016, S. 4): 1. Aufgrund der Vorhandenseins eines Kategoriensystems mit Kategorien in einer Ausprägung bis auf Ebene drei werden die relevanten Textstellen direkt den Subkategorien unter der Berücksichtigung der Forschungsfragen zugeordnet. 2. Es werden Sinneinheiten codiert, jedoch mindestens ein ganzer Satz. 3. Sinneinheiten können mehrere Sätze oder sogar ganze Abschnitte umfassen. 4. Es gilt, beim Zuordnen zu Kategorien ein gutes Mass dafür zu finden, wie viel Text um die relevante Information herum codiert wird. Es gilt das Kriterium, dass die Textstelle für sich allein ausreichend verständlich ist. 5. Eine Sinneinheit kann maximal zwei Subkategorien auf Ebene 3 zugeordnet werden. 6. Es besteht die Möglichkeit, dass die gleiche Kategorie in verschiedenen Textpassagen festgemacht werden kann und so in einem Transkript mehrfach codiert wird (Mehrfachnennungen). 7. Falls eine Sinneinheit in Bezug auf die Forschungsfragen von Bedeutung ist, diese jedoch keiner bestehenden Subkategorie zugeordnet werden kann, darf eine induktive Kategorie mit spezieller Bezeichnung formuliert werden. Insgesamt ergeben sich folgende Häufigkeiten der Hauptkategorien nach Codierung aller 25 Transkripte (vgl. Abbildung 7; detaillierte Ergebnisse folgen im Kapitel 7). In der Hauptkategorie Personal Factors werden neun induktiv gebildete Kategorien eingesetzt.

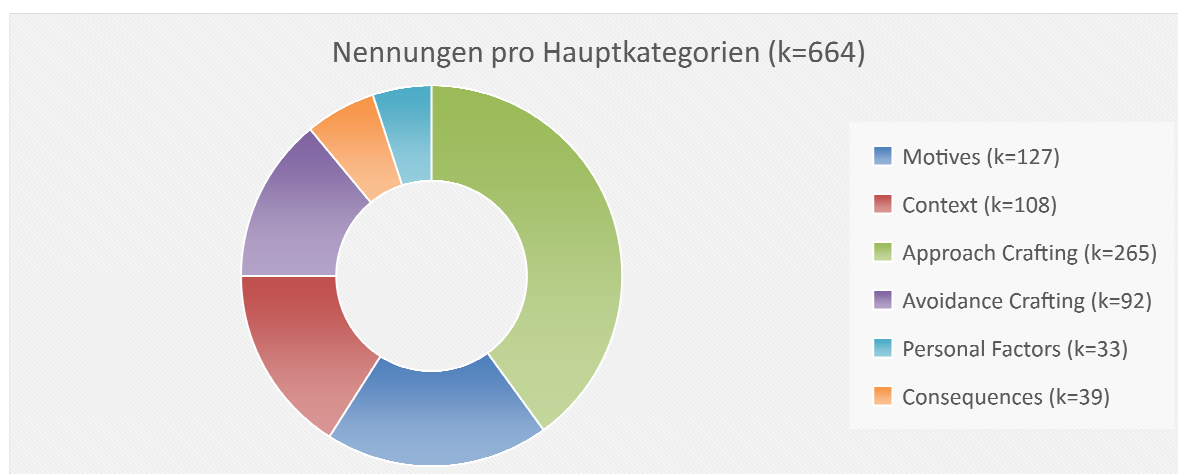


Abbildung 7: Job Crafting – Hauptkategorien<sup>2</sup>

#### 6.7.6. Prüfung der Güte der Codierung

Die Qualität der Codierung wird mit Intercoder-Übereinstimmung gemäss Kuckartz (2016, S. 210) anhand konsensuellen Codierens und einer quantitativen Berechnung des Koeffizienten Kappa gemäss Landis und Koch (Landis and Koch, 1977, S. 159ff.) geprüft. Die Berechnung

<sup>2</sup> Hinweis: Alle Abbildungen ohne Quellenangaben sind von der Autorin erstellt.

von Kappa im Rahmen qualitativer Forschung ist nicht unumstritten. Da allerdings die Codierung anhand bereits a priori definierter Kategorien stattfindet, ist es das Ziel der Autorin, dieses Mass an Intercoder-Übereinstimmung zu berechnen (Kuckartz, 2016, S. 216). Das Vorgehen gestaltet sich wie folgt: 1. Als zweiter Coder kann eine Person aus dem Expertengremium gewonnen werden, die über ein Studium in Pflegemanagement verfügt. 2. Die Autorin erklärt dem zweiten Coder das gewählte Kategoriensystem inklusive Forschungsfragen und Forschungsmodell. 3. Ein Transkript wird gemeinsam besprochen und in Probe zusammen codiert und ausgewertet. 4. Danach wird ein zweites Transkript von beiden Codern unabhängig voneinander codiert und ausgewertet. Unklarheiten werden besprochen (konsensuelles Codieren). 5: Es werden unabhängig voneinander die gleichen fünf Transkripte codiert und anschliessend mittels eines online verfügbaren Berechnungs-Tools für den Koeffizienten Kappa die Intercoder-Übereinstimmung pro Hauptkategorie für jedes der Transkripte berechnet ([dfreelon.org/utills/recalfront/recal2](http://dfreelon.org/utills/recalfront/recal2); abgerufen am 15. Oktober.2019). Es können folgende Koeffizienten präsentiert werden (vgl. Tabelle 12):

Nr. Transkript	Motives %; Kappa	Context	Approach Crafting	Avoidance Crafting	Personal Factors	Consequences
1	77; 0.559	88; 0.500	92; 0.585	84; 0.517	100; 1	100; 1
2	77; 0.559	88; 0.647	92; 0.589	100; 1	100; 1	100; 1
3	85; 0.630	96; 0.854	97; 0.931	100; 1	100; 1	95; 0.735
4	92; 0.683	100; 1	94; 0.755	100; 1	100; 1	100; 1
5	89; 0.521	96; 0.647	94; 0.751	100; 1	83; 0.476	100; 1

Tabelle 12: Ergebnisse Intercoder-Übereinstimmung

Es gelten gemäss Landis und Koch (1977, S. 159 ff.) folgende Werte zur Beurteilung der Intercoder-Übereinstimmung:  $\text{Kappa} < 0$  = schlechte Übereinstimmung;  $0 < \text{Kappa} < 0.20$  = etwas Übereinstimmung;  $0.21-0.40$  = ausreichende Übereinstimmung;  $0.41-0.60$  = moderate Übereinstimmung;  $0.61-0.80$  = beachtliche Übereinstimmung;  $0.81-1.00$  = (fast) vollkommene Übereinstimmung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Intercoder-Übereinstimmung bei der Hauptkategorie Approach Crafting eine moderate Qualität aufweist; Gleiches gilt für die Hauptkategorie Motives. Dieser Umstand ist zwischen den beiden Codierern besprochen worden. Es lässt sich festhalten, dass die Unterkategorien von Approach Crafting und Motive zum Teil wenig voneinander diskriminant sind. Diesem Umstand einer möglicherweise leicht anderen

Codierung dieser beiden Hauptkategorien muss bei der Interpretation der Ergebnisse Rechnung getragen werden.

#### 6.7.7. Typenbildende qualitative Inhaltsanalyse

Die codierten Transkripte werden in einem nächsten Schritt mittels einer typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 103) vertieft auf Einzelfallebene untersucht. Ziel ist es hierbei, die untersuchten Einzelfälle auf der Grundlage von Gemeinsamkeiten und Unterschieden hinsichtlich definierter Merkmale in prägnante Gruppen zu unterteilen und diese Gruppen dann abschliessend auf der Basis dieser Merkmale detailliert zu beschreiben (Schreier, 2014, S. 9). Besonders herausstechende Kombinationen von Merkmalsausprägungen, die untereinander eine hohe Ähnlichkeit aufweisen, aber sich deutlich von anderen Merkmalsausprägungen abgrenzen, werden zu Typen zusammengefasst. Es können nach Mayring (2015, S. 103) drei verschiedene Kriterien geltend gemacht werden: 1. Auffallend extreme Merkmalsausprägungen werden beschrieben. 2. Aufgrund der Theorie besonders interessante Merkmalsausprägungen werden beschrieben. 3. Besonders häufig vorkommende Merkmalsausprägungen werden beschrieben. Gemäss dem veranschaulichten Vorgehen von Schreier (2014, S. 9) wird für die Inhaltsanalyse des vorliegenden Materials folgendes Vorgehen gewählt:

1. Typenbildende Merkmale und Ausprägung werden a priori festgelegt.
2. Für jedes Interview ist eine Tabelle erstellt, in der die codierten Kategorien der dritten Ebene der übergeordneten Hauptkategorie zugeordnet werden. Mehrfachnennungen auf der dritten Ebene pro Interview werden notiert, indes nicht ausgewertet.
3. Alle Kategorien der dritten Ebene erhalten jeweils einen eindeutigen Farbcode mit folgender Legende (vgl. Tabelle 13).

Code	Legende
	Task-Crafting-Formen (Approach und Avoidance Crafting)
	Relational-Crafting-Formen (Approach und Avoidance Crafting)
	Cognitve-Crafting-Formen (Approach und Avoidance Crafting)
	Proactive Intention (Motive)
	Unterstützend (Context und Personal Factors)
	Positive Erfahrungen (Consequences)

Reaktivität (Motive)
Einschränkend (Context und Personal Factors)
Negative Erfahrungen (Consequences)

Tabelle 13: Farbcodierung auf dritter Ebene

4. Die so entlang des Job-Crafting-Prozesses aufgegliederten und farblich markierten Ergebnisse pro Interview werden auf Papier ausgedruckt und gemäss Merkmalsausprägungen verschiedenen Typen zugeordnet (Mayring, 2015, S. 103; vgl. Abbildung 8).

	Motive	Kontext	Approach Crafting	Avoidance Crafting	Persönliche Faktoren	Konsequenzen
«Monika»	Sinnhaftigkeit erhöhen	gute interprofessionelle Zusammenarbeit	Verbesserte Arbeitsorganisation	nein sagen		0 Sinnhaftigkeit
	Verbesserte Leistung	Proaktivitätsorientiert	Erkennen von berufsausweitenden Ideen	Reduzierung Anzahl, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Anforderungen, Aufwand		
	Umgang mit Bedrohungen durch Reorganisationen	Transparenz Offenheit = offenes Klima	Aufgaben priorisieren			
		Hohe soziale Unterstützung	Erhöhung struktureller Ressourcen			
		Mehrdeutigkeiten	Aktiv Beziehungen ändern und Netzwerk erstellen über Möglichkeiten nachdenken			
		Abhängigkeiten	Zugrundeliegende Herausforderungen positiv sehen			
		geringe Flexibilität				
		Mangel an Gestaltungsmöglichkeiten				
		Mangel an Macht				
		Organisationale Disziplin mangelnde interprofessionelle Zusammenarbeit				

Abbildung 8: Beispiel grafische Einzelfalldarstellung mit Farbcodes

- Die Vorgehensweise zur Typenbildung orientiert sich massgeblich an der Studie von Mäkikangas (2018, S. 103), die Job-Crafting-Profile in Approach und Avoidance Crafting unterteilt.
- Für diese Studie gilt in dem Fall: Um verschiedene Job-Crafting-Typen zu bilden, wird definiert, dass unterschiedliche Repertoires von Job Crafting existieren, die sich in Approach und Avoidance Crafting resp. Kombinationen davon unterteilen lassen.
- In einem weiteren Schritt lassen sich die Approach- und Avoidance-Crafting-Dimensionen weiter in Task, Relational und Cognitive Crafting Formen unterteilen.
- Es wird ein Typisierungsbaum aufgrund der folgenden Fragen definiert (vgl. Abbildung 9):
  - Wird Approach, Avoidance Crafting oder eine Kombination gezeigt?
  - Wird innerhalb von Approach und Avoidance Crafting Task, Relational oder Cognitive Crafting gezeigt oder eine Kombination davon (Job-Crafting-Repertoire)?

- c. Beim gebildeten Typus aus zwei Avoidance-Crafting-Formen (AV) und drei Approach-Crafting-Formen (AP) wird folgende Frage gestellt: Welche Untergruppen können aufgrund der Vielfalt von Approach-Crafting-Formen gebildet werden?

Folgende Ergebnisse lassen sich festhalten (vgl. Tabelle 14)

Nr.	Typus	Nennungen; Interviewnummer
1	JC_AP1	0
2	JC_AP2	0
3	JC_AP3	3; 2,17,18
4	JC_AV1	0
5	JC_AV2	0
6	JC_AV3	0
7	JC_1AV_1AP	0
8	JC_1AV_2AP	2; 15, 21
9	JC_1AV_3AP	4; 1, 10, 13, 22
10	JC_2AV_1AP	0
11	JC_2AV_2AP	1; 12
12	JC_2AV_3AP_G1-4	1; 11
13	JC_2AV_3AP_G5-8	2; 9, 24
14	JC_2AV_3AP_G9-12	5; 3, 7, 16, 19, 20
15	JC_2AV_3AP_G13-16	1; 25
16	JC_2AV_3AP_G17-20	1; 4
17	JC_3AV_1AP	0
18	JC_3AV_2AP	2; 5, 23
19	JC_3AV_3AP	3; 6, 8, 14

Tabelle 14: Liste der gebildeten Job-Crafting-Typen

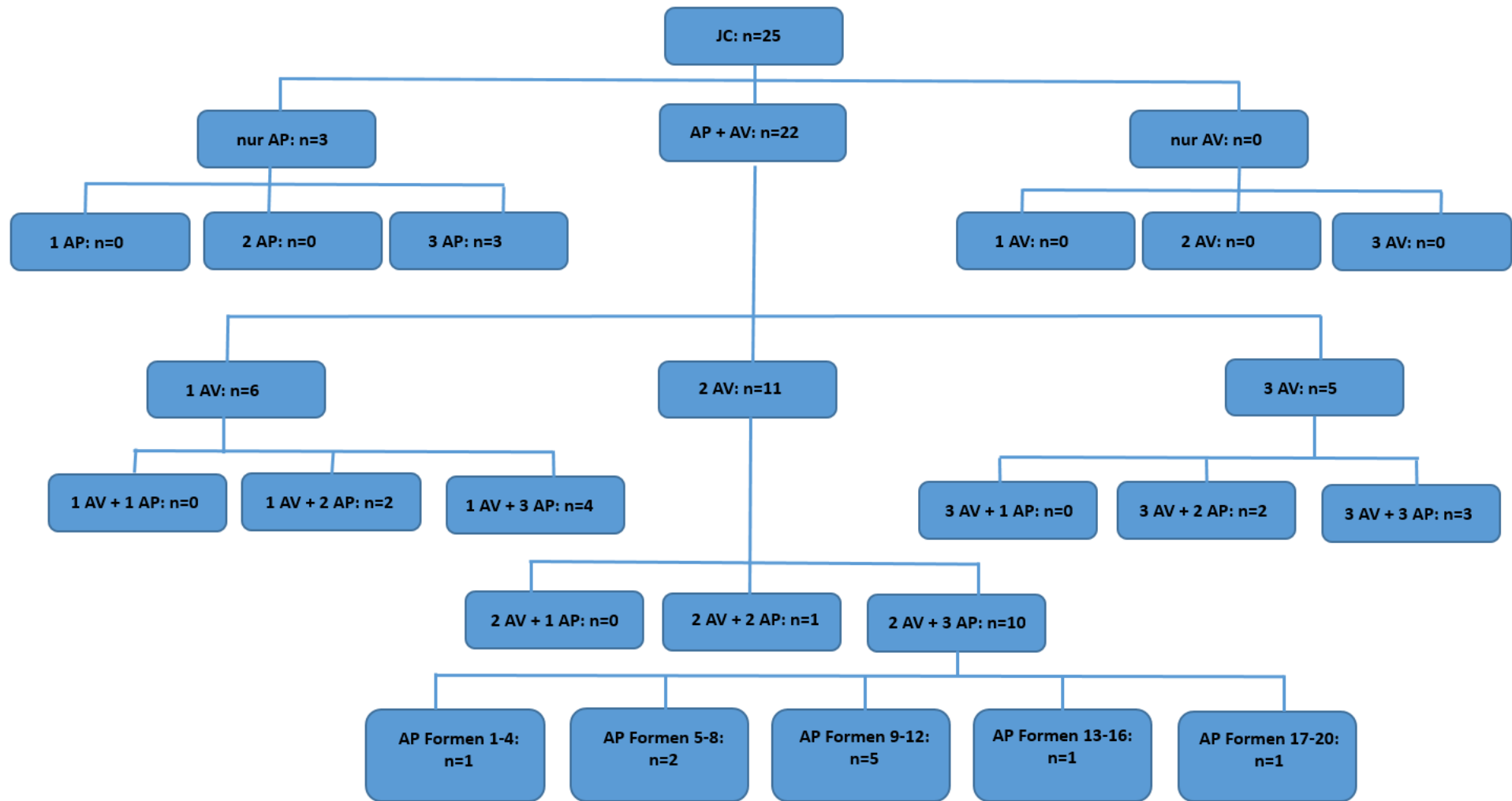


Abbildung 9: Typisierungsbaum Job Crafting

### 6.7.8. Prüfung der Güte der Interviewstudie

Die einzelnen Schritte zur Durchführung der Interviewstudie werden mittels verschiedener Prüfungen gesichert. Die Entwicklung des Leitfadens wird durch eine Expertin aus dem Expertengremium geprüft. Die Datenaufbereitung und die Entwicklung des Kategoriensystems werden auf der Grundlage publizierter Erkenntnisse aus vergleichbaren Studien durchgeführt und durch zwei Experten des Expertengremiums geprüft. Die Codierung der Interviews wird mittels der Berechnung der Intercoder-Übereinstimmung geprüft. Die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse wird strikt entlang der wissenschaftlichen Angaben der entsprechenden Autoren durchgeführt.

## 6.8. Quantitative Tagebuchstudie

In den folgenden Abschnitten wird das methodische Vorgehen zur Planung und Durchführung der Tagebuchstudie beschrieben. Im ersten Abschnitt wird die Entwicklung des Fragebogens festgehalten. Es folgt die Beschreibung zur Auswertung der Tagebuchdaten. Das Kapitel schliesst mit dem Abschnitt zur Güte der Tagebuchstudie.

### 6.8.1. Entwicklung Fragebogen

Mit der quantitativen Studie wird das Ziel verfolgt, Job Crafting im Alltag während eines Verlaufs über fünf Tage zu erfassen und zu analysieren. Diese Studie wird in Form einer Tagebuchstudie durchgeführt. Tagebuchstudien ermöglichen die standardisierte und strukturierte Untersuchung von Ereignissen und Erfahrungen, die Personen in ihrem Alltag erleben (Bolger et al., 2003, S. 579). Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass durch die zeitnahe Erfassung mögliche Fehler oder Verzerrungen der Erinnerung, die beispielsweise bei Interviews auftreten können, vermieden werden. Diese Art der Datenerhebung entspricht einer Längsschnitterhebung, da die gleichen Personen zu verschiedenen Zeitpunkten im Rahmen der gleichen Studie mehrmals befragt werden (Bolger et al., 2003, S. 583). Die Tagebuchstudie wird von denselben 25 Teilnehmern durchgeführt, die auch an der Interview-Studie partizipieren. Es wird dabei ein Ansatz mit einem fixen Zeitplan verfolgt, der festlegt, dass die befragten Personen einmal täglich bei Arbeitsschluss während fünf vorgängig festgelegten Arbeitstagen ihre



Daten elektronisch erfassen (Tims et al., 2014, S. 490ff.), (Demerouti et al., 2015, S. 457ff.). Gefragt wird nach gezeigten Job-Crafting-Verhalten gemäss den originären Job-Crafting-Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting von Wrzesniewski und Dutton (2001). Die Operationalisierung erfolgt auf den Vorarbeiten von Slemp und Vella-Brodrick (2013) sowie Niessen und Autorenschaft (2016). Diese Autoren konzipierten ihre Instrumente auf der theoretischen und damalig aktuellen Annahme der drei Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting, ohne auf die späteren Entwicklungen in Richtung Approach und Avoidance (Bruning and Campion, 2018, S. 499 ff.) Bezug zu nehmen. Entsprechend können die Items des für diese Studie eingesetzten Fragebogens in ihrer Konzeption nicht einer der beiden Verhaltensweisen zugeordnet werden. Die Herausforderung liegt im Weiteren in der Auswahl resp. Formulierung von nur wenigen, indes zur Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Fragen, damit die wiederholte Erfassung möglichst wenig Zeit in Anspruch nimmt und eine hohe Drop-out-Quote vermieden werden kann (Bolger et al., 2003, S. 586). Es wird bereits in verschiedenen Publikationen die Erhebung von Daten zu Job Crafting mittels einer Tagebuchstudie beschrieben (Rofcanin et al., 2019; Demerouti et al., 2015; Tims et al., 2014; Petrou et al., 2012). In diesen Studien wurden die Teilnehmer aufgefordert, an jeweils fünf aufeinanderfolgenden Arbeitstagen die Fragen des Tagebuchs am Ende des Tages zu beantworten. Entsprechend den Erfahrungswerten aus den erwähnten Studien, wurde auch für die vorliegende Studie die Instruktion erteilt, die Fragen jeweils am Ende des Arbeitstages während fünf aufeinanderfolgenden Arbeitstagen zu beantworten. Die in der Tagebuchstudie eingesetzten Items werden der Publikation von Prof. Dr. Cornelia Niessen, Dr. Daniela Weseler und Petya Kostova (2016, S. 1299) entnommen. Die Erstautorin ist mit der Bitte um Zusendung der original in Deutsch verfassten Items angeschrieben worden. Freundlicherweise erfolgte Mitte Januar 2019 die Zusendung der in Deutsch entwickelten Items, sodass diese für die Tagebuchstudie mit Anpassung an die täglich wiederkehrende Befragung ohne eine Übersetzung aus dem Englischen übernommen werden konnten. Die folgende Tabelle zeigt die Anpassung der Original-Items sowie das eingesetzte Skalenniveau für die Untersuchungsvariablen. Der Fragebogen findet sich im Anhang unter Punkt V.

### 6.8.2. Datenauswertung

Die Auswertung der Daten aus der Tagebuchstudie erfolgt deskriptiv und analytisch. Die Daten der Tagebuchstudie werden gemäss dem nachfolgenden Variablenplan codiert und mittels

der Software IBM SPSS Version 25 ausgewertet (vgl. Tabelle 15). Dazu werden in einem ersten Schritt die Daten aus Microsoft-Excel-Dateien in die vorbereitete Variablen-Matrix in SPSS exportiert.

Variable	Skalenniveau
Geschlecht	nominal dichotom
Alterskategorie	ordinal 6 Stufen
Berufsgruppe	nominal 5 Stufen
Führungserfahrung in Jahren	intervallskalliert – Likert-Skala 5 Stufen
Führungsspanne in Köpfen	intervallskalliert – Likert-Skala 5 Stufen
3 Items Task Crafting T1 bis T5	intervallskalliert – Likert-Skala 5 Stufen
3 Items Relational Crafting T1 bis T5	intervallskalliert – Likert-Skala 5 Stufen
3 Items Cognitive Crafting T1 bis T5	intervallskalliert – Likert-Skala 5 Stufen

Tabelle 15: Variablenplan Tagebuchstudie

Zur Analyse der Daten wird die von Ohly und Autorenschaft (Ohly et al., 2010, S. 88) beschriebene Aggregationsmethode angewendet (vgl. Tabelle 16). Dazu werden die Daten der Probanden der Job-Crafting-Dimensionen Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting der Tage eins bis fünf auf der Basis der Mittelwerte zu einer Variablen auf der Tagesebene berechnet. In einem weiteren Schritt wird pro Dimension eine übergeordnete, d. h. alle Tagesmittelwerte beinhaltende Variable gebildet. Die Aggregationsmethode erlaubt Aussagen über Effekte, die zwischen Personen in Grösse und Richtung auftreten können. Im Gegensatz zu Mehrebenenanalysen können jedoch mit der Aggregationsmethode keine Aussagen über Innersubjekteffekte innerhalb der Messzeitpunkte getroffen werden, die die reine Deskription der Ausprägungen überschreiten (Ohly et al., 2010, S. 89).

Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
3 Items zu Task Crafting für T1 bis T5	Task Crafting; jeweils T1 bis T5	Task Crafting generell
3 Items zu Relational Crafting für T1 bis T5	Relational Crafting; jeweils T1 bis T5	Relational Crafting generell
3 Items zu Cognitive Crafting für T1 bis T5	Cognitive Crafting; jeweils T1 bis T5	Cognitive Crafting generell

Tabelle 16: Aggregationsschritte

### 6.8.3. Datenexploration

Die Überprüfung der Normalverteilung wird mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Alle Untersuchungsvariablen mit Intervallskalierung weisen Normalverteilung auf (Signifikanzniveau:  $p < 0.05$ ).

### 6.8.4. Reliabilitätsanalyse

Zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der eingesetzten Items werden der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha sowie der Intraclass Correlation Coefficient (ICC) der Job-Crafting-Items auf Tagesebene berechnet. Der Intraklassen-Korrelationskoeffizient ICC gilt als Mass für die Übereinstimmung, wobei bei  $ICC = 0$  überhaupt keine Übereinstimmung und bei  $ICC = 1$  eine vollständige Übereinstimmung vorliegt (Bühl, 2008, S. 351). Die Berechnung beruht auf einem varianzanalytischen Ansatz, wobei die Varianz zwischen den Fällen und innerhalb der Fälle verglichen wird.

### 6.8.5. Konfirmatorische Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse fasst Gruppen intervallskalierter Variablen zu Faktoren zu aussagekräftigen und voneinander möglichst unabhängigen Faktoren zusammen (Bühl, 2008, S. 502). Die Variablen Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting auf Tagesebene werden deshalb betreffend ihre Zugehörigkeit zu einem Faktorenmodell mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mit einer Varimax-Rotation verglichen.

### 6.8.6. Deskriptive Statistik

Für alle Variablen des Untersuchungsmodells wurden Mittelwerte, Standardabweichungen sowie die Grösse der Stichprobe berechnet. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt tabellarisch. Zur Analyse der Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen werden die geeigneten Korrelationskoeffizienten berechnet: die Rangkorrelation nach Spearman für ordinalskalierte Variablen sowie die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson für intervallskalierte Variablen (Bühl, 2008, S. 346).

### 6.8.7. Einfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung

Die einfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung testet, ob sich die Mittelwerte mehrerer abhängiger Gruppen (oder Stichproben) untereinander und/oder unter dem Einfluss von

unabhängigen Variablen unterscheidet. In dieser Studie wird mit diesem Test untersucht, inwieweit die Faktoren Alterskategorie, Geschlecht, Berufsgruppe, Führungsspanne und Führungserfahrung in Jahren der Dimensionen Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting über die Erhebungstage eins bis fünf hinweg beeinflussen. Dessen ungeachtet wird geprüft, inwieweit sich die Messzeitpunkte der Job-Crafting-Dimensionen untereinander unterscheiden.

#### 6.8.8. Prüfung der Güte der Tagebuchstudie

Die Entwicklung des Fragebogens wird auf der Basis von zwei Studien mit vergleichbarer Fragestellung durchgeführt. Der daraus entwickelte Fragebogen wird einer Expertin aus dem Expertengremium zur Prüfung vorgelegt. Die Auswertung der quantitativen Daten erfolgt nach statistischen Regeln gemäss der Wissenschaft. Es ergeben sich die folgenden Prüfwerte: Der Intraclass Correlation Coefficient als Mass für die Reliabilität beträgt für die Items von Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting jeweils auf Tagesebene bei einem Konfidenzintervall von 95 %  $r = .446$ . Der Wert für Cronbachs Alpha beläuft sich auf  $r = .923$ . Somit kann festgehalten werden, dass der ICC eine geringe interne Zusammenhangsstärke aufweist, während Cronbachs Alpha auf eine sehr hohe Reliabilität der Items hinweist. In der Studie von Niessen und Autorinnen (2016, S. 130) mit den identischen Items betragen die einzelnen Cronbachs-Alpha-Werte für die drei Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting jeweils  $r = .86$ ;  $r = .79$  und  $r = .7$ . Die Angaben und entsprechende Limitationen werden im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt.

Die Struktur der Items der Tagebuchstudie wird mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse geprüft. Sowohl der Bartlett-Test [Chi-Quadrat (105) = 303.662,  $p < .001$ ], der zeigt, dass die Variablen nicht vollständig untereinander korreliert sind, als auch das Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO = .707) weisen darauf hin, dass sich die Variablen der Dimensionen Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting auf Tagesebene für eine Faktorenanalyse eignen (vgl. Tabelle 17).

Komponente	1	2	3
1	<b>.721</b>	.621	.307
2	.495	<b>-.772</b>	.399
3	-.485	.136	<b>.864</b>

Die Hauptkomponenten-Analyse erfolgt mit einer Varimax-Rotation. Die theoretischen Überlegungen aus dem Forschungsmodell weisen auf eine Drei-Faktoren-Lösung hin. Aufgrund der Eigenwert-Analysen mit Werten über 1 sowie einer erklärenden Varianz von 73 % dieser Lösung unterstreichen die Ergebnisse die Drei-Faktoren-Lösung. Die ermittelten Querladungen deuten jedoch an, dass der zweite Faktor nicht deutlich von den beiden anderen Faktoren zu trennen ist. Aufgrund der fundierten Theorie zu den drei Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting kann diese Lösung trotzdem angenommen werden.

## 6.9. Integration der Resultate und Joint Display

### 6.9.1. Einleitung

Die Integration der Daten aus den beiden qualitativen Studien (Interviewstudie und Beschreibung der Arbeitstätigkeit) und der quantitativen Studie (Tagebuchstudie) bildet das Kernstück zur Ergebnisanalyse und Interpretation dieser Studie. Dabei wird Integration als eine geplante Aktivität bezeichnet, die das Ziel hat, qualitative und quantitative Daten zu verbinden, zusammenzuführen und zu kombinieren, um daraus Schlussfolgerungen ziehen zu können (Younas et al., 2020, S. 677). In dieser Studie wird ein parallel konvergierendes Design gewählt, um mittels Integration der Daten ein nuanciertes und vertieftes Verständnis für das Phänomen Job Crafting bei Führungspersonen im Spital zu erhalten.

### 6.9.2. Entwicklung Joint Displays

Zur Darstellung der qualitativen und quantitativen Daten werden Joint Displays erarbeitet. Joint Displays sind Figuren oder Tabellen, die den direkten Vergleich aller Datenquellen ermöglichen (Kuckartz, 2016, S. 136). Joint Displays bieten die Möglichkeit, aufgrund der visuellen Darstellung der Ergebnisse Schlussfolgerungen zu ziehen (Guetterman et al., 2015, S. 555). Das für diese Studie erarbeitete Rahmengerüst für die Joint Displays beinhaltet folgende Struktur (vgl. Tabelle 18 und Abbildung 10):

Angabe	Quelle
Nummerierung Joint Display	Fortlaufende Nummerierung
Identifikation Name und Nummer der Studienteilnehmer	Demografische Angaben; erfragt im Rahmen der Interviewstudie
Angaben zu Berufsgruppe, Alterskategorie, Geschlecht, Führungserfahrung in Jahren, Führungsspanne als Anzahl FTE	Demografische Angaben; erfragt im Rahmen der Interviewstudie
Angaben zur Bindung des Studienteilnehmers an die Organisation 12 Monate nach der Befragung im Rahmen dieser Studie	Nachfrage durch Autorin nach 12 Monaten (Mail oder Telefon)
Grafische Darstellung Job-Crafting-Typus	Daten aus qualitativer Interviewstudie
Grafische Darstellung Daily Job Crafting	Daten aus quantitativer Tagebuchstudie
Grafische Darstellung Prozess Job Crafting	Daten aus qualitativer Interviewstudie
Beschreibung der Arbeitstätigkeit anhand der Merkmale Autonomie, Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit, Rückmeldung aus Tätigkeit	Daten aus qualitativer Beschreibung der Arbeitstätigkeit
Zusammenstellung häufig genannter Motive und Kontext	Daten aus qualitativer Interviewstudie
Zusammenstellung häufig genannte Job-Crafting-Formen	Daten aus qualitativer Interviewstudie
Zusammenstellung häufig genannten Konsequenzen	Daten aus qualitativer Interviewstudie
Zusammenfassung der Ergebnisse bei einer teilnehmenden Person resp. Formulieren von Gemeinsamkeiten und Unterschieden bei mehreren Teilnehmern	Methode zur Erarbeitung der Joint Displays

Tabelle 18: Aufbau Joint Display

Joint Display 08						
ID	Berufsgruppe	Alterskategorie	m/w	Führungserfahrung (Jahre)	Führungsspanne (FTE)	Bindung an Organisation 12 Monate nach Befragung
Aufgabenmerkmale	Autonomie	Aufgabenvielfalt		Ganzheitlichkeit	Rückmeldung durch Tätigkeit	
Typus JC_2AV_3APG13-16			Daily Job Crafting		Prozess Job Crafting	
Häufige Motive und Kontext			Häufige Job Crafting Formen		Häufige Konsequenzen	
•			•		•	

Abbildung 10: Rahmengerüst für Joint Displays

### 6.9.3. Prüfung der Güte der Integration

Gemäss Döring und Bortz (2016, S. 115) gelten zur Beurteilung der Güte einer Mixed-Method-Studie die jeweiligen spezifischen Gütekriterien der qualitativen und quantitativen Forschung. Diese wurden in den vorherigen Abschnitten bereits veranschaulicht und beurteilt. Um die Güte der Integration qualitativer und quantitativer Daten beurteilen zu können, empfehlen Döring und Bortz (2016, S. 115) die Prüfung der Daten- sowie der Interpretationsqualität. Dabei bezieht sich Datenqualität auf die Frage, ob aussagekräftige qualitative und quantitative Daten ausgewählt werden. In dieser Studie werden die Angaben aus allen drei Untersuchungen zusammengezogen, d. h., der Zusammenschluss der Daten beinhaltet Angaben aus der Beschreibung und Bewertung der Arbeitstätigkeit, Daten und Grafiken aus der Interviewstudie sowie Daten und Grafiken aus der Tagebuchstudie. Die Darstellung wird mit demografischen Angaben ergänzt.

Die Interpretationsqualität wird anhand der Frage, ob die qualitativen und quantitativen Daten sinnvoll aufeinander bezogen werden, geprüft. In der Darstellung der Joint Displays sind die Rubriken ‚Zusammenfassung‘, ‚Gemeinsamkeiten‘ und ‚Unterschiede‘ als Interpretationsinstrumente zu verstehen. Obschon in diesen Abschnitten noch keine über den einzelnen Typus hinausgehende Interpretation stattfindet, ist es das Ziel, die Integration der in einer Joint Display aufgeführten Daten miteinander in Verbindung zu bringen und den Job-Crafting-Typ jeweils sinnvoll zu beschreiben.

## 6.10. Zusammenfassung des methodischen Vorgehens

In diesem Unterkapitel wird das methodische Vorgehen als Mixed-Method-Ansatz im Rahmen der Hauptstudie beleuchtet. Im ersten Abschnitt ist das Vorgehen zur Beschreibung und Bewertung der Arbeitstätigkeiten mittels verschiedener Merkmalsausprägungen festgehalten. Die Güte dieser Methode wurde durch eine Expertin des Expertengremiums geprüft. Im nächsten Abschnitt ist das methodische Vorgehen für die Interview-Studie als Kernstück der vorliegenden Arbeit beschrieben worden. Die Entwicklungen des Interview-Leitfadens sowie des Kategoriensystems, die Schritte zur Codierung sowie das Vorgehen zur typenbildenden Inhaltsanalyse zeigen sich als zentrale Schritte innerhalb dieser qualitativen Studie. Die Prüfung der Güte ist bei den jeweiligen Abschnitten der Interview-Studie aufgeführt. Im nächsten Abschnitt wird das methodische Vorgehen zur Tagebuchstudie erläutert. Die zentralen Schritte dieser quantitativen Studie bestehen aus der Entwicklung des Fragebogens sowie der Prüfung der Daten mittels verschiedener statistischer Verfahren inkl. Reliabilitätsanalysen und konfirmatorischer Faktorenanalyse. Das Kapitel zum methodischen Vorgehen schliesst mit der Beschreibung zum Vorgehen der Integration der qualitativen und quantitativen Daten mittels Joint Displays als Darstellungsmethode.



## 7. Ergebnisse der empirischen Hauptstudie

Nachstehend werden die Ergebnisse der drei Untersuchungsansätze dargelegt. Im ersten Unterkapitel werden die Ergebnisse der Beschreibung und Bewertung der Arbeitstätigkeiten der untersuchten Stichprobe erörtert. Es folgen die Ergebnisse aus der Interviewstudie sowie die Ergebnisse der Tagebuchstudie. Das Kapitel schliesst mit dem Abschnitt zur Integration der Daten und der Darstellung der Ergebnisse in Joint Displays.

### 7.1. Beschreibung der Arbeitstätigkeiten

Die Beschreibung der Arbeitstätigkeiten erfolgt zur Beantwortung der Forschungsfragen, wie der Kontext Gesundheitswesen Job Crafting der Führungspersonen im mittleren Kader beeinflusst und welche Bedingungen für Job Crafting förderlich oder hindernd sind.

#### 7.1.1. Bewertung der Arbeitstätigkeiten

Nachfolgende Tabelle zeigt die deskriptiv qualitative Beschreibung der Arbeitstätigkeiten in den Arbeitsumgebungen der an der Studie teilnehmenden Führungspersonen; dabei erfolgt eine Zuordnung nach den Organisationseinheiten Administration, Pflege, MTT, Betrieb und Finanzen/extern (vgl. Tabelle 19).

Organisationale Verortung und Zugehörigkeit	
Administration	Tätigkeiten innerhalb einer Direktion auf Stufe Teamleitung und auf stationärer Abteilung innerhalb von Medizinbereichen auf Stufe Teamleitung
Pflege	Tätigkeiten auf stationären Abteilungen innerhalb von Medizinbereichen – entweder auf Stufe Abteilungsleitung oder auf Stufe Leitung Pflege
MTT	Tätigkeiten zugehörig dem medizinisch-technischen Bereich (Labormedizin und Bildgebung) auf Stufe Abteilungsleitung und Bereichsleitung sowie im Bereich ambulante Versorgung auf Stufe Abteilungsleitung und im medizinisch-therapeutischen Bereich auf Stufe Bereichsleitung
Betrieb	Tätigkeiten zugehörend innerhalb einer Direktion auf Stufe Bereichsleitung

Finanzwesen/extern	Tätigkeit in Finanzabteilung auf Stufe Teamleitung
<b>Leistungsauftrag Führung</b>	
Administration	Bewirtschaftung der Bettenkapazitäten für das gesamte Spital zur Sicherung der Aufnahmekapazität; Planung und Durchführung von Projekten inklusive Evaluation der Ergebnisse; Koordination der organisatorischen Aufgaben auf einer stationären Abteilung
Pflege	Gewährleistung des operativen Betriebs der stationären Abteilungen inklusive Betreuung der Patienten während 24 h an 7 Tagen in der Woche mittels adäquater Personaleinsatzplanung für Stufe Abteilungsleitung; auf Stufe Leitung Pflege Leistungsauftrag ergänzt – wie oben beschrieben – mit einem erweiterten Aufgabenbereich für mehrere Abteilungen
MTT	Gewährleistung des operativen Betriebs des Labors sowie der bildgebenden Einheit, der ambulanten Abteilung werktags sowie der technischen Einheiten zur Analyse des Probenmaterials (Labor) im 24-Stunden-Dienst; der Durchführung der bildgebenden Analysen im 24-Stunden-Dienst; der therapeutischen Leistungen im stationären und ambulanten Bereich werktags mittels adäquater Personaleinsatzplanung
Betrieb	Gewährleistung des operativen Betriebs zur Versorgung der Patienten und der Mitarbeiter mit Verpflegung; zur Gewährleistung der logistischen Prozesse innerhalb des Spitals
Finanzwesen/extern	Gewährleistung des konsolidierten Finanzabschlusses per Ende des Jahres auf Konzernstufe
<b>Führungsstruktur</b>	
Administration	Linienführung zu Geschäftsleitungsmitglied und eigene Teamführung; Linienführung zu Abteilungsleitung stationäre Abteilung und eigene Teamführung Führungsspanne: von 2 bis 12 Mitarbeitern (Median = 6)
Pflege	Linienführung zu vorgesetzter Person im Bereich Pflege und eigene Teamführung Führungsspanne: von 1 bis 270 Mitarbeitern (Median = 39)
MTT	Linienführung zu vorgesetzter Person im Bereich MTT und eigene Teamführung Führungsspanne: von 8 bis 160 Mitarbeitern (Median = 20)
Betrieb	Linienführung zu Geschäftsleitungsmitglied und eigene Teamführung

	Führungsspanne: von 160 bis 350 Mitarbeitern (Median = 255)
Finanzwesen/extern	Linienführung zu Geschäftsleitungsmitglied und eigene Teamführung (Projektorganisation) Führungsspanne: 30 Mitarbeiter

#### Aufgabenbereich Führung

Administration	Personalführung, Management inklusive Controlling, Betriebswirtschaft, Strategie, Projekt- und Prozessmanagement, Qualitätssicherung
Pflege	Personalführung, Management inklusive Controlling, Betriebswirtschaft, Strategie, Fachentwicklung, Bildungsentwicklung, Projekt- und Prozessmanagement, Qualitätssicherung
MTT	Personalführung, Management inklusive Controlling, Betriebswirtschaft, Strategie, Fachentwicklung, Bildungsentwicklung, Projekt- und Prozessmanagement, Qualitätssicherung
Betrieb	Personalführung, Management inklusive Controlling, Betriebswirtschaft, Strategie, Fachentwicklung, Bildungsentwicklung, Projekt- und Prozessmanagement, Qualitätssicherung
Finanzwesen/extern	Management inklusive Controlling, Personalführung in Projekten, Qualitätssicherung

#### Organisationale Abhängigkeiten

Administration	Multiple Schnittstellen zu anderen Direktionen und Medizinbereichen (Kern- und Supportbereichen)
Pflege	Multiple Schnittstellen zu ärztlichen Dienst auf stationärer Abteilung; zu Chefarzt auf Ebene Klinikleitung, zu therapeutischen Diensten auf stationärer Abteilung, zu Supportdiensten
MTT	Multiple Schnittstellen zu ärztlichen Dienst im Bereich, zu Pflege auf den stationären und ambulanten Abteilungen, zu Supportdiensten
Betrieb	Multiple Schnittstellen zu anderen Supportdiensten sowie zu Pflege auf stationären und ambulanten Abteilungen
Finanzwesen/extern	Multiple Schnittstellen in andere Abteilungen im Konzern mit Fokus Finanzbereich

#### Aufgabenmerkmale Führung

Organisationale Einheit	Autonomie: Planung und Entscheidung	Aufgabenvielfalt	Ganzheitlichkeit
-------------------------	-------------------------------------	------------------	------------------

Administration	gering	mittel	gering
Pflege	hoch	mittel	mittel
MTT	hoch	mittel	mittel
Betrieb	hoch	mittel	mittel
Finanzwesen/extern	mittel	gering	hoch
	Rückmeldung durch die Tätigkeit		
Administration	gering		
Pflege	hoch		
MTT	hoch		
Betrieb	hoch		
Finanzwesen/extern	gering		

Tabelle 19: Deskription Arbeitstätigkeiten

### 7.1.2. Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeitstätigkeitsbeschreibung

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass organisationalen Einheiten, in denen die Berufsgruppen Pflege, MTT und Betrieb tätig sind, zum Teil sehr ähnliche Merkmalsausprägungen anhand der für diese Studie ausgewählten Kriterien offenbaren. Eine Unterscheidung lässt sich vor allem zwischen den klinischen Einheiten Pflege, MTT und der betrieblichen Einheit einerseits und andererseits der Administration sowie dem Bereich Finanzen/extern festmachen. Die Pflege, MTT und Betrieb zeichnen sich durch Arbeitstätigkeiten mit hoher Autonomie und Rückmeldung durch die Tätigkeit aus. Dies ist durch die unmittelbare Führungsaufgabe mit in der Regel grosser Führungsspanne und im Speziellen bei Pflege und MTT durch den direkten Kontakt mit Patienten erklärbar. Die Aufgabenvielfalt sowie die Ganzheitlichkeit der Aufgaben werden mit einer mittleren Ausprägung bewertet, da alle drei Berufsgruppen in ihren organisationalen Einheiten zahlreiche Unterbrechungen in der Ausführung ihrer Aufgaben erfahren. Alle teilnehmenden Führungspersonen erleben in ihren organisationalen Bereichen eine Linieneinführung. Ihre Position im mittleren Management zeichnet sich folglich dadurch aus, dass ihnen eine direkt weisungsbefugte Person vorgesetzt ist und sie ‚nach unten‘ ihre Teams resp. ihre Mitarbeiter ebenfalls direkt führen. Die Aufgabenbereiche ihrer Führungstätigkeit sind auf der Basis dieser Analyse sehr identisch. Die Datenerhebung und Analyse aufgrund der erhaltenen Stellenbeschreibungen ergeben ein Bild grosser Ähnlichkeit auf diesem Abstraktionsniveau hinsichtlich des Aspekts, was eine Führungsperson bearbeiten muss. Hingegen zeigt sich eine grosse Diversität bei der Beschreibung der jeweiligen Leistungsaufträge an die von

der Führungsperson geführte Einheit und deren organisationale Verortung und Zugehörigkeit. Der Einfluss der gerade im Spitalumfeld relevanten und einflussreichen medizinischen Fachgebiete im Kerngeschäft und der ihnen gegenübergestellten Bereiche in Administration und Betrieb im Supportgeschäft lässt sich deutlich aufzeigen. Eine wiederum grosse Homogenität zwischen den Bereichen tritt hinsichtlich der organisationalen Abhängigkeiten zutage. Alle Bereiche zeichnen sich durch multiple Schnittstellen innerhalb der Organisation inklusive Schnittstellen zu unterschiedlichen Berufsgruppen aus. Dieses komplexe Gerüst interner Abhängigkeiten zur Erbringung der Gesamtleistung des Unternehmens ist ein Merkmal komplexer Expertenorganisationen und wird in der folgenden Interviewstudie von den Teilnehmern wiederholt erwähnt.

## 7.2. Interviewstudie

### 7.2.1. Job-Crafting-Forschungsmodell – Auswertung der Codierungen

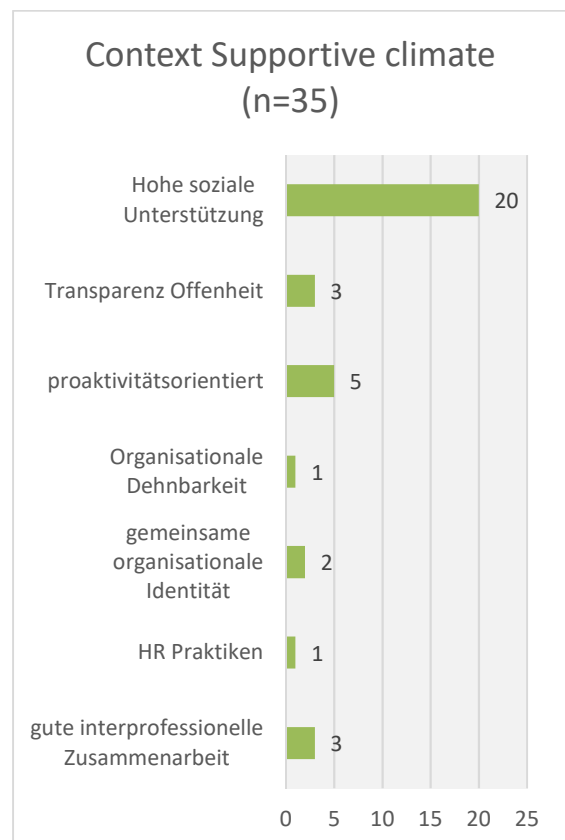
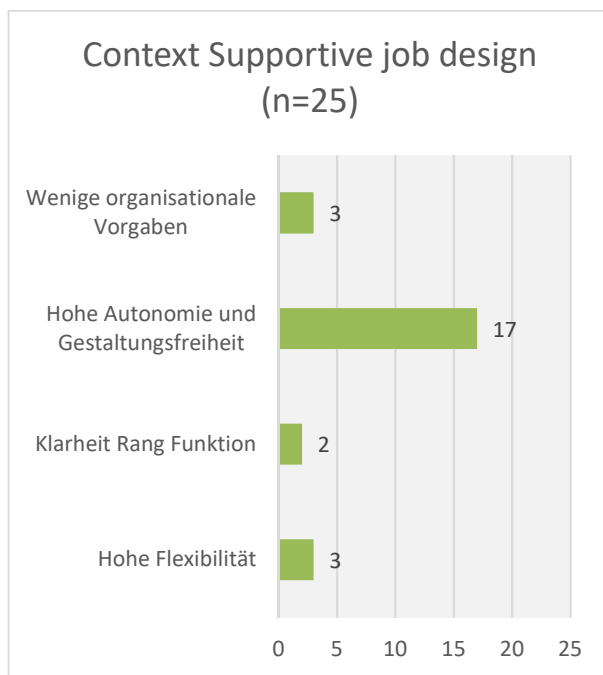
Die qualitative Interviewstudie dient zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management zeigt, welche Bedeutung der Kontext Gesundheitswesen auf das Job Crafting aufweist sowie welche Auswirkungen von Job Crafting sichtbar sind. Das Kapitel zu den Ergebnissen der Interviewstudie ist folgendermassen aufgebaut: Im ersten Abschnitt wird anhand von Balkendiagrammen die Nennung der in den Interviews geschilderten und mittels Codierung erstellten Kategorien auf der dritten Stufe, d. h. der detailliertesten Stufe, ausgezählt und dargestellt. Diese Gliederung geschieht jeweils über alle übergeordneten Variablen des gesamten Forschungsmodells, beginnend mit Motiven über Kontext, Job Crafting, persönliche Faktoren bis hin zu Konsequenzen. Pro Variable wird jeweils in der grafischen Darstellung zwischen den Kategorien auf zweiter Stufe gemäss dem Forschungsmodell (z. B. zwischen Approach Task Crafting und Avoidance Task Crafting) unterschieden. Die Nennungen sind jeweils kumuliert für die gesamte Stichprobe von 25 Teilnehmern. Bei Betrachtung der Grafiken ist zu beachten, dass pro Variable alle Kategorien, die im Rahmen des a priori entwickelten Kategoriensystem gebildet wurden, veranschaulicht sind. Je nach Nennung im Interview kann es vorkommen, dass einzelne Kategorien nicht codiert wurden. Insgesamt wurden von den 162 a priori definierten Kategorien 20 Kategorien von keinem Teilnehmer genannt (Wert in Grafik = 0). Zu jeder Variable und den aufgeführten Nennungen

sind mittels einer kurzen Beschreibung die Ergebnisse der einzelnen Interviews aufgeführt. Pro Interview werden Originalzitate direkt aus den Transkripten der Interviews entnommen. Die Auswahl der Zitate erfolgt durch die Autorin mit folgender Intention: Die ausgewählten Zitate sollen kurz sowie prägnant sein und aus Sicht der Autorin treffende Aussagen der interviewten Person repräsentieren. Die Auswahl der Zitate ist nicht durch eine zweite Person verifiziert worden.



Abbildung 11: Auswertung zu Motiven für Job Crafting

Das am häufigsten genannte Motiv für Job Crafting besteht darin, damit die Leistung verbessern zu wollen (n = 23), gefolgt von dem Antrieb, ein prosoziales Verhalten zeigen zu wollen (n = 16). Ebenfalls möchten die Teilnehmenden eine positive berufliche Identität schaffen (n = 13) sowie die Sinnhaftigkeit und die Work-Life-Balance erhöhen (jeweils n = 10). Es werden deutlich mehr Motive genannt, mit denen die Absicht verfolgt wird, individuelle berufliche Ziele proaktiv zu erreichen, als Motive, die als Reaktion gegenüber strukturellen Widrigkeiten getroffen werden (vgl. Abbildung 11).



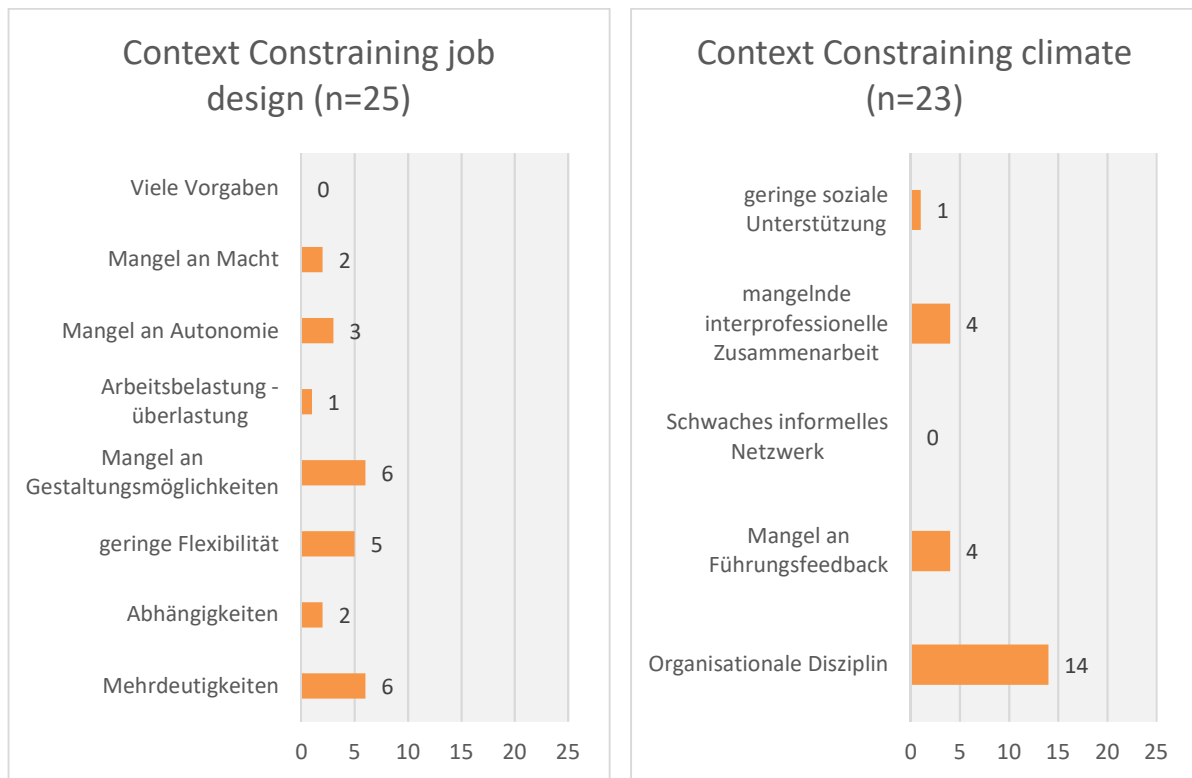


Abbildung 12: Kontext für Job Crafting

Das Arbeitsumfeld wird mehrheitlich als unterstützend erlebt. Die hohe Autonomie und der Gestaltungsspielraum sowie die hohe soziale Unterstützung werden am häufigsten genannt (n = 17; n = 20). Die Teilnehmer erleben indes auch einschränkende Faktoren in ihrem Arbeitsumfeld. Die am häufigsten genannte Kategorie ist organisationale Disziplin, die auf verschiedene Arten als Einfordern erlebt wird (n = 14). Ebenfalls nennen die Teilnehmer einen Mangel an Gestaltungsmöglichkeiten sowie erlebte Mehrdeutigkeiten in der Arbeitsumgebung (jeweils n = 6; vgl. Abbildung 12).



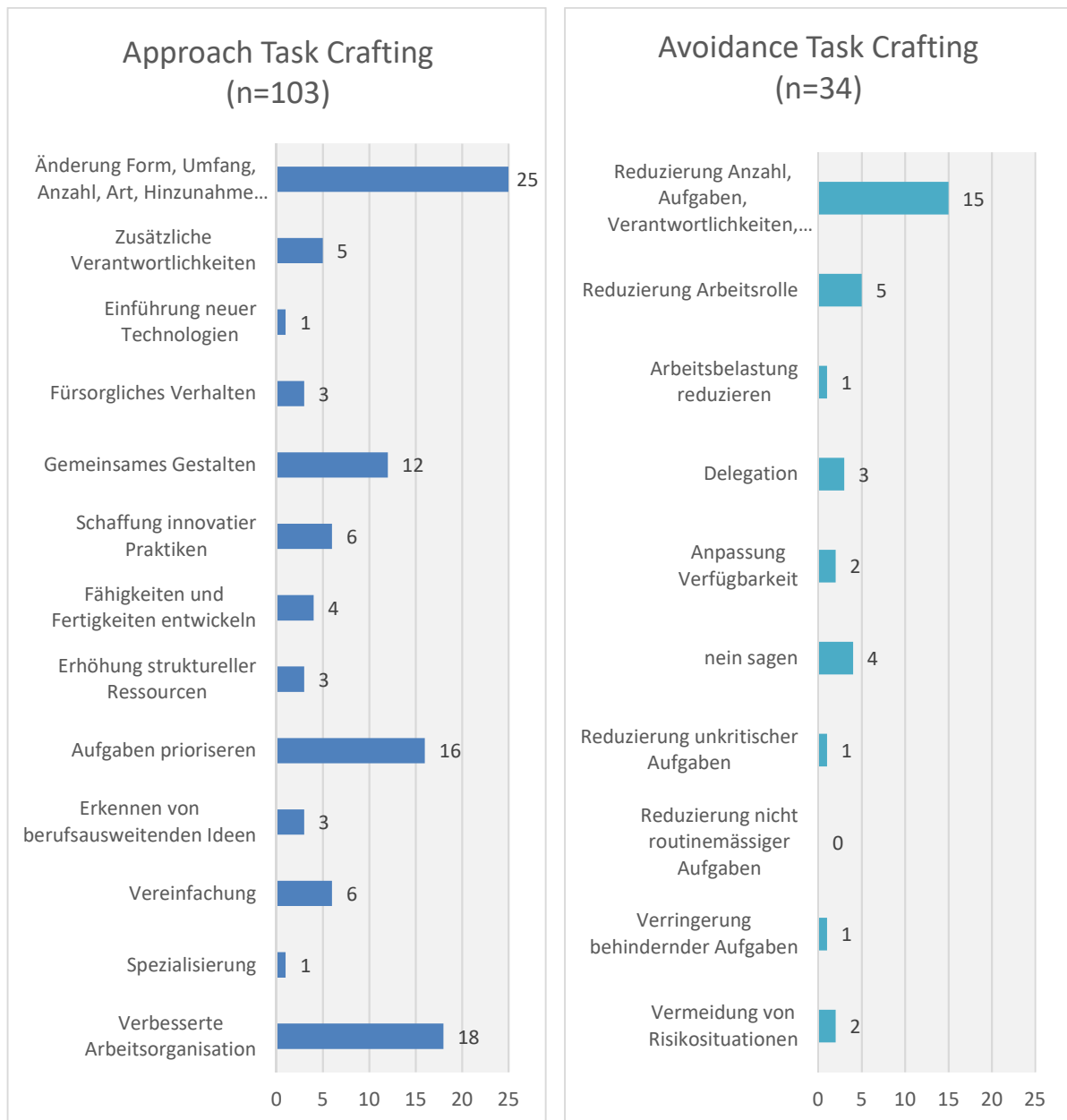


Abbildung 13: Approach und Avoidance Task Crafting

Job-Crafting-Verhalten wird von allen Teilnehmern genannt. Es lässt sich eine grosse Vielfältigkeit an gezeigten Job-Crafting-Formen veranschaulichen. Dabei überwiegen Formen von Approach Crafting deutlich gegenüber Formen von Avoidance Crafting (n = 103 zu n = 34). Die Approach-Task-Crafting-Formen, die die Art und Form von Aufgaben verändern, die Arbeitsorganisation als solches verbessern sowie Aufgaben priorisieren, sind die häufigsten Formen (n = 25; n = 18). Im Weiteren nennen die Teilnehmer, dass sie Aufgaben priorisieren (n = 16), Aufgaben gemeinsam gestalten (n = 12) sowie Aufgaben vereinfachen und innovative Praktiken schaffen (jeweils n = 6). Demgegenüber stehen die Job-Crafting-Formen für Avoidance Task Crafting. Am häufigsten reduzieren die Teilnehmer Aufgaben hinsichtlich deren Form und

Art (n = 15). Sie reduzieren ihre Arbeitsrolle (n = 5), sagen Nein (n = 4) und delegieren Aufgaben (n = 3; vgl. Abbildung 13).

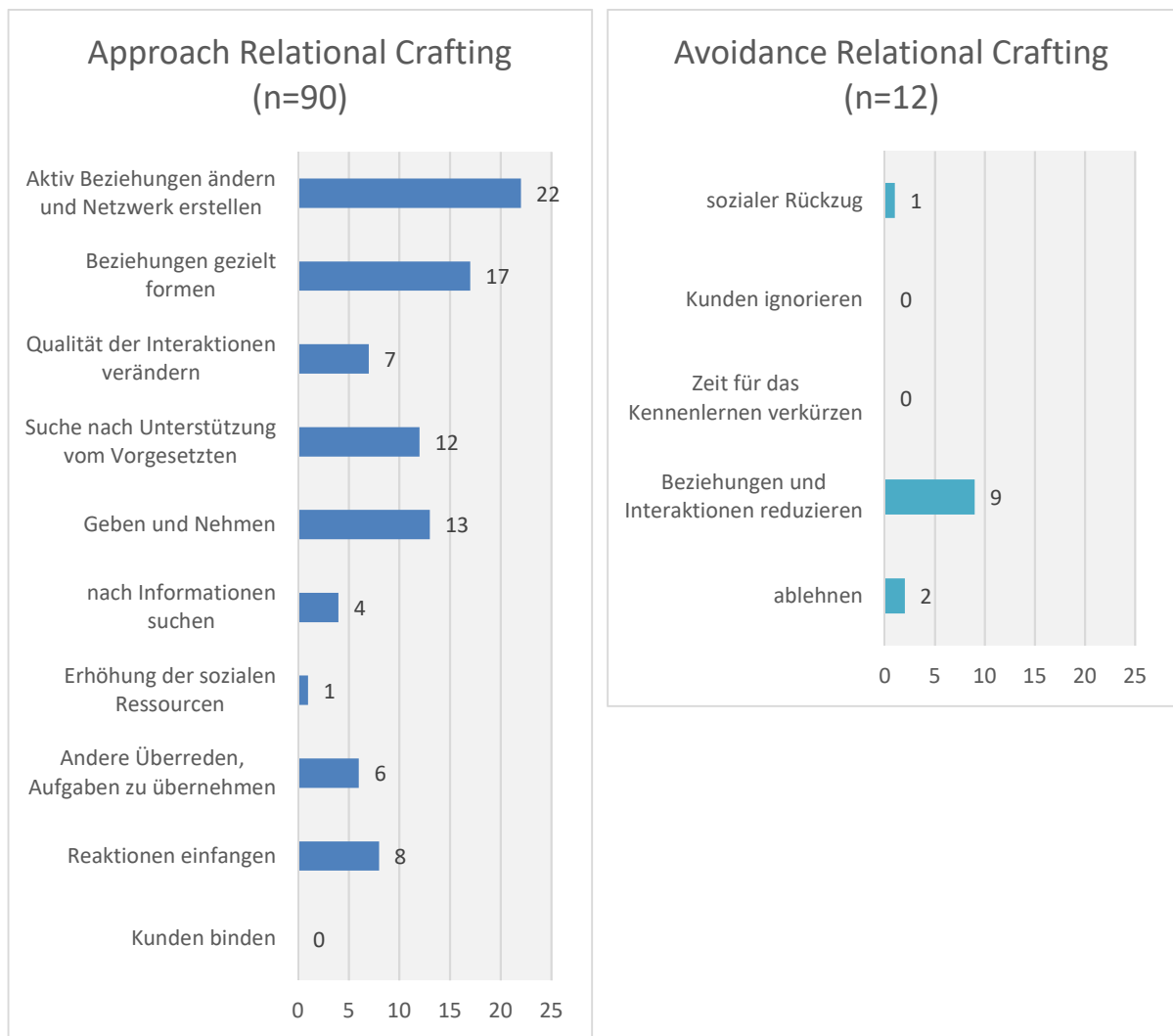


Abbildung 14: Approach und Avoidance Relational Crafting

Relational Crafting wird viel häufiger in Form von Approach Crafting denn als Avoidance Crafting gezeigt (n = 90; n = 12). Dabei werden am häufigsten Beziehungen aktiv geändert und Netzwerke erstellt (n = 22). Es findet ein Geben und Nehmen durch die Teilnehmer statt (n = 13) statt, die Teilnehmer suchen nach Unterstützung des/der Vorgesetzten (n = 12) und fangen Reaktionen aus ihrem Umfeld ein (n = 8). Im Gegenzug werden Beziehungen und Interaktionen aber auch proaktiv reduziert (n = 9). Die Einzelfallanalysen liefern hierzu Beispiele und Zitate (vgl. Abbildung 14).

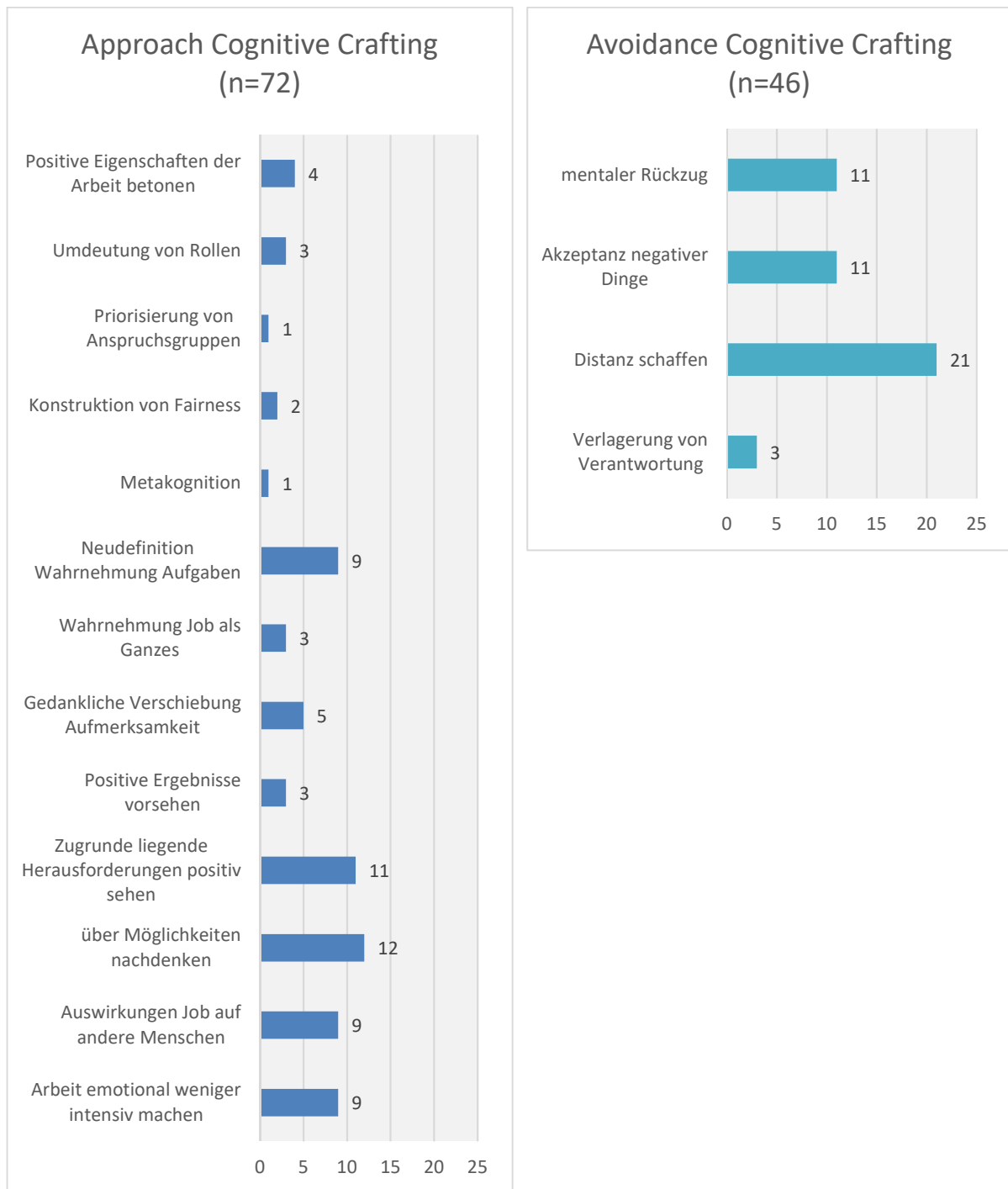


Abbildung 15: Approach und Avoidance Cognitive Crafting

Cognitive Crafting ist überraschenderweise die am häufigsten gezeigte Form von Job Crafting, wenn Approach- und Avoidance-Crafting-Formen zusammengefasst werden (n = 118). Dieses Ergebnis erstaunt vor dem Hintergrund der theoretischen Diskussion um die ‚richtigen‘ Dimensionen von Job Crafting, im Rahmen derer diverse Autoren einbringen, dass Cognitive Crafting nicht zu Job Crafting gezählt werden sollte. Die diesbezüglichen Ergebnisse dieser Studie, die auf die Relevanz von Cognitive Crafting hindeuten, werden im Kapitel 8 ‚Diskussion‘

eingehend besprochen. Am häufigsten schaffen die Teilnehmer mit Avoidance Cognitive Crafting Distanz zur Arbeit (n = 21), ziehen sich mental zurück und akzeptieren negative Aspekte (jeweils n = 11). Teilnehmer demonstrieren Approach Cognitive Crafting, indem sie über Möglichkeiten in ihrer Arbeit nachdenken und die zugrundeliegende Herausforderung ihrer Arbeit positiv sehen (n = 12; n = 11). Sie machen sich Gedanken über Auswirkungen ihres Jobs auf andere Menschen, gestalten ihre Arbeit emotional weniger intensiv und definieren für sich die Wahrnehmung ihrer Aufgaben neu (jeweils n = 9; vgl. Abbildung 15)).

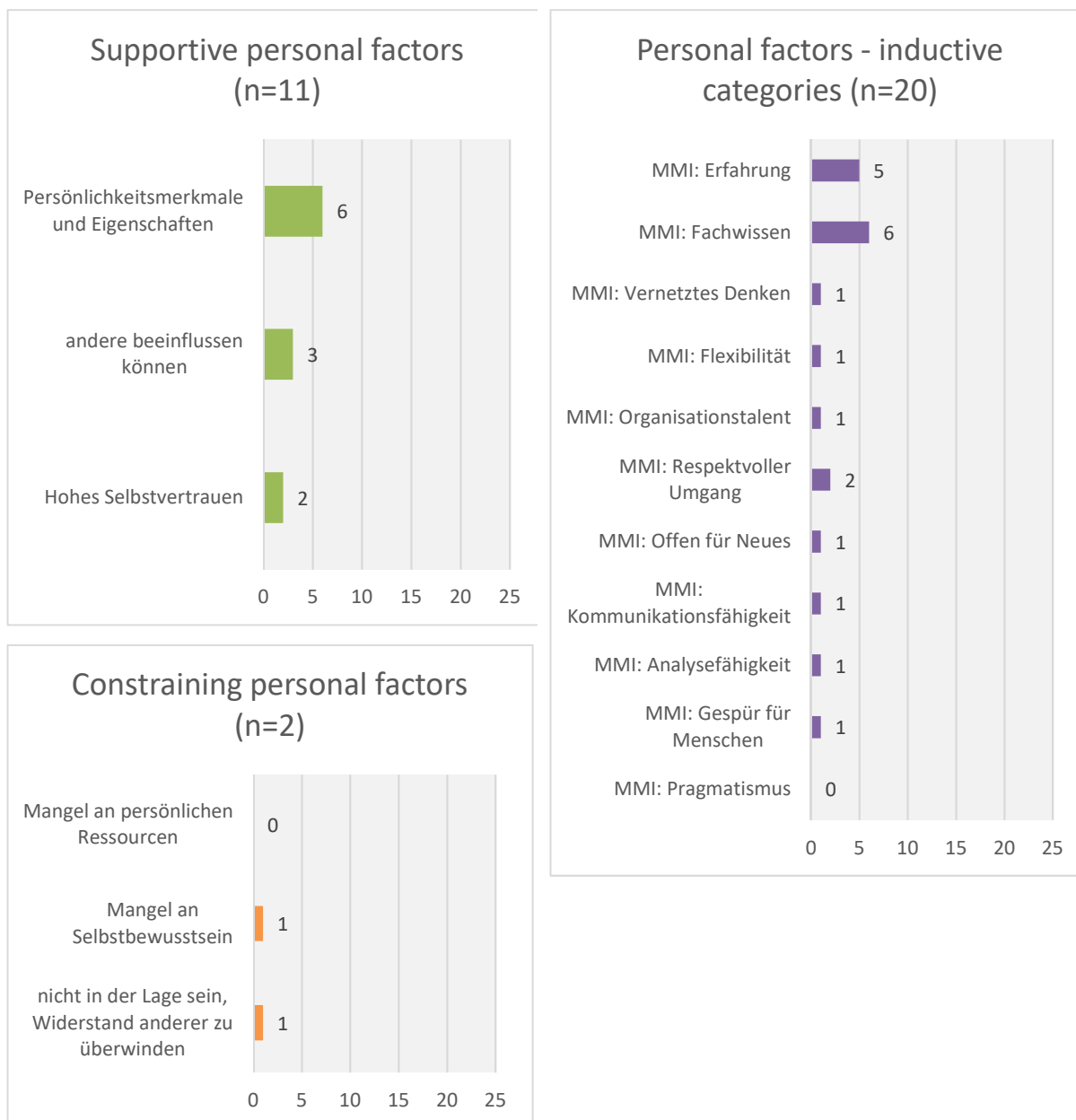


Abbildung 16: Personal Factors

Die Teilnehmer erwähnen unterschiedliche unterstützende Persönlichkeitsmerkmale, die sie in Verbindung mit der Wirkung von Job Crafting sehen. Sie nennen Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften am häufigsten (n = 6). In dieser Hauptkategorie werden zudem elf Kategorien induktiv direkt aus dem Datenmaterial gebildet, wovon sich dann eine Kategorie als nicht

zutreffend erweist. Die Kategorien mit den meisten Nennungen sind Fachwissen und Erfahrung (vgl. Abbildung 16).



Abbildung 17: Consequences

Die Teilnehmer erleben als Konsequenz von Job Crafting deutlich häufiger positive Erfahrungen als negative ( $n = 33$ ;  $n = 6$ ). Am häufigsten werden Sinnhaftigkeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance ( $n = 10$ ;  $n = 8$ ) sowie eine durch Wertschätzung gesteigerte berufliche Identität genannt. Als negative Konsequenzen von Job Crafting erwähnen die Teilnehmer Konflikte zu Hause und einen Rückzug aus der Arbeit (jeweils  $n = 2$ ; vgl. Abbildung 17)).

## 7.2.2. Job-Crafting-typenbildende qualitative Inhaltsanalyse

Im zweiten Abschnitt zu den Ergebnissen der qualitativen Interviewstudie werden die Ergebnisse der einzelnen Interviews als Einzelfälle dargestellt. Gemäss der methodischen Beschreibung werden die transkribierten Interviews mittels einer typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, um zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital zeigt, auf Grundlage der Einzelfälle in einem explorativen Vorgehen Muster oder Profile zu erkennen. Hauptkriterien zur Typenbildung verkörpern die Unterscheidung des gezeigten Approachs- und Avoidance-Crafting-Verhaltens und die damit verbundenen unterschiedlichen Job-Crafting-Repertoires für Task, Relational und Cognitive Crafting. Dieses Vorgehen wurde erstmalig in der Studie von Mäkikangas (2018, S. 103) erwähnt. Die durchgeführte typenbildende qualitative Inhaltsanalyse in dieser Studie hat insgesamt elf unterschiedliche Job-Crafting-Typen ergeben. Eine Auszählung, wie viele Studienteilnehmer den verschiedenen Typen zugeordnet werden können, liefert folgendes Ergebnis: Vier der elf Typen werden durch einen Studienteilnehmer gebildet. Drei Typen können je zwei Teilnehmer zugeordnet werden. Drei Typen beinhalten je drei unterschiedliche Teilnehmer, und je ein Typus wird von vier resp. fünf Teilnehmern gebildet.

Die Vorstellung der Typen in den folgenden Abschnitten geschieht mittels der folgenden Reihenfolge:

- Wird Approach (AP), Avoidance Crafting (AV) oder eine Kombination gezeigt?
- Wird innerhalb von Approach (AP) und Avoidance (AV) Crafting Task, Relational oder Cognitive Crafting oder eine Kombination davon (Job Crafting Repertoire) gezeigt?

Die Beschreibungen der einzelnen Interviewergebnisse sind mit Originalzitaten aus den Interviews ergänzt.

Nr.	Typus	Approach Task, Relational und Cognitive Approach Crafting
1	JC_AP3	2, 17, 18

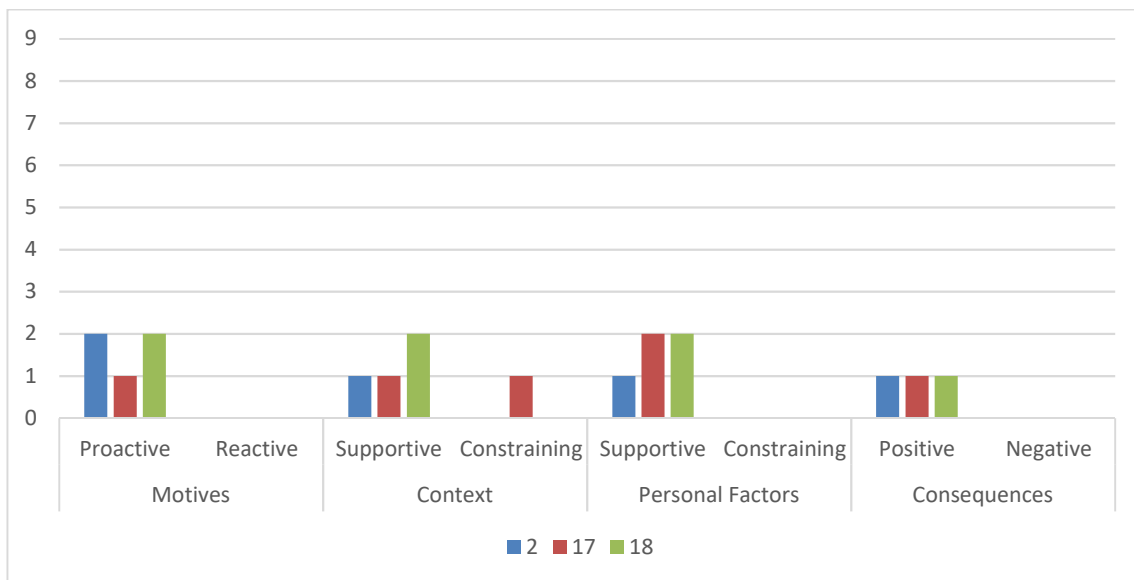
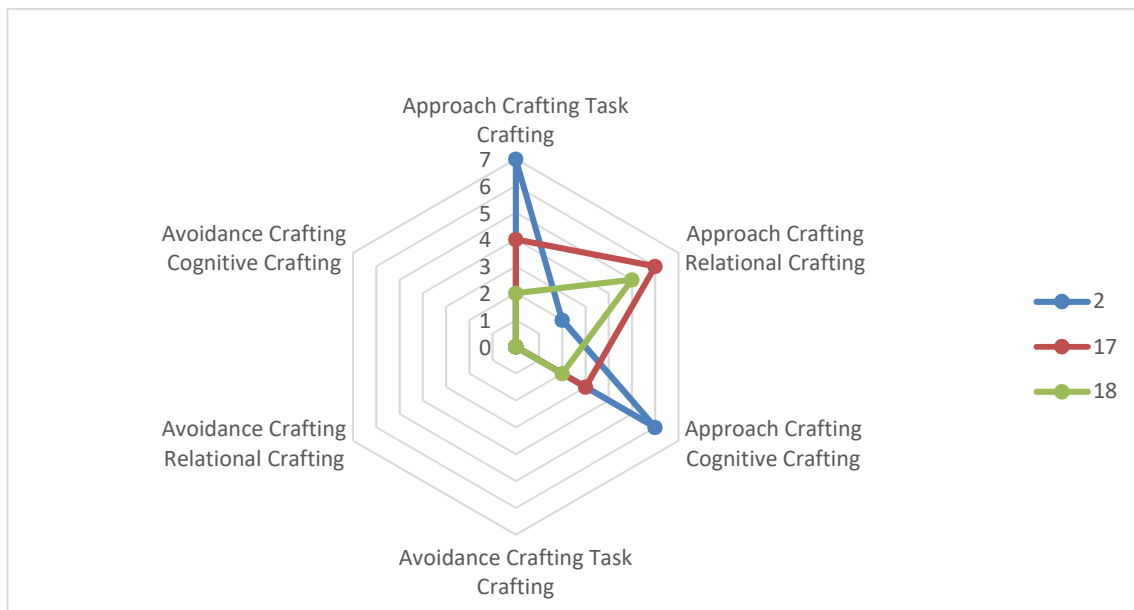


Abbildung 18 JC\_AP3

**17 ,Frank':** Frank demonstriert in seinem Verhalten lediglich Approach-Crafting-Formen. Mit 14 gezeigten Formen sind diese mit dem Schwerpunkt auf Relational Crafting sehr umfangreich. Frank erhöht soziale Ressourcen und sucht Unterstützung durch den Vorgesetzten. Die Qualität der Beziehungen formt er gezielt, das Netzwerk wird aktiv erstellt. Es gibt ein Geben Nehmen.

*Nein und durch solche Sachen, durch ich versuche es halt wirklich auch auf einer guten kollektiven Art und nicht, ich weiss, wie es geht, und ich sage es euch, sondern eher so ein bisschen im Dialog. Ich habe das Gefühl, so kommt es nicht schlecht an, so wird man dann auch eher involviert. (Absatz 40)*

Es werden vier Formen von Task Crafting gezeigt: Die Arbeitsorganisation wird verbessert, berufsausweitende Ideen werden erkannt und Aufgaben in sich verändert. Das gemeinsame Gestalten von Aufgaben wird von ihm aufgeführt.

*Es braucht vom kleinsten FAGE in Ausbildung bis zum Direktor braucht es alle, sonst funktionieren wir nicht. Und das versuche ich eigentlich jeden Tag so zu leben. Und ich bin auch nur ein Puzzle, nicht mehr und nicht weniger. Und das erwarte ich von denen oben und von denen unten genau gleich. Klar sind wir auf eine Art wichtiger, aber nicht als Mensch. (Absatz 44)*

Frank offenbart auch Formen von Cognitive Crafting, indem er sich den Auswirkungen des Jobs auf andere Menschen bewusst ist und seine Aufgaben bewusst wahrnimmt.

*Ja, ich glaube, ich kann das natürlich wunderbar vorleben, dass man, mir hat eine Mitarbeiterin hat mitgeschrieben, bei deiner Art Vorleben kriegt man ja Lust auf Veränderungen. Ich habe, ich frage mich eigentlich nie, warum es so ist, dass ich es im letzten Team gut hatte und hier jetzt langsam auf einem Weg bin, wo ich sagen muss, es ist ein gutes Team. Aber ich glaube, es hängt halt schon damit zusammen, dass ich mit Leidenschaft einfach dabei bin. Ich lass nicht auf Schlag viertel vor fünf den Stift fallen, sondern wenn jemand noch ein Gespräch braucht, dann kriegt er es halt. Dann höre ich gerne zu oder versuche, zu unterstützen. (Absatz 72)*

Frank betreibt Job Crafting, um eine verbesserte Leistung zu präsentieren. Er erlebt eine hohe soziale Unterstützung, dazu aber auch einen Mangel an Macht. Er beschreibt dies anhand eines Beispiels:

*Ja, habe ich jetzt im Moment mit dem strategischen Einkauf genauso Schwierigkeiten. Das tut einem so dermassen ausbremsen, dass man fast wirklich resigniert und das Gefühl hat, ja gut, wenn die nicht möchten, kann ich ja auch nicht mehr. Also dass man wirklich ausgebremst wird, und das ist im Moment ein grosses Problem. Wo ich glaube, klar ist das ein Riesenhaus, und es braucht ein bisschen klare Strukturen mit dem Einkauf, aber dort habe ich jetzt das Gefühl, da bräuchte es, bräuchte ich eine Ansprechperson, wo vielleicht auch eher ein bisschen*



*Job Crafting macht wie nur Job nach Vorschrift. Das erschwert mir im Moment ziemlich das Leben. (Absatz 21)*

Der respektvolle Umgang mit anderen und sein Charakter unterstützen ihn dabei, dass er Job Crafting betreiben kann, daraus Wertschätzung erlebt und seine berufliche Identität steigert.

**2 ,Maria':** Maria zeigt ebenfalls ausschliesslich Approach-Crafting-Formen und kein Avoidance Crafting. Sie verfügt indes über eine grosse Vielfalt an Approach-Crafting-Formen. Insgesamt 15 Formen von Approach Crafting können identifiziert werden. Der Schwerpunkt liegt auf Formen von Task Crafting und Cognitive Crafting. Bei Task Crafting werden Aufgaben priorisiert und verändert, Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt, neue innovative Praktiken geschaffen. Maria demonstriert zwei Formen von Relational Crafting: Sie gestaltet Aufgaben mit anderen Personen gemeinsam, verhält sich fürsorglich und übernimmt zusätzliche Verantwortlichkeiten. Sie beschreibt dies folgendermassen:

*Geht ganz viel das Telefon, wo mich Leute anläuten (Dialekt) und sagen, du hast du mal die Nummer von dem, du bist doch die und die und wir wissen, dass du die Nummer hast. Es ist manchmal das Gefühl Telefonzentrale, aber ich gebe das gern, warum nicht. Oder jemand läutet da an und sagt, du, wer ist denn der Arzt oder was denkst du, und dann hast du den Arzt oder gibst ihm gerade die Telefonnummer. Es ist einfach ein bisschen das Miteinander, das ist das. (Absatz 17)*

Maria formt Beziehungen gezielt, aktiv und gestaltet somit ihr Netzwerk.

*Ich muss z. B. jetzt nur einen Auftrag machen für etwas, das steht in meinem Stellenbeschrieb, technischer Dienst. Aber wenn ich Jahre mir solche Erfahrungen gesammelt habe und die Leute kenne, dann kann ich sagen auch, du, kannst mir bitte (unv.) machen, ich schreibe dir nachher den Auftrag? Und das funktioniert, das ist einfach wirklich offen kommunizieren, Fairness, und dann erfährst du aber auch Fairness. Das ist mein Motto, ich habe jetzt nie irgendwie etwas anderes erfahren, seit ich da bin – 15 Jahre. Also ich denke, es funktioniert immer. Man muss immer, wenn du etwas willst, freundlich, und dann kommt alles über. (Absatz 45)*

Ebenfalls starkes Gewicht legt sie auf Formen von Cognitive Crafting: Ihren Job nimmt sie als Ganzes und die Herausforderung darin als grundsätzlich positiv wahr, Aufgaben werden erfüllt, neu definiert, und Fairness wird konstruiert. Sie betreibt Job Crafting, um die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu erhöhen und die Leistung zu verbessern. Job Crafting wird durch eine hohe soziale Unterstützung ermöglicht. Sie nennt ein Persönlichkeitsmerkmal, das die Wirkung von Job Crafting unterstützt und bei sich zu Engagement führt. Sie formuliert dies wie folgt:

*Ich denke einfach, seinen Job lieben, also ich kann es wirklich nicht anders sagen. (Absatz 31)*

**18 ‚Horst‘:** Horst zeigt ausgeprägtes Approach Relational Crafting. Insgesamt fünf der neun gezeigten Crafting-Formen gehören dazu. Er formt Beziehungen und das Netzwerk gezielt, fängt dazu Reaktionen ein und verändert bewusst die Qualität der Interaktionen, z. B. indem ein Geben und Nehmen stattfindet.

*Ja, also mitbringen muss man in erster Linie finde ich so das man, man kriegt viele Rückmeldungen, die auch manchmal nicht wirklich sachbezogen sind, dass man das erst mal relativ neutral anschaut. Und dann auch zusammenträgt und beobachtet. Und was man halt braucht, ist eine Erfahrung mit den Geräten, weil sonst kann man die Fehlermeldungen, die man zum Teil bekommt, gar nicht nachvollziehen. Und einen Austausch mit der Medizintechnik, das ist wichtig. (Absatz 15)*

Hinsichtlich Task Crafting verbessert er die Organisation seiner Arbeit und verändert die Aufgaben in Anzahl und Form. Horst sieht die Herausforderungen und Eigenschaften seiner Arbeit im Grundsatz positiv. Er ist für Job Crafting motiviert, da er ein prosoziales Verhalten zeigen möchte und für ihn seine Work-Life-Balance von grosser Bedeutung ist.

*Es gibt natürliche mehrere Aspekte, was die Arbeit bedeutet, ist halt irgendwie, meine Arbeit wo ich Geld verdiene, aber es ist auch meine Arbeit, wo ich herkomme und schon sehr schätze, dass ich einen gewissen Spielraum habe, um Probleme zu sehen und zum Analysieren und dann quasi Lösungen vorzuschlagen oder so. Und ich mache das natürlich gerne, dass ich Leuten, die Probleme haben, helfe. (Absatz 39)*

Fachwissen und Erfahrung ermöglichen es ihm, dass er Wertschätzung erfährt und damit seine berufliche Identität steigert.

Nr.	Typus	Avoidance Task Crafting und Approach Task, Relational und Cognitive Crafting
2	JC_1AV_2AP	15, 21

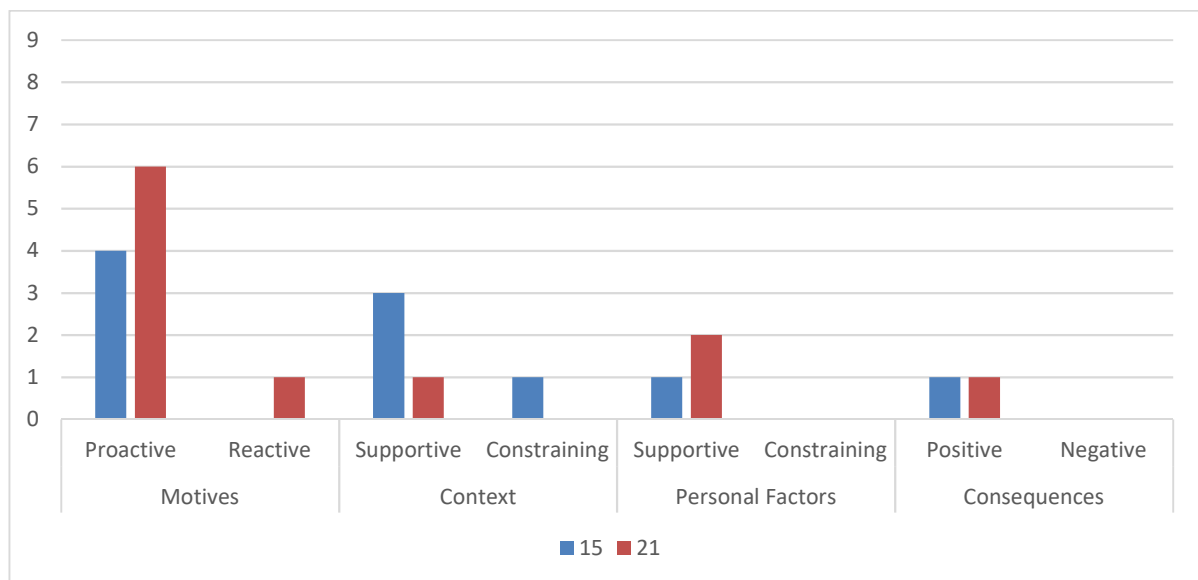
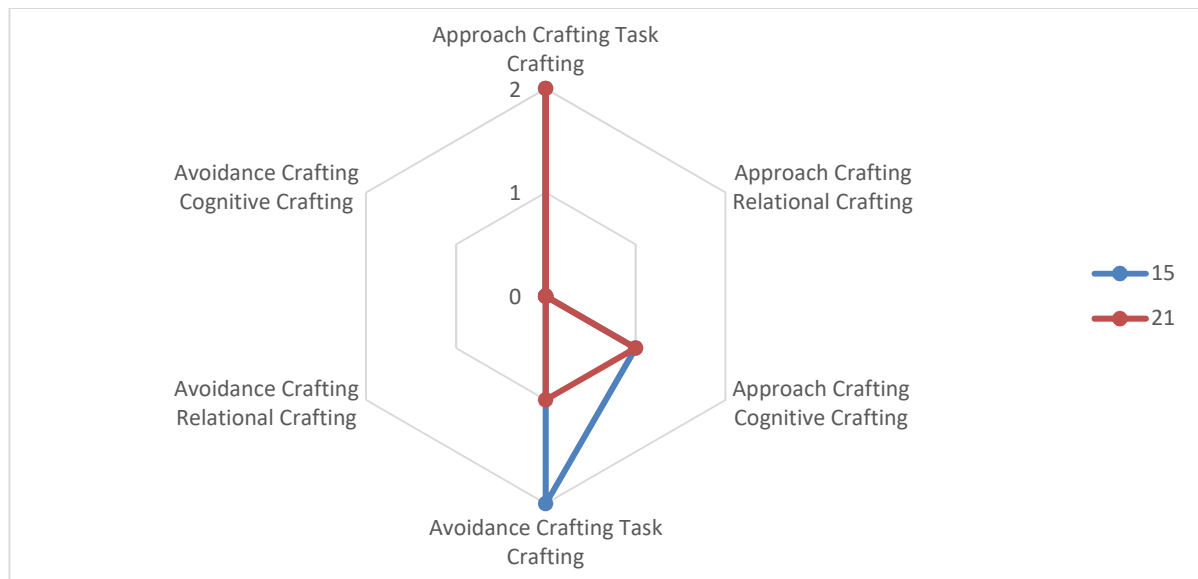


Abbildung 19 JC\_1AV\_2AP

**15 ‚Renate‘:** Renate zeigt insgesamt vier Formen von Job Crafting. Sie betreibt zwei Formen von Avoidance Task Crafting, indem sie Risikosituationen vermeidet und Anforderungen, Aufwand und Verantwortung von Aufgaben reduziert.

*Zum Teil das politische, wo mich einerseits sehr fasziniert und wo ich sehr spannend finde, aber auf der anderen Seite zum Teil auch wahnsinnig anstrengend finde, weil einfach so einen, wirklich ein, nicht nur einfach strategisch zum Teil ist, sondern wirklich auch manipulativ. Und Manipulation ist wie etwas, das widerstrebt mir zutiefst, das ist wie einfach ein, das ist gegen meine Werthaltung. (Absatz 19)*

Demgegenüber sucht sie im Sinne von Approach Relational Crafting aktiv nach Unterstützung beim Vorgesetzten und verändert Beziehungen. Sie deutet ihre Rolle gedanklich um.

*Und das gibt einem dann natürlich auch ein anderes Bild auf gewisse Aufgaben, und je mehr Informationen und je mehr Wissen ich jetzt auch habe, verändert sich das natürlich auch auf gewisse Aufgaben und die Sachen, wo die Rahmenbedingungen zum Teil, wo ich am Anfang vielleicht auch viel weniger kritisch hinterfragt habe, weil ich auch ganz persönlich die Ressourcen dazu noch nicht gehabt habe, um das überhaupt hinterfragen. Ich musste wie schauen, dass ich einigermaßen auf der Spur bleibe, und wenn man mit dem Daily Business halt dann so langsam ein wenig vertraut ist, dann kommt das kritische Denken hoffentlich auch ein bisschen mehr und nach vorne. Wo sich neue Perspektiven ergeben auf die Aufgaben. (Absatz 23)*

Als Motivation für Job Crafting beschreibt sie, dass sie ein prosoziales Verhalten demonstrieren möchte und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit erhöhen kann.

*Wo ich mich da für diesen Job da entschieden haben, habe ich schon auch, wie ich vielleicht zum Teil schon auch ein bisschen visionärer unterwegs gewesen bin. Und habe wirklich irgendwie, mir zum also auch das Ziel gehabt und wie auch, es ein wenig, es tönt jetzt schon wahnsinnig, fast schon pathetisch oder, aber auch so ein Beitrag zur Frauengesundheit leisten zu können. (Absatz 29)*

Sie möchte ihre Work-Life-Balance regulieren und eine verbesserte Leistung zeigen. Der hohen Zahl an Motiven stehen vergleichsweise nur sehr wenige gezeigte Job-Crafting-Formen gegenüber. Renate erlebt hohe Autonomie, Gestaltungsfreiheit und wenig organisationale Vorgaben in ihrem Arbeitsumfeld. Sie erlebt aber auch Mehrdeutigkeiten, die einschränkend sind. Hohes Selbstvertrauen ermöglicht es ihr, in der aktiven Gestaltung ihrer Arbeit Sinnhaftigkeit zu erleben.

**21 ,Irina':** Irina zeigt ebenfalls nur wenig Formen von Job Crafting – es sind insgesamt drei: zwei Approach- und eine Avoidance-Crafting-Form. Zum einen passt sie ihre Verfügbarkeit bei der Arbeit an. Sie verbessert die Organisation ihrer Arbeit und übernimmt aktiv zusätzliche Verantwortlichkeiten. Grundsätzlich sieht sie die Herausforderungen ihrer Arbeit positiv.

*Ich habe das schon gewusst, aber ich glaube, wenn man es nicht selber probiert hat, wo ich es wirklich selber jetzt mache, merke ich, dass dies eine Verantwortung ist, und wo ich es nur von meiner Vorgesetzten gesehen habe, habe nur immer auf den Plan geguckt, aha, ich bin heute da und da eingeplant, und die Arbeit dahinter war mir gar nicht bewusst, um ehrlich zu sein. Aber wenn ich es jetzt selber mache, dann weiss ich z. B. auch, was meine Vorgesetzte hat, die irgendwie einige Abteilungen parallel hat. Dann habe ich schon Respekt davor, weil ich weiss, o. k., ich mit meinen acht Mitarbeiter und sie mit ihren 30, 40, das ist dann nochmals eine andere Dimension, und dann schätzt man das auch viel mehr, und man versteht auch dann den Stress, den sie vielleicht irgendwie manchmal mehr haben im Alltag. Also erst wenn man es selber gemacht hat, kann man es eigentlich nachvollziehen, so sehe ich das. (Absatz 29)*

Wie Renate nennt auch Irina eine ganze Reihe von Motiven zur proaktiven Gestaltung ihrer Arbeit. Sie möchte prosoziales Verhalten demonstrieren und dabei auch ihre Rolle überdenken und eine positive berufliche Identität schaffen. Die Aneignung von Wissen und die Kontrolle ihrer Work-Life-Balance nennt sie ebenfalls. Irina ist motiviert, ihre Aufgaben proaktiv zu gestalten, weil sie Druck und eine hohe Arbeitsbelastung erlebt. In ihrer Arbeitsumgebung erfährt sie eine hohe Autonomie und Gestaltungsfreiheit. Organisationstalent und ein respektvoller Umgang unterstützen sie dabei, ihre Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten, auch wenn sie Energie aufwendet, um ihre Arbeit zu gestalten.

*Also, ich mache meine Arbeit gerne, um ehrlich zu sein, ich bin jetzt nicht irgendwie der Typ Mensch, der ich lebe nur für die Arbeit, ich habe auch noch ein Privatleben. Und ich glaube, man muss so ein bisschen ausgeglichen sein, also, wenn man wirklich nur für die Arbeit lebt, so habe ich das auch von ein paar Kolleginnen auch erfahren, die jetzt privat ein bisschen mehr Druck oder Schwierigkeiten haben. Ich glaube, man braucht da ein bisschen einen Ausgleich. Also ich mache meine Arbeit gerne, für mich heisst das, ich kann mich ein bisschen entfalten, von meiner Mama sein zu Hause auch mal raus, das ist auch schön. Und vor allem jetzt, dass*

ich die Möglichkeit bekommen habe, mich da ein bisschen weiterzubilden, das schätze ich auch, und ich mache das gerne. (Absatz 33)

Nr.	Typus	Approach Task, Relational und Cognitive Crafting sowie Avoidance Task oder Cognitive Crafting
3	JC_1AV_3AP	1, 10, 13, 22

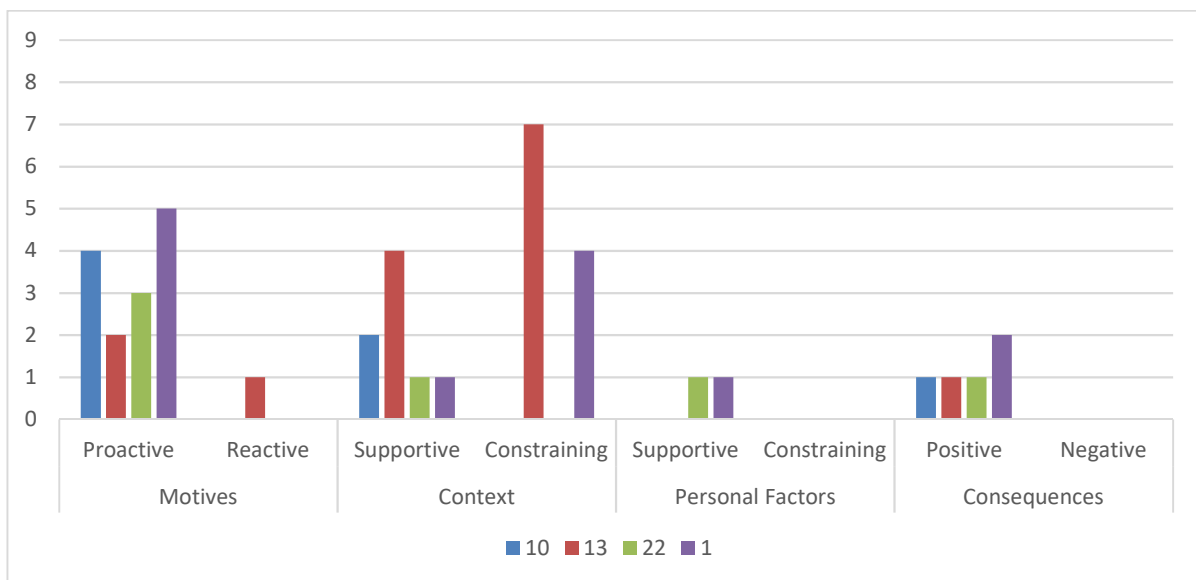
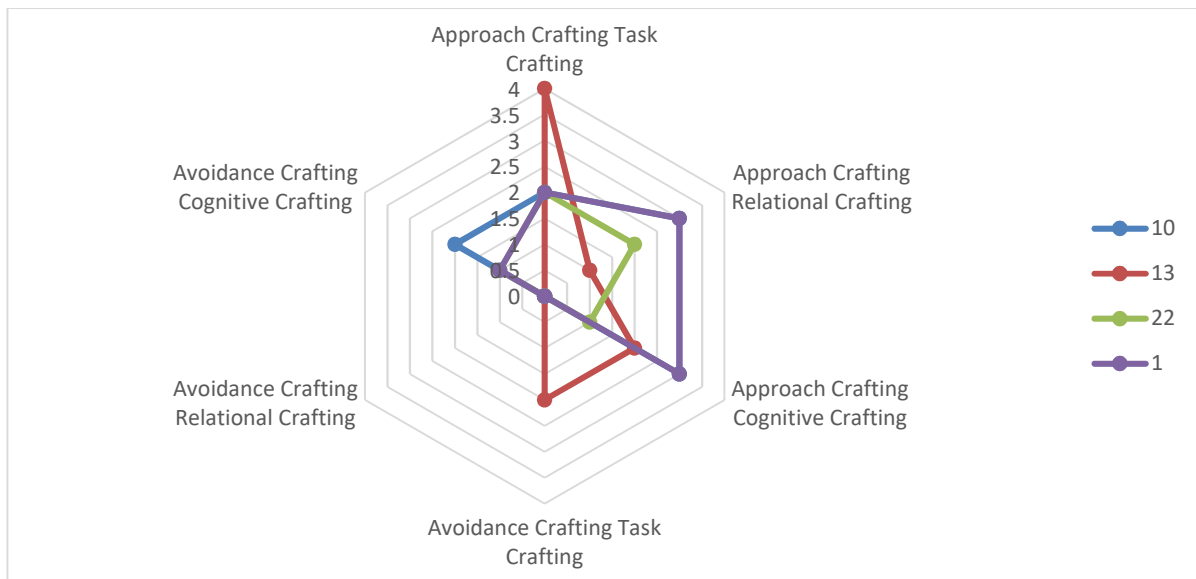


Abbildung 20 JC\_1AV\_3AP

**1 ,Sabine':** Insgesamt zeigt Sabine acht Job-Crafting-Formen und lediglich eine Form von Avoidance Cognitive Crafting, indem sie Distanz zur Arbeit schafft.

*Es hat natürlich auch Stellen gegeben, wo das schlicht nicht möglich gewesen ist, wo ich sehr viel gearbeitet habe und auch in meiner Freizeit überall erreichbar gewesen bin eigentlich. Und dort habe ich dann natürlich auch gemerkt, da muss ich mich irgendwie ein wenig abgrenzen. Das war halt wie dieser Lernprozess. Aber dann hat es Phasen gegeben, wo ich Teilzeit gearbeitet habe. 90 %, 80 %, und wie gemerkt habe, ich habe gar nichts von dieser Freizeit. (Absatz 53)*

Bei Sabine ist differenziertes Approach Crafting mit acht Formen ersichtlich. Im Fokus steht dabei Relational Crafting mit dem Einfangen von Reaktionen, der Veränderung in der Qualität von Interaktionen sowie dem gezielten Formen von Beziehungen.

*Indem dass ich viel präsent bin bei den Mitarbeitenden. Viel über die Abteilungen gehe. Das geht im Moment auch noch so gut, weil ich im Moment noch Zeit dafür habe, das muss ich ganz klar sagen. Aber das führt zu einem unglaublichen Motivationsschub bei mir und auch bei den Mitarbeitenden. Das Interesse für die Arbeit, wo da ist, die Auseinandersetzung mit dem, was mühsam ist oder auch wahnsinnig viel Spass macht. Und das hat eine enorme Resonanz. Innert kürzester Zeit finde ich. (Absatz 29)*

Zudem gelingt es ihr, die Arbeit emotional weniger intensiv zu gestalten, die Aufmerksamkeit gedanklich zu verschieben und die zugrunde liegende Herausforderung der Arbeit positiv zu sehen. Sabine priorisiert Aufgaben und verändert die Anzahl und Form von Aufgaben.

*Ich glaube, dass Priorisierung da drin als ganz wichtig anschau, und ich glaube, das habe ich in meiner letzten Anstellung vor hier am USZ gelernt. Eine gewisse Sachlichkeit. Empathie und Sachlichkeit an den Tag zu legen. Oder zu zeigen. Das heisst, nicht hochemotional zu reagieren, wenn etwas halt nicht so läuft, wie man es gerne hätte, und aber dem Mitarbeitenden gegenüber einer gewissen Empathie an den Tag zu legen, dass man ihm zeigt, dass man ihn wirklich ernst und wahrnimmt. Aber auch nicht das Hochschaukeln lassen von irgendwelchen Themen, wo vielleicht vom ihm emotional kommen. Dass man gleich auch und ganz wichtig puncto Motivation und um im Tag gut konzentriert mitmachen zu können. Und auch, um zu steuern und die Sache bei der Hand zu behalten und die Situationen zu lenken. (Absatz 9)*

Sabine beschreibt insgesamt fünf Motive für Job Crafting: Sie möchte ihr Selbstbild damit verbessern, eine positive berufliche Identität schaffen und eine bessere Leistung zeigen. Auch möchte sie mehr auf ihre Work-Life-Balance achten und die Sinnhaftigkeit der Arbeit erhöhen. Sie erlebt diverse einschränkende Faktoren im Arbeitsumfeld. Sie berichtet von geringer sozialer Unterstützung, organisationaler Disziplin, geringer Flexibilität und einem Mangel an Gestaltungsmöglichkeiten. Darüber hinaus schildert sich hinderliche Abhängigkeiten. Sabine nennt ein hohes Selbstvertrauen als relevant für Job Crafting, gerade auch, um Sinnhaftigkeit zu erleben und die Work-Life-Balance zu regulieren.

*Also sehr viel im Sinn von einer sinnvollen Beschäftigung. Ich brauche für meine Gesundheit Beschäftigung, ich brauche Arbeit, ich brauche Herausforderung. (Absatz 71)*

**10 ‚Elena‘:** Insgesamt demonstriert Elena zehn Job-Crafting-Formen. Sie zeigt zwei Formen von Avoidance Cognitive Crafting: Es gelingt ihr, Distanz zu schaffen, und sie akzeptiert negative Aspekte. Zusätzlich hilft ihr Approach Crafting dabei, die Arbeit emotional weniger intensiv zu gestalten. Sie ist sich der Auswirkungen des Jobs auf andere Menschen bewusst und kann positive Ergebnisse voraussehen. Task Crafting betreibt sie, indem sie Aufgaben priorisiert und sich spezialisiert.

*Man muss wie nochmals mehr lernen zu priorisieren. Was ist wichtig und was ist dringend. Und Priorisieren haben wir alle in der Ausbildung gelernt. Aber mit a) anderen Zeitfenstern und b) mit Aufgaben, die ganz anders sind. Wenn man etwas noch nie gemacht hat, ist es schwierig, abzuschätzen, was ist wichtig und dringend, oder was ist wichtig oder dringend. Also ich denke schon, dass dies am Anfang eine rechte Herausforderung ist. (Absatz 25)*

Sie fängt Reaktionen auf und baut ihr Netzwerk aktiv auf. Ein Geben und Nehmen findet statt. Ihre Motive für Job Crafting sind die Verbesserung des Selbstbilds sowie der eigentlichen Leistung. Durch ein Überdenken ihrer Rolle möchte sie auch eine positive berufliche Identität schaffen. Sie erfährt hohe soziale Unterstützung im Arbeitsumfeld und erlebt eine hohe Flexibilität. Job Crafting führt bei Elena zu einer besseren Leistung.

**13 ‚Monika‘:** Insgesamt zeigt Monika neun Formen von Job Crafting. Nein zu sagen sowie eine Reduzierung von Verantwortlichkeiten, Anforderungen und Aufwand im Zusammenhang mit



den Aufgaben sind Monikas Avoidance-Crafting-Formen. Demgegenüber offenbart sie ein ausgeprägt differenziertes Approach Crafting mit dem Schwerpunkt auf Task Crafting: Sie verbessert die Arbeitsorganisation, priorisiert Aufgaben und erhöht strukturelle Ressourcen.

*Ich glaube, je mehr, dass man hineinsieht, je länger, dass man da ist, ist es auch einfacher, zu durchschauen, was sind denn die wahren Themen für mich. Wo setze ich Energien ein, wo ist es einfacher, Prioritäten zu setzen. (Absatz 13)*

Sie erkennt berufsausweitende Ideen. Wenig Möglichkeiten zeigt sie für Relational Crafting, indem sie lediglich Beziehungen und Netzwerke erstellt. Monika denkt über Möglichkeiten im Job nach und sieht die Herausforderungen positiv.

*Das ist einfach unser Anspruch. Nicht nur in der Linie. Sondern einfach auch von uns. Von allen Mitarbeitern. Eben wenn wir etwas machen, dass wir es fundiert machen und richtig machen. Wir können schon anders. Das hat mit der Professionalität in unserem Beruf zu tun. (Absatz 81)*

Sie gestaltet ihre Aufgaben proaktiv unter anderem motiviert durch eine Bedrohung aufgrund von Reorganisationen. Gleichwohl möchte sie die Sinnhaftigkeit der Arbeit erhöhen und eine verbesserte Leistung zeigen. Monika erlebt zahlreiche einschränkende Faktoren im Arbeitsumfeld, etwa einen Mangel an Macht und Gestaltungsmöglichkeiten, eine mangelnde interprofessionelle Zusammenarbeit sowie eine Disziplin verlangende, wenig flexible Organisation mit Mehrdeutigkeiten und Abhängigkeiten.

*Das findet man dann heraus. Man muss ja auch mal damit anfangen, zu fragen, wer sind denn alle unsere Schnittstellen. Und wer muss wie dazu etwas sagen. Und dann merkt man plötzlich, dass es viel komplexer wird, als man gemeint hat. Man kann nicht einfach anfangen. Obwohl die Idee gut ist. Entweder fangen wir einfach an und sagen nichts und machen einfach. Oder wir gleisen es richtig auf, und dann wird es schnell träge und langsam. (Absatz 77)*

*Je höher dass es ist, desto mehr Klimbim. (Absatz 83)*

Sie erlebt aber auch gute interprofessionelle Zusammenarbeit und ein proaktives, transparentes sowie offenes Klima mit hoher sozialer Unterstützung. Das Gestalten von Aufgaben führt bei ihr zum Empfinden von Sinnhaftigkeit.

**22 ,Thomas‘:** Insgesamt demonstriert Thomas sechs Formen von Job Crafting. Distanz schaffen ist auch bei ihm das gezeigte Avoidance Cognitive Crafting.

*Und aber es gibt natürlich Dinge, wo man sich wundert, dazu zählen politische Dinge dazu. Aber ich probiere mich eigentlich nicht auf das zu fokussieren, aber es stört manchmal etwas die Motivation vielleicht, aber im Allgemeinen probiere ich, mich auf die Dinge zu konzentrieren, wo ich weiss, dass sie am Ende Früchte tragen. (Absatz 25)*

Demgegenüber zeigt er wenig diversifiziertes Approach Crafting mit Aufgabenpriorisierung und der Übernahme zusätzlicher Verantwortlichkeiten. Er baut seine Beziehungen proaktiv aus und verändert die Qualität der Interaktionen.

*Ein gutes Beispiel dafür, ich weiss nicht, ob das jetzt vielleicht die Frage überschreitet, aber ist z. B., dass ich dann mal angeregt habe, so wie ich es vor 20 Jahren vielleicht einmal im Haus erlebt habe, dass wir zumindest mal in vier Bereichen, nämlich dem Management-Gremium, das ist der Sozialdienst, das ist das Labor, das ist Physio-Ergo und eben für bildgebendes Verfahren, dass wir uns unsere Arbeitsplätze einmal gegenseitig vorstellen, und das hat viel Freude gemacht, ich glaube auch den anderen. Und das trägt eben dazu bei, dass man eine engere, das ist so meine Idee gewesen, und alle, die anderen drei fanden das auch sehr nett. (Absatz 21)*

Im Grunde sieht er die Herausforderungen der Arbeit positiv. Thomas ist motiviert für Job Crafting, da er prosoziales Verhalten zeigen sowie eine positive berufliche Identität schaffen möchte. Dessen ungeachtet möchte er seine Leistungen verbessern. Die Fähigkeit von Thomas, andere zu beeinflussen, unterstützt die Wirkung von Job Crafting. Thomas erlebt Erfüllung durch die Arbeit.

Nr.	Typus	Avoidance Task und Cognitive Crafting sowie Approach Task und Relational Crafting
-----	-------	---

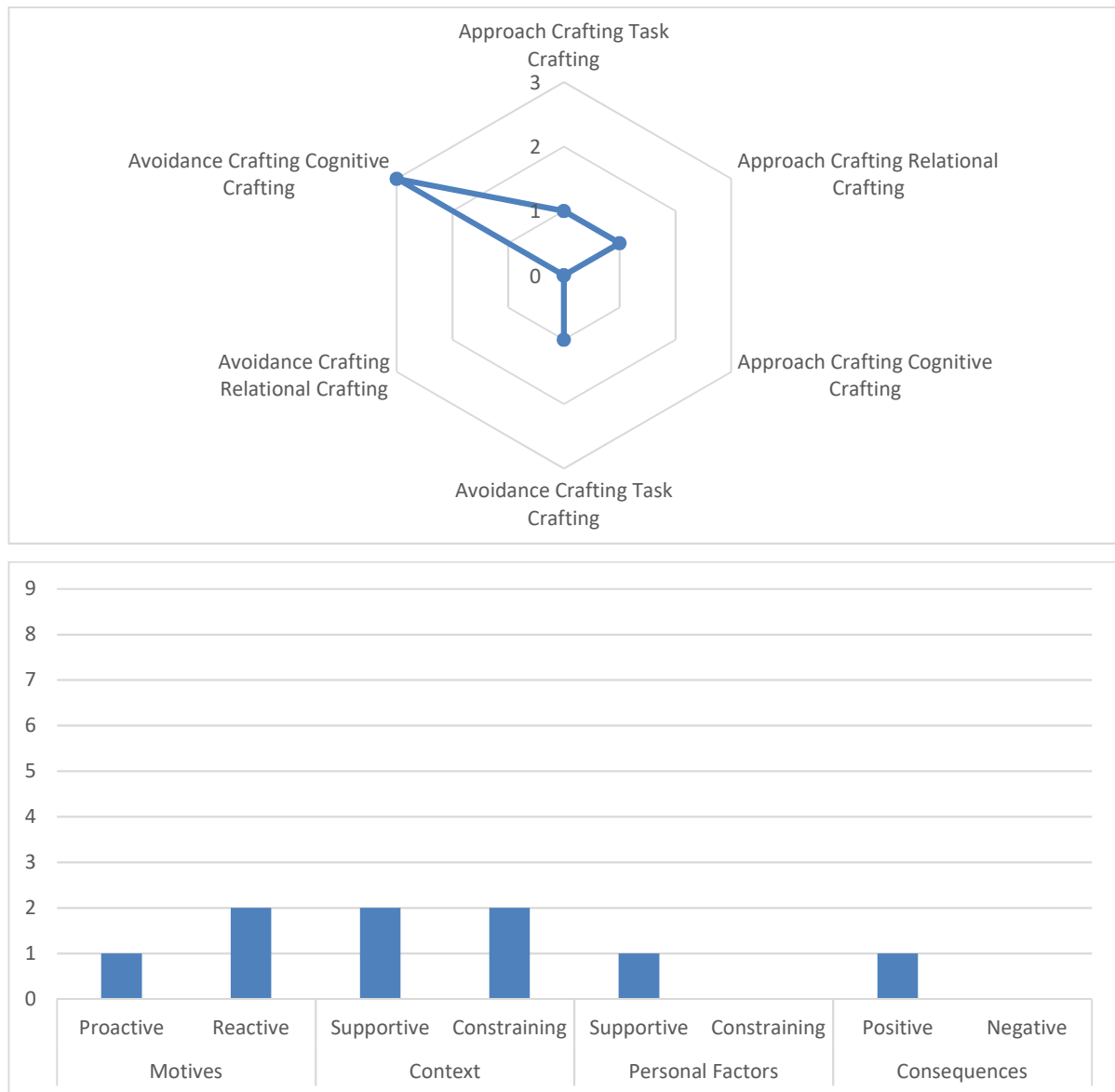


Abbildung 21 JC\_2AV\_2AP

**12 ,Corinne':** Insgesamt zeigt Corinne sechs Job-Crafting-Formen. Sie demonstriert ein differenziertes Avoidance-Crafting-Verhalten mit Ausprägungen in Relational und Cognitive Crafting. Corinne zeigt zusammen mit Christian, der einem anderen Job-Crafting-Typ zugeordnet ist, als einziger Teilnehmer der Studie mehr Avoidance- als Approach-Crafting-Formen. Sie schafft Distanz zur Arbeit und zieht sich mental zurück. Zudem akzeptiert sie negative Aspekte.

*Ich habe das Gefühl, das hat vielleicht auch mit der Stellung zu tun. Da bin ich Abteilungsleitung gewesen, da war das Team kleiner. Also jetzt ist einfach das Gebiet noch etwas grösser und*

*individueller. Und ich muss eigentlich auch mehr Sachen im Alltag vertreten, wo ich nicht unbedingt dahinterstehen kann. Aber in meiner Rolle ... also aus meiner eigenen Motivation heraus. Ich sehe aber auch immer wieder, dass es dann Gutes hat. Aber es ist schwieriger für mich. (Absatz 23)*

*Also grundsätzlich habe ich das auch sehr viel gemacht, und wo ich mich da quasi für das Interview angemeldet habe, habe ich auch nochmals ein wenig damit befasst. Und dann habe ich eigentlich sagen müssen, früher habe ich das viel mehr gemacht als in der letzten Zeit. (Absatz 3)*

Auf der anderen Seite zeigt sie lediglich ein schwach ausgeprägtes Approach Crafting, indem sie proaktiv Aufgaben ändert und Reaktionen aktiv einfängt. Corinne betreibt aus unterschiedlichen Motiven Job Crafting. Einerseits möchte sie der Arbeitsbelastung und dem Druck sowie drohenden Reorganisationen entgegentreten. Andererseits möchte sie prosoziales Verhalten zeigen. Sie erlebt eine Disziplin einfordernde Organisation mit Mehrdeutigkeiten.

*Heute? Ja also, man wird ein wenig mehr massgeregelt. Tendenz ist, in Besprechungen oder Workshops erarbeiten wir immer viel individuell, also, dass man muss anpassen können, und im Alltag wird es überhaupt nicht so gelebt. Also man sehr gut begründen, warum man etwas anders macht als alle anderen. Also die Leute verlangen, dass man alles regelt. Und der Hintergrund ist für mich oft nicht klar. Also z. B. müssen wir genau regeln in unserem Bereich, wer darf Homeoffice machen, wie viele Stunden, das ist ein überdimensionales Thema. (Absatz 9)*

Gleichzeitig ist hohe Flexibilität für sie spürbar, und das Arbeitsumfeld ist proaktivitätsorientiert. Mit Erfahrung als persönlichen Faktor erlebt Corinne aufgrund von Job Crafting Wertschätzung und damit eine gesteigerte berufliche Identität.

Nr.	Typus	Approach Task, Relational und Cognitive sowie Avoidance Relational und Cognitive Crafting
5	JC_2AV_3AP_ G1-4	11

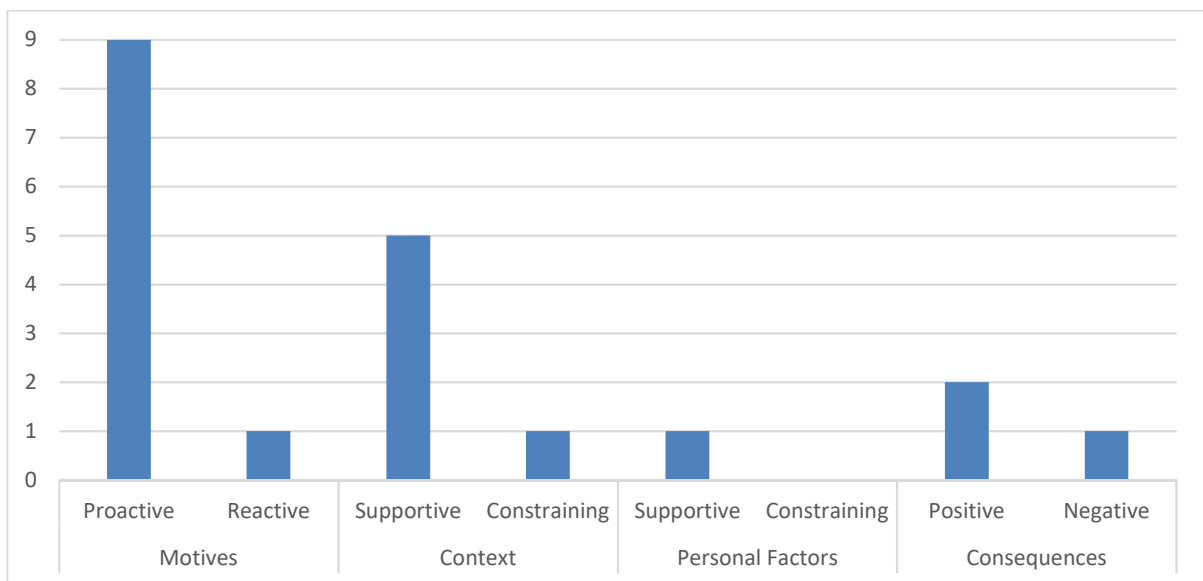
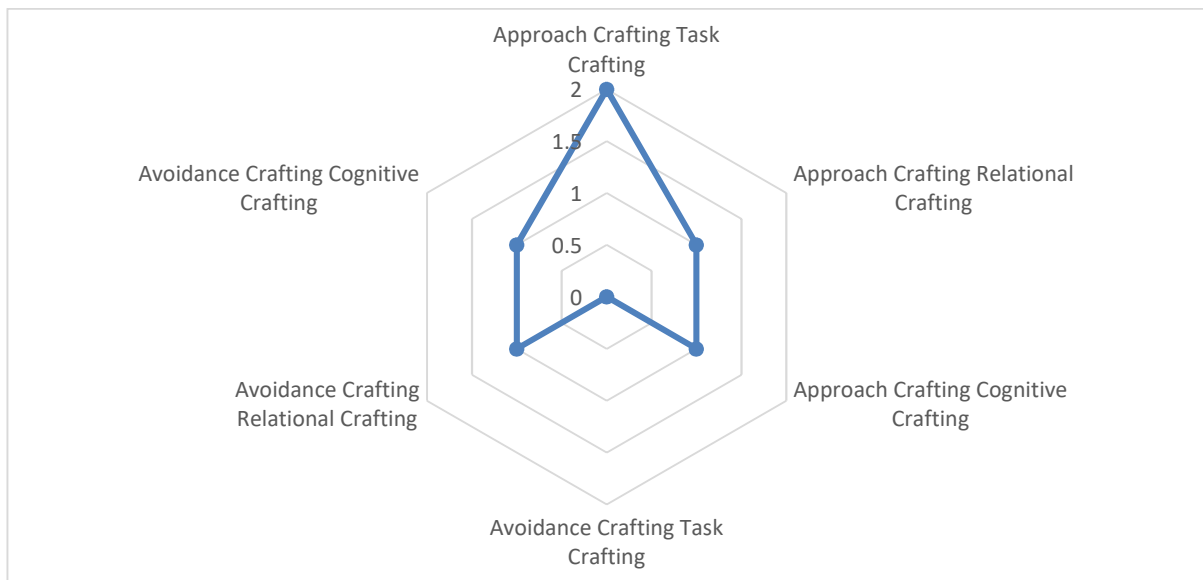


Abbildung 22 JC\_2AV\_3AP\_G1-4

**11 ,Veronika‘:** Veronika zeigt insgesamt sechs Job-Crafting-Formen. Sie offenbart ein moderat differenziertes Avoidance Crafting. Sie verlagert zum einen Verantwortung und reduziert zum anderen aktiv Beziehungen und Interaktionen.

*Ich denke auch gewisse Belastbarkeiten oder Ressourcen, das tut mich nicht ausbrennen, sondern es stimuliert mich. Mich tut mehr ausbrennen, ich habe jetzt zwei Abgänge gehabt, wo aber einfach zu erklären sind, nicht irgendwie aus Unzufriedenheit, das stresst mich dann viel mehr. Was muss ich für neue wieder, die Leute auswählen, dass es wieder so stimmig ist, dass es wieder ein gutes Team gibt, wo Drive hat und welches performen will. Das finde ich, da merke ich, das macht mich müde. Aber das andere nicht. Weil das ist so wirklich entscheidend,*

*was man für Leute einstellt. Dies tut mich dann so emotional ermüden. So ein bisschen. Weil ich finde, das ist jetzt Verantwortung und beim anderen. (Absatz 21)*

Demgegenüber gestaltet sie gemeinsam Aufgaben und verändert diese auch in Form und Anzahl.

*Also ich beziehe das jetzt auf mich selber und nicht auf meine Mitarbeiter. Dass ist auf jeden Fall so. Weil jetzt grad hier im Unispital, aber auch schon vorher man muss ja wie das Feld, wo man bekommt, auch können bespielen. Das mache ich sowieso gern, also so ein bisschen schauen, was liegt drin, was kann man noch dazu machen und so aktiv mitdenken und so Felder sehen. Voilà, und das ist natürlich, das ist schön, dass ich eigentlich immer Stellen gehabt habe, auch hier im USZ, wo das geschätzt wird. Es muss ja geschätzt werden, wenn man mitdenkt. Das schätze ich hier sehr, dass das so ist von meiner Leitung her und dass ich das auch wirklich, ja, dass dies gefragt ist, das kenne ich. (Absatz 3)*

Sie ändert ihr Netzwerk proaktiv und sieht im Grunde die Herausforderungen ihrer Arbeit positiv.

*Als Leitung Therapie habe ich ja verschiedene Aufgaben, das eine ist das Management, wirklich einfach meine Mitarbeiter führen und schauen, dass sie den Job gut machen, dass die das auch, wie ein Feld haben, dass sie es eben gut machen können, so mit Lean-Management und so, das ist so meine Hauptaufgabe. Aber dann gibt es auch die Aufgabe, wo nicht so beschrieben sind, wo einfach steht interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den Ärzten. Aber das ist ja, das heisst ja nichts. Und dort ist es schon so, dass wir mit den Ärzten zusammen kleine Forschungsprojekte, da hat es eine Multicenter-Studie, wo wir auf die Beine gestellt haben. Dass man zusammen überlegt, wie können wir noch besser mit den Daten arbeiten im Sinn von einem präoperativen Assessment, dass man nachher wirklich besser weiss, was nachher läuft. Also da, voilà, das ist jetzt z. B. ein Beispiel, wirklich auch die Nähe zu den Ärzten suchen und da mit ihnen zusammenzuarbeiten. (Absatz 5)*

Veronika demonstriert das vielfältigste Repertoire an Motiven für Job Crafting beginnend mit einer angestrebten Zunahme an Berufung, wobei die Motivation auch dahin geht, einen Ausgleich für fehlende Berufung zu finden. Sie möchte eine positive berufliche Identität schaffen,

ihr Selbstbild verbessern und die Sinnhaftigkeit erhöhen. Die Kontrolle über den Job behalten zu können, motiviert sie ebenfalls. Zeit zu sparen, eine verbesserte Leistung zu zeigen und die Aneignung von Wissen sind ebenfalls Motivatoren. Veronika trifft ein vorwiegend unterstützendes Arbeitsumfeld an mit einer guten interprofessionellen Zusammenarbeit sowie einer erlebten gemeinsamen Identität innerhalb der Organisation, die proaktivitätsorientiert ist. Darüber hinaus erlebt sie eine grosse soziale Unterstützung sowie hohe Autonomie und Gestaltungsfreiheit, obgleich sie auch angibt, einen Mangel an Autonomie zu erfahren. Veronika erlebt als Konsequenz von Job Crafting Engagement und ein Gefühl von Kontrolle, jedoch auch einen Stillstand ihrer Karriere.

*So auf dem absolut persönlichsten Ding ist es Struktur, meine eigene Struktur, wo mir die Arbeit gibt. Ja, das ist eine sehr schöne Frage. Ich denke, es befriedigt mich auch, also es ist so, es ist immer spannend, es läuft immer etwas, es ist unendlich spannend. Ja, das ist es vor allem. Ich bin noch nicht so out, aber erstmals überlege ich mir doch, Pensionierung, und dann ist schon so ein bisschen, ich meine, es geht jetzt noch ein paar Jahre, aber trotzdem. Das ist noch speziell, der Gedanke macht mir jetzt eigentlich das erste Mal, und das ist ja dann genau, wenn ich das nicht mehr habe, und darum komme ich auf diese Antworten. Wie strukturiere ich meinen Alltag, was habe ich für Aufgaben. (Absatz 45)*

Nr.	Typus	Approach Task, Relational und Cognitive Crafting sowie Avoidance Task oder Relational und Cognitive Crafting
6	JC_2AV_3AP_ G5-8	9, 24

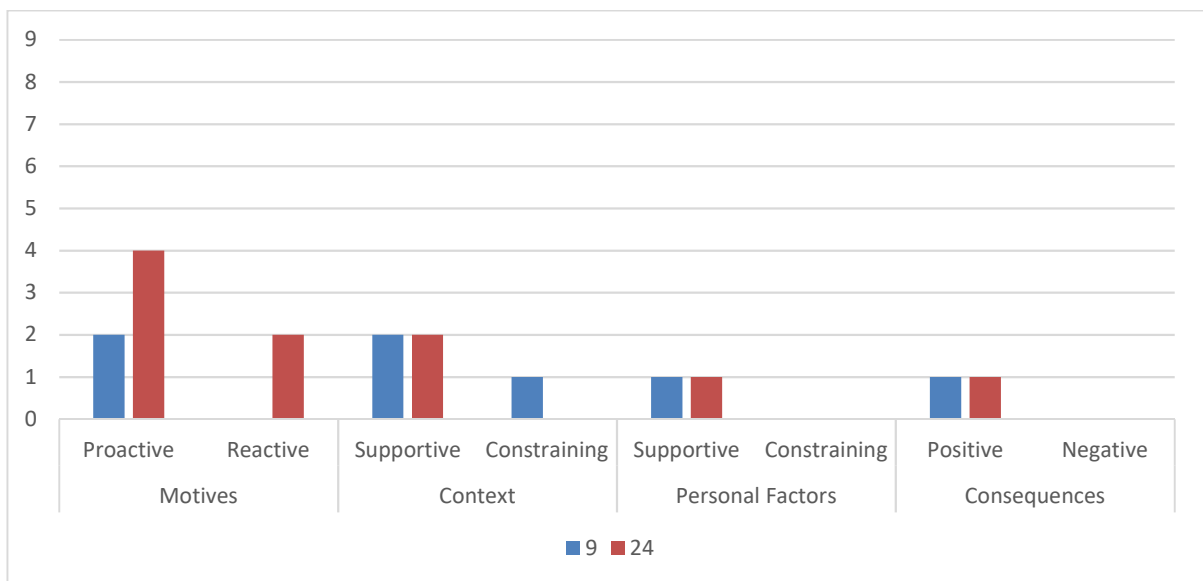
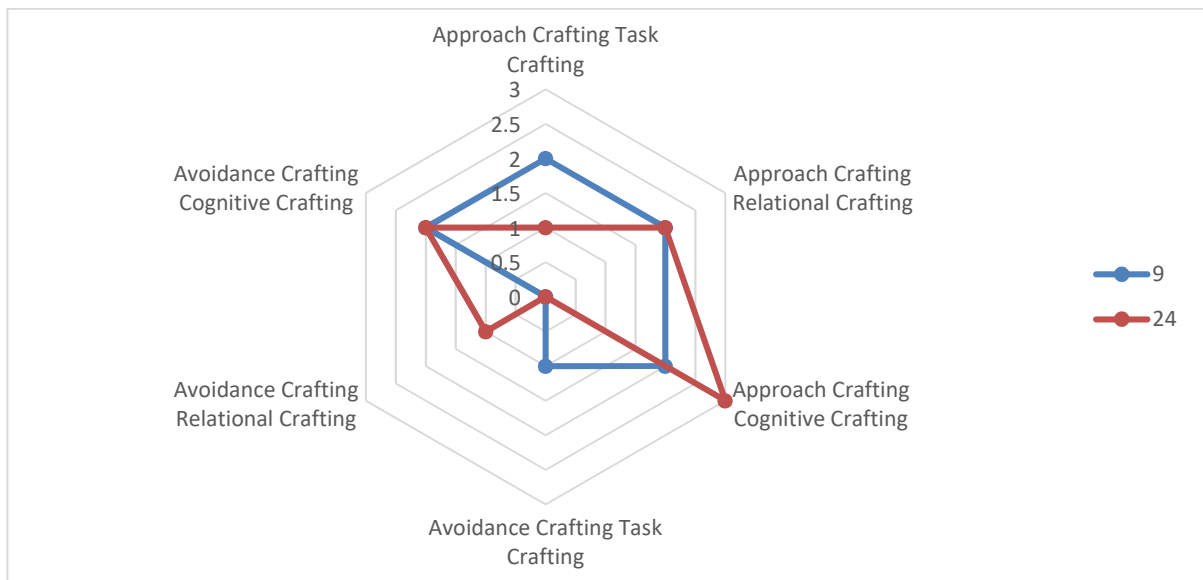


Abbildung 23 JC\_2AV\_3AP\_G5-8

**9 ,Maren‘:** Insgesamt zeigt Maren neun verschiedene Job-Crafting-Formen. Sie demonstriert ein differenziertes Approach Crafting mit sechs Formen. Sie verbessert proaktiv ihre Arbeitsorganisation und gestaltet die Aufgaben gemeinsam.

*Also, ein ganz kleines Beispiel, bezieht sich auf die Arbeitszeit: Wir waren glaube ich die ersten im USZ, die die gleitende Arbeitszeit eingeführt haben im Frühdienst. Und das ist etwas ganz Kleines, das einen riesigen Effekt hat – bis heute. (Absatz 9)*



Sie überredet andere, Aufgaben zu übernehmen, und gestaltet ein Geben und Nehmen. Sie ist sich der Auswirkungen des Jobs auf andere Menschen bewusst und betrachtet die grundlegenden Herausforderungen der Arbeit als positiv.

*Aber ja, manchmal überlege ich mir wirklich, das kann man ja nie entscheiden: Wenn ich jetzt noch einmal jung wäre, würde ich diesen Beruf noch einmal machen? Das überlege ich mir wirklich manchmal. Oder auch denke ich manchmal, es gibt so viele Leute, denen ich sagen würde: „Kommt, macht diesen Beruf, es ist wirklich toll“. Und manchmal denke ich: „Kann ich den wirklich gut weiterempfehlen?“ (Absatz 67)*

Demgegenüber zeigt sie auch Formen von Avoidance Crafting. Sie sagt auch einmal Nein, schafft Distanz zur Arbeit und akzeptiert die negativen Aspekte ihrer Tätigkeit.

*Ich sage es, und ich glaube so ein bisschen, es hat vielleicht auch ein bisschen mit dem Alter zu tun, aber auch mit der Erfahrung so, ich versuche, einen möglichst guten Mittelweg von insistieren, hartnäckig bleiben, aber auch einmal sagen „Okay, dann geht es einfach nicht“. Aber nicht so schnell aufgeben, aber sagen: „Ja, da sind mir jetzt einfach auch die Hände gebunden“ oder: „Sorry, ist nicht meine Baustelle“. Also auch ein bisschen abgrenzen, dort, wo ich finde: „Nein, das ist jetzt wirklich nicht unsere oder nicht meine Aufgabe“. (Absatz 47)*

Maren ist wenig umfangreich in ihrer Motivationslage für Job Crafting. Prosoziales Verhalten und eine verbesserte Beziehung mit Mitarbeiterin werden von ihr genannt. Das Arbeitsumfeld erlebt sie mehrheitlich als unterstützend im Sinne von proaktivitätsorientiert mit hoher Autonomie und Gestaltungsfreiheit. Gleichzeitig schränkt das mangelnde Führungs-Feedback sie ein. Die Persönlichkeitseigenschaft, offen für Neues zu sein, sieht sie als bedeutenden Faktor, um mit Job Crafting eine gute Work-Life-Balance zu ermöglichen.

*Ich glaube, so einfach so Augen und Ohren offen haben. Ich glaube, ich bin jetzt nicht die, die extrem viel Fantasie hat, aber ich bin sehr schnell bereit, auch eine Idee aufzunehmen, wenn sie/es muss überhaupt nicht von mir sein. Das ist mir wirklich noch wichtig, auch wenn jetzt jemand eine Idee hat, dass ich aber auch sagen kann: „Schau, aus diesem und diesem Grund sehe ich es gar nicht“. Wenn es jetzt etwas ist, das einfach überhaupt nicht infrage kommt.*

*Wenn es danach etwas ist, von dem ich sage: „Oh, eine gute Idee, ich mache mir einmal Gedanken“. Oder ich sage gerade von Anfang an: „Was hast du denn gedacht? Wie könnte man es machen?“. Also mir ist es immer wichtig, wirklich die Leute mit hineinzunehmen. Und schlussendlich jetzt auch noch einmal auf diese Arbeitszeiten bezogen, und jetzt auch mit dem Dashboard und allem: Wenn ich manchmal am Morgen komme und/ ist das bereits umorganisiert, wenn jemand krank ist z. B. Und das ist für mich // das beste Zeichen. (Absatz 29)*

**24 ,Marion‘:** Marion zeigt insgesamt zehn Job-Crafting-Formen. Sie betreibt proaktiv Avoidance Crafting, indem sie kognitiv Distanz zur Arbeit schafft und negative Dinge akzeptiert. Sie reduziert zudem die Beziehungen und Interaktionen bei der Arbeit. Sie demonstriert sieben Formen von Approach Crafting, indem sie z. B. neue Technologien einführt und Aufgaben gemeinsam gestaltet. Beziehungen formt sie gezielt auf der Basis von Geben und Nehmen. Der Schwerpunkt liegt auf Formen von Cognitive Crafting: Arbeit wird weniger emotional gemacht, sie denkt über Möglichkeiten bei der Arbeit nach und nimmt diese als Ganzes wahr.

*Aber ich finde, es ist halt immer die Schwierigkeit, wenn du eine Stelle antrittst, wirst du daran gemessen, wie es eine Person vor dir zum Schluss gemacht hat. Wenn du voll im Saft bist, oder vielleicht auch nicht mehr voll im Saft, aber voll in ihren Kompetenzen entfaltet ist. Und du kommst neu, also auch wenn ich von intern gewechselt bin, in diese Funktion. Und man hat dann wie von mir erwartet, dass ich schon alles kann. Und Fakt ist, gewisse Sachen weiss man nicht und kann sie nicht, und das verunsichert. So ein wenig das. Und also intern bin ich, ich habe es auch gemerkt, distanzierter geworden. Ich habe mich emotional abgrenzen müssen. Und wie sagen müssen, das geht mich wie nichts an. Und ich kann das nicht berücksichtigen. Und ich habe das emotional am schwierigsten gefunden, weil ich eigentlich jemand bin, der sehr kooperativ führt. Und ich habe aber gemerkt, wenn ich es allen recht machen will, kann ich den Laden nicht mehr führen. (Absatz 25)*

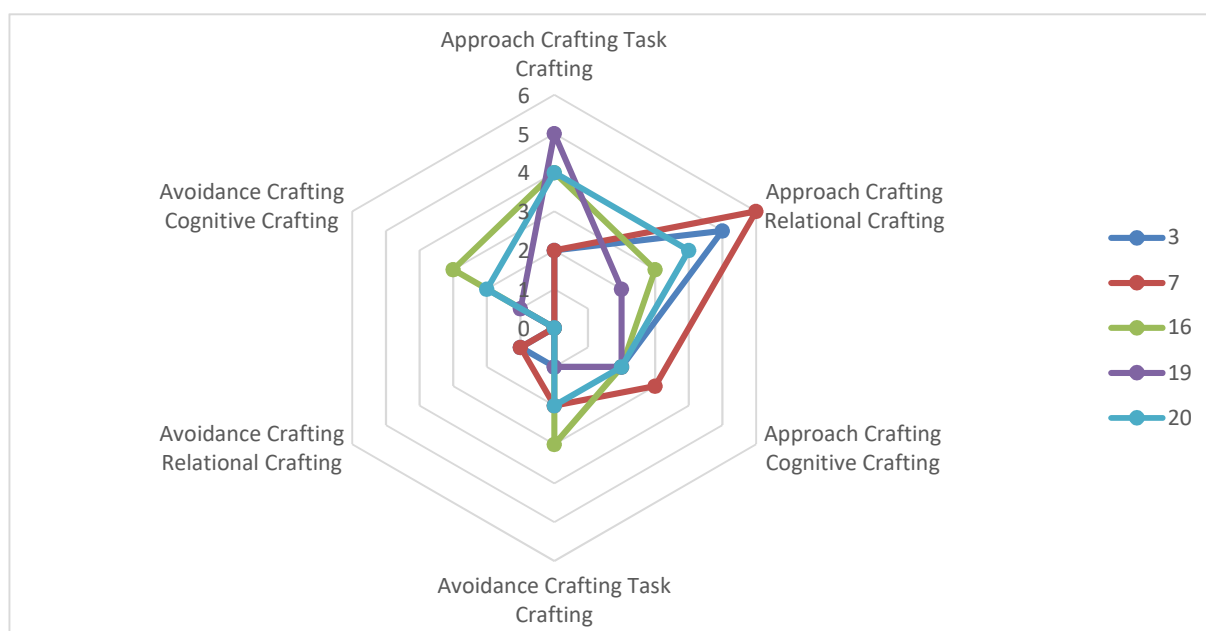
*Aber ja vielleicht hat es wirklich diesen Touch. Ich finde schon, es muss eine Frage des Menschen sein, für was bin ich auf dieser Welt, was ist mein Platz auf dieser Welt. Was ist der Plan? Aber ja, das hängt sicher auch immer von den Vorstellungen ab. Ich denke schon, dass es Sachen gibt, da habe ich einen Platz, da habe ich einen Part. Und dann gibt es das, ja, da könnte ich ein wenig etwas machen, aber das ist nicht mein Platz. (Absatz 49)*

Marion motiviert sich für Job Crafting, um sowohl ihre persönlichen Ziele zu erreichen (Zunahme Berufung, Rolle überdenken, verbesserte Leistung, positive berufliche Identität schaffen) als auch, um auf Anforderungen aus der Arbeit reagieren zu können (Verwaltung mehrerer Anforderungen und Anfragen, Umgang mit hoher Konkurrenz).

*Ich würde sagen, ich habe eine hohe Identifikation mit meiner Arbeit. Das ist ein wesentlicher Teil von meinem Leben, aber auch von meiner Identität. Ich bin ein Mensch, der relativ viel auf die Karte Job gesetzt hat. Es ist etwas, das mir viel bedeutet. Weil ich auch vom Leben in dem Sinn ein Stück weit – so ein Wort, das heute etwas veraltet ist – ein Stück weit eine dienende Vorstellung habe. Das ist für mich eine ganz grundsätzliche Lebensfrage. Die einen meinen, die Welt sei für sie da, und die anderen finden, ich bin für die Welt da. Und ich habe mehr die Letztere. Was ist im Ganzen mein Platz und meine Aufgabe. (Absatz 43)*

Marion erlebt eine unterstützende Arbeitsumgebung mit grosser sozialer Unterstützung und hoher Autonomie und Gestaltungsfreiheit. Fachwissen schätzt sie als relevanten persönlichen Faktor für Job Crafting ein. Sie erlebt durch Job Crafting Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit.

Nr.	Typus	Approach Task, Relational und Cognitive Crafting sowie Avoidance Task, Relational oder Cognitive Crafting
7	JC_2AV_3AP_G9-12	3, 7, 16, 19, 20



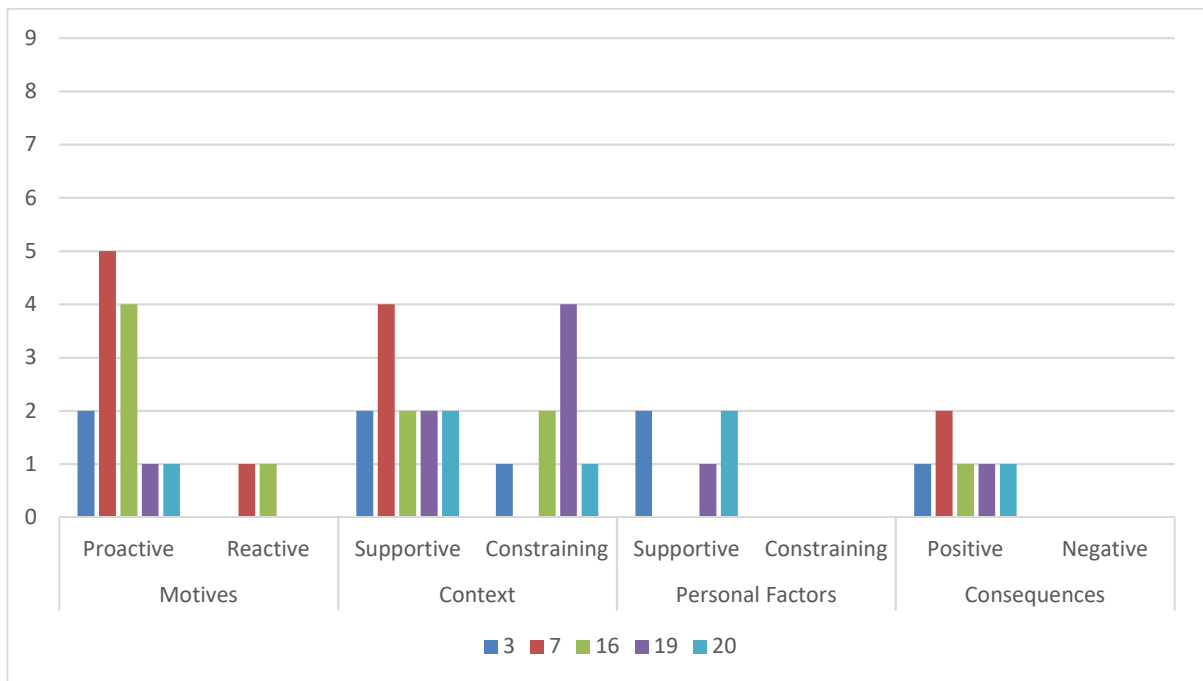


Abbildung 24 JC\_2AV\_3AP\_G9-12

**3 ,Caroline’:** Caroline weist ein Repertoire von insgesamt elf Job-Crafting-Formen auf. Sie zeigt neun Formen von Approach Crafting. Der Schwerpunkt liegt bei Relational Crafting. Sie überredet andere, Aufgaben zu übernehmen, und sucht nach Informationen und Unterstützung durch Vorgesetzte. Sie ändert und formt gezielt ihr Netzwerk und ihre Beziehungen.

*In der Ernährungsberatung z. B. bin ich aktiv zugegangen, weil ich etwas wissen wollte. Da bin ich aktiv auf sie zu. Und dann habe ich sie grad hier einmal angetroffen, und so hat sich dann etwas ergeben. Und auch bei der Reinigung. Irgendwann hat man die Leute gefunden, die zuständig, und dann hat man gewusst, ah, das sind meine Ansprechpersonen. Dorthin muss ich gehen. Und das Netzwerk ist noch nicht fertig. Das bin ich immer noch am Aufbauen. Ich weiss, den und den Namen muss ich mir in Zukunft nochmals merken und auch genau das Aufgabengebiet. Mit was kann ich dann dorthin gehen. (Absatz 27)*

Sie verbessert ihre Arbeitsorganisation und gestaltet Aufgaben gemeinsam.

*Also, wir haben es miteinander im Team besprochen, oder. Mitarbeiter haben selber gesagt, wie es ist. Dann auch mit der Mitarbeiterbefragung war es dann mit Zahlen ausgewertet. Und*

*dann haben wir geschaut, was ist für sie im Alltag schwierig und was wäre förderlich und unterstützend. Das haben wir selber zusammen erarbeitet. Und dann haben wir gesagt, o. k., mit was beginnen wir nun. Und dann so abarbeiten und immer wieder reflektieren. (Absatz 9)*

Ferner denkt sie über Möglichkeiten innerhalb der Arbeit nach.

*Ich finde, ich mache es immer noch gleich. Aber was würde ich ändern. Sagen wir es mal so. Der Fokus, das zu ändern, ist 100 %. Weil ich habe ja auch einen Wechsel in der Gruppenleitung, und da werde ich sicher das Aufgabenfeld verändern. Ich werde anfangen, den Gruppenleitungen abzugeben. Aber auch mit einem engen Coaching. Dass ich wirklich persönlich das ändere. (Absatz 11)*

Gleichwohl reduziert Caroline auch ihre Rolle bei der Arbeit und die Beziehungen darin. Als Motivation für Job Crafting gibt sie an, besser mit Mitarbeitern in Verbindung treten zu wollen, prosoziales Verhalten zeigen zu wollen und Kontrolle über ihren Job zu erhalten. Sie beschreibt ein Arbeitsumfeld mit grosser sozialer Unterstützung und hoher Autonomie und Gestaltungsspielraum. Gleichzeitig fehlt es ihr an Führungs-Feedback. Wer Erfahrung mitbringt und andere beeinflussen kann, erreicht gemäss ihrer Ansicht mit Job Crafting eine durch Wertschätzung gesteigerte berufliche Identität.

**7 ‚Beatrice‘:** Insgesamt zeigt Beatrice 13 Job-Crafting-Formen. Der Schwerpunkt des Approach Craftings liegt auch bei Beatrice auf Relational Crafting. Insgesamt sechs der zehn gezeigten Formen sind dieser Kategorie zuzuordnen. Sie sucht nach Unterstützung des Vorgesetzten und nach Informationen; sie fängt Reaktionen aktiv ein und formt Beziehungen gezielt.

*Dann so ein bisschen das Zwischenstück zwischen Leitung und Pflege. Durch das, dass ich immer noch 50 % in der Pflege bin, ist mir sehr vieles noch sehr präsent und sehr nahe. Und ich denke, ich kann das gegen oben gut vertreten, ich mache selber auch noch Schichten. Also ich finde es zum Teil sehr schwierig, wenn jemand gar nicht mehr schichtet, und ein Spätdienst kommt immer wieder mit irgendwelchen Problemen, wo sie haben. Und es ist niemand mehr in diesen Spätdiensten drin. (Absatz 64)*

Sie gestaltet proaktiv ein Geben und Nehmen. Dazu übernimmt sie zusätzliche Verantwortlichkeiten und verändert Form sowie Anzahl der Aufgaben. Sie nimmt ihre Aufgaben proaktiv wahr und definiert diese neu. Demgegenüber reduziert Beatrice aber auch ihre Arbeitsrolle sowie Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Sie verringert ebenfalls die Beziehungen und Interaktionen in ihrer Arbeit.

*Es ist mir nicht schlecht gegangen, aber ich habe das Gefühl gehabt, ich werde nichts mehr gerecht. Also der Abteilung gegenüber, also am Team gegenüber nicht. Also ich bin definitiv zu wenig präsent, was ich natürlich als Gruppenleitung bin ich relativ präsent auf der Abteilung. Die Leute hatten das volle Verständnis, die haben die Situation gekannt. Und trotzdem gab es Situationen, wo sie mich mehr gebraucht hätten. (Absatz 18)*

Für sie ist eine Priorisierung der Anspruchsgruppen relevant. Beatrice empfindet unterschiedliche Motivatoren für Job Crafting. Aufgrund individueller Zielsetzung möchte sie ihre Rolle überdenken und ihre berufliche Identität steigern. Sie möchte prosoziales Verhalten zeigen und besser mit Mitarbeitern in Verbindung treten. Als Reaktion auf die Arbeitsbelastung und den Druck möchte sie ebenfalls ihre Aufgaben gestalten. Sie findet dazu ein vornehmlich positives Arbeitsumfeld vor mit einer gemeinsamen organisationalen Identität und Dehnbarkeit, hoher sozialer Unterstützung sowie Klarheit in Bezug auf Rang und Funktion.

*Also ich finde, es muss ganz klar sein, welcher Aufgabenbereich gehört nachher alles zu mir. Also wir haben das jetzt wirklich sehr klar definiert. (Absatz 24)*

Job Crafting führt bei Beatrice zu erlebtem Vergnügen und Sinnhaftigkeit.

**16 ‚Christine‘:** Insgesamt zeigt Christine 15 Job-Crafting-Formen. Sie offenbart sechs Formen von Avoidance Crafting. Sie schafft Distanz zur Arbeit, zieht sich mental zurück und akzeptiert negative Aspekte.

*Und das liegt sicherlich auch da dran, dass ich körperlich nicht sehr ausgepowert bin. Und ich muss nicht mehr so viel kämpfen. Ich kenne das einfach vom vorherigen Spital, ich bin morgens schon mit gewetzten Klingen zur Arbeit gekommen, weil ich genau wusste, heute ist wieder der Chefarzt da und der Chefarzt da, und mit dem musst du wieder da ein Battle geben, und*

*da musst du da wieder fighten, dass das nicht geht. Und dann kommen noch die leitenden Ärzte, die auch noch irgendetwas zu kamellen hat. Als du wusstest nie, was am Ende des Tages dabei dann rauskommt. Aber es ist einfach, mental und körperlich war das eine rechte Herausforderung. (Absatz 180)*

Sie reduziert ferner mit Relational Crafting Aufgaben in Form sowie Anzahl und delegiert Aufgaben.

*Und dann wandelte sich das so mit Umstrukturierung und Zusammenschluss und wieder auseinandernehmen, Leitungswechsel, dass wir zum Teil, dass ich zum Teil eine Mitarbeiterstärke von 25 Leuten hatte, plus Schichtdienst, plus operative Führung. Es wurde immer mehr, und irgendwann fängt man an, seine Aufgaben arg zu strukturieren und anzupassen. Und man, also ich habe angefangen zu sortieren, was kann ich, was brauche ich unbedingt, was brauche ich nicht unbedingt. Und was kann weg, was ist wichtig? Also was ist ein Must-Have und was ist Nice-to-Have? (Absatz 68)*

Der Schwerpunkt beim Approach Crafting liegt auf Task Crafting. Christine erhöht strukturelle Ressourcen, vereinfacht und priorisiert Aufgaben und verändert diese in Form und Anzahl.

*Und dann hatten wir immer diese Sitzungen, und dann haben wir auch so Zielvereinbarungen. Und dann sind wir dem, dieses Heiligtum, sind wir dem irgendwann mal an den Kragen gegangen und haben gesagt: „Ne, also wir müssen hier nicht 15 Kompetenzen bewerten für Mitarbeit, für Mitarbeit, also wir können uns ja welche rauspicken. Das macht uns das Leben einfacher, wir werden authentischer dadurch, weil dann können wir es genau bewerten. Und wir machen uns viel weniger, also es ist viel weniger Arbeit“. Und so haben wir angefangen. Das war wirklich ein starker Prozess. (Absatz 72)*

Sie sucht mit Relational Crafting Unterstützung des Vorgesetzten und formt gezielt ihre Beziehungen sowie ihr Netzwerk.

*Und ich muss sagen, ich habe das schon bei einigen Sachen, wo ich nicht sicher bin, frage ich nach. Also was ganz, also frage ich meine Vorgesetzte, ob ich das überhaupt entscheiden darf, weil ich mir da einfach wenig sicher bin. Aber eigentlich mache ich schon relativ viel, wo ich*

*finde, das kann ich gut entscheiden, das kann jemand anderes nicht besser entscheiden als ich, mache ich selber. (Absatz 4)*

Mit Cognitive Crafting nimmt sie ihre Aufgaben wahr und definiert diese neu. Zudem deutet sie ihre Rolle um. Christine motiviert sich für Job Crafting, weil sie ihr Selbstbild verbessern und ihre Work-Life-Balance kontrollieren möchte. Darüber hinaus strebt sie eine verbesserte Leistung an und möchte in eine bessere Verbindung mit ihren Mitarbeitern treten.

*Also ich habe mir persönlich ein Ziel gesetzt, für das, was ich da jetzt mache. Und ich möchte bestimmte Sachen auf die Reihe bringen. (Absatz 156)*

In ihrem Arbeitsumfeld erlebt sie grosse soziale Unterstützung und hohe Autonomie und Gestaltungsfreiheit. Sie erfährt jedoch auch einschränkende Faktoren, etwa mangelnde interprofessionelle Zusammenarbeit und eine Überlastung durch die Arbeit. Job Crafting ermöglicht ihr ein Gefühl von Kontrolle.

**19 ,Gabriela‘:** Insgesamt zeigt Gabriela elf Job-Crafting-Formen. Dabei demonstriert sie in neun verschiedenen Fällen Approach Task Crafting. Sie zeigt dies durch eine Verbesserung ihrer Arbeitsorganisation, z. B. auch mittels Vereinfachung und Veränderung von Form und Anzahl von Aufgaben.

*Das andere ist jetzt bei dem Beispiel, das ich gesagt habe. Ich habe schon gewusst, es kann heikel sein, wenn man Prozesse vereinfacht, und ich habe es dann sehr spezifisch gemacht, indem ich gefragt habe, was er denn sich für Kennzahlen wünscht. (Absatz 10)*

*Ja, ich habe andauernd Aufgaben verändert. (Absatz 2)*

Sie entwickelt neue Fähigkeiten sowie Fertigkeiten und schafft innovative Praktiken.

*Ich habe das dann zwei-, dreimal gemacht und gedacht, das kann jetzt aber nicht deren Ernst sein, was sie da von mir verlangen. Und ich habe dann ein Excel programmiert mit verschiedenen Verknüpfungen, um das Ganz automatisieren zu können. Und um zusätzliche Auswertungen machen zu können und Periodenvergleiche. (Absatz 6)*



Etwas weniger differenziert agiert Gabriela hinsichtlich Relational und Cognitive Crafting. Sie verhält sich im Sinne von Geben und Nehmen und formt Beziehungen gezielt.

*Also mit denen, wo man gut arbeiten kann, mit denen hat man dann halt öfters zusammengearbeitet. Und mit denen hat man dann halt auch Ideen entwickelt, und das ist dann gut so gelaufen. (Absatz 27)*

Die Konstruktion von Fairness sowie die Verringerung der emotionalen Aspekte der Arbeit sind Teil ihres Handelns. Gabriela möchte ihre Leistung verbessern. Dies motiviert sie für Job Crafting. Sie erlebt eine erhebliche Anzahl einschränkender Faktoren in der Arbeitsumgebung wie Mehrdeutigkeiten und Mangel an Autonomie, Gestaltungsmöglichkeiten und Führungs-Feedback.

*Für mich hat es nicht mehr gestimmt. Darum bin ich gegangen. Weil es ist dann nur noch darum gegangen, dieses Ziel zu erfüllen. Dann habe ich das natürlich gemacht, weil man macht sich ja nicht unnötig Arbeit. Der Vorgesetzte will ja, dass man dieses Ziel erreicht. Es geht ja nicht nur um den Bonus. Und wenn man das dann nicht macht, hat man ein Problem mit dem Vorgesetzten. Also macht man einfach das, was der Vorgesetzte verlangt. Und warum soll ich mir mehr Arbeit machen. Ich mache das, was er verlangt. Und ja, die Motivation ist so natürlich weg. Man geht den Weg des geringsten Widerstands. (Absatz 52)*

Als unterstützend nimmt sie die wenigen organisationalen Vorgaben und die Klarheit bezüglich Rang und Funktion wahr. Das Persönlichkeitsmerkmal der hohen Integrität hilft ihr, damit sie als Konsequenz von Job Crafting auf neue Ideen kommt.

**20 ‚Dominik‘:** Insgesamt zeigt Dominik 13 Job-Crafting-Formen. Er präsentiert sich als ausgeglichene Approach-Crafting-Person hinsichtlich Task und Relational Crafting. Er verbessert seine Arbeitsorganisation und gestaltet Aufgaben gemeinsam, z. B. indem diese hinsichtlich Form und Anzahl der Aufgaben geändert werden. Er schafft innovative Praktiken.

*Und dann hat es glaub Phasen gegeben, 5 % offensive, ist es so ein bisschen stichwortartig, habe ich mir dann ein bisschen die Freiheit herausgenommen, das nicht mehr so strukturiert*

*zu machen, und dann plötzlich gemerkt, dass ich aber so gross und so komplex, ich verliere irgendwie den Überblick. Und dann bin ich jetzt in diesem Fall jetzt doch wieder relativ, also wieder zurück zu so einer Liste. Wenn auch nicht mehr so fest strukturiert wie die erste, aber trotzdem, wo alles so ein bisschen dokumentiert ist, dass ich genau weiss, mit diesen vielen verschiedenen Kliniken, wo stehe ich jetzt mit welcher und was ist der nächste Schritt. (Absatz 4)*

Beziehungen und Netzwerke formt er gezielt. Ein Geben und Nehmen gehört ebenso zu seinen Praktiken wie die Suche nach Unterstützung des Vorgesetzten. Dominik wendet zudem einige Formen von Avoidance Task Crafting an, indem er Aufgaben delegiert und deren Anzahl sowie Form reduziert. Er schafft Distanz zur Arbeit und zieht sich mental zurück.

*Also ein Modell ist z. B., mein Arbeitgeber hat sich nicht verpflichtet, dass ich meine Erfüllung finde und mich persönlich, mein Arbeitgeber ist nicht für mein persönliches Glück verantwortlich. Also schlussendlich, ich bin angestellt, ich bekomme ein Lohn, ich bekomme eine Aufgabe, und das würde ich einfach, und es gibt Leute auf der Welt, wo irgendwie froh wären, sie hätten annähernd so einen Job, also so ein Mienenarbeiter oder so. Da habe ich das Gefühl irgendwie, ja, also ich bekomme einen Auftrag, das führe ich einfach aus, und irgendwie, das ist doch in Ordnung so, und ich darf nicht den Anspruch haben, dass mein Chef für mein Glück verantwortlich ist oder so. Das hilft mir in gewissen Situationen, wenn ich das so anschau. (Absatz 28)*

*Also eben, wo ich dann einfach finde, du, mein Chef sagt mir, ich muss das so machen, wir haben das so und so, und dann mache ich das, und dann ist mir manchmal, also muss ich mich wirklich auch dort loslösen, dass ich da nicht emotional, weil sonst fange ich an, mich aufzuregen, und das hilft mir. Und dann finde ich, bin für das angestellt, und das mache ich jetzt – Punkt. Aber dort, wo ich mich gerne eingebe oder so, dort sehe ich dann das natürlich schon anders. Also es ist nicht meine Grundhaltung. (Absatz 28)*

Dominik ist motiviert für Job Crafting, um sich eine positive berufliche Identität schaffen zu können. Er erlebt in seinem Arbeitsumfeld hohe Flexibilität sowie Autonomie und Gestaltungsfreiheit. Mehrdeutigkeiten werden als einschränkend erfahren. Da Dominik von sich

selbst sagt, dass er ein Gespür für Menschen und eine Art von Kreativität hat, erlebt er aufgrund von Job Crafting Wertschätzung, die seine berufliche Identität steigert.

Nr.	Typus	Approach Task, Relational und Cognitive Crafting sowie Avoidance Task und Cognitive Crafting
8	JC_2AV_3AP_G13-16	25

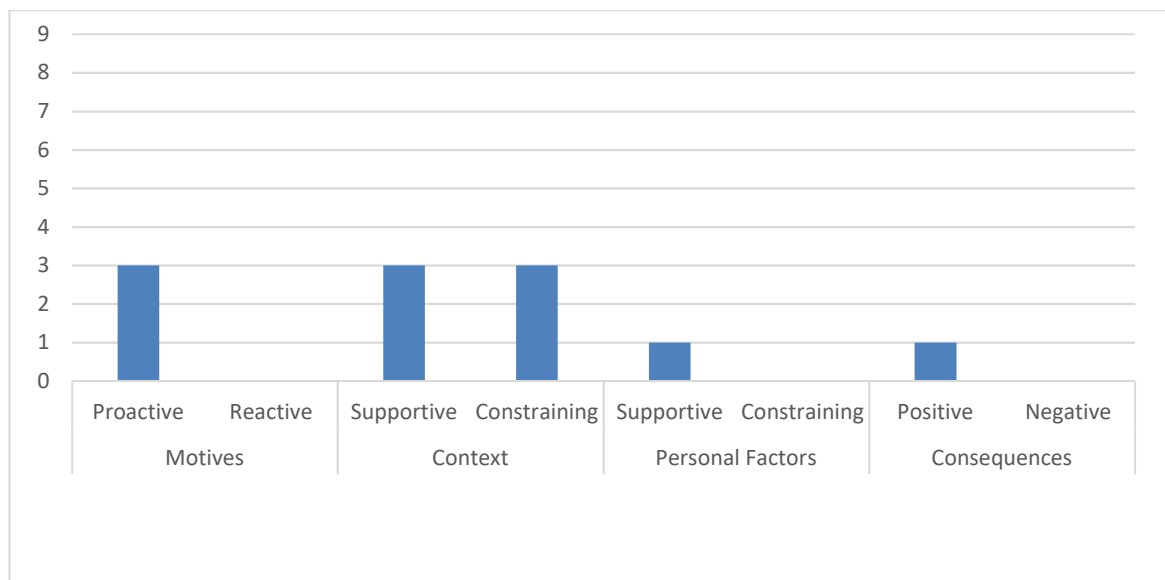
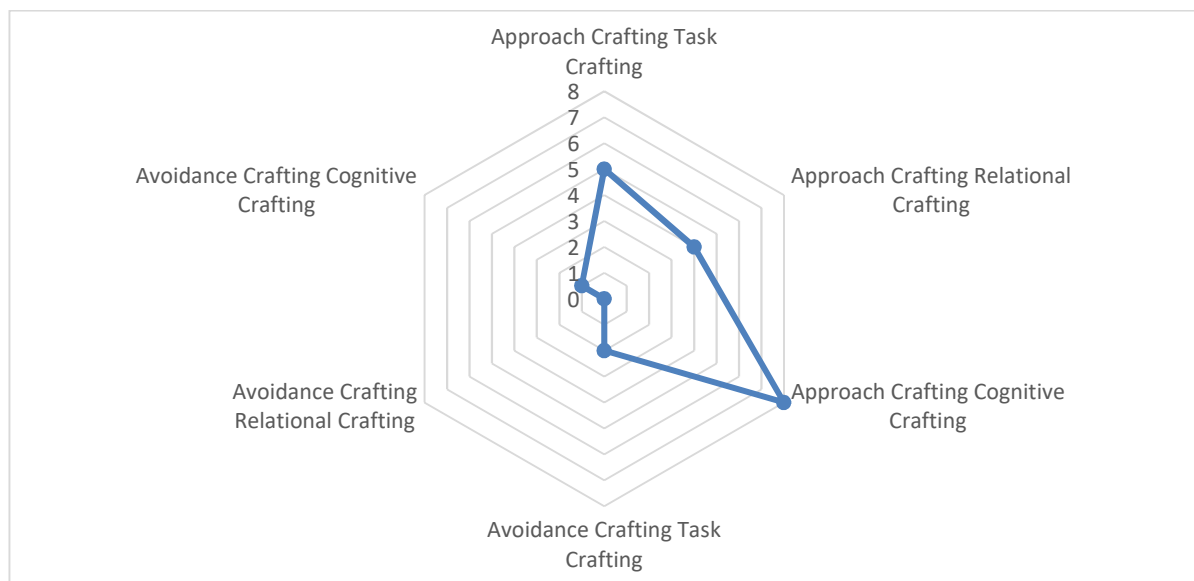


Abbildung 25 JC\_2AV\_3AP\_G13-16

**25 ,Loris':** Loris demonstriert ein äusserst breites Repertoire an Approach-Crafting-Formen. Er gibt insgesamt 16 Formen mit dem Schwerpunkt bei Cognitive Crafting. Zudem zeigt er drei

Avoidance-Crafting-Formen, d. h., er verfügt insgesamt über ein Repertoire von 19 Job-Crafting-Formen. Loris verbessert seine Arbeitsorganisation, erkennt berufsausweitende Ideen, entwickelt Fähig- und Fertigkeiten und gestaltet seine Aufgaben gemeinsam mit anderen. Deswegen ungeachtet ändert er Anzahl und Form der Aufgaben.

*Ah ja, wir haben das Anwesenheits-Management da im USZ, und das ist ja eigentlich sehr genau definiert, welcher Schritt kommt wann, und auch die Formulare, und alles ein bisschen kompliziert, obwohl man ja das hier auf der Station gehabt haben, auch wo ich angefangen habe, sind trotzdem die Leute sehr viel ausgefallen und so. Und ich habe auch dort nachher so quasi meinen eigenen Prozess, in Führungs- und Schlusszeichen, gestaltet. In dem Sinn, dass ich einfach die Punkte, wo sie vorgegeben haben, aber ich zwar alle durchgeführt, aber vielleicht zu einem anderen Zeitpunkt oder in einer anderen Reihenfolge, wo es für mich jetzt mehr Sinn gemacht hat oder einfach gewinnbringender gewesen ist. (Absatz 8)*

Er überredet andere, Aufgaben zu übernehmen, und sucht nach Unterstützung des Vorgesetzten. Er formt Beziehungen und Netzwerke gezielt. Umfangreich sind insbesondere die Cognitive-Crafting-Formen. Loris ist sich der Auswirkungen seines Jobs auf andere Menschen bewusst und denkt über Möglichkeiten nach. Er betrachtet die grundlegenden Herausforderungen des Jobs als positiv und verschiebt je nach Situation seine gedankliche Aufmerksamkeit.

*Also, das gehört ja immer dazu. Also ich sage z. B., ich stelle mir jetzt eben vor, wenn ich das neue Ambulatorium gehe, ich kann dort etwas aufbauen, ich kann Probleme lösen, ich kann den Mitarbeiter, die Bedürfnisse erfassen, schauen, was kann ich machen. Aber nachher, wenn das den alles steht und einmal zwei, drei Jahre gelaufen ist, und man muss anfangen, zusammenzustreichen und so, ich glaube dann, wer weiss, vielleicht irgendwann, wenn ich es gesehen habe mit Troubleshooter, denn mache ich vielleicht auch so etwas, aber im Moment habe ich den Eindruck, wäre das jetzt eher etwas. (Absatz 65)*

Er definiert Aufgaben neu, deutet seine Rolle um und setzt sich mit der eigenen Einstellung zur Arbeit auseinander. Demgegenüber schafft er aktiv Distanz zur Arbeit und reduziert Anzahl und Form seiner Aufgaben sowie seine Rolle.

*Die wollen ja, dass man alles genau detailliert macht, wie es in den Richtlinien steht, und eben wie gesagt, ich bin, o. k., das Ziel von der Richtlinie, das verstehe ich auch, aber beim Weg bin ich eher flexibel. Und für das darf man nicht äusserst perfektionistisch veranlagt sein, weil sonst ja. Ich habe den Eindruck vielleicht, wenn ich so tief ins Details gehe, könnte ich mich auch verlieren. (Absatz 75)*

Er motiviert sich für Job Crafting aufgrund des Wunschs nach prosozialem Verhalten. Ferner möchte er sein Selbstbild verbessern und seine Work-Life-Balance regulieren. In seinem Arbeitsumfeld erlebt er eine gute interprofessionelle Zusammenarbeit, grosse soziale Unterstützung und Proaktivitätsorientierung. Als relevanten persönlichen Faktor zum Gelingen von Job Crafting erachtet er seine Analysefähigkeit.

*Also sicher eine ausgeprägte Analysefähigkeit, dass man erkennt, wo liegt das Problem, weil das ist ja aus meiner Sicht ja meistens der Stolperstein, dass man zwar viel Veränderungen anstösst. (Absatz 38)*

Job Crafting hilft ihm, seine Work-Life-Balance zu optimieren.

Nr.	Typus	Approach Task, Relational und Cognitive Crafting sowie Avoidance Task und Cognitive Crafting
9	JC_2AV_3AP_G17- 20	4

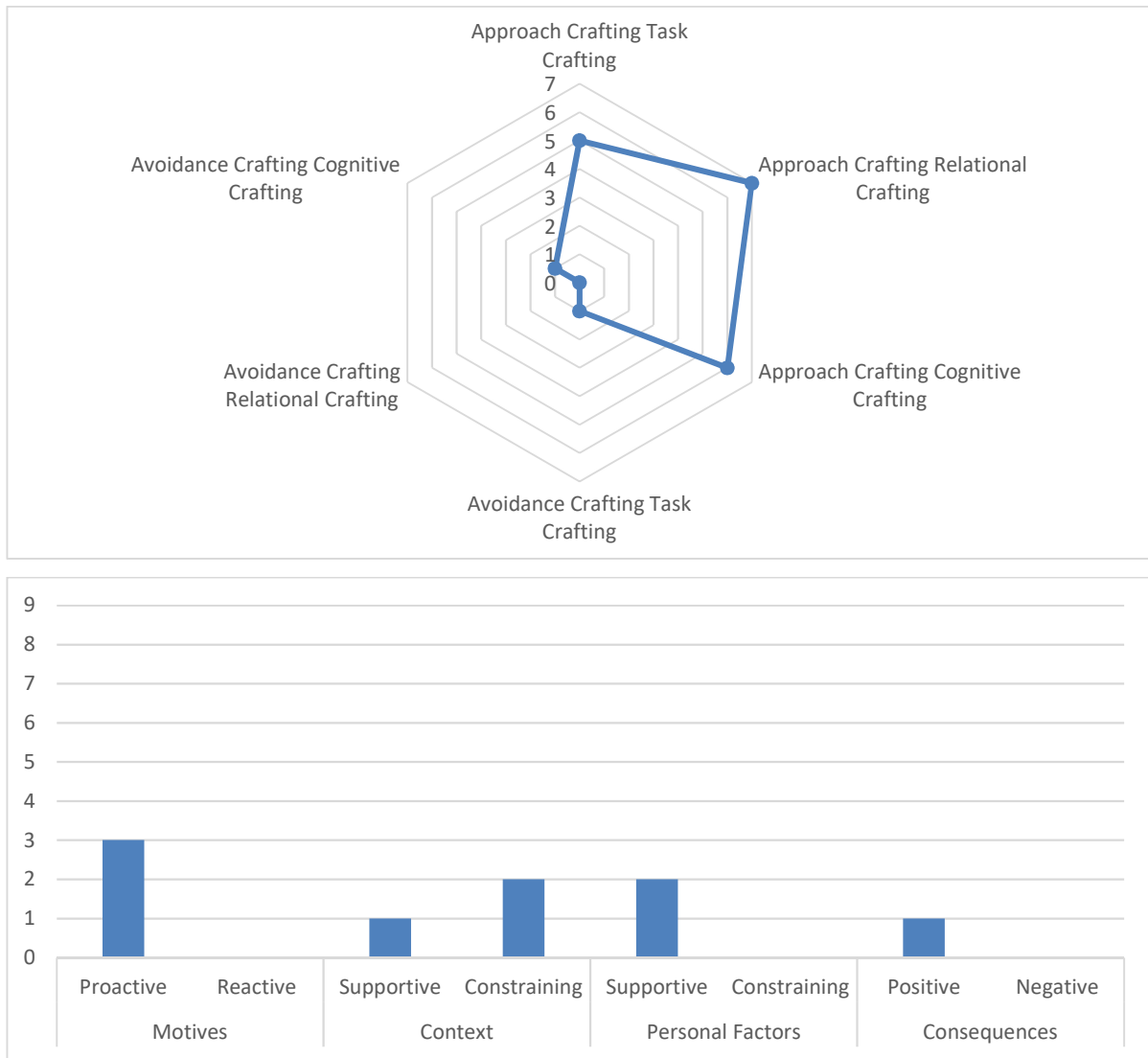


Abbildung 26 JC\_2AV\_3AP\_G17-20

**4 ,Doreen‘:** Doreen zeigt das grösste Repertoire an Job-Crafting-Formen aller Studienteilnehmer. 17 Formen von Approach Crafting und zwei Formen von Avoidance Crafting, d. h. insgesamt 19 Job-Crafting-Formen, konnten im Interview codiert werden. Es offenbart sich beinahe eine Gleichverteilung der gezeigten Formen über die Dimensionen Approach Task, Relational und Cognitive Crafting. Doreen demonstriert fürsorgliches Verhalten, priorisiert und verändert die Anzahl und Form von Aufgaben.

*Oder dann, wenn so viele Anforderungen kommen von der und der Stelle und alles ist furchtbar wichtig, dann setzt man natürlich mit der Zeit selber Prioritäten und macht die Sachen, wo man das Gefühl hat, also, das geht jetzt eben ein bisschen ungenauer. (Absatz 3)*

*Dort tue ich dann auch 20 Regeln mehr ansetzen als bei etwas, wo jetzt wirklich also/ über Zeiten eingeben, das muss einfach genau sein, sonst kriegen meine Mitarbeiter nicht den richtigen Lohn. Da kann ich nicht so ungefähr machen. (Absatz 3)*

Sie schafft innovative Praktiken und erhöht strukturelle Ressourcen.

*Da passiert das, dass man versucht, mit der Erfahrung und Kreativität die Sachen, wo man hat, so zu nutzen, dass nachher das rauskommt. (Absatz 49)*

Sie sucht aktiv nach Informationen und nach Unterstützung des Vorgesetzten. Sie formt Beziehungen und Netzwerke gezielt und verändert die Qualität der Interaktionen.

*Also einerseits überall, wo ich einen Kontakt habe durch irgendetwas, gucke ich gerade, dass man ein bisschen, eben wie ich beschrieben habe, sich mindestens bedankt oder so, dass man einander kennt. Wenn es eine Möglichkeit gibt, dass man etwas muss besprechen, lieber telefonisch als per Mail und lieber per direkt, dass man sich sieht. (Absatz 17)*

Ein Geben und Nehmen passiert. Zudem überredet sie andere, Aufgaben zu übernehmen. Die gezeigten Formen von Cognitive Crafting sind ebenfalls sehr zahlreich. Doreen ist sich der Auswirkungen ihrer Arbeit auf andere bewusst.

*Und es ermöglicht mir, das ist mehr innen, also authentisch aufzutreten. Wenn ich es so kann machen, wie ich es für richtig halte, und das kommt auch bei den Leuten besser an. Also dann bin ich, wenn ich authentisch bin, wenn ich es so mache, wie ich es richtig finde, dann wirke ich überzeugend für meine Mitarbeiter, und sie ziehen dahinter mit. (Absatz 7)*

Sie gestaltet ihre Arbeit emotional weniger intensiv und sieht positive Ergebnisse vor. Doreen betont dazu auch die positiven Eigenschaften der Arbeit und sieht die darin liegenden Herausforderungen positiv. Die Arbeit nimmt sie als Ganzes wahr. Demgegenüber zieht sich Doreen auch mental zurück und reduziert ihre Aufgaben in Anzahl und Form. Für Job Crafting nennt sie lediglich wenige Motive. Sie möchte prosoziales Verhalten zeigen, die Sinnhaftigkeit erhöhen und eine positive berufliche Identität schaffen. Sie erlebt in ihrem Arbeitsumfeld eine

hohe soziale Unterstützung, jedoch auch geringe Flexibilität, und die Organisation verlangt Disziplin.

*Also, ich habe jetzt gerade das Beispiel gehabt, relativ kürzlich, wo es eben nicht gegangen ist, beziehungsweise wo ich ausgebremst worden bin. Dort habe gefunden, also z. B., ich habe eine Leadership-Kurs da (unv.) über USZ, und da haben wir untereinander und auch mit der (unv.), wir sollten uns und auch den Bereich besser vernetzen. Innerhalb von dem Bereich sind wir extrem gut vernetzt, aber gegen aussen ist noch relativ wenig. Und wir haben das eigentlich alle sehr gut gefunden und ich mit meinem Vernetzungsgedanken erst recht, und dann haben wir mal tatsächlich gerade das Wochenende gehabt, wo einfach im ganzen Bereich eine Katastrophe gewesen ist, alle Leute ausgefallen und so weiter. Und dann habe ich gedacht, ich habe doch (unv.) Bekanntschaften, andere Abteilungsleitungen, jetzt frage ich doch die mal, ob die zufälligerweise gerade (unv.) Leute habe. Dort habe ich gehört, es gibt z. B. da, dass die da so lockere haben. Das wäre doch jetzt elegant, bevor wir temporär Mitarbeiter für teures Geld holen, wenn jetzt die (unv.). Und dann habe ich da das Mail geschrieben, wie sieht es aus, habt ihr zufällig etwas? Und dann habe ich eins auf den Deckel bekommen. Das habe ich überhaupt nicht dürfen auf der Ebene, weil das muss über (unv.) Dienstleitung/ nicht von meinem (unv.) Dienstleiter, sondern das ist/ er hat dann das irgendwie von einer anderen irgendwie gehört, dass das überhaupt nicht geht. Und dort bin ich tatsächlich ein bisschen vor den Kopf gestossen gewesen, weil ich gefunden habe, was soll das, dass man zuerst sagt, ihr sollt euch vernetzen, und nachher ist das nicht erlaubt. (Absatz 27)*

Andere beeinflussen zu können und Pragmatismus sowie eine authentische Form des Auftretens ermöglichen es ihr, dass sie als Konsequenz von Job Crafting Sinnhaftigkeit erlebt.

Nr.	Typus	Avoidance Task, Relational und Cognitive Crafting sowie Approach Task, Relational oder Cognitive Crafting
10	JC_3AV_2AP	5, 23



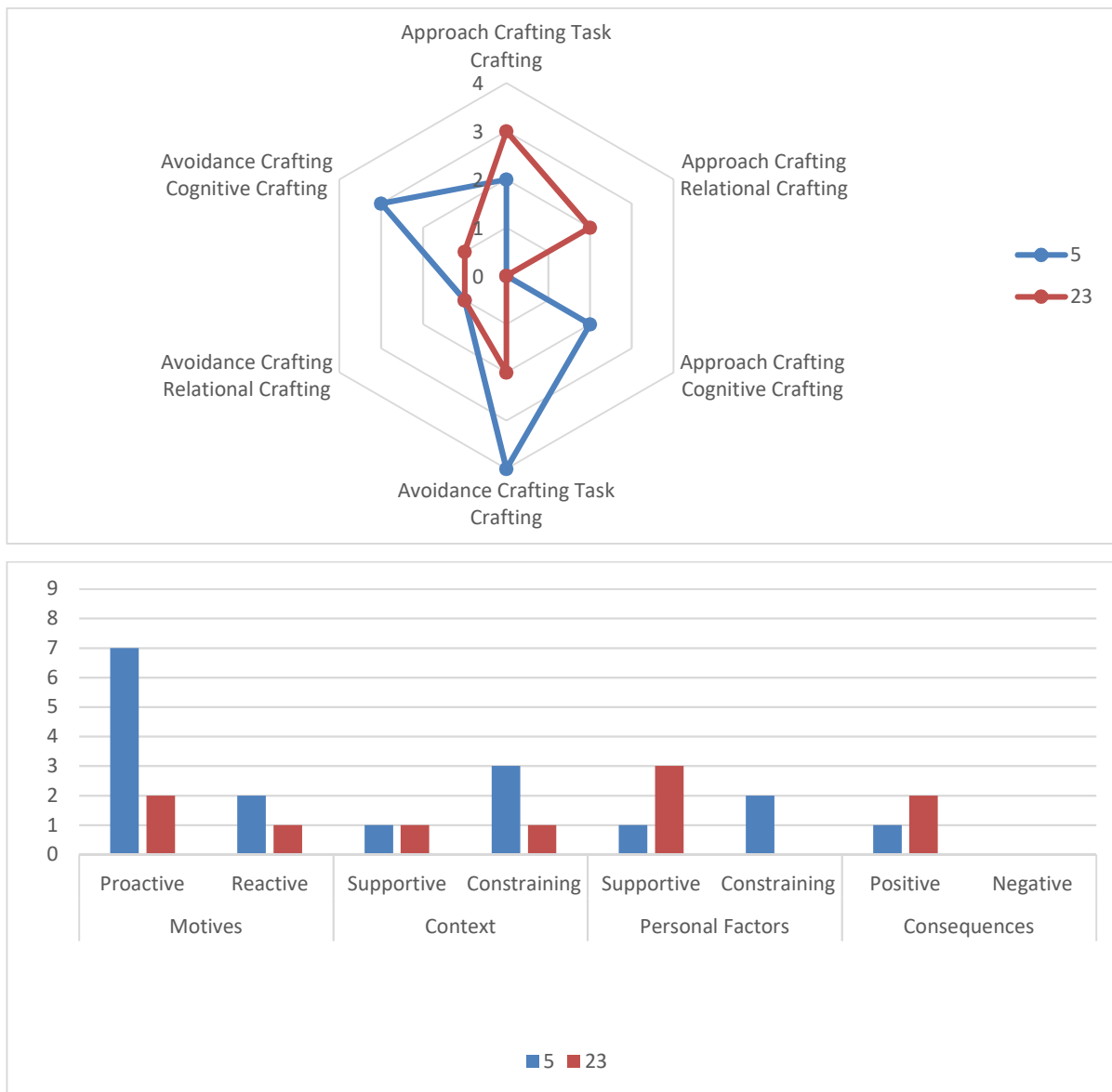


Abbildung 27 JC\_3AV\_2AP

**5 ‚Christian‘:** Insgesamt zeigt Christian 13 Job-Crafting-Formen. Dabei demonstriert er eine grosse Anzahl von Avoidance-Crafting-Formen. Er offenbart zusammen mit Corinne als einzige Teilnehmer mehr Avoidance-Crafting- als Approach-Crafting-Formen. Insgesamt neun Formen können festgehalten werden. Davon sind fünf Formen Task Crafting. Er vermeidet aktiv Risikosituationen und passt seine Verfügbarkeit an.

*Ja, ich merke, es hat sich insofern etwas geändert, in dem ich mir auch mehr Zeit herausnehme. Nein, ich bin nicht mehr im Spätdienst erreichbar. Wenn es drunter und drüber geht, schon, aber sonst nicht. Oder auch wenn es um Anfragen geht, wo ich denke, die muss man jetzt grad*

*sofort machen. Dass ich wie finde, eins nach dem anderen! Eins nach dem anderen. (Absatz 33)*

Christian delegiert Aufgaben und reduziert aktiv seine Arbeitsbelastung. Er lehnt zudem Aufgaben ab. Er reduziert Beziehungen sowie Interaktionen und verlagert seinen Verantwortungsbereich. Er schafft Distanz und hat negative Aspekte der Arbeit akzeptiert. Demgegenüber verbessert er mittels Approach Crafting seine Arbeitsorganisation und verändert die Anzahl und Form seiner Aufgaben.

*Prozesse optimieren zu können. Dass es weniger Reibungsfläche gibt, dass es weniger Leerläufe gibt. Dass es reibungsloser abläuft. Und dass quasi die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Disziplinen besser funktioniert. Zwischen Pflege und zwischen Pflege und Ärzten, dass Schnittstellen besser funktionieren. Und dass man nicht nur den Blick auf seine Klinik und seine Abteilung hat, sondern ein bisschen weiter denkt. (Absatz 35)*

Er gestaltet seine Arbeit emotional weniger intensiv und verschiebt seine Aufmerksamkeit auf andere Aspekte.

*Ich nehme es weniger wichtig. Das ist ein wenig das, was ich am Anfang gesagt habe. Ich habe am Anfang viel zu ernst genommen. Zum Beispiel habe ich gedacht, jetzt gehe ich an diese Klinikdirektorenkonferenz, jesses Gott, jetzt aber. Jetzt „tschätterets“ dann. Ich vergesse nie mehr, RS ist mit mir dort nach unten gelaufen und nimmt mich so zu sich und sagt, das sind dann Professoren und du sprichst sie mit Professoren an. Und ich so, ja, ist gut. Das ist so ein Beispiel. Die kochen aber auch nur mit Wasser. Und meine Sichtweise auf das Ganze ist ... hat sich auch etwas relativiert. (Absatz 31)*

Christian erwähnt verschiedene Motive für Job Crafting. Er möchte seine Rolle überdenken, seine berufliche Identität positiv beeinflussen und sein Selbstbild sowie seine Leistung verbessern. Er möchte prosoziales Verhalten zeigen und besser mit Mitarbeitern in Verbindung treten. Die Einhaltung einer guten Work-Life-Balance ist für ihn von Bedeutung. Er reagiert jedoch auch auf Widrigkeiten der Arbeit und möchte diese darum gestalten, da er bestrebt ist,

Konflikte zu reduzieren und Schwierigkeiten zu bewältigen. Christian erlebt in seinem Arbeitsumfeld einen Mangel an Gestaltungsmöglichkeiten sowie Mehrdeutigkeiten. Die Organisation verlangt nach Disziplin.

*Ich habe manchmal einfach das Gefühl, dass man diese unkonventionellen Ideen nicht umsetzt. Ich finde es ist sehr fest, vor allem mit der ADI, auf die Kliniken bezogen, und man sagt, weisst du, das kann man nicht und dem hat man versprochen, dass er seine Betten bekommt, oder nein, das können wir nicht, weil das ist der Professor so und so. Und ich finde, hey, wenn wir euren Laden organisieren wollen, dass es läuft und dass es besser wird, dann müssen wir, müssen wir es auch bei denen so machen. Und ich finde es dann manchmal schwierig, dass man dann nicht findet, o. k., und jetzt klopfen wir dem mal auf die Finger und probieren, und jetzt machen wir es mal. (Absatz 15)*

Die Erfahrungen aufgrund von Job Crafting werden gemäss Christian durch Fachwissen beeinflusst. Allerdings gibt er an, nicht in der Lage zu sein, den Widerstand anderer zu überwinden, und er bemerkt an sich einen Mangel an Selbstbewusstsein. Trotz allem erlebt er, dass Job Crafting seine Work-Life-Balance positiv beeinflusst.

*Da gibt es für mich wie zwei Sachen. Entweder man lebt für die Arbeit oder man arbeitet, um zu leben. Und ich bin der, der sagt, ich arbeite, um zu leben. Ich mache das fürs Geld. Ich bin nicht so leidenschaftlich dabei, ich mach das, es ist mir egal, wie viel ich dafür verdiene. Ich mache es einfach. Für mich bedeutet Arbeit ... ich muss schon einen Sinn dahinter sehen, sonst mache ich es nicht. Aber für mich hat es jetzt nicht den obermega Stellenwert, für diese Arbeit gebe ich jetzt alles. Das war irgendwie noch nie wirklich so. Für mich ist immer wichtig gewesen, dass ich die Arbeit gerne mache. Dass aber die Arbeit in mein Leben passt. Die Arbeit ist einfach ein Teil von meinem Leben. Ich habe noch ganz viele andere Teile, wo wichtiger sind als die Arbeit. (Absatz 39)*

*Und für mich ist es wie das etwas Heraususpüren, wo ist die Work-Life-Balance. Wo ist das Gleichgewicht. Ein anderer, der vielleicht diesen Job übernommen hätte als Bettenmanager, der gesagt hätte, für mich ist Job und Karriere, der wäre viel geradliniger und schneller vorwärtsgegangen als ich. Ich hätte mich dann aber nicht wohlgeföhlt. Und ich glaube auch, dass*

*es nicht gut ist, wenn man einfach sich auf etwas Vollgas konzentriert. Für mich ist dieses Spannungsfeld, diesen Kompromiss zu finden, dass es für den Arbeitgeber gut ist, für einem selber und für Kind und Frau, das ist nicht immer ganz einfach. (Absatz 41)*

**23 ‚Laura‘:** Insgesamt zeigt Laura neun Job-Crafting-Formen. Sie demonstriert ebenfalls ein relativ breites Repertoire an Avoidance Crafting mit insgesamt vier Formen. Sie reduziert ihre Arbeitsrolle sowie ihre Aufgaben in Anzahl und Form. Dazu lehnt sie Aufgaben ab und hat negative Aspekte bei der Arbeit akzeptiert.

*Aber vieles ist routinierter oder man kann es auch ruhiger, gelassener angehen. Weil man gewisse Situationen halt schon mal erlebt hat. Aber es gibt glaube ich, und ich glaube, das ist menschlich, in jeder Funktion oder Führungsfunktion gibt es ein Auf und Ab je nachdem, wie die Stimmung ist im Team oder weil man grad mit vielen negativen Themen belastet ist, dass man vielleicht mal sagt, oh, jetzt geht die Freude ein wenig verloren. (Absatz 49)*

*Also da kann ich meinen Entscheidungsspielraum natürlich nicht ganz ausnutzen und sagen, ich mache jetzt alle Aufgaben heute. Die Patientenarbeit geht vor. Weil das ist das, was das Geld reinbringt. Dann hat der Patient Vorrang. Und dann verschiebe ich Führungsaufgaben auf den nächsten Tag. Also, das sind dann eben auch Zeitfristen, die es gibt. (Absatz 5)*

Sie zeigt in gleichem Masse Formen von Approach Crafting, indem sie ihre Arbeitsorganisation verbessert und Aufgaben priorisiert.

*Ich glaube, wir sind mit ganz vielen Aufgaben konfrontiert, wo es wie auch keine Standardwege gibt. Oder keine Standardprozedere. Um eine Aufgabe zu lösen, also es kommt sicher darauf an, was es für eine Aufgabe ist, aber ich habe eigentlich immer verschiedene Rückhalte, wo ich zugreifen kann. Schnittstellen, die ich einbeziehen kann. Spezifische Personen, wo ich mit einbeziehen kann. Aber auch sicher mit meinen Fähigkeiten, mit meinen Stärken, die ich habe, einen Auftrag strukturiert anzugehen. Wo ich weiss, das ist eine einfache Aufgabe, die ich schnell erledigen kann. Und jetzt mache ich aber zuerst die, wo mehr Priorität hat (Absatz 3)*

Sie gestaltet Aufgaben gemeinsam mit anderen. Ihre Beziehungen verändert sie aktiv und erhöht ferner die Qualität der Interaktionen.

*Gut, z. B. werden gewisse Personen ja auch ausgewechselt. Dann wird das Netzwerk nicht grösser, aber es sind neue Personen. Aber sicher auch grösser mit der Erfahrung. Das ist sicher so. Man lernt das Haus natürlich besser kennen. Das ist sicher ein grosser Vorteil. (Absatz 31)*

Laura motiviert sich für Job Crafting, indem sie prosoziales Verhalten zeigen und ihr Selbstbild verbessern möchte. Sie möchte ihre Arbeit indes auch aktiv gestalten, da sie mehrere Anforderungen und Anfragen gleichzeitig verwalten muss. Sie erlebt in ihrem Arbeitsumfeld hohe Autonomie und Gestaltungsfreiheit, jedoch auch eine mangelnde interprofessionelle Zusammenarbeit. Durch Flexibilität, Fachwissen und ihre Kommunikationsfähigkeit gelingt es ihr, anhand von Job Crafting Sinnhaftigkeit und Anerkennung zu erfahren.

*Mir bedeutet meine Arbeit sehr viel. So, wie sie jetzt ist, stimmt es für mich, weil beides habe. Patientenarbeit und Führungsarbeit. Das gibt mir einen guten Ausgleich. Mir macht es viel Freude, ein Team zu führen. Und auf die Mitarbeiter zu schauen und mit ihnen an den Themen zu arbeiten, die anstehen. Auch Personalführung oder auch Mitarbeiterentwicklung. Das sind die Themen, die mich sehr interessieren. Wo mir Freude machen. Und wenn du das auch so lebst mit Freude, dann bekommt auch viel zurück von den Mitarbeitern. Weil sie dir dann auch wie Bestätigung geben in meiner Funktion. (Absatz 55)*

Nr.	Typus	Approach und Avoidance Task, Relational, Cognitive Crafting
11	JC_3AV_3AP	6, 8, 14

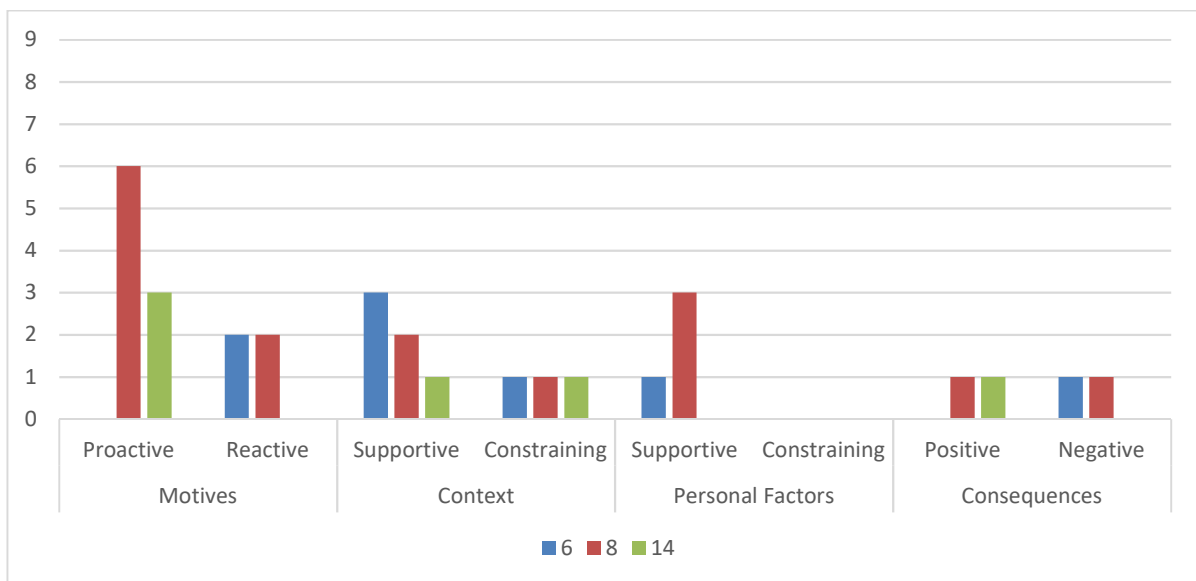
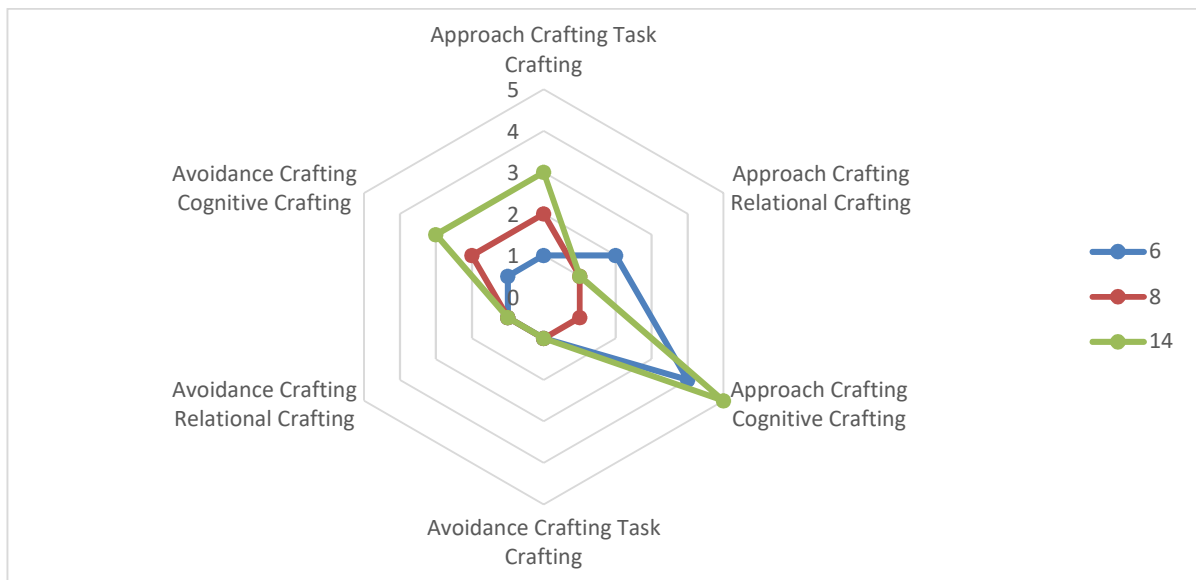


Abbildung 28 JC\_3AV\_3AP

**6 ‚Bettina‘:** Bettina zeigt insgesamt neun Formen von Job Crafting. Sie demonstriert drei Formen von Avoidance Crafting in den Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting. Sie reduziert ihre Arbeitsrolle und zieht sich sozial sowie mental zurück.

*Eben, weil diese Rolle irgendwie. Vielleicht ich verstehe sie etwas anders, als sie von meinen Vorgesetzten wieder verstanden wird, und deswegen werden dann Sachen, die ich vielleicht früher gemacht habe, nicht mehr erwünscht, dass ich sie mache. Aber in gewissen Punkten musste ich mich wie zurückziehen, auch Sachen, die ich früher gerne gemacht habe, und es ist eine Umstrukturierung auch passiert. Und das ist auch seit jetzt/ wo ich mich auch an diese neue Struktur wie wieder anpassen muss (Absatz 5)*

Aktiv verändert sie Anzahl und Form ihrer Aufgaben, sucht nach Informationen und Unterstützung des Vorgesetzten. Bettina offenbart vier Formen von Approach Cognitive Crafting, indem sie ihre Arbeit emotional weniger intensiv gestaltet, über Möglichkeiten nachdenkt, Aufgaben neu wahrnimmt und definiert. Bettina möchte ihre Aufgaben aktiv gestalten, weil sie einen Ausgleich für fehlende Berufung anstrebt und einen Umgang mit Bedrohungen durch Reorganisationen finden möchte.

*Aber ich meine, was ist dann schlussendlich Führung, muss man sich fragen. Ist Führung das, was ich mache, dass ich einfach an der organisiere und auch im Sinne, dass dann halt genug Leute da sind. Wie soll ich sagen, das ist nicht wirklich für mich Führung, ich kann natürlich schon irgendwie Aktionen starten, dass wir alle zusammen etwas unternehmen, dass wir als Team irgendetwas zusammen machen, damit eben die Stimmung im Labor bessert. Das ist halt ein bisschen Führungsaufgabe, aber ich finde das sehr schwierig, Führungsaufgaben richtig auszuführen, wenn man weg vom Team ist. Also wie kann man ein Team führen, ohne dass man mit dem Team zusammen. (Absatz 51)*

Sie erlebt in ihrer Arbeitsumgebung unterstützende HR-Praktiken sowie eine offene, transparente Kultur und hohe Autonomie und Gestaltungsfreiheit, gleichzeitig allerdings auch einen Mangel diesbezüglich. Bettina gibt an, dass durch ihre Kommunikationsfähigkeit Job Crafting wirksam ist. Nichtsdestotrotz zieht sie sich aus der Arbeit zurück.

*Nicht mehr so viel wie früher, muss ich sagen, also jetzt bedeutet es mir wirklich hauptsächlich meine Existenz. (Absatz 61)*

**14 ,Tom':** Insgesamt zeigt Tom 15 Job-Crafting-Formen. Er verfügt über ein sehr breites Repertoire an Approach Crafting, nämlich insgesamt zehn Formen. Er verbessert seine Arbeitsorganisation, vereinfacht und priorisiert Aufgaben und gestaltet diese gemeinsam mit anderen.

*Ich denke, das hat auch wieder vielfältige Gründe, allenfalls lerne ich neue Aufgabenbereiche näher kennen und setze dort vermehrt einen Schwerpunkt hinein und demzufolge, ich meine, der Tag hat für jeden nur acht Stunden, 24 in der Regel, manchmal ein bisschen länger, aber*

*ja, letztendlich versuche ich, mich dran zu halten, und dann gilt es wieder zu priorisieren, für das brauche ich 20 Minuten, und für das brauche ich eine dreiviertel Stunde. (Absatz 8)*

*Und da habe ich ein Hilfsmittel, wo mir aufzeigt auf einer A4-Seite, wann sind die verschiedenen Gespräche geplant. Bis anhin konnte ich das noch frei gestalten, jetzt mit den neuen elektronischen MBUs wird es mir aufgezwungen, ich muss es innerhalb von den letzten drei, vier Jahresmonaten machen. Was mir nicht so zusagt, ehrlich gesagt. Ja, dort habe ich wie keine Wahl, dort muss ich jetzt einen Weg finden, mich zu organisieren, dass ich das so dann schaffe. Aber ich habe es viel lieber, wenn ich natürlich selber mein Weg finden, wie organisiere ich mich da drinnen. (Absatz 4)*

Tom fängt Reaktionen anderer ein und überredet diese, Aufgaben zu übernehmen. Er denkt über Möglichkeiten seiner Arbeit nach, ist sich deren positiver Eigenschaften bewusst und sieht positive Ergebnisse voraus. Er nimmt Aufgaben aktiv wahr und definiert diese neu, wobei er seinen Fokus verschiebt.

*Da hat es schon auch Zeiten gegeben, wo ich das lange gespürt habe, ich müsste das eigentlich anders machen, und dort ist es schwierig, dass man sich selber herausnehmen kann, weil es heisst ja, man muss irgendwo Abstriche machen bei Sachen, wo man bis anhin hohe Prioritäten gegeben hat und dort selber zu realisieren, was sind denn diese Sachen, wo man sich, eben wo man kann sich herausnehmen und andererseits wieder die Möglichkeit hat, das zu reflektieren. (Absatz 42)*

Demgegenüber demonstriert Tom vielfältige Formen von Avoidance Task, Relational und Cognitive Crafting. Er verringert die Anzahl von Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten und reduziert Beziehungen und Interaktionen. Er schafft Distanz und akzeptiert negative Aspekte. Tom zieht sich mental zurück.

*Oder auch gerade in Hinblick mit zukünftigen Veränderungen. Ich bin eine Person, wo, weil ich mich ein bisschen abgeschottet habe, ich habe da mein Büro, mein eigenes Büro, zukünftig weiss nicht, wie ich mich dann müsste organisieren, wenn es nur noch Open Spaces gibt. Ich weiss nicht, ob das noch eine Rolle spielt. (Absatz 77)*



*Also es ist Moment drinnen, ist es wie ein unnötiger Ärger. Womit wir wieder ein bisschen beim Punkt sind nach diesen Jahren jetzt vor Ort, bin ich vielleicht ein bisschen festgefahren, und vielleicht früher hätte ich gefunden, ja, ja, cool, probieren wir das mal aus. Könnte schon auch noch sein. (Absatz 64)*

Tom ist motiviert für Job Crafting, weil er seine Leistung verbessern und die Sinnhaftigkeit erhöhen möchte. Die Kontrolle seiner Work-Life-Balance motiviert ihn ebenfalls. In seinem Arbeitsumfeld erlebt er wenige organisationale Vorgaben, aber auch einen Mangel an Gestaltungsmöglichkeiten.

*Also, ich glaube, wenn du den Stellenbeschrieb erwähnst, dann ist ja das etwas, etwas, wo den Tätigkeitsrahmen umschreibt in theoretischer Form und häufig ja als Überbegriff formuliert. Ich meinte schon, dass ich den damals, ich kann mich gar nicht mehr erinnern, durchgelesen habe. Und ich habe ja ein Stück weit gewusst, was auf lasse ich mich ein, was sind die Erwartungen, was sind meine Aufgaben in dieser Führungsrolle, von dieser gehen wir ja jetzt aus. (Absatz 2)*

Tom erlebt aufgrund von Job Crafting Sinnhaftigkeit in seiner Arbeit.

**8 ‚Jessica‘:** Insgesamt zeigt Jessica acht Formen von Job Crafting zu je gleichen Teilen verteilt auf Approach und Avoidance Crafting. Sie verringert aktiv die Anzahl und Form von Aufgaben, reduziert Beziehungen und Interaktionen, schafft Distanz zur Arbeit und zieht sich mental zurück.

*Ja, wie gesagt, also ich habe es vorher angetönt. Wem sage ich was, taktieren, Informationen kanalisieren, Präsenz markieren, so tun, als wüsste man es. Wenn ich finde, es geht mehr darum, Macht zu verteidigen oder zu übernehmen als über Inhalte. Und das interessiert mich nicht. Das finde ich nicht spannend (Absatz 24)*

Gleichzeitig entwickelt sie aktiv Fähig- sowie Fertigkeiten und ändert Form und Anzahl von Aufgaben. Sie formt gezielt Beziehungen und denkt über Möglichkeiten der Arbeit nach. Jessica motiviert sich für Job Crafting anhand zahlreicher auf die eigenen Ziele ausgerichteten Motive sowie anhand von Motiven als Reaktion auf widrige Umstände in der Organisation. Sie

Person möchte sich prosozial verhalten, Zeit einsparen, die Leistung verbessern und sich Wissen aneignen, ihre berufliche Identität positiv beeinflussen und die Sinnhaftigkeit erhöhen. Sie reagiert indes auch auf hohe Konkurrenz und Anforderungen sowie Anfragen, die gleichzeitig verwaltet werden müssen. Ihr Arbeitsumfeld erlebt sie als offen und transparent. Sie erfährt eine hohe soziale Unterstützung, aber die Organisation verlangt auch nach Disziplin.

*Ja, Stolpersteine, ja, wenn Fehler passiert sind, von uns her, also wir etwas nicht ganz richtig gemacht haben, dann hat man immer sehr schnell, ich sage jetzt mal, das zu spüren bekommen. Also nicht von der Vorgesetzten direkt, sondern von anderen Kaderpersonen, die sich dann beschwert haben. Und das hat mich dann zum Teil vorsichtig machen lassen. Im Sinn von aufpassen, gut überlegen, wie gehe ich so ein Thema an. (Absatz 8)*

Die Fähigkeit, vernetzt zu denken, sowie Fachwissen und Erfahrung unterstützen die Wirkung von Job Crafting. Jessica erlebt daraufhin Sinnhaftigkeit, aber auch Belastung durch die Arbeit.

*Wenn ich nicht motiviert bin oder das Gefühl habe, für was mache ich das eigentlich, dann gehe ich über die Abteilungen oder über die Röntgenabteilung und sehe die Patienten, zu denken, dass man das Beste gibt, um ihnen zu helfen, probieren, auch innovativ zu sein, neue Behandlungsmethoden einzusetzen. Und das reicht mir, um mich für meine Aufgabe zu motivieren. Und gute Leistung zeigen zu können. Das ist für mich sehr motivierend und letztendlich sinnstiftend. (Absatz 30)*

### 7.2.3. Zusammenfassung Ergebnisse der Interviewstudie

Mit der Aussage der Teilnehmerin ‚Jessica‘ endet der Abschnitt der Ergebnisdarstellung der typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse der 25 Teilnehmer der Interviewstudie. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels sind die übergeordneten Auswertungen anhand der Variablen des Forschungsmodells zu Job Crafting in Balkendiagrammen anhand Häufigkeiten der codierten Kategorien dargestellt. Folgende Aussagen lassen sich zusammenfassend festhalten: Das am häufigsten genannte Motiv für Job Crafting lautet, damit die Leistung verbessern zu wollen, gefolgt von dem Antrieb, ein prosoziales Verhalten demonstrieren zu wollen. Das Arbeitsumfeld wird mehrheitlich als unterstützend erlebt. Die hohe Autonomie und der Gestaltungs-

spielraum sowie die grosse soziale Unterstützung werden am häufigsten genannt. Die Teilnehmer erleben allerdings auch einschränkende Faktoren in ihrem Arbeitsumfeld. Job-Crafting-Verhalten wird von allen Teilnehmern genannt. Es überwiegen Formen von Approach Crafting gegenüber Formen von Avoidance Crafting. Die Approach-Task-Crafting-Formen, die Art und Form von Aufgaben zu verändern, die Arbeitsorganisation als solche zu verbessern sowie Aufgaben zu priorisieren, repräsentieren die häufigsten Formen. Demgegenüber steht das Reduzieren von Aufgaben in Form und Art, das ebenfalls häufig genannt wird als Avoidance Task Crafting. Relational Crafting wird viel häufiger in Form Approach Crafting denn als Avoidance Crafting gezeigt. Dabei werden am häufigsten Beziehungen aktiv geändert und Netzwerke erstellt. Cognitive Crafting ist überraschenderweise die am häufigsten genannte Form von Job Crafting, wenn Approach- und Avoidance-Formen zusammengefasst werden. Am häufigsten schaffen die Teilnehmer mit Avoidance Cognitive Crafting Distanz zur Arbeit, ziehen sich mental zurück und akzeptieren negative Aspekte. Die Teilnehmer demonstrieren Approach Cognitive Crafting, indem sie über Möglichkeiten in ihrer Arbeit nachdenken und die zugrundeliegende Herausforderung ihrer Arbeit positiv betrachten. Die Teilnehmer erwähnen verschiedene unterstützende Persönlichkeitsmerkmale, die sie in Verbindung mit der Wirkung von Job Crafting sehen. Die Teilnehmer erleben als Konsequenz von Job Crafting viel häufiger positive Erfahrungen als negative. Am häufigsten werden Sinnhaftigkeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance genannt.

Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels sind die einzelnen Interviews anhand der qualitativen Inhaltsanalyse Approach- und oder Avoidance-Typen zugeordnet und beschrieben worden. Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Job Crafting eine Verhaltensweise verkörpert, die alle Teilnehmer dieser Studie kennen und in ihrer Funktion als Führungspersonen im mittleren Management eines Spitals zeigen. Die Teilnehmer können ohne Weiteres konkrete Beispiele aus ihrem Führungsalltag zu Task, Relational und Cognitive Crafting schildern. Die Unterscheidung in gezeigtes Approach oder Avoidance Crafting wird im Rahmen dieser Studie als Unterscheidungsmerkmal zur Auswertung der transkribierten Interviews angewendet. Die genannten Alltagssituationen decken ein sehr breites Spektrum an augenscheinlich realistischen Situationen innerhalb einer grossen Organisation ab. Die Teilnehmenden erläutern zudem in grosser Vielfalt ihre Motivation, Job Crafting anzuwenden. Ebenfalls einen thematischen Schwerpunkt – nicht nur im Forschungsmodell dieser Studie, sondern auch in den Interviews

mit den Teilnehmern – bildet das Thema Kontext im Sinne von Arbeitsumgebung. Die Bedeutung des Einflusses des Kontextes auf Job Crafting wird im Kapitel 8 im Rahmen der Diskussion dieser Studie weiter ausgeführt. Aus Job Crafting resultieren als Konsequenz bei diesen Studienteilnehmern vornehmlich positive Konsequenzen. Verschiedene Zitate aus den Interviews illustrieren dieses Ergebnis von Job Crafting. In Unterkapitel 7.4 dieser Arbeit werden die Ergebnisse der Interviewsstudie mittels Joint Displays mit den weiteren qualitativen und quantitativen Ergebnissen der Studie kombiniert sowie beschrieben.

### 7.3. Tagebuchstudie

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Tagebuchstudie beschrieben. Im ersten Abschnitt wird ein Überblick über gezeigtes Job Crafting auf der Ebene von Tagen für diese Stichprobe anhand der 25 Teilnehmer der Studie aufgezeigt. Im zweiten Abschnitt werden die Ausprägungen für die einzelnen Dimensionen von Job Crafting in Hinblick auf die Häufigkeit der gezeigten Job-Crafting-Form pro Tag ausgewertet. Es offenbaren sich hier Unterschiede im Verhalten der Teilnehmer, die eine Zuordnung zu drei Gruppen ermöglichen. Im dritten Abschnitt werden anhand einer Korrelationsmatrix die Variablen des Forschungsmodells untereinander auf ihre Zusammenhänge verglichen. Der vierte Abschnitt veranschaulicht die Varianzanalyse mit Messwiederholung zur Beantwortung der Frage, inwieweit einzelne Variablen die Job-Crafting-Formen über die Messtage hinweg in ihrer Ausprägung beeinflussen und ob allfällige Effekte signifikant sind.

#### 7.3.1. Überblick zu Daily Job Crafting

Für die Tagebuchstudie wird nach gezeigtem Job-Crafting-Verhalten auf Tagesebene während fünf Arbeitstagen gefragt. Die Ergebnisse der Tagebuchstudie sollen die Frage klären, inwieweit die Führungspersonen bei der Gestaltung ihrer Aufgaben eine Konstanz zeigen, d. h. Job Crafting in der immer gleichen Ausprägung zeigen, oder inwieweit Schwankungen im Verhalten festzustellen sind. Die Tagebuchstudie wird von denselben 25 Teilnehmern durchgeführt, die auch an der Interviewstudie partizipierten. Es wird dabei ein Ansatz mit einem fixen Zeitplan verfolgt, der festlegt, dass die befragten Personen einmal täglich bei Arbeitsschluss während fünf vorgängig festgelegten Arbeitstagen ihre Daten elektronisch erfassen (Tims, Bakker and Derks, 2014, S. 490 ff.; Demerouti, Bakker and Halbesleben, 2015, S. 457 ff.). Gefragt wird

nach demonstrierten Job-Crafting-Verhalten gemäss den originären Job-Crafting-Dimensionen von Wrzesniewski und Dutton (2001). Die Operationalisierung erfolgt auf den Vorarbeiten von Slemp und Vella-Brodrick (2013) sowie Niessen und Autorenschaft (2016).

Die folgenden Beschreibungen der Ergebnisse zeigen die gemittelten Werte auf der Ebene aller fünf Messtage für Task, Relational und Cognitive Crafting. Folgende Aussagen lassen sich festhalten: Die Studienteilnehmer erreichen beim gemittelten Task Crafting den Wert über die Tage eins bis fünf von 3.36. Task Crafting ist folglich die am häufigsten gezeigte Form von Job Crafting auf Tagesebene. Cognitive Crafting erreicht einen Mittelwert über die gemessenen Tage von 2.96 und ist somit die zweithäufigste Job-Crafting-Form. Am wenigsten häufig demonstrieren die Teilnehmer Relational Crafting gemessen anhand des Mittelwerts über die Tage eins bis fünf (2.48).

Total	Task Crafting generell MW	Relational Crafting generell MW	Cognitive Crafting generell MW
Stichprobe (n = 25)	3.36	2.48	2.96

Tabelle 20: Generelle Ausprägung

Bei der Betrachtung von Unterschieden zwischen Männern und Frauen bezogen auf das tägliche Job-Crafting-Verhalten offenbaren sich folgende Ausprägungen: Task Crafting über die Messtage eins bis fünf ergibt bei beiden Geschlechtern den Wert von 3.30. Relational Crafting wird von den Männern mit einem etwas höheren Wert angegeben (MW = 2.76 zu 2.45 der Frauen). Diese Dimension ist die am niedrigsten ausgeprägte Dimension im Vergleich mit Task und Cognitive Crafting. Die Studienteilnehmer geben in Hinblick auf ihre Geschlechtszugehörigkeit bei Cognitive Crafting fast identische Werte an (MW = 2.95 für Frauen und MW = 2.98 für Männer).

Alterskategorien	Task Crafting generell MW	Relational Crafting generell MW	Cognitive Crafting generell MW
männlich (n = 8)	3.30	2.76	2.98

weiblich (n = 17)	3.30	2.45	2.95
-------------------	------	------	------

Tabelle 21: Generelle Ausprägung nach Geschlecht

Die Alterskategorien zeigen ebenfalls unterschiedliche Ausprägungen in den drei Job-Crafting-Dimensionen (auf aggregierter Ebene T1 bis T5 pro Dimension):

Alterskategorien	Task Crafting generell MW	Relational Crafting generell MW	Cognitive Crafting generell MW
30–39 (n = 8)	3.31	2.63	2.94
40–49 (n = 9)	3.33	2.53	3.04
50–59 (n = 6)	3.08	2.26	2.61
60–65 (n = 2)	3.80	3.07	3.67

Tabelle 22: Generelle Ausprägung nach Alterskategorie

Die Studienteilnehmer der über 60-Jährigen (n = 2) demonstrieren im Mittel die höchsten Werte für Task, Relational und Cognitive Crafting über die fünf Messtage hinweg. Die Teilnehmer der Alterskategorie der 50- bis 59-Jährigen (n = 6) zeigen die niedrigsten Mittelwerte für die drei Job-Crafting-Formen.

Berufsgruppen	Task Crafting generell MW	Relational Crafting generell MW	Cognitive Crafting generell MW
Pflege (n = 12)	3.08	2.18	2.69
MTT (n = 6)	3.43	2.77	3.06
Betrieb (n = 2)	3.77	2.47	3.83
Admin (n = 4)	3.33	2.95	2.92
Finanzen/ext (n = 1)	4.07	4.00	4.00

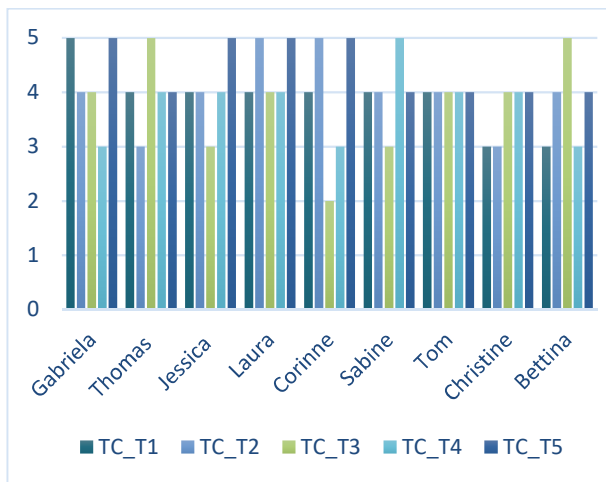
Tabelle 23: Generelle Ausprägung nach Berufsgruppe

Die Studienteilnehmerin der Berufsgruppe Finanzen/extern offenbart die höchsten Werte für Job Crafting gemessen über die fünf Tage. Die Teilnehmer aus der Berufsgruppe Betrieb (n = 2) zeigen das zweithöchste Mass an Task und Cognitive Crafting, während die Berufsgruppe der

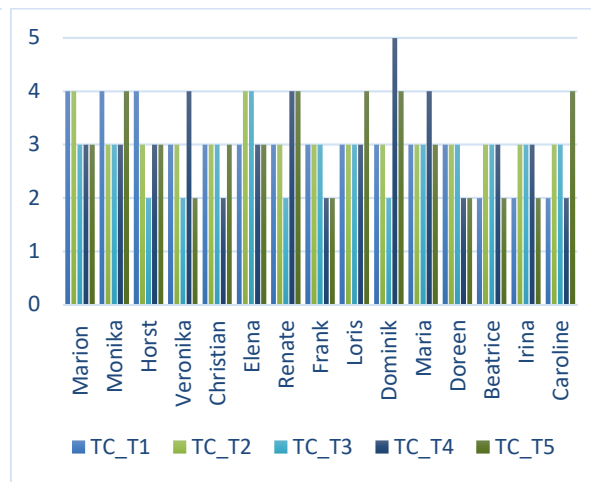
Pflege (n = 12) insgesamt bei allen drei Formen von Job Crafting die niedrigsten Werte über die fünf Messtage erreicht.

### 7.3.2. Häufigkeiten von Daily Job Crafting

In einer vertieften Analyse werden auf Tagesebene für Task, Relational und Cognitive Crafting die Häufigkeiten der einzelnen Teilnehmer untersucht. Es tritt zutage, dass die Teilnehmer ihr Job-Crafting-Verhalten jeden Tag variieren und die Häufigkeit somit von Tag zu Tag schwankt. Gleichwohl lassen sich auf der Basis des pro Tag gezeigten Job Craftings unterschiedliche Gruppen für Task, Relational und Cognitive Crafting bilden. Dazu wurde jeweils der Median über alle Teilnehmer berechnet, und die daraus resultierende Ordnung ermöglichte die Bildung von drei Gruppen: 1) hohes Daily Crafting (jeweils Werte von 4 und 5); 2) moderates Daily Crafting (jeweils Wert 3); niedriges Daily Crafting (jeweils Werte 1 und 2). Die nachfolgenden Tabellen veranschaulichen die Resultate dieser Gruppenbildung.



Hohes Daily Task Crafting  
(Median = 4)

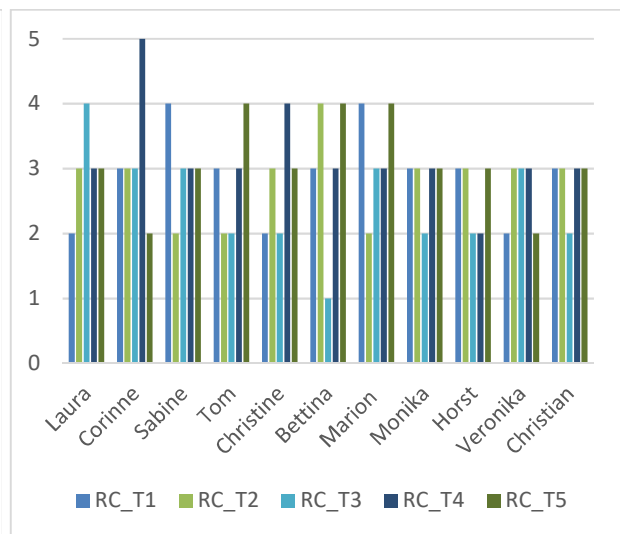
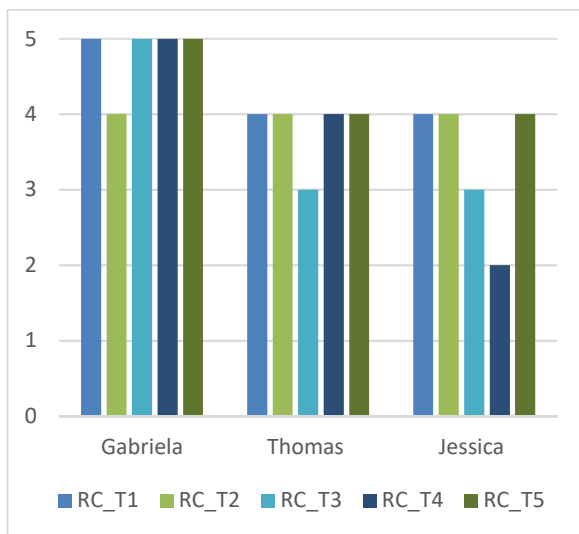


Moderates Daily Task Crafting  
(Median = 3)

Tabelle 24: Ausprägungen von Daily Task Crafting

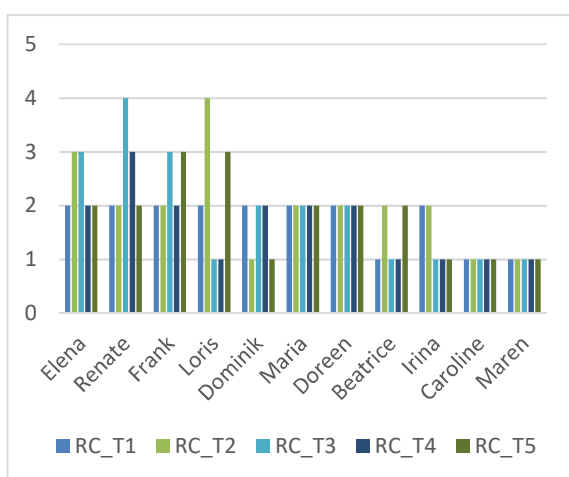
Es lässt sich festhalten, dass neun der 25 Teilnehmer eine hohe Ausprägung von Daily Task Crafting zeigen (vgl. Tabelle 25). Dies entspricht anteilmässig einem Wert von 36 %. Die Ausprägungen folgen jedoch keinem Muster über die fünf Messtage hinweg, d. h., die Teilnehmer zeigen im Vergleich zueinander die höchste resp. niedrigste Ausprägung nicht stets am glei-

chen Messtag. Die Gruppe mit hoher Ausprägung in Daily Task Crafting besteht aus zwei Männern und sieben Frauen aus den Berufsgruppen Pflege, MTT, Betrieb und Finanzen/extern. Die höchste Ausprägung an Daily Task Crafting zeigt in dieser Gruppe ‚Gabriela‘ mit dem Höchstwert von fünf an vier von fünf Tagen. Insgesamt demonstrieren 15 von 25 Teilnehmern ein moderates Daily Task Crafting. Dies entspricht anteilmässig einem Wert von 60 % und ist mit hin die grösste Gruppe. Auch in dieser Gruppe sind beide Geschlechter sowie diverse Berufsgruppen (Pflege, MTT, Administration, Betrieb) vertreten. Die Teilnehmerin ‚Maren‘ weist mit einem Median von 2 das niedrigste Profil für Daily Task Crafting auf (Grafikdaten nicht gezeigt).



### Hohes Daily Relational Crafting

(Median = 5;4)



### Niedriges Daily Relational Crafting

(Median = 1; 2)

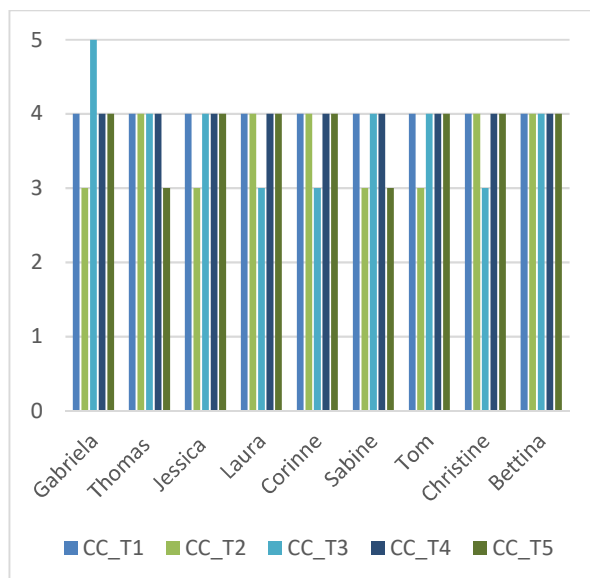
### Moderates Daily Relational Crafting

(Median = 3)

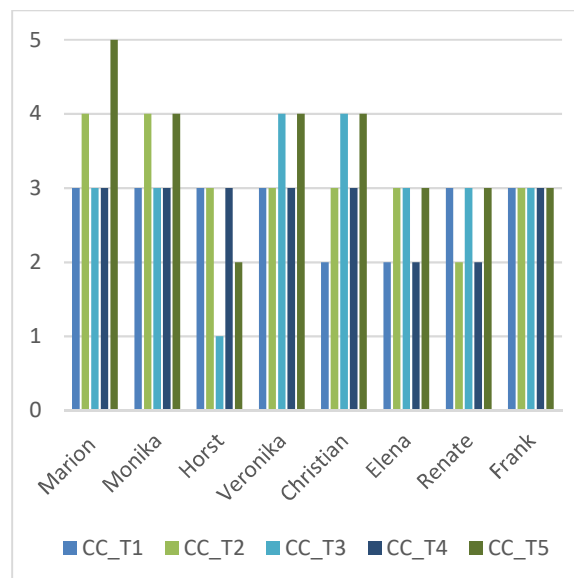
Tabelle 25: Ausprägungen von Daily Relational Crafting



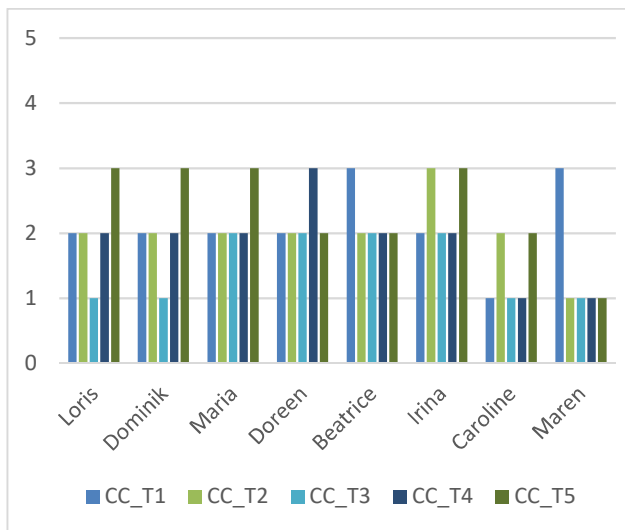
Für Relational Crafting auf Tagesebene ist anzuführen, dass drei von 25 Teilnehmern eine hohe Ausprägung von Daily Relational Crafting offenbaren (Median = 4 oder 5; vgl. Tabelle 26). Dies entspricht anteilmässig einem Wert von 12 %. Die Ausprägungen folgen indessen auch bei Relational Crafting keinem erkennbaren Muster über die fünf Messtage hinweg. Die Gruppe mit hoher Ausprägung in Daily Relational Crafting besteht aus zwei Frauen und einem Mann aus den Berufsgruppen Finanzen/extern, MTT und Verwaltung. Die höchste Ausprägung an Daily Relational Crafting zeigt auch in dieser Gruppe ‚Gabriela‘ mit dem Höchstwert von fünf an vier von fünf Tagen. Insgesamt demonstrieren elf von 25 Teilnehmern ein moderates Daily Relational Crafting. Dies entspricht anteilmässig einem Wert von 44 %. Auch in dieser Gruppe sind beide Geschlechter sowie diverse Berufsgruppen (Pflege, MTT, Administration, Betrieb) vertreten. Die Teilnehmerin ‚Corinne‘ zeigte an Tag vier den Höchstwert von fünf. Im Weiteren offenbaren in der moderaten Gruppe elf von 25 Teilnehmern ein niedriges Daily Relational Crafting. Dies entspricht ebenfalls anteilmässig dem Wert von 44 %. Auch in dieser Gruppe sind beide Geschlechter sowie diverse Berufsgruppen (Pflege, MTT, Administration, Betrieb) vertreten. Die Teilnehmerinnen ‚Caroline‘ und ‚Maren‘ zeigen über alle fünf Tage hinweg ein sehr niedriges Relational Crafting mit dem Wert von 1.



Hohes Daily Cognitive Crafting  
(Median = 4)



Moderates Daily Cognitive Crafting  
(Median = 3)



### Niedriges Daily Cognitive Crafting

(Median = 1; 2)

Tabelle 26: Ausprägungen von Daily Cognitive Crafting

Für Cognitive Crafting auf Tagesebene lässt sich festhalten, dass neun der 25 Teilnehmer eine hohe Ausprägung von Daily Cognitive Crafting zeigen (Median = 4; Tabelle 26). Dies entspricht anteilmässig einem Wert von 36 %. Die Gruppe mit hoher Ausprägung in Daily Cognitive Crafting besteht aus sieben Frauen und zwei Männern aus allen Berufsgruppen, die an dieser Studie teilgenommen haben. Die höchste Ausprägung an Daily Cognitive Crafting demonstriert auch in dieser Gruppe ‚Gabriela‘. Insgesamt zeigen acht von 25 Teilnehmern ein moderates Daily Cognitive Crafting. Dies entspricht anteilmässig einem Wert von 32 %. Auch in dieser Gruppe sind beide Geschlechter sowie diverse Berufsgruppen (Pflege, MTT, Administration, Betrieb) vertreten. Die Teilnehmerin ‚Marion‘ zeigt an Tag fünf den Höchstwert von fünf. Ebenfalls acht der 25 Teilnehmer offenbaren ein niedriges Daily Cognitive Crafting. Auch in dieser Gruppe sind beide Geschlechter sowie diverse Berufsgruppen (Pflege, MTT, Administration) vertreten. Die Teilnehmerin ‚Maren‘ zeigt am ersten Tag der Messperiode einen Wert von drei und fällt dann für die restliche Erhebung auf den Wert von 1.

### 7.3.3. Zusammenhangsanalyse der Variablen

Die Frage, inwieweit die Variablen des Forschungsmodells einen Zusammenhang untereinander aufweisen, wird deskriptiv untersucht. Die folgende Tabelle 28 zeigt Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationskoeffizienten aller Variablen des Forschungsmodells.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. Geschlecht	1.28	0.46	-	-.149	-.161	-.020	.006	-.017	-.100	.053	.033	.015	.041	.323	-.042	.168	.212	-.054	.066	.013	-.010	.071	.004	.165	.019
2. Alterskategorie	3.08	0.95	-.149	-	.185	-.037	.795**	.098	.129	.058	-.128	.019	.041	-.056	.044	-.006	-.079	.003	.155	.004	.023	.045	.043	-.014	.049
3. Führungsspanne	60.4	86.97	-.161	.185	-	-.039	.094	.194	.198	.053	.266	.187	-.112	.013	.265	.026	-.124	.243	.341	.208	.361	.385	.235	.018	.346
4. Berufsgruppe	2.04	1.27	-.020	-.037	-.039	-	-.380	.398*	.133	.118	.284	.281	.439*	.449*	.317	.276	.445*	.218	.229	.352	.366	.199	.328	.450*	.321
5. Führungserfahrung	9.36	6.99	.006	.795**	.094	-.380	-	-.094	-.032	.049	-.242	-.156	-.163	-.262	-.089	-.200	-.249	.041	.016	-.125	-.121	-.122	-.128	-.227	-.078
6. Task Crafting T1	3.31	0.77	-.017	.098	.194	.398*	-.094	-	.658**	.381	.404*	.500*	.652**	.631**	.464*	.672**	.551**	.440*	.365	.285	.560**	.500*	.771**	.697**	.484*
7. Task Crafting T2	3.39	0.64	-.100	.129	.198	.133	-.032	.658**	-	.374	.378	.778**	.616**	.512**	.516**	.588**	.462*	.137	.344	.169	.418*	.586**	.839**	.633**	.369
8. Task Crafting T3	3.07	0.91	.053	.058	.053	.118	.049	.381	.374	-	.083	.411*	.317	.390	.342	.319	.238	.053	.173	.293	.358	.137	.629**	.376	.243
9. Task Crafting T4	3.29	0.77	.033	-.128	.266	.284	-.242	.404*	.378	.083	-	.495*	.188	.470*	.207	.218	.304	.050	.259	-.015	.337	.195	.622**	.325	.180
10. Task Crafting T5	3.45	0.99	.015	.019	.187	.281	-.156	.500*	.778**	.411*	.495*	-	.557**	.511**	.394	.602**	.512**	-.123	.206	.188	.311	.381	.866**	.606**	.225
11. Relational Crafting T1	2.56	0.93	.041	.041	-.112	.439*	-.163	.652**	.616**	.317	.188	.557**	-	.671**	.619**	.778**	.830**	.269	.289	.484*	.457*	.500*	.619**	.915**	.466*
12. Relational Crafting T2	2.61	0.95	.323	-.056	.013	.449*	-.262	.631**	.512**	.390	.470*	.511**	.671**	-	.388	.677**	.751**	.276	.443*	.414*	.514**	.523**	.670**	.816**	.498*
13. Relational Crafting T3	2.31	1.04	-.042	.044	.265	.317	-.089	.464*	.516**	.342	.207	.394	.619**	.388	-	.648**	.513**	.571**	.514**	.637**	.666**	.563**	.509**	.750**	.680**
14. Relational Crafting T4	2.57	1.08	.168	-.006	.026	.276	-.200	.672**	.588**	.319	.218	.602**	.778**	.677**	.648**	-	.654**	.259	.276	.396	.394	.498*	.641**	.887**	.421*
15. Relational Crafting T5	2.64	1.08	.212	-.079	-.124	.445*	-.249	.551**	.462*	.238	.304	.512**	.830**	.751**	.513**	.654**	-	.356	.348	.577**	.551**	.464*	.552**	.882**	.537**
16. Cognitive Crafting T1	2.97	0.80	-.054	.003	.243	.218	.041	.440*	.137	.053	.050	-.123	.269	.276	.571**	.259	.356	-	.578**	.678**	.734**	.547**	.129	.410*	.805**
17. Cognitive Crafting T2	2.87	0.83	.066	.155	.341	.229	.016	.365	.344	.173	.259	.206	.289	.443*	.514**	.276	.348	.578**	-	.629**	.840**	.811**	.349	.440*	.874**
18. Cognitive Crafting T3	2.79	1.13	.013	.004	.208	.352	-.125	.285	.169	.293	-.015	.188	.484*	.414*	.637**	.396	.577**	.678**	.629**	-	.787**	.671**	.253	.592**	.881**
19. Cognitive Crafting T4	2.92	0.93	-.010	.023	.361	.366	-.121	.560**	.418*	.358	.337	.311	.457*	.514**	.666**	.394	.551**	.734**	.840**	.787**	-	.758**	.524**	.609**	.943**
20. Cognitive Crafting T5	3.24	0.84	.071	.045	.385	.199	-.122	.500*	.586**	.137	.195	.381	.500*	.523**	.563**	.498*	.464*	.547**	.811**	.671**	.758**	-	.465*	.600**	.861**
21. Task Crafting generell	3.30	0.61	.004	.043	.235	.328	-.128	.771**	.839**	.629**	.622**	.866**	.619**	.670**	.509**	.641**	.552**	.129	.349	.253	.524**	.465*	-	.702**	.392
22. Relational Crafting generell	2.54	0.86	.165	-.014	.018	.450*	-.227	.697**	.633**	.376	.325	.606**	.915**	.816**	.750**	.887**	.882**	.410*	.440*	.592**	.609**	.600**	.702**	-	.613**
23. Cognitive Crafting generell	2.96	0.79	.019	.049	.346	.321	-.078	.484*	.369	.243	.180	.225	.466*	.498*	.680**	.421*	.537**	.805**	.874**	.881**	.943**	.861**	0.392	.613**	-

Tabelle 27: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationsmatrix

Folgendes lässt sich konstatieren: Die definierten Alterskategorien der Teilnehmer der Tagebuchstudie korrelieren signifikant mit der Führungserfahrung in Jahren ( $r = .795$ ,  $p = .005$ ;  $n = 25$ ). Je älter eine Person ist, desto länger ist ihre Führungserfahrung. Es handelt sich dabei um einen starken Effekt nach Cohen (Cohen, 1992, S. 155ff.). Eine weitere positiv gerichtete Korrelation ergibt sich zwischen den Berufsgruppen und Task Crafting für den Erhebungstag 1, für Relational Crafting für die Erhebungstage 1 und 2 sowie für das aggregierte Relational Crafting über alle Tage hinweg ( $r = .398$ ,  $p = .005$ ;  $n = 25$ ;  $r = .439$ ,  $p = .005$ ;  $n = 25$ ;  $r = .449$ ,  $p = .005$ ;  $n = 25$ ;  $r = .450$ ,  $p = .005$ ;  $n = 25$ ). Mittels einer einfaktoriellen Varianzanalyse wird geprüft, welche der Berufsgruppen diese Variablen beeinflusst. Die Job-Crafting-Dimensionen Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting der jeweiligen Tageserhebungen korrelieren untereinander, jedoch nicht vollständig.

#### 7.3.4. Varianzanalysen mit Messwiederholung

Die Frage, inwieweit die Variablen Alterskategorie, Geschlecht, Berufsgruppe, Führungsspanne und Führungserfahrung in Jahren der Dimensionen Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting über die Erhebungstage eins bis fünf hinweg beeinflussen, wird mittels einer multifaktoriellen Varianzanalyse überprüft. Die Analyse mit Messwiederholung kann durchgeführt werden, da die Voraussetzungen für diesen Test vollständig erfüllt sind (Sphärität angenommen für Task Crafting Mauchly-W = .333,  $p = .138$ ; für Relational Crafting Mauchly-W = .399,  $p = .253$ ; für Cognitive Crafting Mauchly-W = .470,  $p = .407$ ) erfüllt sind. Die weitere Voraussetzung für den Test bildet die Durchführung des Levene-Tests auf Gleichheit der Fehlervarianzen. Mit dem Test wird die Nullhypothese geprüft, sodass die Varianzen der Gruppen sich nicht unterscheiden. Ist der Levene-Test nicht signifikant, kann von homogenen Varianzen ausgegangen werden. Ist der Test allerdings signifikant, wird eine Voraussetzung zur Analyse verletzt. Die Analyse veranschaulicht, dass die Task-Crafting-Variablen T1, T2 und T5 Varianzhomogenität aufweisen, T3 und T4 jedoch Signifikanz aufzeigen. Die Variablen der Relational-Crafting-Dimension zeigen allesamt Varianzhomogenität. Die Variablen der Cognitive-Crafting-Dimension ergeben ein signifikantes Ergebnis für T2 und T3. Diese Teilverletzung der Voraussetzung für die Varianzanalyse wird zur Kenntnis genommen, und die Resultate werden mit entsprechender Vorsicht interpretiert. Es tritt zutage, dass das Gesamtmodell nicht signifikant ist. Die Faktoren Alterskategorie, Geschlecht, Führungsspanne und Füh-

rungserfahrung in Jahren üben keinen signifikanten Einfluss auf die drei Job-Crafting-Dimensionen über die Messzeitpunkte hinweg aus. Die Variable Berufsgruppe offenbart in einer eigens aufgrund der angezeigten Korrelation durchgeführten einfaktoriellen Varianzanalyse ebenfalls keine signifikanten Effekte. Im Weiteren ist zu sehen, dass sich die Ausprägungen von Task, Relational und Cognitive Crafting jeweils innerhalb der Dimension und zwischen den fünf Messpunkten signifikant voneinander unterscheiden. Für Task Crafting ergibt sich ein signifikanter Unterschied über die Tage eins bis fünf mit den Werten  $F(7,17) = 22.163$ ,  $p = .000$ , partielles Eta-Quadrat = .613,  $n = 25$ . Die Werte für die signifikanten Unterschiede zwischen den Tagen eins bis fünf für Relational Crafting lauten  $F(7,17) = 9.735$ ,  $p = .008$ , partielles Eta-Quadrat = .410,  $n = 25$  und für Cognitive Crafting  $F(7,17) = 49.215$ ,  $p = .002$ , partielles Eta-Quadrat = .498,  $n = 25$ .

#### 7.3.5. Zusammenfassung der Ergebnisse der Tagebuchstudie

Die Ergebnisse der Tagebuchstudie können folgendermassen zusammengefasst werden: Task Crafting ist die am häufigsten demonstrierte Form von Job Crafting auf Tagesebene. Cognitive Crafting repräsentiert die zweithäufigste Job-Crafting-Form. Am wenigsten häufig zeigen die Teilnehmer Relational Crafting gemessen anhand des Mittelwerts über die Tage eins bis fünf. Bei der Betrachtung von Unterschieden zwischen Männern und Frauen bezogen auf das tägliche Job-Crafting-Verhalten können folgende Ausprägungen belegt werden: Männer und Frauen offenbaren die gleiche Ausprägung für Task Crafting und fast die gleiche Ausprägung für Cognitive Crafting. Relational Crafting wird von den Männern häufiger gezeigt. Die Studienteilnehmer der über 60-Jährigen verzeichnen im Mittel die höchsten Werte für Task, Relational und Cognitive Crafting über die fünf Messtage hinweg. Die Teilnehmer der Alterskategorie der 50- bis 59-Jährigen zeigen die niedrigsten Mittelwerte für die drei Job-Crafting-Formen. Die Studienteilnehmerin der Berufsgruppe Finanzen/extern demonstriert die höchsten Werte für Job Crafting (Task, Relational und Cognitive Crafting) gemessen über die fünf Tage. Die Teilnehmer aus der Berufsgruppe Betrieb erzielen das zweithöchste Mass an Task und Cognitive Crafting, während die Berufsgruppe der Pflege insgesamt bei allen drei Formen von Job Crafting die niedrigsten Werte über die fünf Messtage erreicht.

In einer vertieften Analyse werden auf Tagesebene für Task, Relational und Cognitive Crafting die Ausprägungen der einzelnen Teilnehmer untersucht. Daraus geht hervor, dass die Teilnehmer ihr Job-Crafting-Verhalten jeden Tag variieren und die Ausprägungen somit von Tag zu Tag schwanken. Dennoch lassen sich auf der Basis des pro Tag gezeigten Job Craftings unterschiedliche Gruppen für Task, Relational und Cognitive Crafting bilden. Es lässt sich festhalten, dass 36 % der Teilnehmer eine hohe Ausprägung von Daily Task Crafting demonstrieren. Die Ausprägungen folgen indes keinem Muster über die fünf Messstage hinweg. Insgesamt ergibt sich für 60 % der Teilnehmer ein moderates Daily Task Crafting. Lediglich eine Teilnehmerin zeichnet sich durch eine sehr niedrige Ausprägung aus. Für Relational Crafting auf Tagesebene kann festgehalten werden, dass 12 % der Teilnehmer eine hohe Ausprägung von Daily Relational Crafting zeigen. Die Ausprägungen folgen allerdings auch bei Relational Crafting keinem erkennbaren Muster über die fünf Messstage hinweg. Insgesamt zeigen 44 % der Teilnehmer ein moderates und ebenfalls 44 % eine niedrige Ausprägung von Daily Relational Crafting. Für Cognitive Crafting auf Tagesebene ist anzuführen, dass 36 % der Teilnehmer eine hohe Ausprägung von Daily Cognitive Crafting offenbaren. Insgesamt ist bei 32 % der Teilnehmer ein moderates Daily und ein niedriges Cognitive Crafting zu sehen.

Die Frage, inwieweit die Variablen Alterskategorie, Geschlecht, Berufsgruppe, Führungsspanne und Führungserfahrung in Jahren Task Crafting, Relational Crafting und Cognitive Crafting über die Erhebungstage eins bis fünf hinweg beeinflussen, wird mittels einer multifaktoriellen Varianzanalyse überprüft. Die Analyse veranschaulicht, dass das Gesamtmodell der in der Tagebuchstudie untersuchten Variablen nicht signifikant ist. Die Faktoren Alterskategorie, Geschlecht, Führungsspanne und Führungserfahrung in Jahren üben keinen signifikanten Einfluss auf die drei Job-Crafting-Dimensionen über die Messzeitpunkte hinweg aus. Der Faktor Berufsgruppe ergibt in einer eigens aufgrund der angezeigten Korrelation durchgeführten einfaktoriellen Varianzanalyse ebenfalls keine signifikanten Effekte. Im Weiteren tritt zutage, dass sich die Ausprägungen von Task, Relational und Cognitive Crafting jeweils innerhalb der Dimension und zwischen den fünf Messpunkten signifikant voneinander unterscheiden.

## 7.4. Integration der Ergebnisse mittels Joint Display

Mit dem vorliegenden Unterkapitel wird das Ziel verfolgt, die Ergebnisse der qualitativen Arbeitstätigkeitsbeschreibung, der qualitativen Interviewstudie mit den entwickelten Job-Crafting-Typen und den Prozessvariablen von Job Crafting sowie die Ergebnisse der quantitativen Tagebuchstudie zusammen mit demografischen Angaben zu den Studienteilnehmern in Form von Joint Displays darzustellen und zu kombinieren. Joint Displays bieten die Möglichkeit, aufgrund der visuellen Darstellung der Ergebnisse mögliche Schlussfolgerungen zu ziehen (Guetermann et al., S. 555). In den kommenden Abschnitten werden die elf einzelnen Typen anhand der Joint Displays, die im darauffolgenden Kapitel dargestellt sind, beschrieben. Es sind Zusammenfassungen bei den Typen formuliert, die lediglich aus einem einzigen Teilnehmer bestehen. Bei mehreren Teilnehmern innerhalb eines Typus sind jeweils die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede aufgrund der Ergebnisse der empirischen Studien ausformuliert.

### 7.4.1. Job-Crafting-Typus mit drei Approach-Crafting-Dimensionen

**Gemeinsamkeiten:** Die Teilnehmer zeigen alle nur Approach Crafting. Sie demonstrieren Task, Relational und Cognitive Crafting und kein Avoidance Crafting. Sie verfügen alle über ein ausgesprochen breites Repertoire an Job-Crafting-Formen (Frank: 14 Formen, Maria: 15 Formen, Horst: 9 Formen). Sie zeigen alle ein moderates tägliches Task Crafting. Die Teilnehmer offenbaren ausschliesslich proaktive Motive für Job Crafting. Sie besitzen langjährige Führungserfahrung mit einer vergleichsweise kleinen Führungsspanne und geben persönliche Faktoren an, die unterstützend sind, um Job Crafting zeigen zu können. Job Crafting führt bei diesen Teilnehmern ausschliesslich zu positiven Konsequenzen. Alle drei Personen sind nach zwölf Monaten noch in der gleichen Funktion innerhalb der Organisation tätig.

**Unterschiede:** Die Teilnehmer sind beiderlei Geschlechts. Sie gehören zwei verschiedenen Alterskategorien und Berufsgruppen an. Frank und Horst variieren ihr tägliches Job-Crafting-Verhalten relativ stark, wohingegen Maria über mehrere Tage hinweg ein stabiles Verhalten demonstriert. Die drei Teilnehmer sind durch unterschiedlich hohe Ausprägungen von täglichem Relational Crafting (Horst moderat, Maria und Frank tief) und Cognitive Crafting (Horst und Frank moderat, Maria tief) charakterisiert. Den Kontext ihrer Arbeit erleben sie als ausschliesslich unterstützend (ausgenommen Frank). Sie finden in ihren Organisationseinheiten

Pflege und Administration unterschiedliche Aufgabenmerkmale vor. Gemeinsam ist eine mittel ausgeprägte Aufgabenvielfalt (vgl. Abbildung 18).

#### 7.4.2. Job-Crafting-Typus mit einer Avoidance-Crafting-Dimension und zwei Approach-Crafting-Dimensionen

Gemeinsamkeiten: Die beiden Teilnehmerinnen zeigen Approach Task resp. Relational und Cognitive Crafting sowie Avoidance Task Crafting. Sie verfügen beide über ein ausgesprochen kleines Repertoire an Job-Crafting-Formen (Renate: 4 Formen, Irina: 3 Formen). Irina und Renate demonstrieren beide ein moderates tägliches Task Crafting und ein niedriges tägliches Relational Crafting. Sie finden in ihren Organisationseinheiten Pflege und MTT die gleichen Ausprägungen der Aufgabenmerkmale vor. Sie geben persönliche Faktoren an, die für Job Crafting ausschliesslich unterstützend sind. Job Crafting führt bei diesen Teilnehmerinnen ausschliesslich zu positiven Konsequenzen. Beide Personen sind noch in der gleichen Funktion innerhalb der Organisation tätig.

Unterschiede: Renate und Irina gehören zwei verschiedenen Alterskategorien und Berufsgruppen an. Sie variieren auch unterschiedlich stark ihr tägliches Job-Crafting-Verhalten, wobei Renate mehr Varianz offenbart als Irina. Sie zeigen unterschiedlich hohe Ausprägungen von täglichem Cognitive Crafting (Renate: moderat, Irina: niedrig). Die beiden Teilnehmerinnen äussern mehrheitlich proaktive Motive für Job Crafting, Irina jedoch auch reaktive. Den Kontext ihrer Arbeit erleben sie fast ausschliesslich unterstützend, Renate allerdings auch als einschränkend. Sie verfügen über geringe bis mittlere Führungserfahrung mit einer sehr kleinen Führungsspanne bei Irina und einer sehr hohen bei Renate (vgl. Abbildung 19).

#### 7.4.3. Job-Crafting-Typus mit einer Avoidance-Crafting-Dimension und drei Approach-Crafting-Dimensionen

Gemeinsamkeiten: Alle vier Teilnehmer zeigen Approach Task, Relational und Cognitive Crafting. Sie offenbaren zudem Avoidance Task oder Cognitive Crafting. Sie weisen alle ein mässig breites bis breites Repertoire an Job-Crafting-Formen auf (Thomas: 6 Formen, Sabine und Monika: 9 Formen, Elena: 10 Formen). Alle Teilnehmer variieren ihr Job-Crafting-Verhalten jeden



Tag. Sie alle finden in ihren Organisationseinheiten Pflege, Betrieb und MTT die gleichen Ausprägungen der Aufgabenmerkmale vor. Die Teilnehmer geben persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind. Job Crafting führt bei allen ausschliesslich zu positiven Konsequenzen.

Unterschiede: Die Teilnehmer sind beiderlei Geschlechts und gehören unterschiedlichen Alterskategorien und Berufsgruppen an. Die Teilnehmer unterscheiden sich in ihrem täglichen Job-Crafting-Verhalten. Sabine und Thomas zeigen hohes tägliches Task Crafting, während Monika und Elena ein moderates tägliches Task Crafting demonstrieren. Thomas zeigt ein hohes tägliches Relational Crafting, Sabine und Monika ein moderates und Elena ein niedriges. Thomas und Sabine offenbaren dann wieder ein hohes tägliches Cognitive Crafting, Monika und Elena ein moderates. Die Teilnehmer verfolgen mehrheitlich proaktive Motive für Job Crafting (ausgenommen Elena). Sie verfügen über entweder wenig Führungserfahrung und eine eher kleine Führungsspanne (Elena und Monika) oder aber über sehr lange Führungserfahrung und eine sehr hohe Führungsspanne (Thomas und Sabine). Den Kontext ihrer Arbeit erleben sie zum Teil als unterstützend, gerade aber Elena und Thomas auch einschränkend. Elena und Sabine sind in der Organisation befördert worden, Thomas und Monika noch in der gleichen Funktion tätig (vgl. Abbildung 20).

#### 7.4.4. Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und zwei Approach-Crafting-Dimensionen

Zusammenfassung: Die Teilnehmerin gehört zur Berufsgruppe der Pflege und ist der ältesten der untersuchten Alterskategorien zugeordnet. Corinne zeigt Approach Task und Relational Crafting sowie Avoidance Task und Cognitive Crafting. Insgesamt verfügt sie über ein nur mässig breites Repertoire an Job Crafting mit sechs Formen. Corinne variiert vor allem ihr tägliches Task Crafting, wohingegen sie eine gewisse Konstanz im Relational und Cognitive Crafting offenbart. Sie demonstriert ferner ein hohes tägliches Task Crafting, ein moderates tägliches Relational Crafting sowie ein hohes tägliches Cognitive Crafting. Corinne äussert mehrheitlich reaktive Motive für Job Crafting. Sie verfügt über eine langjährige Führungserfahrung mit einer grossen Führungsspanne. Den Kontext ihrer Arbeit erlebt sie gleichsam als unterstützend und einschränkend. Sie gibt persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind. Job

Crafting führt bei Corinne ausschliesslich zu positiven Konsequenzen. Sie ist noch in der gleichen Funktion innerhalb der Organisation tätig (vgl. Abbildung 21).

#### 7.4.5. Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe 1 bis 4 Formen)

Zusammenfassung: Veronika gehört zur zweitjüngsten Alterskategorie und zur Berufsgruppe MTT. Sie zeigt Approach Task, Relational und Cognitive Crafting sowie Avoidance Relational und Cognitive Crafting. Insgesamt verfügt sie über ein mässig breites Repertoire von sechs Job-Crafting-Formen. Veronika variiert ihr Job-Crafting-Verhalten fast täglich und offenbart dabei moderates tägliches Task, Relational und Cognitive Crafting. Sie äussert mehrheitlich proaktive Motive für Job Crafting. Den Kontext ihrer Arbeit erlebt sie sowohl als unterstützend als auch als einschränkend. Sie gibt persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind. Job Crafting führt bei Veronika sowohl zu positiven als auch zu negativen Konsequenzen. Veronika verfügt über relativ wenige Jahre an Führungserfahrung mit einer kleinen Führungsspanne. Sie ist noch in der gleichen Funktion innerhalb der Organisation tätig (vgl. Abbildung 22).

#### 7.4.6. Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe 5 bis 8 Formen)

Gemeinsamkeiten: Die Teilnehmerinnen zeigen beide Approach Task, Relational und Cognitive Crafting. Sie offenbaren zudem Avoidance Task oder Relational und Cognitive Crafting. Maren und Marion verfügen beide über ein relativ breites Job-Crafting-Repertoire (Maren: 9 Formen, Marion: 10 Formen). Sie finden in ihren Organisationseinheiten Pflege und Betrieb die gleichen Ausprägungen der Aufgabenmerkmale vor. Sie geben persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind. Job Crafting führt bei ihnen ausschliesslich zu positiven Konsequenzen (vgl. Abbildung 23).

Unterschiede: Die beiden Teilnehmerinnen gehören unterschiedlichen Alterskategorien und Berufsgruppen an. Marion variiert ihr tägliches Job-Crafting-Verhalten deutlich häufiger als Maren, die sich durch ein sehr konstantes Job-Crafting-Verhalten auszeichnet. Marion de-

monstriert moderates tägliches Task, Relational und Cognitive Crafting, während Maren niedriges tägliches Task, Relational und Cognitive Crafting zeigt. Die Teilnehmerinnen äussern sowohl proaktive und bei Marion auch reaktive Motive für Job Crafting. Sie verfügen über langjährige Führungserfahrung bei einer kleinen Führungsspanne (Maren) und wenig Führungserfahrung bei einer sehr grossen Führungsspanne (Marion). Den Kontext ihrer Arbeit erleben sie zum Teil als unterstützend, Maren indes auch als einschränkend. Maren ist noch in der gleichen Funktion tätig, während Marion die Organisation freiwillig verlassen hat (vgl. Abbildung 24).

#### 7.4.7. Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe 9 bis 12 Formen)

Gemeinsamkeiten: Diesem Typus von Job Crafting konnten am meisten Teilnehmer zugeordnet werden. Die Teilnehmer zeigen alle Approach Task, Relational und Cognitive Crafting. Sie offenbaren ferner Avoidance Task, Relation oder Cognitive Crafting jeweils in einer Zweierkombination. Sie verfügen alle über ein breites bis sehr breites Repertoire an Job Crafting (Caroline: 11 Formen, Beatrice: 13 Formen, Christine: 15 Formen, Gabriela: 11 Formen, Dominik: 13 Formen). Sie geben persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind. Job Crafting führt bei diesen Teilnehmern ausschliesslich zu positiven Konsequenzen.

Unterschiede: Die Teilnehmer sind männlich und weiblich und gehören unterschiedlichen Alterskategorien und Berufsgruppen an. Sie unterscheiden sich im Weiteren deutlich durch ihr tägliches Job-Crafting-Verhalten. Caroline und Christine variieren ihr tägliches Job-Crafting-Verhalten deutlich seltener als die anderen Teilnehmer. Gabriela und Christine zeigen hohes Task Crafting, während Dominik, Caroline und Beatrice ein moderates Task Crafting offenbaren. Gabriela und Christine demonstrieren ebenfalls ein hohes Cognitive Crafting und Gabriela für sich auch ein hohes Relational Crafting. Christine gehört zur Gruppe der moderaten Job Crafter auf Tagesebene, und Dominik, Beatrice sowie Caroline zeigen lediglich niedriges tägliches Relational und Cognitive Crafting. Die Teilnehmer äussern mehrheitlich proaktive Motive für Job Crafting, mit Ausnahme von Beatrice und Christine, die auch reaktive Motive angeben. Sie alle verfügen mit Ausnahme von Caroline über wenig Führungserfahrung und eine mittlere Führungsspanne. Sie finden in ihren Organisationseinheiten Pflege, Administration und Finan-

zen/extern unterschiedliche Ausprägungen der Aufgabenmerkmale vor. Den Kontext ihrer Arbeit erleben sie zum Teil als unterstützend, aber auch als auch einschränkend (Beatrice, Gabriela, Dominik). Drei Personen sind noch in gleicher Funktion tätig, eine Person hat die Organisation freiwillig verlassen, und eine Person ist innerhalb der Organisation befördert worden (vgl. Abbildung 25).

#### 7.4.8. Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe mit 13 bis 16 Formen)

Zusammenfassung: Der Teilnehmer zeigt Approach Task, Relational und Cognitive Crafting in sehr grosser Vielfalt sowie Avoidance Task und Cognitive Crafting. Insgesamt verfügt Loris mit 19 Job-Crafting-Formen über ein äusserst breites Repertoire. Er variiert sein Job-Crafting-Verhalten pro Tag aber nur in sehr geringem Ausmass. Loris offenbart ein moderates tägliches Task Crafting und sowohl ein niedriges tägliches Relational als auch ein niedriges tägliches Cognitive Crafting. Er gehört der jüngsten Alterskategorie an und ist in der Pflege tätig. Loris äussert ausschliesslich proaktive Motive für Job Crafting. Er verfügt über einige Jahre Führungserfahrung mit einer mittelgrossen Führungsspanne. Den Kontext seiner Arbeit erlebt er sowohl als unterstützend als auch als einschränkend. Loris gibt persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind. Job Crafting führt bei ihm zu positiven Konsequenzen. Loris ist innerhalb der Organisation befördert worden (vgl. Abbildung 26).

#### 7.4.9. Job-Crafting-Typus mit zwei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen (Gruppe mit 17 bis 20 Formen)

Zusammenfassung: Doreen gehört der zweitältesten Alterskategorie an und ist in der Pflege tätig. Doreen zeigt Approach Task, Relational und Cognitive Crafting in äusserst grosser Vielfalt sowie Avoidance Task und Cognitive Crafting. Wie Loris verfügt sie über ein ausgesprochen breites Repertoire von Job-Crafting-Formen mit 19 unterschiedlichen Formen, und ebenfalls wie Loris variiert sie ihr tägliches Job Crafting nicht in hohem Mass. Sie zeigt ein moderates tägliches Task Crafting und niedriges tägliches Relational und Cognitive Crafting. Doreen führt ausschliesslich proaktive Motive für Job Crafting auf. Sie verfügt über viel Führungserfahrung mit einer mittelgrossen Führungsspanne. Den Kontext ihrer Arbeit erlebt sie sowohl als unterstützend als auch als einschränkend – und dies sogar mehr als die unterstützenden Faktoren.

Sie gibt persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind. Job Crafting führt bei ihr zu ausschliesslich positiven Konsequenzen. Doreen ist nach wie vor in der gleichen Funktion innerhalb der Organisation tätig (vgl. Abbildung 27).

#### 7.4.10. Job-Crafting-Typus mit drei Avoidance-Crafting- und zwei Approach-Crafting-Dimensionen

Gemeinsamkeiten: Christian und Laura sind beide der gleichen Alterskategorie zugeordnet. Sie zeigen beide Approach Task oder Relational und Cognitive Crafting und zudem Avoidance Task, Relational und Cognitive Crafting. Beide Teilnehmer variieren ihr Job-Crafting-Verhalten von Tag zu Tag. Sie äussern sowohl proaktive als auch reaktive Motive für Job Crafting. Christian und Laura verfügen über nur wenig Führungserfahrung und eine geringe Führungsspanne. Den Kontext ihrer Arbeit erleben sie beide zum Teil als unterstützend, aber als auch einschränkend. Job Crafting führt bei diesen Teilnehmern ausschliesslich zu positiven Konsequenzen. Christian und Laura sind noch in der gleichen Funktion tätig.

Unterschiede: Die Teilnehmer sind beiderlei Geschlechts. Sie gehören unterschiedlichen Berufsgruppen an. Christian zeigt ein sehr breites Job-Crafting-Repertoire mit insgesamt 13 Formen, davon neun Formen zugehörend zu Avoidance Crafting. Er ist damit der Teilnehmer mit dem vielfältigsten Repertoire an Avoidance-Crafting-Formen. Laura demonstriert neun Job-Crafting-Formen und ein hohes tägliches Task und Cognitive Crafting sowie ein moderates Relational Crafting. Christian offenbart ebenfalls moderates tägliches Relational Crafting und dazu moderates tägliches Task und Cognitive Crafting. Beide Teilnehmer finden in ihren Organisationseinheiten MTT und Administration unterschiedliche Ausprägungen der Aufgabenmerkmale vor. Sie geben persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend, bei Christian aber auch einschränkend sind (vgl. Abbildung 28).

#### 7.4.11. Job-Crafting-Typus mit drei Avoidance-Crafting- und drei Approach-Crafting-Dimensionen

Gemeinsamkeiten: Die drei Teilnehmer dieses Job-Crafting-Typs zeigen ein vollständiges Job-Crafting-Repertoire hinsichtlich der überhaupt möglichen Dimensionen Approach und Avoidance Task, Relational und Cognitive Crafting. Jessica, Bettina und Tom variieren ihr Job-

Crafting-Verhalten lediglich dezent und zeigen an mehreren aufeinanderfolgenden Tagen das gleiche Ausmass von Job Crafting. Sie demonstrieren sowohl hohes tägliches Task Crafting als auch alle drei hohes tägliches Cognitive Crafting. Den Kontext ihrer Arbeit erleben sie alle als unterstützend, aber als auch einschränkend. Sie geben persönliche Faktoren an, die für Job Crafting unterstützend sind.

Unterschiede: In der Gruppe sind beide Geschlechter vertreten. Bettina, Jessica und Tom gehören unterschiedlichen Alterskategorien und Berufsgruppen an. Jessica und Bettina verfügen über ein relativ breites Repertoire an Job-Crafting-Formen mit acht und neun Formen. Tom hingegen offenbart ein sehr breites Repertoire mit 15 Job-Crafting-Formen. Jessica zeigt ein hohes tägliches Relational Crafting, während sich Tom und Bettina durch ein moderates tägliches Relational Crafting auszeichnen. Die Teilnehmer äussern sowohl proaktive als auch reaktive Motive für Job Crafting (Bettina und Jessica). Sie finden in ihren Organisationseinheiten Pflege, MTT und Administration unterschiedliche Ausprägungen der Aufgabenmerkmale vor. Sie verfügen über unterschiedlich lange Führungserfahrung in Jahren und alle drei über eine eher geringe Führungsspanne. Jessica und Tom erleben beide positive Konsequenzen von Job Crafting, und Bettina und Jessica erleben negative Konsequenzen von Job Crafting. Die beiden Frauen haben die Organisation freiwillig verlassen, während Tom innerhalb der Organisation befördert wurde (vgl. Abbildung 29).

#### 7.4.12. Zusammenfassung der Ergebnisse der Joint Displays

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der qualitativen Arbeitstätigkeitsbeschreibung, der qualitativen Interviewstudie mit den entwickelten Job-Crafting-Typen und den Prozessvariablen von Job Crafting sowie die Ergebnisse der quantitativen Tagebuchstudie zusammen mit demografischen Angaben zu den Studienteilnehmern in Form von Joint Displays aufgezeigt. Die elf gebildeten Typen von Job Crafting sind anschliessend entweder zusammengefasst oder in Bezug auf Unterschiede oder Gemeinsamkeiten der im Typus zugeordneten Teilnehmer beschrieben. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Zuordnung zum jeweiligen Job-Crafting-Typus aufgrund der gezeigten und ausgezählten Job-Crafting-Dimensionen Approach und Avoidance Crafting die am stärksten untereinander verbindende Komponente repräsentiert. Die weiteren beschreibenden Merkmale wie Häufigkeit des täglichen Job Craftings, die Prozessvariablen von Job Crafting, die demografischen Angaben sowie die Angaben

zur Arbeitstätigkeit ergeben ein heterogenes Bild innerhalb der Typen mit wenig Gemeinsamkeiten und zahlreichen Unterschieden. Vergleichbar innerhalb der Typen, d. h. zwischen den Führungspersonen, sind fast immer der Umfang des gezeigten Job-Crafting-Repertoires (Anzahl Formen) sowie die Konsequenzen von Job Crafting (positiv und oder negativ). Es lässt sich festhalten, dass die Darstellung der Daten in dieser Kombination veranschaulichen, dass ein vergleichbares Repertoire von Job Crafting in unterschiedlicher Art und Weise zustande kommen kann und von Führungspersonen mit unterschiedlichen Hintergrund sowie in einem unterschiedlich erlebten Kontext gezeigt wird. Vergleichbar innerhalb eines Typus von Job Crafting werden die erlebten Konsequenzen eines ähnlichen Repertoires von Job Crafting.

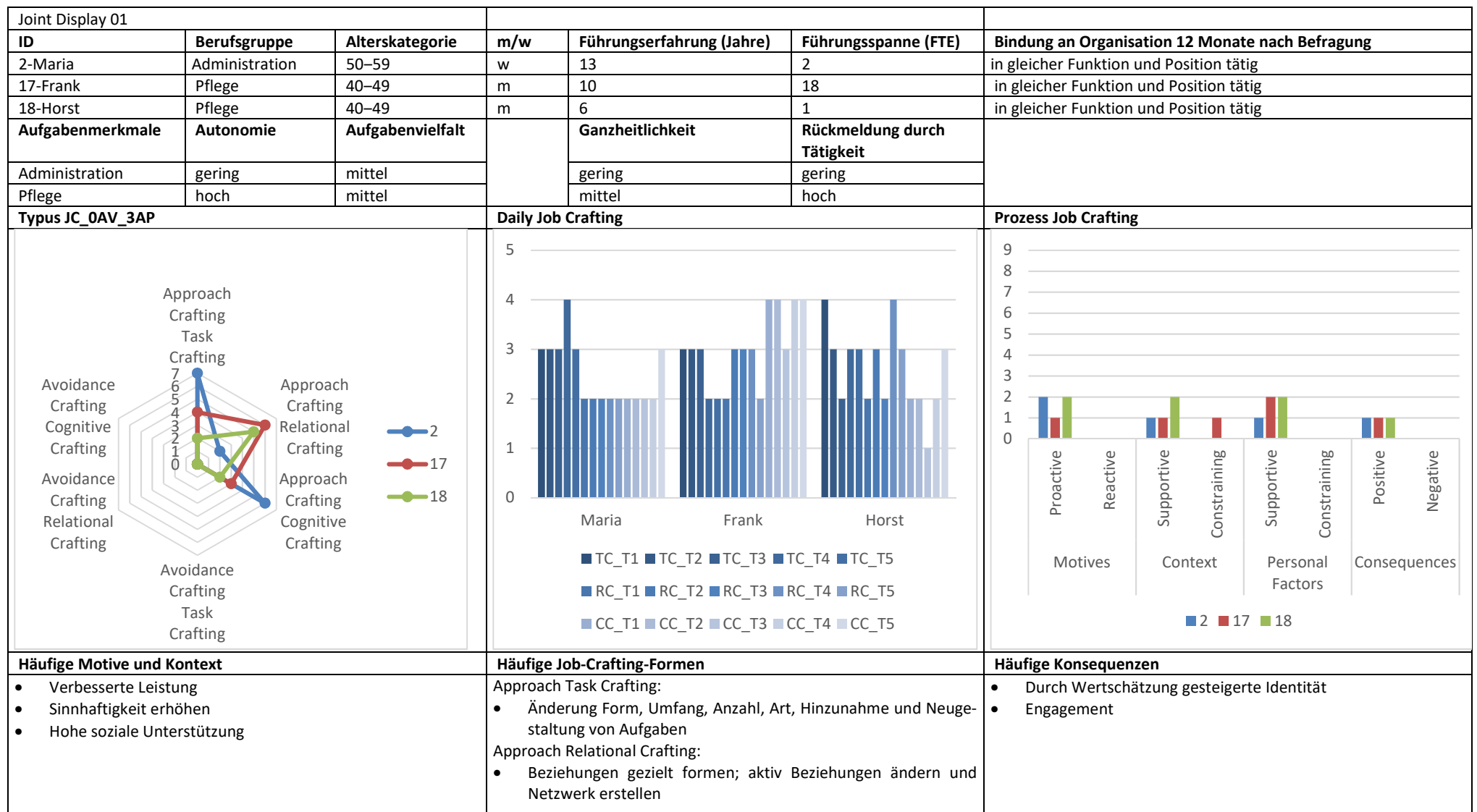


Abbildung 29: Joint Display OAV\_3AP



Joint Display 02						
ID	Berufsgruppe	Alterskategorie	m/w	Führungserfahrung (Jahre)	Führungsspanne (FTE)	Bindung an Organisation 12 Monate nach Befragung
15-Renate	Pflege	40-49	w	5	270	in gleicher Funktion und Position tätig
21-Irina	MTT	30-39	w	2	8	in gleicher Funktion und Position tätig
Aufgabenmerkmale	Autonomie	Aufgabenvielfalt		Ganzheitlichkeit	Rückmeldung durch Tätigkeit	
MTT	hoch	mittel		mittel	hoch	
Pflege	hoch	mittel		mittel	hoch	
Typus JC_1AV_2AP			Daily Job Crafting		Prozess Job Crafting	
Häufige Motive und Kontext			Häufige Job-Crafting-Formen		Häufige Konsequenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosoziale Motivation</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Verbesserte Leistung</li> <li>• Hohe Autonomie und Gestaltungsfreiheit</li> </ul>			<p>Approach Task Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Arbeitsorganisation; Suche nach Unterstützung des Vorgesetzten</li> </ul> <p>Avoidance Task Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Risikosituationen; Anpassung; Verfügbarkeit</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinnhaftigkeit</li> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>	

Abbildung 30: Joint Display 1AV\_2AP

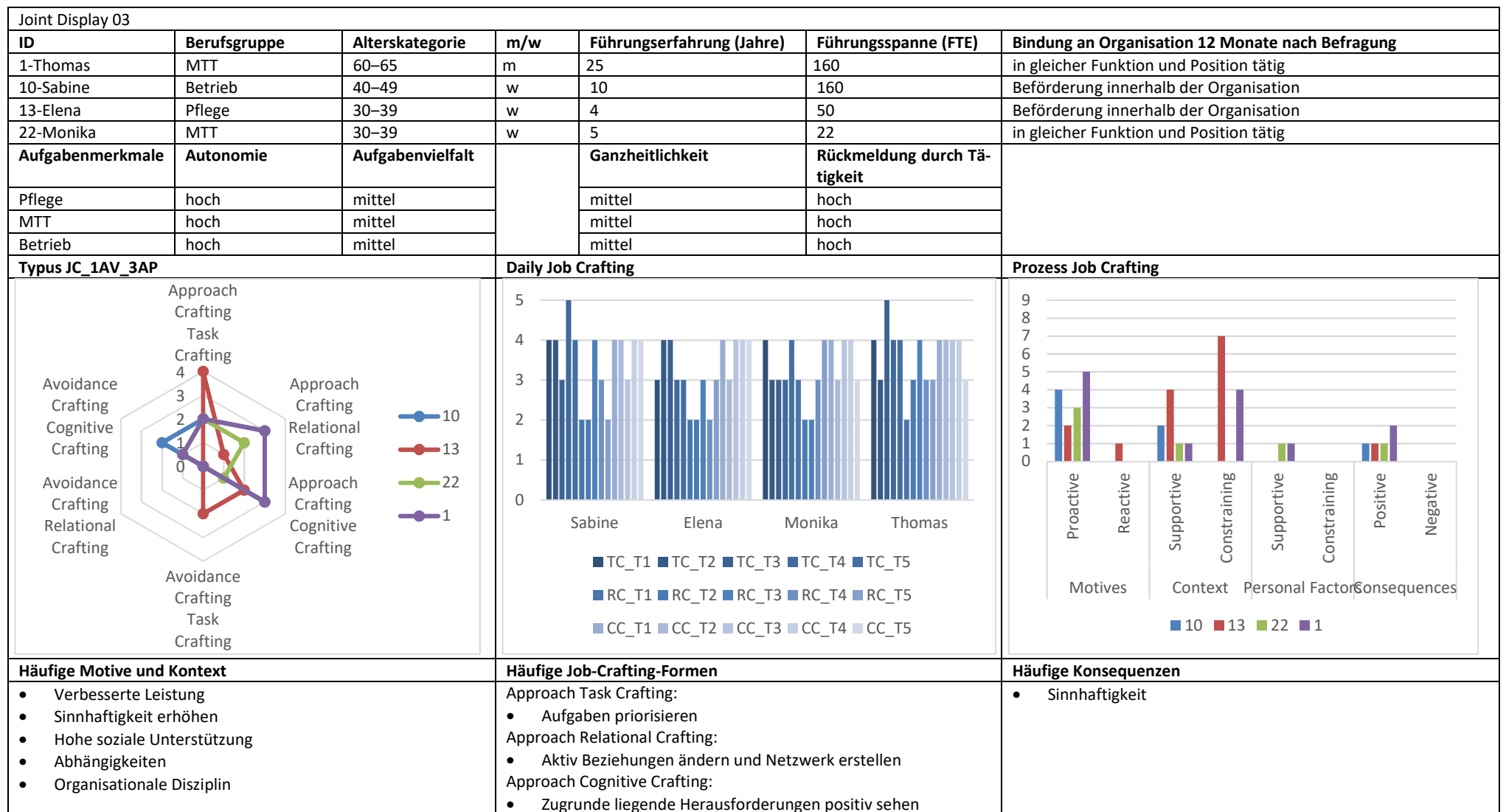


Abbildung 31: Joint Display 1AV\_3AP

Joint Display 04						
ID	Berufsgruppe	Alterskategorie	m/w	Führungserfahrung (Jahre)	Führungsspanne (FTE)	Bindung an Organisation 12 Monate nach Befragung
12-Corinne	Pflege	60–65	w	21	100	in gleicher Funktion und Position tätig
Aufgabenmerkmale	Autonomie	Aufgabenvielfalt		Ganzheitlichkeit	Rückmeldung durch Tätigkeit	
Pflege	hoch	mittel		mittel	hoch	
Typus JC_2AV_2AP			Daily Job Crafting		Prozess Job Crafting	
Häufige Motive und Kontext			Häufige Job-Crafting-Formen		Häufige Konsequenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsbelastung und Druck</li> <li>Umgang mit Bedrohungen durch Reorganisationen</li> <li>Proaktivitätsorientiert</li> <li>Organisationale Disziplin</li> </ul>			Avoidance Cognitive Crafting: <ul style="list-style-type: none"> <li>Distanz schaffen</li> <li>Akzeptanz negativer Aspekte</li> <li>Mentaler Rückzug</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch Wertschätzung gesteigerte Identität</li> </ul>	

Abbildung 32: Joint Display 2AV\_2AP

Joint Display 05						
ID	Berufsgruppe	Alterskategorie	m/w	Führungserfahrung (Jahre)	Führungsspanne (FTE)	Bindung an Organisation 12 Monate nach Befragung
11-Veronika	MTT	40-49	w	6	11	in gleicher Funktion und Position tätig
Aufgabenmerkmale	Autonomie	Aufgabenvielfalt		Ganzheitlichkeit	Rückmeldung durch Tätigkeit	
MTT	hoch	mittel		mittel	hoch	
Typus JC_2AV_3AP_G1-4		Daily Job Crafting			Prozess Job Crafting	
Häufige Motive und Kontext		Häufige Job-Crafting-Formen			Häufige Konsequenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinnhaftigkeit erhöhen</li> <li>• Verbesserte Leistung</li> <li>• Gute interprofessionelle Zusammenarbeit</li> <li>• Hohe soziale Unterstützung</li> <li>• Mangel an Autonomie</li> </ul>		<p>Approach Task Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderung Form, Umfang, Anzahl, Art, Hinzunahme und Neugestaltung von Aufgaben</li> <li>• Gemeinsames Gestalten</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement</li> <li>• Gefühl der Kontrolle</li> <li>• Karriere Stillstand</li> </ul>	

Abbildung 33: Joint Display 2AV\_3AP\_G1-4

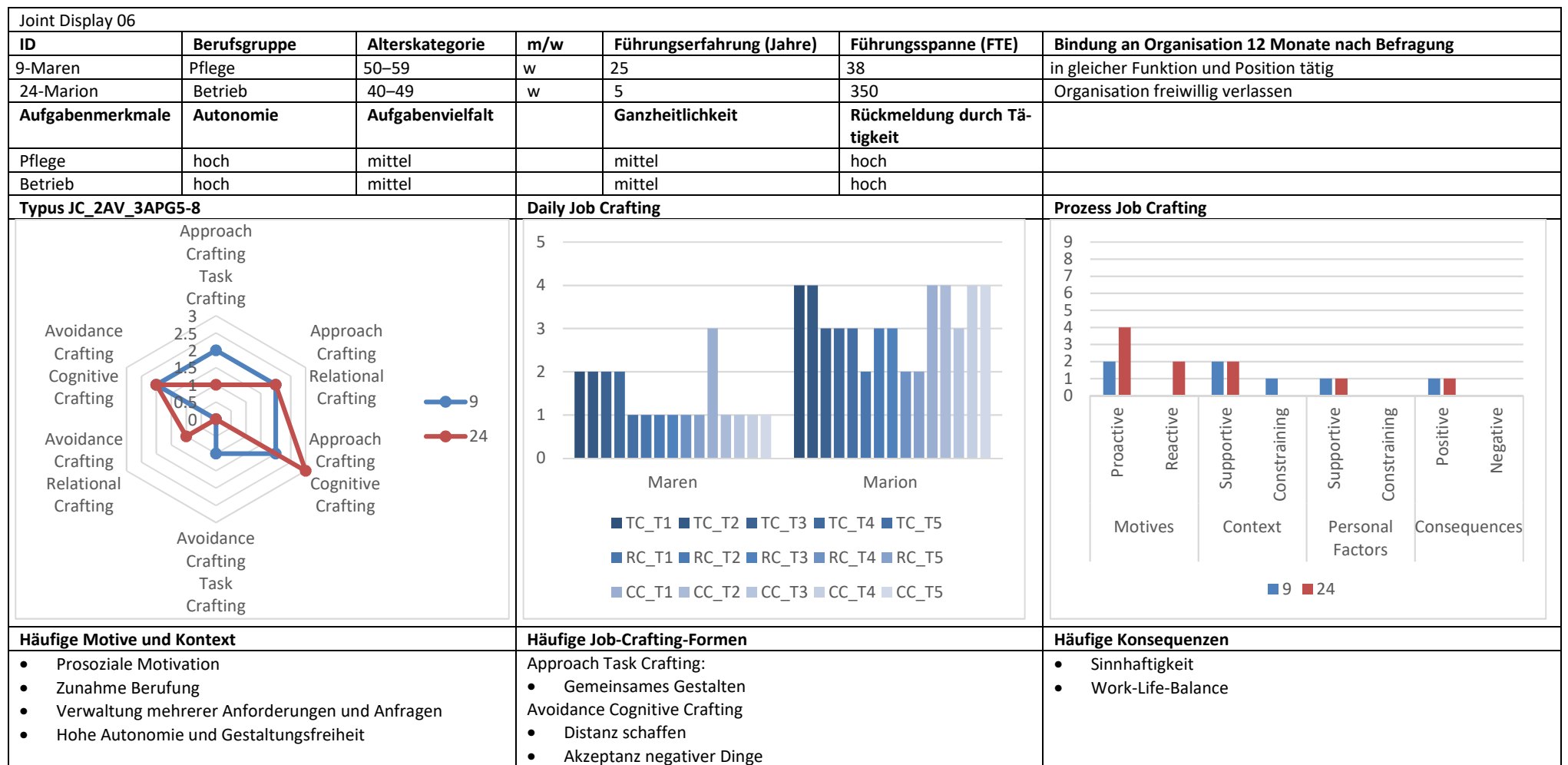


Abbildung 34: Joint Display 2AV\_3APG5-8

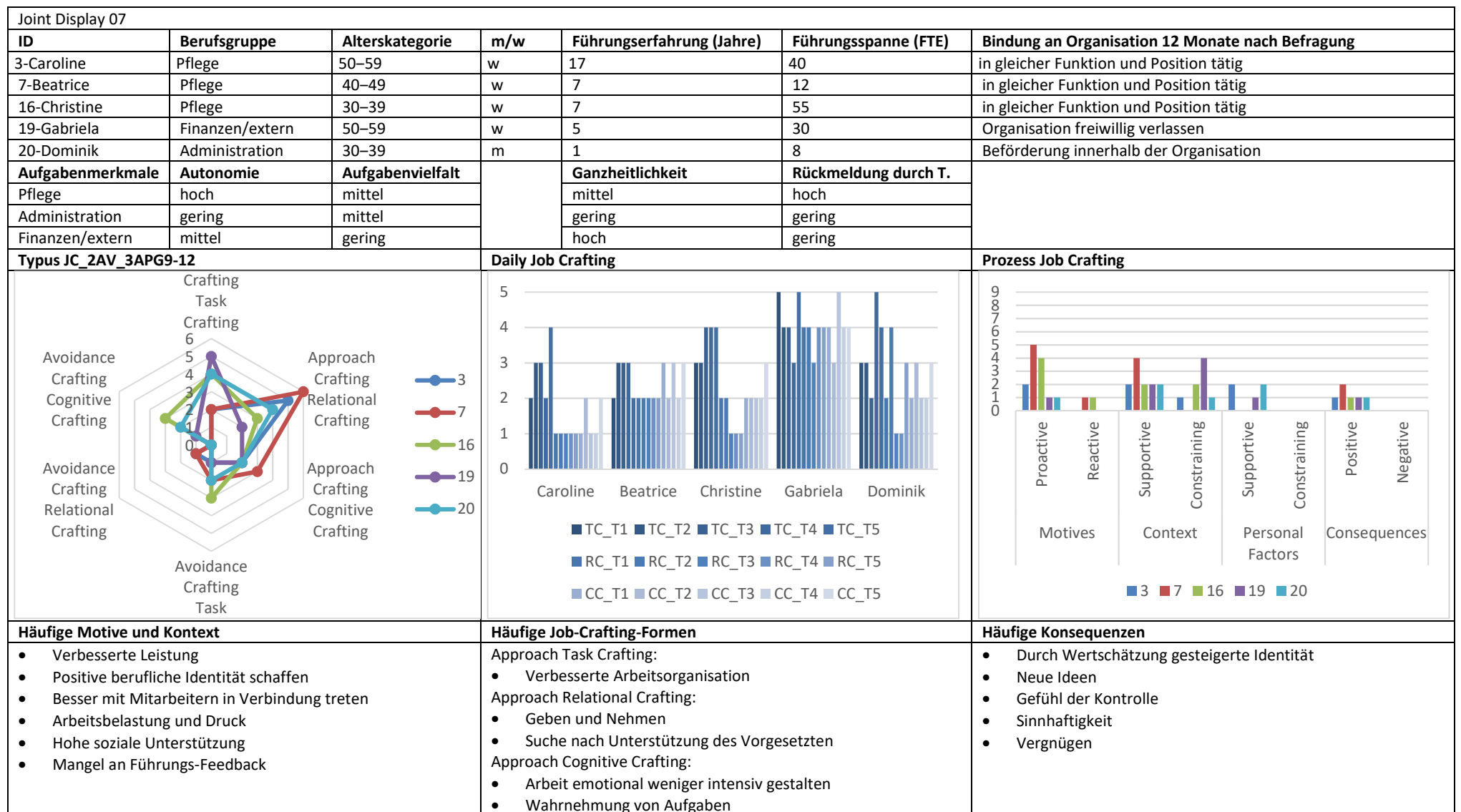


Abbildung 35: Joint Display 2AV\_3APG9-12

Joint Display 08						
ID	Berufsgruppe	Alterskategorie	m/w	Führungserfahrung (Jahre)	Führungsspanne (FTE)	Bindung an Organisation 12 Monate nach Befragung
25-Loris	Pflege	30-39	m	7	42	Beförderung innerhalb der Organisation
Aufgabenmerkmale	Autonomie	Aufgabenvielfalt		Ganzheitlichkeit	Rückmeldung durch Tätigkeit	
Pflege	hoch	mittel		mittel	hoch	
Typus JC_2AV_3APG13-16			Daily Job Crafting		Prozess Job Crafting	
Häufige Motive und Kontext			Häufige Job-Crafting-Formen		Häufige Konsequenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstbild verbessern</li> <li>• Hohe soziale Unterstützung</li> <li>• Mangel an Autonomie</li> <li>• Mangel an Führungsfeedback</li> </ul>			<p>Approach Task Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsames Gestalten</li> <li>• Änderung Form, Umfang, Anzahl, Art, Hinzunahme und Neugestaltung von Aufgaben</li> </ul> <p>Approach Relational Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach Unterstützung des Vorgesetzten</li> </ul> <p>Approach Cognitive Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkungen Job auf andere Menschen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work-Life-Balance</li> </ul>	

Abbildung 36: Joint Display 2AV\_3APG13-16

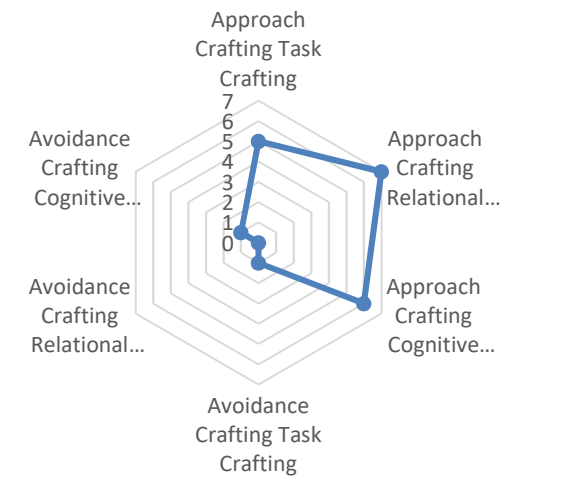
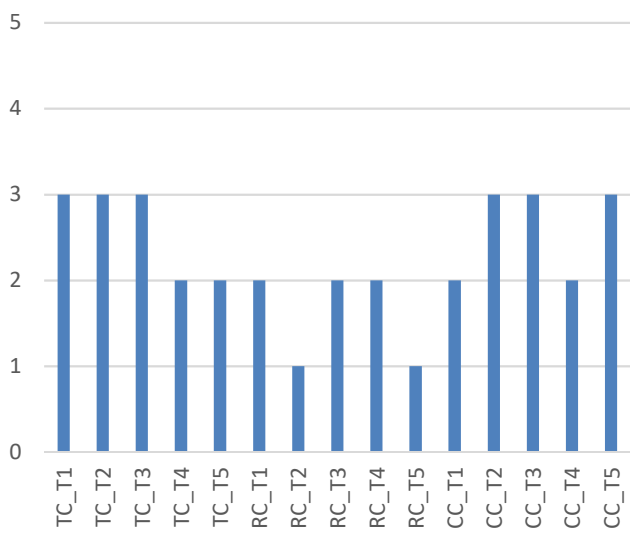
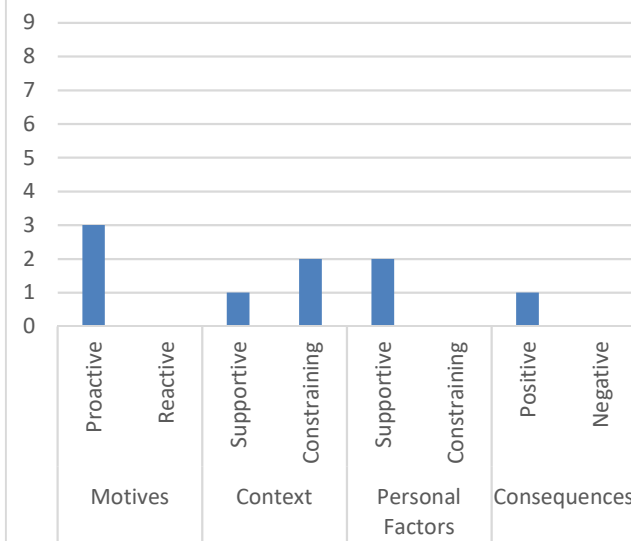
Joint Display 09						
ID	Berufsgruppe	Alterskategorie	m/w	Führungserfahrung (Jahre)	Führungsspanne (FTE)	Bindung an Organisation 12 Monate nach Befragung
4-Doreen	Pflege	50-59	w	18	32	in gleicher Funktion und Position tätig
Aufgabenmerkmale	Autonomie	Aufgabenvielfalt		Ganzheitlichkeit	Rückmeldung durch Tätigkeit	
Pflege	hoch	mittel		mittel	hoch	
Typus JC_2AV_3APG17-20		Daily Job Crafting			Prozess Job Crafting	
						
Häufige Motive und Kontext		Häufige Job-Crafting-Formen			Häufige Konsequenzen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinnhaftigkeit erhöhen</li> <li>Hohe soziale Unterstützung</li> <li>Organisationale Disziplin</li> </ul>		<p>Approach Task Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgaben priorisieren</li> <li>Änderung Form, Umfang, Anzahl, Art, Hinzunahme und Neugestaltung von Aufgaben</li> </ul> <p>Approach Relational Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geben und Nehmen</li> </ul> <p>Approach Cognitive Crafting:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zugrunde liegende Herausforderungen positiv sehen</li> <li>Positive Ergebnisse vorsehen</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinnhaftigkeit</li> </ul>	

Abbildung 37: Joint Display 2AV\_3APG17-20



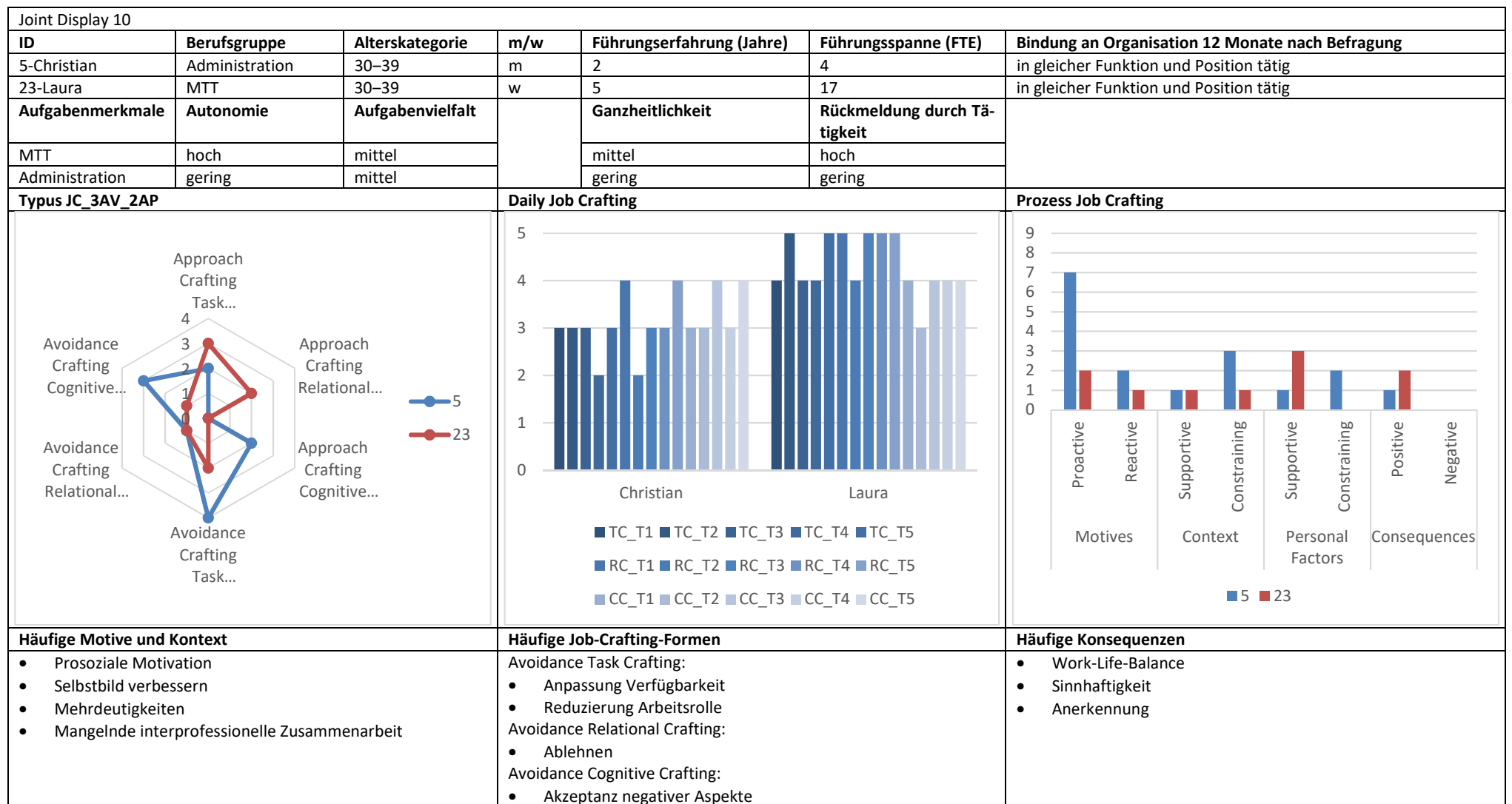


Abbildung 38: Joint Display 3AV\_2AP

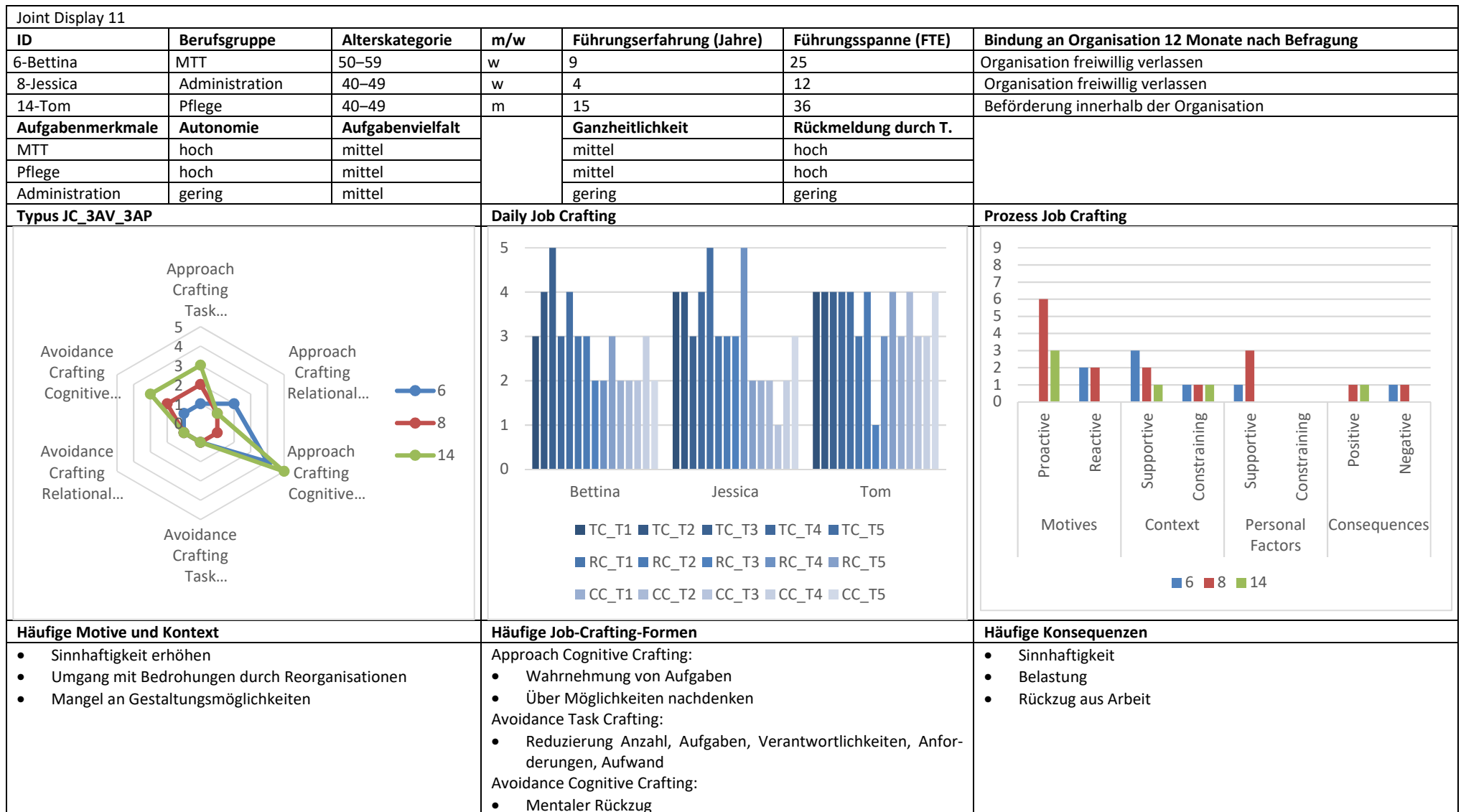


Abbildung 39: Joint Display 3AV\_3AP

## 8. Diskussion

Nachstehend werden die Ergebnisse der empirischen Hauptstudie in Hinblick auf die zu Beginn der Dissertation formulierten Forschungsfragen entlang des Forschungsmodells diskutiert. Dabei werden Erkenntnisse aus der Theorie berücksichtigt. Es folgen Abschnitte zu Implikationen für Theorie und Praxis sowie inhaltliche Limitationen dieser Arbeit.

### 8.1. Zusammengefasste Erkenntnisse

In den nachstehenden Abschnitten werden die auf Grundlage der identifizierten Forschungslücke formulierten Forschungsfragen anhand der Ergebnisse aus der empirischen Hauptstudie beantwortet und diskutiert. Folgende übergeordnete Fragestellung wird dabei in den Mittelpunkt gestellt: Wie zeigt sich Job Crafting, und was bedeutet Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Spital?

#### 8.1.1. Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital

Die empirische Studie bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital hat ergeben, dass ausnahmslos alle Teilnehmer der Studie Job Crafting betreiben. Es findet sich keine Person, die kein Job Crafting zeigt. Bei 88 % der Teilnehmer lässt sich eine Kombination von Approach und Avoidance Crafting belegen. 12 % der Teilnehmer demonstrieren ausschliesslich Approach Crafting. Dieses Ergebnis weicht lediglich leicht von den Ergebnissen aus der Studie von Mäkikangas (2019, S. 101) ab, die herausfand, dass in ihrer Stichprobe von Mitarbeitern im Rehabilitationsbereich 94 % ebenfalls eine Kombination aus Approach und Avoidance Crafting und 6 % nur Avoidance Crafting anwenden. Das Zeigen allein von Avoidance Crafting kann in der vorliegenden Studie nicht belegt werden, indes lässt sich veranschaulichen, dass die Teilnehmer der Studie über ein unterschiedlich grosses Repertoire an Job-Crafting-Formen verfügen (Approach und Avoidance Crafting). Der Median des gezeigten Job-Crafting-Repertoires beträgt für die Teilnehmer zehn Formen. Die Teilnehmerin mit dem grössten Repertoire demonstriert 19 Job-Crafting-Formen, die Teilnehmerin mit dem kleinsten Repertoire dagegen lediglich drei.

Es stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiter Job Crafting betreiben und welche Aufgaben sie spezifisch gestalten, da dieser Frage bislang in keiner Studie nachgegangen wurde (Bakker and Oerlemans, 2019, S. 429). Aufgrund der vorliegenden Studie können diesbezüglich für Führungspersonen im mittleren Management im Spital folgende Ergebnisse festgehalten werden: Am häufigsten nennen die Führungspersonen, dass sie die Art und Form von Aufgaben verändern. Sie verbessern die Arbeitsorganisation als solche. Im Weiteren priorisieren sie Aufgaben, gestalten gemeinsam Aufgaben, vereinfachen diese und schaffen innovative Praktiken (Approach Task Crafting). Im Gegensatz dazu reduzieren sie aber auch häufig Aufgaben in deren Form und Art, sie reduzieren ihre Arbeitsrolle, sie sagen Nein und delegieren Aufgaben (Avoidance Task Crafting). Dabei kann kein Entweder-oder-Verhalten festgestellt werden, d. h., eine Person kann sowohl die Art und Form von Aufgaben verändern als auch die Art und Form von Aufgaben reduzieren. Konkrete Beispiele von Aufgaben, die verändert und gestaltet werden, bilden Dienstpläne und Arbeitszeitmodelle, Projektmanagement- und Führungsinstrumente wie Gefässe und Sitzungsstrukturen sowie Aufgabengebiete und Kompetenzprofile von Mitarbeitenden.

Die Personen ändern aktiv ihre Beziehungen und erstellen Netzwerke. Sie beschreiben ein Geben und Nehmen innerhalb der Interaktionen und suchen nach Unterstützung des Vorgesetzten. Zudem fangen sie Reaktionen aus ihrem Umfeld ein (Approach Relational Crafting). Im Gegenzug reduzieren sie indes auch proaktiv Beziehungen und Interaktionen in ihrer Arbeitsumgebung (Avoidance Relational Crafting). Auch dieses Verhalten kann gleichzeitig gezeigt werden. Ein konkretes Beispiel für Beziehungsgestaltung findet z. B. statt, wenn Personen, die im Rahmen interner Weiterbildungen kennengelernt wurden, nun direkt bei Problemen im operativen Geschäft kontaktiert werden. Cognitive Crafting ist überraschenderweise die am häufigsten genannte Dimension von Job Crafting. Die Führungspersonen geben an, dass sie Distanz zur Arbeit schaffen, sie ziehen sich mental zurück und akzeptieren negative Dinge (Avoidance Cognitive Crafting). Die Führungspersonen denken allerdings auch über Möglichkeiten in ihrer Arbeit nach und sehen die zugrunde liegende Herausforderung ihrer Arbeit positiv. Sie machen sich Gedanken über Auswirkungen ihres Jobs auf andere Menschen, gestalten ihre Arbeit emotional weniger intensiv und definieren die Wahrnehmung ihrer Aufgaben neu (Approach Cognitive Crafting). Konkrete Beispiele sind, dass sich die Führungspersonen bereits mit einem geplanten Neubau für ein Ambulatorium und die damit zusammenhängenden neuen Abläufe befassen, um möglichst optimale Bedingungen für Mitarbeiter zu schaffen. Sie schildern, dass sie sich mit Teamkonstellationen, die durch eine Kluft zwischen

ungen und älteren Mitarbeitern geprägt sind, auseinandersetzen und positive Ergebnisse anstreben. Dessen ungeachtet führen sie Situationen an, bei denen sie merken, dass sie nicht mehr bereit resp. neugierig sind, neue ICT-Tools im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeurteilungen anzuwenden resp. sich einzuarbeiten, und entsprechend andere Wege suchen, die Aufgaben zu erfüllen.

Um die Forschungsfrage, wie Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Spital betrieben wird, aus verschiedenen Perspektiven zu beantworten, wurde im Rahmen dieser Studie auch die Häufigkeit von Job Crafting auf Tagesebene untersucht. Die Führungspersonen demonstrieren an jedem Tag Job Crafting. Sie variieren ihr Verhalten jedoch zum Teil sehr stark zwischen den Tagen, und diese Veränderung geschieht nicht willkürlich (signifikante Messunterschiede zwischen den Tagen eins bis fünf für Task, Relational und Cognitive Crafting). Männer und Frauen zeigen unterschiedliches tägliches Job Crafting. Es lassen sich ferner Unterschiede sowohl zwischen den Berufsgruppen als auch zwischen den Alterskategorien feststellen. Statistisch signifikant sind diese Unterschiede allerdings nicht, d. h., sie sind im Rahmen dieser Studie zufällig entstanden. Tägliches Task Crafting wird vor Cognitive Crafting am häufigsten gezeigt. Gesamthaft offenbaren 36 % der Personen häufiges oder sogar sehr häufiges tägliches Task und Cognitive Crafting. Fast ein Drittel der Personen demonstriert selten oder fast nie an einem Tag Cognitive Crafting, und bei nur einer Person konnte fast nicht am Tag Task Crafting nachgewiesen werden. Lediglich 12 % der Personen zeigen häufig oder sehr häufig am Tag Relational Crafting. Bei 88 % der Personen konnte in dieser Studie ein tiefes oder moderates Mass an täglichem Relational Crafting belegt werden. Dieses Ergebnis erstaunt vor der Tatsache, dass es sich bei den untersuchten Personen zum einen um Führungspersonen handelt und diese Funktionsstufe durch einen hohen Anteil an Interaktions- und Beziehungsarbeit geprägt ist. Zum anderen gelten gerade die Berufsgruppen der Pflege und der MTT (mit Fokus auf die therapeutischen Berufe) als ausgesprochen menschenorientierte Berufe, bei denen der Umgang mit Menschen im Mittelpunkt steht. Das überraschende Ergebnis für Relational Crafting kann einerseits im Zusammenhang damit gesehen werden, dass mit Relational Crafting auf Beziehungsarbeit und Netzwerkgestaltung fokussiert wird, die die Führungspersonen in dieser Studie primär nicht mit der direkten Führungsarbeit mit ihren Mitarbeitern in Verbindung bringen, sondern eher zu Beziehungsarbeit mit anderen Führungspersonen der gleichen Berufsgruppe, interprofessionellen Netzwerken oder zur Beziehung mit ihrem Vorgesetzten in Bezug setzen. Andererseits kann die gering ausgeprägte Nennung von

Relational Crafting im Vergleich mit den Ergebnissen für Task und Cognitive Crafting betrachtet werden. Diese beiden Job-Crafting-Dimensionen werden deutlich häufiger pro Tag genannt. Das Gestalten von Aufgaben könnte auf eine starke Ergebnisorientierung der in dieser Studie befragten Personen hinweisen. Führungspersonen im Spital werden an der Erreichung von Zielen (z. B. Jahreszielen wie Budgeteinhaltung, Qualitätszielen, Kapazitätsauslastungszielen etc.) gemessen. Mittels einer ausgeprägten Orientierung auf die Erfüllung des gegebenen Leistungsauftrags werden die operativen Aufgaben in den Mittelpunkt gestellt. Vereinfacht formuliert, lässt sich hierzu Folgendes konstatieren: Sind die Aufgaben erledigt, stimmt das Ergebnis und die Ziele sind erreicht. Die Gestaltung von Aufgaben kann durch eine Führungsperson in hoher Autonomie ohne ausgeprägte Abhängigkeit zu anderen (Führungs-) Personen ausgeführt werden. Die Frage, ob die Führungspersonen im Rahmen dieser Studie ein hohes Mass an Autonomie in ihrer Arbeitsumgebung erleben, wird im im folgenden Abschnitt diskutiert. Beziehungsarbeit kann indessen meist nicht einseitig geschehen, sondern findet reziprok statt, d. h., es besteht eine Abhängigkeit zum Verhalten einer anderen Person. Es könnte vorkommen, dass sich eine Führungsperson die Frage stellen muss, wo sie tagtäglich ihre zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Arbeit einsetzt, und eine entsprechende Priorisierung zugunsten von Task Crafting geschieht. Zur selben Erkenntnis gelangen Niessen und Autorinnen in ihrer Studie (2016, S. 1305) und halten fest, dass die Konsequenz bzw. der Erfolg von Relational Crafting nicht unter vollständig eigener Kontrolle ist und es deshalb zu einem Abwägen bei den Führungspersonen kommt, ob und in welchem Umfang sie in Beziehungsarbeit und Netzwerkgestaltung investieren. Bei der näheren Betrachtung des Verhaltens einzelner Führungspersonen fällt auf, dass die Grösse des jeweiligen Job-Crafting-Repertoires nicht mit der gezeigten täglichen Häufigkeit von Job Crafting übereinstimmt. Die beiden Personen mit dem grössten Repertoire von Job Crafting (Doreen und Loris mit je 19 Formen) zeigen pro Tag nur eine mittlere Häufigkeit für Task Crafting und jeweils nur ein niedriges oder sehr niedriges Mass für Relational und Cognitive Crafting. Gabriela, die tägliches Job Crafting in der höchstmöglichen Häufigkeit demonstriert, verfügt mit zehn Job-Crafting-Formen über ein lediglich mittelgrosses Repertoire. Renate und Irina offenbaren beide über nur sehr wenige Job-Crafting-Formen (Renate: 4, Irina: 3). Sie zeigen wie Doreen und Loris pro Tag dann auch nur mittlere oder niedrige Häufigkeiten von Task, Relational und Cognitive Crafting. Die Ergebnisse dieser Studie liefern vertiefte Erkenntnisse darüber, wie Führungspersonen im mittleren Management im Spital Job Crafting mit ihrem individuell zusammengesetzten Repertoire an Job-

Crafting-Formen betreiben, und im Speziellen, wie häufig sie Job Crafting auf Tagesebene anwenden. Der Autorin ist keine vergleichbare Studie bekannt. Es handelt sich um Erstbeschreibungen zu dieser Fragestellung.

#### 8.1.2. Bedeutung der Motive für Job Crafting

Die Forschungsfrage, welche Bedingungen Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Spital fördern oder behindern, wird auf Basis des Forschungsmodells in einer ersten Betrachtungsweise durch die Analyse der Motivation der Teilnehmer für Job Crafting beantwortet. Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 181) gehen davon aus, dass ein Bedürfnis nach Steuerung der Tätigkeit und deren Bedeutung, das Bestreben, ein positives Selbstbild aufzubauen, sowie ein Bedürfnis nach Austausch die bedeutsamsten Motive dafür sind, dass Mitarbeitende beginnen, ihre Aufgaben selbst initiiert zu verändern. Der Zusammenhang zwischen der Motivation für Job Crafting und einem gezeigten Verhalten von Job Crafting wird gemäss den Autorinnen dann hauptsächlich durch die Bedingung ermöglicht, im Kontext der Arbeit überhaupt Möglichkeiten für Job Crafting zu sehen. Es wird zwischen proaktiven sowie reaktiven, auf Ziele des Individuums oder auf die Arbeitsgestaltung bezogenen Motive unterschieden. Proaktive Motive sind Antreiber für Job Crafting, damit der Einzelne seine Bedürfnisse erreichen kann. Reaktive Motive gelten dann, wenn eine Notwendigkeit besteht, mit Widrigkeiten in der Arbeitstätigkeit umzugehen. Die Führungspersonen in dieser Studie beschreiben deutlich mehr Motive mit der Absicht, individuelle berufliche Ziele proaktiv zu erreichen, als Motive, die als Reaktion gegenüber strukturellen Widrigkeiten getroffen werden. Das am häufigsten genannte Motiv für Job Crafting lautet, die eigene Leistung verbessern zu wollen, gefolgt von dem Antrieb, ein prosoziales Verhalten zu zeigen. Diese Ergebnisse gehen grundsätzlich mit den Befunden von Wrzesniewski und Dutton (2001) einher. Das in dieser Studie identifizierte Hauptmotiv für Job Crafting, eine verbesserte Leistung zeigen zu wollen, kann im Zusammenhang mit der Führungsfunktion, die die befragten Personen in dieser Studie innehaben, betrachtet werden. Um berufliche Karriereschritte verfolgen zu können, ist eine Orientierung auf Leistungserbringung zielführend und notwendig (Deci and Ryan, 2012, S. 184). Ebenfalls möchten die Führungspersonen eine positive berufliche Identität schaffen. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen von Niessen, Weseler und Kostova (2016, S. 1305), die festhalten, dass das Bedürfnis, ein positives Selbstbild bei der Arbeit aufrechtzu-

erhalten oder zu schaffen, der Hauptgrund dafür ist, Job Crafting zu betreiben. Die Führungspersonen in dieser Studie möchten darüber hinaus die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und ihre Work-Life-Balance mit Job Crafting erhöhen. Gleichwohl sind sie auch motiviert für Job Crafting, um mit Bedrohungen durch Reorganisationen sowie mit hoher Konkurrenz umgehen zu können. Dessen ungeachtet möchten sie mit Job Crafting die Arbeitsbelastung und den Druck besser bewältigen. Lazazzara und Autoren (2020, S. 11) halten hierzu fest, dass der Kontext letztendlich für die Erklärung von zentraler Bedeutung ist, wie proaktive oder reaktive Motive mit verschiedenen Formen von Job Crafting in Verbindung stehen. Zum Beispiel beschreiben sie, dass die Personen, die sowohl durch proaktive als auch reaktive Motive angetrieben sind, erst durch einen unterstützenden Kontext Job Crafting in Form von Approach Crafting demonstrieren (Lazazzara et al., 2020, S. 11). Die Bedeutung des Kontextes Spital für die untersuchten Führungspersonen und deren Job-Crafting-Verhalten wird nachfolgend veranschaulicht.

### 8.1.3. Bedeutung der Führungsfunktion im Kontext Spital für Job Crafting

Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 108) führen an, dass Job Crafting eine situative Aktivität in dem Sinne ist, als dass unterschiedliche Kontexte unterschiedliche Formen von Job Crafting ermöglichen oder einschränken. Die Bedingungen, die sich aus dem Kontext der Arbeitstätigkeit ergeben, sind von zentraler Bedeutung für die Verknüpfung der Motive des Einzelnen mit dem eigentlichen Job-Crafting-Verhalten, das in der Abfolge davon gezeigt wird. Es wird von einem unterstützenden oder einem einschränkenden Kontext ausgegangen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie der Kontext Spital das Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management beeinflusst, können folgende Aussagen zusammengetragen werden: Die Aufgabenbereiche hinsichtlich Führungstätigkeit der Teilnehmer sind im untersuchten Kontext vergleichbar. Die Stellenbeschreibungen ergeben ein Bild grosser Ähnlichkeit auf diesem Abstraktionsniveau hinsichtlich des Aspekts, welche Aufgaben eine Führungsperson im mittleren Management zu bearbeiten hat. Alle teilnehmenden Führungspersonen führen ihre Mitarbeiter in direkter Linie und werden selbst auch direkt von einer vorgesetzten Person geführt. Hingegen offenbart sich eine grosse Heterogenität bei der Beschreibung der jeweiligen Leistungsaufträge an die von der Führungsperson geführte Einheit und deren organisationale Verortung sowie Zugehörigkeit. Die Führungspersonen, zugehörend zu den Berufsgruppen



Pflege, MTT und Betrieb, erleben ausgeprägter als die Führungspersonen im Administrationsbereich Arbeitstätigkeiten mit hoher Autonomie und direkter Rückmeldung durch die Tätigkeit sowie eine mässig ausgeprägte Aufgabenvielfalt und Ganzheitlichkeit der Tätigkeit. Die befragten Führungspersonen erfahren laut ihren Aussagen mehrheitlich einen unterstützenden, von hoher Autonomie und Gestaltungsfreiheit geprägten Kontext in Bezug auf die Gestaltung ihrer Arbeit. Das Arbeitsklima ist von grosser sozialer Unterstützung gekennzeichnet und wird als proaktivitätsorientiert wahrgenommen. Im Gegenzug dazu sind die Führungspersonen aber auch einem Klima ausgesetzt, das ausgeprägt organisationale Disziplin einfordert. Eine mangelnde interprofessionelle Zusammenarbeit ist ebenfalls erlebbar. Die Gestaltung der Arbeit ist durch einen Mangel an Gestaltungsmöglichkeiten und dem Erleben von Mehrdeutigkeiten zum Teil eingeschränkt. Diese einschränkenden Faktoren stehen im Weiteren in Verbindung mit Merkmalen der Aufgabentätigkeiten, die sich durch multiple Schnittstellen innerhalb der Organisation inklusive Schnittstellen zu unterschiedlichen Berufsgruppen auszeichnen. Dieses komplexe Gerüst interner Abhängigkeiten zur Erbringung der Gesamtleistung des Unternehmens ist ein bekanntes Merkmal komplexer Organisationen, wie sie ein Spital darstellt (Tuckermann et al., 2014, S. 664). Das Erleben von Autonomie und Freiheit zur Gestaltung der Arbeit in einem Arbeitsklima, das organisationale Disziplin einfordert, scheint als gegebene Bedingung für Job Crafting von entscheidender Bedeutung zu sein. Gemäss Berg und Autorenschaft (2010, S. 168) müssen Führungspersonen die Herausforderungen meistern, zu entscheiden, wie sie ihre Zeit und ihre Energie am besten nutzen können, um die ihnen gesetzten Ziele zu erreichen. Entsprechend empfinden Führungspersonen eine ständige Spannung zwischen der gewollten Absicht, Aufgaben in ihrem Arbeitsbereich zu ‚craften‘, und der Verpflichtung, bestimmte formale Aufgaben zu erledigen, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Diese Aussage kann aufgrund der Ergebnisse dieser Studie bestätigt werden. Im Weiteren sind die Führungspersonen im Bereich Pflege und MTT in hybriden Rollen (Führung- und gleichzeitig Fachfunktion) tätig, wie sie von Hewlett und Luce (2006, S. 50) beschrieben werden. Der Kontext hybrider Rollen zeichnet sich durch Tempo, Intensität, Umfang, lange Arbeitszeiten und sich widersprüchliche Zielsetzungen aus. Diese Beschreibung deckt sich mit der Beschreibung des Kontextes Spital, die von den Führungspersonen im mittleren Management dieser Studie geschildert wird. Der zudem drohende resp. bereits akut herrschende Fachkräftemangel gerade in der Berufsgruppe der Pflege sowie der ökonomische Druck zur Erreichung der Finanzziele des Spitals verschärfen die Erwartungen der Spitalleitung an die Führungspersonen im mittleren Management und erhöhen das Einfordern organisationaler

Disziplin. Glaser und Takeuchi (2016) halten fest, dass Führungspersonen im mittleren Management organisationale Disziplin erleben, da die Festlegung klarer Leistungs- und Verhaltensstandards, ein offenes und schnelles Feedback-System und die konsequente Anwendung von Sanktionen dazu beitragen, dass der Einzelne sich freiwillig darum bemüht, alle Erwartungen, die die Organisation an ihn stellt, zu erfüllen (Glaser and Takeuchi, 2016, S. 1345).

Die Ergebnisse dieser Studie gehen deshalb einher mit den Befunden von Berg und den Forscherinnen (2010) sowie Glaser und Takeuchi (2016). Die Führungspersonen im mittleren Management im Spital arbeiten in einem Kontext, der Tätigkeiten bedingt, die – wie Hewlett und Luce (2006) beschreiben – als extrem bezeichnet werden können. Das hohe Mass an erlebter Autonomie und Gestaltungsfreiheit kontrastiert mit der eingeforderten organisationalen Disziplin und scheint die Führungspersonen im mittleren Management im Spital dazu zu bringen, Job Crafting zu betreiben, das einerseits eine ausgeprägte Fokussierung auf Aufgabengestaltung (Approach und Avoidance Task Crafting) und andererseits bedingt, dass wirkungsvolle kognitive Strategien von den Führungspersonen eingesetzt werden müssen (Approach und Avoidance Cognitive Crafting), um in diesem spannungsvollen Kontext die geforderte Leistung zu erbringen. Die Auswirkungen dieses Kontextes und des veranschaulichten Job Craftings werden im Abschnitt 8.1.5 zu den Auswirkungen von Job Crafting diskutiert.

#### 8.1.4. Bedeutung der persönlichen Faktoren

Der Zusammenhang zwischen Job Crafting und daraus resultierenden Konsequenzen hängt davon ab, was geschieht, wenn Personen aktiv Job Crafting betreiben. Entsprechend werden Persönlichkeitsmerkmale und weitere unterstützende oder einschränkende Faktoren als Einflussgrößen auf das Ergebnis von Job Crafting beschrieben. Die Führungspersonen im mittleren Management im Spital erwähnen verschiedene unterstützende Persönlichkeitsmerkmale, die sie in Verbindung mit der Wirkung von Job Crafting sehen. Häufige Nennungen sind Fachwissen, Erfahrung, die Fähigkeit, andere Menschen beeinflussen zu können, einen respektvollen Umgang zu pflegen, sowie hohes Selbstvertrauen. Generell ist festzuhalten, dass die Führungspersonen jedoch nur wenige Anhaltspunkte liefern, die erklären, welche persönlichen Faktoren die Wirkung von Job Crafting beeinflussen. Als einschränkende persönliche Faktoren nennen sie einen Mangel an Selbstbewusstsein sowie die Unfähigkeit, Widerstände von Beteiligten zu überwinden. Die Angaben stammen von lediglich einer Führungsperson. Die von

Rudolph und der Forschungsgruppe bestätigten positiven Zusammenhänge zwischen den Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen sowie Selbstwirksamkeit und proaktive Persönlichkeit konnten in dieser Studie nicht nachgewiesen werden (Rudolph et al., 2017, S. 125). Hingegen können die Ergebnisse der Studie von Niessen und Autorinnen (2016, S. 1305) bestätigt werden, mit denen festgehalten wird, dass Berufserfahrung als relevanter Einflussfaktor für Job Crafting fungiert. Auch die Führungspersonen in dieser Studie geben Erfahrung und Fachwissen als bedeutende Merkmale für die Wirkung von Job Crafting an. Die gefundenen Zusammenhänge sind allerdings auf einer qualitativ beschreibenden Ebene anzusiedeln und im Rahmen dieser Studie statistisch nicht signifikant zu belegen.

#### 8.1.5. Auswirkungen von Job Crafting

Die Forschungsfrage, welche Auswirkungen sich hinsichtlich Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Spital zeigen, lässt sich wie folgt beantworten: Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 186) erläutern, dass Job Crafting bei Personen zu Veränderungen in der Bedeutung der Arbeit sowie zu einer Überarbeitung der eigenen Identität mit der Arbeit führt. Das in dieser Studie verwendete Forschungsmodell zum Prozess von Job Crafting endet mit den Konsequenzen, die der Einzelne erlebt. Es lassen sich im Modell positive und negative Konsequenzen von Job Crafting unterscheiden, woraus folgende Ergebnisse resultieren: Die Führungspersonen im mittleren Management im Spital nennen als Konsequenz von Job Crafting deutlich häufiger positive Erfahrungen als negative. Am häufigsten erleben sie durch Job Crafting Sinnhaftigkeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance sowie eine durch Wertschätzung gesteigerte berufliche Identität. Sie nennen im Weiteren, ein Erleben von Anerkennung, ein Gefühl von Kontrolle, Engagement, Vergnügen und Erfüllung. Diese Befunde gehen somit mehrheitlich einher mit den Erkenntnissen von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 186). Nicht genannt ist von den Führungspersonen als Konsequenz von Job Crafting das Erleben von Wohlbefinden. Dies steht im Gegensatz zur Feststellung von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 186). Als negative Konsequenzen von Job Crafting erwähnen die Führungspersonen im mittleren Management im Spital ein Erleben von Karrierestillstand, Konflikte zu Hause und einen Rückzug aus der Arbeit. Als weiterer Hinweis zur Wirkung von Job Crafting könnte die Frage dienen, ob die Führungspersonen ein Jahr nach Durchführung der Studie (Interview- und Tagebuchstudie) in der Funktion verblieben sind resp. eine Veränderung stattgefunden hat.

Hierzu ist anzuführen, dass mehr als ein Drittel der Führungspersonen nicht mehr in der gleichen Funktion tätig ist. Sie haben das Spital entweder freiwillig verlassen (16 %) oder sind innerhalb des Spitals befördert worden (20 %). Obwohl Rudolph und Autoren (2017, S. 125) festhalten, dass mit Job Crafting nicht vorausgesagt werden kann, ob die Mitarbeitenden die Absicht haben, zu kündigen, kann es von Interesse sein, zu beschreiben, welche Zusammenhänge von Motiven, Kontext und gezeigtem Job Crafting zu einem Verbleib im Spital resp. zu einem Wechsel führen. Die Beschreibung dieser Zusammenhänge und die daraus entstehenden Aussagen erfolgen im Abschnitt 8.2 ‚Implikationen für Theorie und Praxis‘.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Führungspersonen in ihrem Erleben eines anspruchsvollen Kontextes mehrheitlich positive Konsequenzen von Job Crafting wahrnehmen. Der herausfordernde Kontext Spital, in dem sich Führungspersonen im mittleren Management bewegen, führt gemäss Buchanan und Autoren (2013, S. 41) bei einem Teil der Personen zur Empfindung von Erfüllung, während der andere Teil der Führungspersonen diese Anforderungen als sehr belastend wahrnimmt und als Konsequenz über Müdigkeit, eine schlechte Work-Life-Balance sowie einen erhöhten Stresslevel berichtet. Die Ergebnisse dieser Studie lassen vermuten, dass das von den Führungspersonen gezeigte Job Crafting ein wirksames Verhalten ist, um im erlebten anspruchsvollen Kontext des mittleren Managements im Spital zu arbeiten und Positives wie Sinnhaftigkeit und eine intakte Work-Life-Balance zu erleben. Es gelingt den Führungspersonen offensichtlich, Job Crafting als proaktive Strategie anzuwenden, um die Passform ihrer Arbeit und sich als Menschen in beruflicher Hinsicht zu optimieren. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Aussagen von Bakker (2017, S. 327) sowie Niessen und Autorinnen (2016, S. 1305) und trägt zur Erklärung dieses Zusammenhangs bei, der von Rudolph und Autoren (2017, S. 131) sogar als Forschungslücke benannt wurde.

#### 8.1.6. Bedeutung des Job-Crafting-Prozesses

Im Rahmen dieser Studie wurde Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Managements eines Spitals entlang eines Prozesses untersucht. Als Ausgangspunkt für Job Crafting dienen die proaktiven und reaktiven Motive des Einzelnen für Job Crafting. Der als unterstützend oder einschränkend erlebte Kontext ist von zentraler Bedeutung für die Verknüpfung der

Motive des Einzelnen. Job Crafting des Einzelnen unterscheidet sich basierend auf dem erweiterten Konzept von Bruning und Campion (2018, S. 501) in Approach und Avoidance Task, Relational und Cognitive Crafting. Der Zusammenhang zwischen Job Crafting und daraus resultierenden Konsequenzen ist durch unterstützende oder einschränkende Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften des Einzelnen geprägt. Der Prozess von Job Crafting endet mit den positiven oder negativen Konsequenzen, die der Einzelne als Folge von Job Crafting erlebt. Lazazzara und Autoren (2020, S. 13) erklären hierzu, dass sich proaktive Motive auf das Zeigen von Approach Crafting und reaktive Motive auf Avoidance Crafting beziehen. Gleichwohl scheint es wohl möglich zu sein, dass ein unterstützender Kontext eingreifen und bestimmend dahingehend sein kann, welche Job-Crafting-Formen aktiviert werden. Dieser Befund kann aufgrund der Ergebnisse in dieser Studie bestätigt werden. 20 der 25 Führungspersonen aktivieren Approach und Avoidance Crafting, obwohl sie neben proaktiven Motiven auch negative angeben. Interessanterweise äussern diejenigen Führungspersonen, die ausschliesslich Approach Crafting demonstrieren, auch nur positive Motive für Job Crafting (Maria, Frank und Horst). Sie erleben dazu einen unterstützenden sowie im Fall von Frank zusätzlich einen einschränkenden Kontext. Der erlebte Kontext kann folgendermassen als beeinflussend für Job Crafting beschrieben werden: Insgesamt erleben mehr als zwei Drittel der Führungspersonen einen sowohl unterstützenden als auch einschränkenden Kontext. Auf diese organisationale Bedingung reagierend, aktivieren die Führungspersonen in der Regel Approach und Avoidance Crafting. Knapp ein Drittel der Führungspersonen erlebt einen ausschliesslich unterstützenden Kontext und aktiviert dennoch Approach und Avoidance Crafting, um sich den organisationalen Bedingungen anzupassen. Lazazzara und Autoren (2020, S. 14) bestätigen in ihrer Meta-Synthese die bisherigen Erkenntnisse in der Literatur, aus denen hervorgeht, dass Avoidance Crafting höchstwahrscheinlich zu negativen Konsequenzen führt. Dieser Zusammenhang kann anhand der Ergebnisse dieser Studie nicht bestätigt werden. 18 der 25 Führungspersonen dieser Studie erleben trotz des Einsetzens von Avoidance Crafting ausschliesslich positive Konsequenzen. Der Einfluss unterstützender oder einschränkender persönlicher Faktoren scheint deshalb bei den Führungspersonen in dieser Studie eine untergeordnete Rolle zu spielen. Interessante Ergebnisse sind im Weiteren folgendermassen festzustellen. Die drei Führungspersonen, die ausschliesslich Approach Crafting zeigen, erleben keine negativen Konsequenzen. Zwei der drei Führungspersonen, die Approach sowie Avoidance Crafting demonstrieren und

negative Konsequenzen erleben, haben das Spital verlassen. Aufgrund des qualitativen Forschungsansatzes zur Beschreibung der Prozessvariablen von Job Crafting kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob diese Zusammenhänge zufällig sind oder nicht.

## 8.2. Implikationen

Aus den vorliegenden Erkenntnissen zu Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Spital können folgende Implikationen für Theorie und Praxis formuliert werden. Die vorliegende Abhandlung leistet somit einen relevanten Beitrag zum vertieften Verständnis von Job Crafting.

### 8.2.1. Implikationen für die Theorie

Ziel dieser Untersuchung ist die vertiefte Beschreibung von Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital. Es sollen die Fragen geklärt werden, wie sich Job Crafting bei diesen Personen zeigt, welche Motive sie dazu antreibt und in welchem Kontext bei ihnen Job Crafting zutage tritt. Darüber hinaus sollen die Auswirkungen von Job Crafting beschrieben werden. In der vorliegenden Studie wurde ein Forschungsmodell zur Beschreibung dieses Job-Crafting-Prozesses in Anlehnung an das Modell von Lazazzara und Autoren (2020, S. 12) entwickelt. Job Crafting wurde anhand der originären Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting von Wrzesniewski und Dutton (2001) analysiert. Das alternative Modell zur Untersuchung von Job Crafting ist das Job-Demand-Resource-Modell von Bakker and Demerouti (2007, S. 309 ff.). Bakker und Demerouti geben als Grund für ihre von der originären Beschreibung von Wrzesniewski und Dutton (2001) abweichenden theoretischen Definition von Job Crafting an, dass die originär definierten Dimensionen Task und Relational Crafting handlungsbezogen seien, während Cognitive Crafting eine Leistung auf gedanklicher Ebene darstelle. Diese drei Dimensionen würden deshalb nicht einem einzigen homogenen Konstrukt entsprechen (Bakker and Demerouti, 2017, S. 275). Bruning und Campion (2018, S. 518) halten hierzu fest, dass diese Sichtweise nicht geeignet ist und das JD-R Modell zur Erklärung von Job Crafting einen unverhältnismässig starken Schwerpunkt allein auf Ressourcen resp. auf das Lernen und die Suche nach Feedback oder Rat legt. In der Job-Crafting-Forschung ist nicht annähernd so viel Aufmerksamkeit auf die kognitiven Formen von Job Crafting gerichtet

worden wie auf Task und Relational Crafting. Als erste Implikation für eine weiterführende theoretische Diskussion zu Job Crafting ist Folgendes darzulegen: Die Ergebnisse dieser Studie veranschaulichen, dass Cognitive Crafting eine bedeutende Rolle bei der Beschreibung von Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Spital zukommt. Die Teilnehmer zeigen sowohl ein breites Repertoire an Approach und Avoidance Cognitive Crafting als auch ein häufiges tägliches Anwenden von Cognitive Crafting. Aus der Studie geht hervor, dass Task Crafting die Teilnehmer dazu bringt, die Ziele, die die Spitalleitung vorgibt, zu erreichen, und Cognitive Crafting sie dazu bewegt, einen Einklang zwischen ihrem Job und sich selbst als Person zu erlangen. Als Resultat erleben sie Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Dieses Ergebnis geht einher mit jenen von Niessen und Autorinnen (2016, S. 1306), die angeben, dass Cognitive Crafting die Zunahme der Wahrnehmung einer Passung zwischen Job, Person und Umwelt vorhersagt. Dass ein Mensch sich seiner Umwelt anpasst, ist ein bekanntes Phänomen und bereits mit zahlreichen sozial- und entwicklungspsychologischen Theorien untermauert worden (Oerter and Montada, 2002, S. 72). Die in dieser Studie als Kontext bezeichnete Arbeitsumgebung wird z. B. in der Entwicklungspsychologie nach Bronfenbrenner (Bronfenbrenner, 1977, S. 514) Setting genannt. Dies ist ein Ort mit spezifischen physikalischen Eigenschaften, in dem die Personen in bestimmter Weise in bestimmten Rollen und Zeitabschnitten aktiv sind. Ein Individuum lässt sich nicht losgelöst von dem Leben in Settings charakterisieren, da reales Verhalten nur in Settings vorkommt (Oerter and Montada, 2002, S. 75). Erst kognitive Strukturen befähigen ein Individuum, dem Erleben in unterschiedlichen Settings einen Sinn abzugewinnen (Oerter and Montada, 2002, S. 81). Cognitive Crafting ist gemäss dieser Studie zwingend als Job-Crafting-Dimension zugrunde zu legen und in Studien zum besseren Verstehen von Job Crafting zu berücksichtigen. Auch wenn Cognitive Crafting als Verhaltensweise scheinbar weniger direkt beobachtbar ist als Task oder Relational Crafting, erscheint es vorstellbar, dass die von den Teilnehmern dieser Studie demonstrierten Formen von Approach und Avoidance Cognitive Crafting das Verhalten der Führungspersonen direkt verändern. Es wird deshalb für weitere Forschungsarbeiten empfohlen, ein besonderes Augenmerk auf die Bedeutung von Cognitive Crafting im Zusammenhang mit dem Erleben von Sinnhaftigkeit zu legen. Die Ergebnisse dieser Studie belegen des Weiteren, dass für die Führungspersonen im mittleren Management im Spital Relational Crafting eine eher untergeordnete Rolle spielt. Dieses Ergebnis könnte darauf hinweisen, dass die bisher bekannten Formen von Relational Crafting weniger auf die Beziehungsgestaltung zwischen Führungsperson und Mitarbeiter abzielen als vielmehr auf die Gestaltung der Beziehungen zu Peers, Vorgesetzten und Netzwerkpartnern. Es stellt sich daher

für weitere Forschungsarbeiten zu Job Crafting von Führungspersonen die Frage, mit welche Formen von Approach und Avoidance Crafting explizit die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitern gezeigt und festgehalten werden können. Dieser Gedankengang kann zu allenfalls relevanten Fragestellungen im Rahmen der Führungsforschung weitergeführt werden. Zum Beispiel wäre es relevant, zu eruieren, welches Führungsverhalten bei welcher Form von Job Crafting demonstriert wird und ob sich eventuell eine Korrelation zwischen Task Crafting und einem aufgabenorientierten Führungsverhalten im Sinne eines transaktionalen Führungsstils offenbart. Ferner könnte in Erfahrung gebracht werden, ob Relational-Crafting-Formen mit einer transformationalen Führung, wie sie unter anderem auch von Esteves und Pereira Lopes (2016b, S. 1 ff.) beschrieben wird, korrelieren und welche Bedeutung Cognitive Crafting für ein gezeigtes Führungsverhalten besitzt. Letztendlich wirft sich auch die Frage auf, welchen Einfluss ein breites Repertoire von Approach und Avoidance Crafting sowie die Häufigkeit von Job Crafting auf das gezeigte Führungsverhalten haben. Unter anderem diese Fragen müssten in weiteren Studien – zugeschnitten auf verschiedene Kontexte – beleuchtet werden.

Die zweite theoretische Implikation dieser Untersuchung lautet, dass der erlebte Kontext für ein Zeigen von Job Crafting entscheidend ist. Dieser Befund geht einher mit der Feststellung von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 197), dass Job Crafting ein situatives Verhalten verkörpert und in einem geringeren Mass auf der Veranlagung resp. den Persönlichkeitsmerkmalen einer Person beruht. Berg und Autorinnen (2010, S. 171) erwähnen in diesem Kontext, dass Job Crafting als Verhalten sowohl eine proaktive als auch eine adaptive Komponente enthält. Die proaktive Komponente bedingt, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben, Beziehungen und Annahmen hinsichtlich ihrer Arbeit anpassen, während die adaptive Komponente die im Kontext erlebten Herausforderungen mittels Problemlösungsverhalten auszugleichen versucht. Bezogen auf die Führungspersonen im mittleren Management im Spital, könnte dies bedeuten, dass der erlebte Kontext einerseits dazu führt, dass Task- und Relational-Crafting-Formen zur Gestaltung von Aufgaben und Beziehungen gezeigt werden, und mittels Cognitive Crafting für die Herausforderungen, die im Kontext Spital erlebt werden, Problemlösungsstrategien entwickelt werden. Interessanterweise werden Verhaltensweisen zur Bewältigung von Problemen oder schwierigen Situationen oftmals nur im Zusammenhang mit negativen psychologischen Zuständen wie Burn-out und Stress erwähnt (Hakanen, Seppälä and Peeters, 2017, S. 619). Gemäss den bekannten Forschern zu Positiver Psychologie Martin E. P. Seligmann und



Mikhalý Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi and Seligman, 2000, S. 5) ist indes die Fokussierung auf das Negative eine zu einseitige Entwicklung in der psychologischen Forschung. Diese Studie veranschaulicht, dass Job Crafting eine Stärke des menschlichen Verhaltens verkörpert, um sich mittels proaktiven und adaptiven Verhaltens an verschiedene Settings oder Kontexte schrittweise anpassen zu können. Gleichzeitig werden mit Job Crafting diese Kontexte auch an die Bedürfnisse des Menschen angepasst, sodass Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns erlebt wird. Es scheint, dass jeder Mensch die Möglichkeit für Job Crafting ‚in die Wiege‘ gelegt bekommt. Job Crafting ist demnach weniger ein von der Persönlichkeit des Einzelnen abhängiges Verhalten als ein an verschiedene Kontexte adaptiertes Verhalten. Diese Erkenntnis ist insofern von grosser Bedeutung, als dass der Ansatz zur Förderung von Job Crafting über das Erkennen der individuellen sowie subjektiv erlebten Arbeitsumgebung, der Ableitung der richtigen Schlussfolgerungen daraus und der Entwicklung adaptiver Verhaltensweisen gehen soll. In Bezug auf diese Studie bedeutet dies, die in dieser Studie vorgefundenen erlebten unterstützenden und einschränkenden Faktoren in der Arbeitsumgebung den Führungspersonen im mittleren Management bewusst zu machen und gezielte Gestaltungsmöglichkeiten von Aufgaben, Beziehungen und Problemlösungsschritten zu entwickeln. Im nächsten Abschnitt werden mögliche Ansätze zur Förderung von Job Crafting im Kontext des mittleren Managements im Spital diskutiert.

### 8.2.2. Implikationen für die Praxis

In der vorliegenden Studie wird als erste Studie dieser Art veranschaulicht, wie Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Kontext Spital gezeigt wird. Als bedeutende Erkenntnis für die Praxis lässt sich festhalten, dass alle Menschen unabhängig von ihren Motiven, ihren Persönlichkeitseigenschaften und dem erlebten Kontext Job Crafting anwenden. Job Crafting ermöglicht den Menschen, die Passung zwischen dem erlebten Kontext, ihrer Arbeit und ihrer Person zu gestalten. Dabei tritt zutage, dass die Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting sowohl in der Form von Approach als auch Avoidance Crafting gezeigt werden und der unterstützende und/oder einschränkende Kontext eine bedeutende Rolle dabei spielt, welche Formen von Job Crafting sich offenbaren. In dieser Studie ergeben sich fast ausschliesslich positive Auswirkungen durch Job Crafting. Aus Sicht des Spitals sind deshalb Überlegungen sinnvoll, wie Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management unterstützt werden kann. Eine naheliegende Überlegung besteht in der Förderung von

Job Crafting mittels gezielter Schulungen. Die Inhalte der Schulungen sollten dabei darauf abzielen, den Führungspersonen im mittleren Management einerseits Job Crafting vorzustellen und bewusst zu machen und ihnen andererseits Instrumente und Methoden zur Hand zu geben, um in einem ersten Schritt den erlebten Kontext Spital aus ihrer Sicht zu analysieren. Es könnten dazu Fragen gestellt werden, die dazu hinführen, dass unterstützende und einschränkende Faktoren ermittelt werden. Im untersuchten Spital wäre es interessant, die erlebten Faktoren z. B. auf einer oberen Kaderstufe zu reflektieren und Überlegungen zu starten, wie allenfalls unterstützende Faktoren verstärkt werden können. In einem zweiten Schritt könnte der Fokus einer Schulung auf das eigene Job-Crafting-Verhalten gelegt werden. Da jeder Mensch Job Crafting betreibt, ist es relevant, dass eine Selbsteinschätzung zum eigenen Job-Crafting-Verhalten erfolgt: Welche Formen von Task, Relational und Cognitive Crafting wendet die Person bereits an? Zeigt sie eher Approach oder Avoidance Crafting? In einem dritten Schritt könnte der Fokus auf die Passung zwischen Kontext, der Arbeit sowie der Funktion als Führungsperson und den Motiven des Einzelnen zur Gestaltung der Arbeit hinzugezogen werden. Hier wäre die bis anhin noch nicht untersuchte Frage von grossem Interesse, welche Job-Crafting-Formen zu welchem Führungsstil oder vice versa führen. Diese drei Analyseschritte könnten dann in ein Ableiten individueller proaktiver Massnahmen münden. So erwähnen Parker, Bindl und Strauss (Parker et al., 2010, S. 287), dass proaktiv zu sein bedeutet, die Kontrolle zu übernehmen, um Dinge geschehen zu lassen, anstatt zu beobachten, wie die Dinge geschehen. Gemäss den Autoren wird durch das Setzen individueller Ziele proaktives Verhalten gefördert. Es bestehen bereits Konzepte zu den obig beschriebenen Ideen. So haben z. B. Berg, Dutton und Wrzesniewski (2008, S. 251 ff.) eine Job-Crafting-Übung entwickelt. Van Wingerden und Autoren (2017, S. 111) haben unter der Nutzung dieser Übung eine Studie mit insgesamt drei Messpunkten zur Wirksamkeit von Interventionen zur Förderung von Job Crafting bei Lehrern durchgeführt. Am ersten Schultag wurden Analysen zum Job, zur Person, zur Passung Job/Person durchgeführt sowie ein Massnahmenplan mit der Formulierung von Job-Crafting-Zielen erarbeitet. Der zweite Schultag fand vier Wochen nach der ersten Schulung statt und widmete sich der Evaluation der Zielerreichung. Die Ergebnisse der Studie veranschaulichen, dass mittels dieser gezielten Schulungen Job Crafting gefördert werden kann. Die Studie basiert auf den Annahmen zu Job Crafting und dem JD-R Modell. Aus Sicht der Autorin könnten diese Schulungsinhalte ohne Vorbehalte auch mit den Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting konzipiert werden. Aus Sicht der vorliegenden Studie gestalten sich die Inhalte der von van Wingerden und Autoren (2017) durchgeführten Schulungen

deshalb als interessant, da hiermit der Kontext Spital aus Sicht der Führungspersonen vertieft analysiert wird und gezielte proaktive Massnahmen zur Förderung des eigenen Job Craftings erarbeitet, umgesetzt und evaluiert werden. Die bis heute aufgezeigte Evidenz, dass Job Crafting mit gezielten Schulungen gefördert werden kann, kann als äusserst wertvoll bezeichnet werden. Gelingt es, die für das Spital bedeutende mittlere Managementstufe zu stärken und es den Personen zu ermöglichen, nebst ihren vielfältigen Aufgaben zur Erfüllung z. B. der Spitalziele auch Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu erleben, kann eine hohe Stabilität und Kontinuität in der Führung erreicht werden.

### 8.3. Limitationen der Studie

In diesem Abschnitt werden methodische und inhaltliche Einschränkungen erwähnt. Im ersten Schritt ist anzuführen, dass der gewählte Mixed-Methods-Ansatz der Empfehlung von Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 196), Job Crafting mittels qualitativer Methoden zu untersuchen, entspricht. Nichtsdestotrotz resultiert aus diesem Ansatz in der vorliegenden Studie eine eher kleine Stichprobe. Diese kann gemäss der Prüfung der Kriterien als knapp aber ausreichend gross bezeichnet werden. Die Ergebnisse dieser Studie lassen indes keine Schlüsse für eine Grundgesamtheit zu. Eine zweite Einschränkung ergibt sich aus der einseitigen Richtung der Datenerhebung für sowohl die Interview- als auch die Tagebuchstudie. Für diese beiden Methoden wurden Selbsteinschätzungen abgegeben. Es kann deshalb zu einer Methodenverzerrung gekommen sein. Die Methode zur Bewertung der Arbeitstätigkeiten erfolgte mittels einer Fremdeinschätzung durch die Autorin. Die Triangulation der Daten ist in den entwickelten Joint Displays dargestellt. Als dritte Einschränkung ist zu äussern, dass die Auswertung der Interviewstudie aufgrund eines Kategoriensystems mit A-priori-Kategorien stattfand. Dazu kann festgehalten werden, dass eine alternative induktive Kategorienbildung zu anderen Kategorien geführt hätte. Die Autorin hat sich für die A-priori-Kategorien entschieden, da Lazazzara und Autoren (2020, S. 15) in ihrem Artikel darauf hinweisen, dass weitere Job-Crafting-Formen nur mit Vorsicht zu bilden sind und aufgrund der bereits zusammengetragenen Kategorien in einer weiteren Forschungsfrage zunächst diese Formen geprüft werden sollen. Die vierte Einschränkung besteht darin, dass zur Bildung von Job-Crafting-Typen ein ähnliches Vorgehen, wie dies von Mäkikangas (2018, S. 101) beschrieben wird, gewählt wurde. Dieser personenzentrierte Ansatz führte in der vorliegenden Studie zu Job-Crafting-Typen, die gemäss den Ergebnissen der Joint Displays eher wenig Gemeinsamkeiten aufweisen. Es wäre deshalb

prüfenswert, ob eine alternative Typenbildung anhand z. B. der veranschaulichten Kontextfaktoren andere Zuordnungen und letztendlich Aussagen bedingen würde. Die fünfte Einschränkung betrifft die Entwicklung des Fragebogens für die Tagebuchstudie. Da zum Zeitpunkt der Entwicklung die neuen Ansätze Approach und Avoidance Crafting der Autorin nicht bekannt waren, wurde eine Skala eingesetzt, die lediglich Approach Task, Relational und Cognitive Crafting auf Tagesebene erfasst. In einer weiterführenden Studie müsste eine andere allenfalls neu zu entwickelnde Skala zum Einsatz kommen. Die sechste Einschränkung betrifft die Gütekriterien der Tagebuchstudie. Nicht alle Voraussetzungen zur Durchführung der statistischen Testverfahren sind vollständig erfüllt. Es muss deshalb in Betracht gezogen werden, dass die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse bedingt vollumfänglich korrekt sind.

## 9. Zusammenfassung

In diesem abschliessenden Kapitel erfolgt eine inhaltliche Zusammenfassung der gesamten vorliegenden Arbeit. Das Kapitel endet mit einem Ausblick auf mögliche zukünftige Ausrichtungen zur Erforschung von Job Crafting von Führungspersonen im Spital und anderen Branchen.

Die einleitenden Darstellungen dieser Studie legen dar, dass Job Crafting als proaktives Verhalten zur Gestaltung von Aufgaben gerade in Zeiten des Wandels im Spital von grosser Relevanz ist. Die aktuellen Herausforderungen wie ökonomischer Druck in Richtung Profitabilität unter Beibehalt einer hochstehenden Versorgungsleistung stellt das mittlere Management der nichtärztlichen Berufsgruppen im Spital auf die Probe. Der aktuell bereits hohe und weiter steigende Bedarf an Gesundheitsfachleuten verschärft die Situation, profitabel mit bestehenden Ressourcen die gewünschte Leistung zu erzielen. Die Führungspersonen sind gefordert, sich proaktiv dieser Herausforderungen anzunehmen. Ob und wie Job Crafting hierzu einen Beitrag leistet, wird mit der vorliegenden Studie erforscht. Die Studie hat zum Ziel, Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management der Berufsgruppen Pflege, MTT, Betrieb und Administration im Spital zu untersuchen, da gerade diese Funktionsstufe entscheidend für die Spitäler hinsichtlich aktueller Herausforderungen ist. Diese Untersuchung ist einerseits von wissenschaftlichem Interesse, da das mittlere Management eine noch wenig beforschte Zielgruppe repräsentiert. Andererseits können durch die Untersuchung neue wissenschaftlich nutzbare Erkenntnisse zu Job Crafting eruiert werden. Nebst der wissenschaftlichen Relevanz wird angenommen, dass die Ergebnisse für die Praxis von grossem Interesse sind. Es werden klare Praxisimplikationen identifiziert, die die Bedeutung von Job Crafting im Kontext Spital und bei Führungspersonen betonen.

Job Crafting wurde in den vergangenen Jahren mit zunehmender Intensität erforscht. Dabei wird der Ansatz, Job Crafting im Rahmen des JD-R Modells von Bakker und Demerouti (2007, S. 309 ff.) zu verstehen, in den Vordergrund gestellt. Mittels Job Crafting soll es gelingen, belastende Anforderungen in der Arbeit durch die Aktivierung von Ressourcen besser zu bewältigen. Die Autoren haben die Dimension Cognitive Crafting in ihrem Modell nicht berücksichtigt. Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 179 ff.) halten jedoch fest, dass Job Crafting gemäss

ihrer Erstbeschreibung neben der Aufgabenkomponente Task Crafting und der Beziehungskomponente Relational Crafting auch eine kognitive Komponente (Cognitive Crafting) beinhaltet. Die Studie orientiert sich deshalb an den originär beschriebenen Dimensionen Task, Relational und Cognitive Crafting. Für die vorliegende Studie wird ferner der neu publizierte Ansatz von Approach und Avoidance Crafting als zentrale Gliederung der Job-Crafting-Formen berücksichtigt.

Die basierend auf der theoretischen Vorstudie identifizierte Forschungslücke von Job Crafting bezieht sich sowohl auf Führungspersonen im mittleren Management als auch auf den Kontext Spital. Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass bislang keine kontextspezifische Studie im Spital und bei Führungspersonen im mittleren Management der Berufsgruppen Pflege, MTT, Betrieb und Administration zur Beantwortung der Frage durchgeführt wurde, wie diese Führungsstufe Job Crafting betreibt, welche Bedingungen Job Crafting ermöglichen und zu welchen Auswirkungen es durch Job Crafting bei diesen Führungspersonen kommt. Es besteht hier eine relevante Forschungslücke, die mit der vorliegenden Studie geschlossen wird.

An der Studie haben insgesamt 25 Führungspersonen teilgenommen, davon 24 Personen aus dem Spital. Die Teilnehmer sind allesamt in Führungsfunktionen tätig und führen im Schnitt 30 Mitarbeiter (Median; Range von einem bis 350 Mitarbeiter) und verfügen durchschnittlich über sieben Jahre Führungserfahrung (Median; Range von einem bis 25 Jahre). Für diese Untersuchung wird ein Mixed-Methods-Ansatz (QUAL → Quant) gewählt, um eine Triangulation der Daten sowie die Beantwortung der verschiedenen Forschungsfragen durch eine gemischte Methodik zu ermöglichen. Die Phase eins dient der Initiierung der Studie. Phase zwei der Studie beinhaltet die Planung und Durchführung von 25 leitfadengestützten Einzelinterviews, die Planung und Durchführung zur Beschreibung der Arbeitstätigkeiten (qualitative Methoden) sowie die Planung und Durchführung der Tagebuchstudie (quantitative Methode). Phase drei umfasst die Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten aus den Erhebungen (Entwicklung Kategoriensystem, Transkription und Codierung der Interviews, Datenauswertung der Tagebuchstudie). Phase vier beinhaltet eine konvergierende Interpretation der Ergebnisse aus der Beschreibung der Arbeitstätigkeiten, aus der Interview- und der Tagebuchstudie mittels Joint Displays.

Die aufgrund der identifizierten Forschungslücke formulierten Forschungsfragen werden wie folgt beantwortet:

1. Wie zeigt sich Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital?

Die empirische Hauptstudie bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital veranschaulicht, dass alle Führungspersonen der Studie Job Crafting betreiben. Die Führungspersonen verfügen über ein unterschiedlich grosses Repertoire an Job-Crafting-Formen. Sie zeigen an jedem Tag Job Crafting. Sie variieren ihr Verhalten allerdings zum Teil sehr stark zwischen den Tagen, und diese Veränderung geschieht nicht willkürlich. Die Breite des Job-Crafting-Repertoires stimmt nicht mit der gezeigten täglichen Häufigkeit von Job Crafting überein, d. h., eine Führungsperson mit einem breiten Repertoire an Job-Crafting-Formen wendet Job Crafting nicht zwingend häufig an.

Am häufigsten nennen die Führungspersonen, dass sie die Art und Form von Aufgaben verändern. Sie verbessern die Arbeitsorganisation als solche. Im Weiteren priorisieren sie Aufgaben, gestalten gemeinsam Aufgaben, vereinfachen diese und schaffen innovative Praktiken (Approach Task Crafting). Im Gegensatz dazu verringern sie aber auch häufig Aufgaben in deren Form und Art, sie reduzieren ihre Arbeitsrolle, sie sagen Nein und delegieren Aufgaben (Avoidance Task Crafting). Dabei kann kein Entweder-oder-Verhalten festgestellt werden, d. h., eine Person kann sowohl die Art und Form von Aufgaben verändern als auch die Art und Form von Aufgaben reduzieren. Die Personen ändern aktiv ihre Beziehungen und erstellen Netzwerke. Sie beschreiben ein Geben und Nehmen innerhalb der Interaktionen und suchen nach Unterstützung des Vorgesetzten. Zudem fangen sie Reaktionen aus ihrem Umfeld ein (Approach Relational Crafting). Im Gegenzug reduzieren sie aber auch proaktiv Beziehungen und Interaktionen in ihrer Arbeitsumgebung (Avoidance Relational Crafting). Die Führungspersonen geben an, dass sie Distanz zur Arbeit schaffen, sie ziehen sich mental zurück und akzeptieren negative Aspekte (Avoidance Cognitive Crafting). Die Führungspersonen denken aber auch über Möglichkeiten in ihrer Arbeit nach und sehen die zugrunde liegende Herausforderung ihrer Arbeit positiv. Sie machen sich Gedanken über Auswirkungen ihres Jobs auf andere Menschen, gestalten ihre Arbeit emotional weniger intensiv und definieren die Wahrnehmung ihrer Aufgaben neu (Approach Cognitive Crafting).

Gesamthaft zeigt mehr als ein Drittel der Führungspersonen häufiges oder sogar sehr häufiges tägliches Task und Cognitive Crafting. Lediglich zwölf Prozent der Personen demonstrieren häufig oder sehr häufig tägliches Relational Crafting. Das Ergebnis für Relational Crafting kann im Zusammenhang damit gesehen werden, dass Relational Crafting anhand der eingesetzten Skala auf Beziehungsarbeit und Netzwerkgestaltung zielt, die die Führungspersonen in dieser Studie primär nicht mit der direkten Führungsarbeit mit ihren Mitarbeitern in Verbindung bringen, sondern eher in Bezug setzen zu Beziehungsarbeit mit anderen Führungspersonen der gleichen Berufsgruppe, interprofessionellen Netzwerken oder zur Beziehung mit ihrem Vorgesetzten. Die nur gering ausgeprägte Nennung von Relational Crafting kann ferner mit den Ergebnissen für Task und Cognitive Crafting gesehen werden. Diese beiden Job-Crafting-Dimensionen werden deutlich häufiger gezeigt. Das Gestalten von Aufgaben könnte auf eine starke Ergebnisorientierung der in dieser Studie befragten Personen hinweisen. Führungspersonen im Spital werden an der Erreichung von Zielen (z. B. Jahreszielen wie Budgeteinhaltung, Qualitätszielen, Kapazitätsauslastungszielen etc.) gemessen. Mittels einer ausgeprägten Orientierung auf die Erfüllung des gegebenen Leistungsauftrags werden die operativen Aufgaben in den Mittelpunkt gestellt. Die Gestaltung von Aufgaben kann darüber hinaus durch eine Führungsperson in hoher Autonomie ohne ausgeprägte Abhängigkeit zu anderen Personen durchgeführt werden. Beziehungsarbeit kann indes nicht einseitig geschehen, sondern findet reziprok statt, d. h., es besteht eine Abhängigkeit zu einer anderen Person. Eine Führungsperson im mittleren Management im Spital stellt sich die Frage, wo sie ihre zur Verfügung stehenden Ressourcen Tag für Tag einsetzt und eine entsprechende Entscheidung zugunsten von Task und Cognitive Crafting geschieht. Auf die Bedeutung von Cognitive Crafting wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

## 2. Wie beeinflussen der Kontext Spital und die Führungsfunktion Job Crafting bei diesen Personen?

Job Crafting ist eine situative Aktivität in dem Sinne, als dass unterschiedliche Kontexte unterschiedliche Formen von Job Crafting ermöglichen oder einschränken. Es können folgende Aussagen festgehalten werden: Die Aufgabenbereiche der Führungspersonen sind im untersuchten Kontext vergleichbar. Die befragten Führungspersonen erleben gemäss ihren Aussagen mehrheitlich einen unterstützenden von hoher Autonomie und Gestaltungsfreiheit geprägten



Kontext in Bezug auf die Gestaltung ihrer Arbeit. Das Arbeitsklima ist von hoher sozialer Unterstützung gekennzeichnet und wird als proaktivitätsorientiert wahrgenommen. Im Gegensatz dazu sind die Führungspersonen aber auch einem Klima ausgesetzt, das ausgeprägt organisationale Disziplin einfordert. Die Führungspersonen im Bereich Pflege und MTT sind ferner in hybriden Rollen (Führung- und gleichzeitig Fachfunktion) tätig. Der Kontext hybrider Rollen zeichnet sich durch Tempo, Intensität, Umfang, lange Arbeitszeiten und sich widersprüchliche Zielsetzungen aus. Der drohende resp. bereits akut herrschende Fachkräftemangel gerade in der Berufsgruppe der Pflege und der ökonomische Druck zur Erreichung der Ziele des Spitals verschärfen die Erwartungen der Spitalleitung an die Führungspersonen im mittleren Management und erhöhen das Einfordern organisationaler Disziplin. Das hohe Mass an erlebter Autonomie und Gestaltungsfreiheit kontrastiert deshalb mit der eingeforderten organisationalen Disziplin und scheint die Führungspersonen im mittleren Management im Spital dazu zu bringen, Job Crafting zu betreiben, das einerseits eine ausgeprägte Fokussieren auf Aufgabengestaltung (Approach und Avoidance Task Crafting) und andererseits bedingt, dass wirkungsvolle kognitive Strategien von den Führungspersonen eingesetzt werden müssen (Approach und Avoidance Cognitive Crafting), um in diesem spannungsvollen Kontext die geforderte Leistung zu erbringen und dennoch Sinnhaftigkeit zu erleben.

### 3. Welche Bedingungen fördern resp. behindern Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management im Spital?

Die Führungspersonen in dieser Studie beschreiben deutlich mehr Motive mit der Absicht, individuelle berufliche Ziele proaktiv zu erreichen, als Motive, die als Reaktion gegenüber strukturellen Widrigkeiten getroffen werden. Das am häufigsten genannte Motiv für Job Crafting lautet, die eigene Leistung verbessern zu wollen, gefolgt von dem Antrieb, ein prosoziales Verhalten zu zeigen. Das in dieser Studie identifizierte Hauptmotiv für Job Crafting, eine verbesserte Leistung demonstrieren zu wollen, kann im Zusammenhang mit der Führungsfunktion, die die befragten Personen in dieser Studie haben, betrachtet werden. Um berufliche Karriereschritte verfolgen zu können, ist eine Orientierung auf Leistungserbringung zielführend und notwendig.

### 4. Welche Auswirkungen zeigen sich in Bezug auf Job Crafting von diesen Führungspersonen?

Die Führungspersonen im mittleren Management im Spital nennen als Konsequenzen von Job Crafting deutlich häufiger positive Erfahrungen als negative. Am häufigsten erleben sie durch Job Crafting Sinnhaftigkeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance sowie eine durch Wertschätzung gesteigerte berufliche Identität. Sie nennen im Weiteren ein Erleben von Anerkennung, ein Gefühl von Kontrolle, Engagement und Erfüllung. Als negative Konsequenzen von Job Crafting erwähnen die Führungspersonen im mittleren Management im Spital ein Erleben von Karrierestillstand, Konflikte zu Hause und einen Rückzug aus der Arbeit. Ein weiterer Hinweis zur Wirkung von Job Crafting besteht in dem Aspekt, ob die Führungspersonen ein Jahr nach der Durchführung der Studie (Interview- und Tagebuchstudie) in der Funktion verblieben sind resp. eine Veränderung stattgefunden hat. Es lässt sich festhalten, dass mehr als ein Drittel der Führungspersonen nicht mehr in der gleichen Funktion tätig ist. Sie haben entweder das Spital freiwillig verlassen oder sind innerhalb des Spitals befördert worden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Führungspersonen trotz ihres Erlebens eines anspruchsvollen Kontextes beinahe ausschliesslich positive Konsequenzen von Job Crafting wahrnehmen.

##### 5. Welche theoretischen Implikationen lassen sich für fortführende wissenschaftliche Untersuchungen ableiten?

Cognitive Crafting ist gemäss dieser Studie zwingend als Job-Crafting-Dimension zu berücksichtigen. Auch wenn Cognitive Crafting als Verhaltensweise nicht in gleicher Weise direkt beobachtbar ist wie Task oder Relational Crafting, ist es doch vorstellbar, dass die von den Führungspersonen dieser Studie gezeigten Formen von Cognitive Crafting das Verhalten der Führungspersonen direkt beeinflussen. Es wird deshalb für weitere Forschungsarbeiten empfohlen, ein besonderes Augenmerk auf die Bedeutung von Cognitive Crafting zu legen. Die Ergebnisse dieser Studie veranschaulichen im Weiteren, dass für die Führungspersonen im mittleren Management im Spital Relational Crafting eine eher untergeordnete Rolle spielt. Dieses Ergebnis könnte darauf hinweisen, dass die bisher bekannten Formen von Relational Crafting weniger auf die Beziehungsgestaltung zwischen Führungsperson und Mitarbeiter abzielen als auf die Gestaltung der Beziehungen zu Peers, Vorgesetzten und Netzwerkpartnern. Es stellt sich daher für weitere Forschungsarbeiten zu Job Crafting von Führungspersonen die Frage,

welche Formen von Approach und Avoidance Crafting explizit die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeiter gestalten. Dieser Gedankengang kann weitergeführt werden zu allenfalls relevanten Fragestellungen im Rahmen der Führungsforschung.

#### 6. Welche Praxisimplikationen lassen sich aufgrund der Ergebnisse identifizieren?

Als relevante Erkenntnis für die Praxis ist festzuhalten, dass alle Menschen unabhängig von ihren Motiven, ihren Persönlichkeitseigenschaften und dem erlebten Kontext Job Crafting anwenden. Job Crafting ermöglicht den Menschen, die Passung zwischen dem erlebten Kontext, ihrer Arbeit und ihrer Person zu gestalten. In dieser Studie zeigen sich fast ausschließlich positive Auswirkungen durch Job Crafting. Aus Sicht des Spitals sind deshalb Überlegungen sinnvoll, wie Job Crafting bei Führungspersonen im mittleren Management unterstützt werden kann. Die Inhalte einer konzipierten Job-Crafting-Schulungen sollten darauf abzielen, den Führungspersonen im mittleren Management einerseits Job Crafting vorzustellen und bewusst zu machen und ihnen andererseits Instrumente und Methoden zur Hand zu geben, um in einem ersten Schritt den erlebten Kontext des mittleren Managements im Spital aus ihrer Sicht zu analysieren. In einem zweiten Schritt kann der Fokus einer Schulung auf das eigene Job-Crafting-Verhalten gelegt werden: Welche Formen von Task, Relational und Cognitive Crafting wenden die Führungspersonen bereits an? In einem dritten Schritt kann der Fokus auf die Passung zwischen Kontext, der Arbeit und der Funktion als Führungsperson und den Motiven des Einzelnen zur Gestaltung der Arbeit hinzugezogen werden. Die bis heute aufgezeigte Evidenz, dass Job Crafting mit gezielten Schulungen gefördert werden kann, ist als äusserst wertvoll zu bezeichnen. Gelingt es, die für das Spital bedeutende mittlere Managementstufe zu stärken und es diesen Personen zu ermöglichen, neben ihren vielfältigen Aufgaben zur Erfüllung z. B. der Spitalziele auch Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu erleben, kann eine hohe Stabilität und Kontinuität in der Führung erreicht werden.

Diese Studie zeigt als erste Studie dieser Art, wie Job Crafting von Führungspersonen im mittleren Management im Kontext Spital alltäglich gelebt wird. Diese Studie veranschaulicht, dass Job Crafting eine Stärke des menschlichen Verhaltens verkörpert, um sich mittels proaktiven und adaptiven Verhaltens an einen gegebenen Kontext schrittweise anzupassen. Gleichzeitig wird mit Job Crafting dieser Kontext auch an die Bedürfnisse der Führungspersonen angepasst, sodass für die Führungspersonen positive Auswirkungen wie Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns

erlebt und gleichzeitig die an die Führungspersonen gerichteten Ziele erfüllt werden. In jedem Menschen schlummert die Fähigkeit für Job Crafting. Diese Gabe wird jedoch nicht von allen Menschen bewusst oder unbewusst eingesetzt. Hier liegt ein identifiziertes Potenzial zur Förderung dieser Stärke. Job Crafting ist in geringem Mass ein von der Persönlichkeit des Einzelnen abhängiges Verhalten, sondern ein an verschiedene Kontexte adaptierbares und proaktives Verhalten. Die mit dieser Studie entwickelten Erkenntnisse können sowohl den Führungspersonen im mittleren Management im Spital helfen, bewusst ihre Jobs zu gestalten, als auch den Spitalleitungen, die ihre mittlere Kaderstufe z. B. durch gezielte Schulungen in Bezug auf Job Crafting unterstützen kann.

## 10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Spitalbetriebe nach Kanton im Jahr 2017 (BFS, 2019, S. 53).....	7
Abbildung 2: Beschäftigte in Spitälern nach Funktion und Geschlecht, 2017 (BFS, 2019, S. 54) .....	8
Abbildung 3: Forschungsmodell zu Job Crafting und dessen Wirkungsweise (Rudolph et al., 2017, S. 114).....	28
Abbildung 4: Job-Crafting-rozessmodell aus Meta-Synthese (Lazazzara et al., 2019, S. 12)..	30
Abbildung 5: Forschungsmodell Job Crafting von Führungspersonen im Spital (Eigene Darstellung).....	42
Abbildung 6: Paralleles Mixed-Methods-Studiendesign (Eigene Darstellung) .....	47
Abbildung 7: Job Crafting – Hauptkategorien .....	63
Abbildung 8: Beispiel grafische Einzelfalldarstellung mit Farbcodes.....	66
Abbildung 9: Typisierungsbaum Job Crafting.....	68
Abbildung 10: Rahmengerüst für Joint Displays .....	64
Abbildung 11: Auswertung zu Motiven für Job Crafting.....	72
Abbildung 12: Kontext für Job Crafting.....	73
Abbildung 13: Approach und Avoidance Task Crafting.....	74
Abbildung 14: Approach und Avoidance Relational Crafting.....	75
Abbildung 15: Approach und Avoidance Cognitive Crafting.....	76
Abbildung 16: Personal Factors.....	77
Abbildung 17: Consequences .....	78
Abbildung 18 JC_AP3.....	80
Abbildung 19 JC_1AV_2AP .....	84
Abbildung 20 JC_1AV_3AP .....	87
Abbildung 21 JC_2AV_2AP .....	92
Abbildung 22 JC_2AV_3AP_G1-4 .....	94
Abbildung 23 JC_2AV_3AP_G5-8 .....	97
Abbildung 24 JC_2AV_3AP_G9-12 .....	101
Abbildung 25 JC_2AV_3AP_G13-16 .....	108
Abbildung 26 JC_2AV_3AP_G17-20 .....	111
	182

Abbildung 27 JC_3AV_2AP .....	114
Abbildung 28 JC_3AV_3AP .....	119
Abbildung 29: Joint Display 0AV_3AP .....	145
Abbildung 30: Joint Display 1AV_2AP .....	146
Abbildung 31: Joint Display 1AV_3AP .....	147
Abbildung 32: Joint Display 2AV_2AP .....	148
Abbildung 33: Joint Display 2AV_3AP_G1-4 .....	149
Abbildung 34: Joint Display 2AV_3APG5-8 .....	150
Abbildung 35: Joint Display 2AV_3APG9-12 .....	151
Abbildung 36: Joint Display 2AV_3APG13-16 .....	152
Abbildung 37: Joint Display 2AV_3APG17-20 .....	153
Abbildung 38: Joint Display 3AV_2AP .....	154
Abbildung 39: Joint Display 3AV_3AP .....	155

## 11. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptaufgaben im Kerngeschäft und Supportbereichen im Spital (eigene Auflistung) .....	11
Tabelle 2: Exemplarische Auflistung von Rollen und Aufgaben einer Führungsperson Pflege im Spital (in Anlehnung an Buchanan et al., 2013, S. 55) .....	12
Tabelle 3: Dimensionen von Job Crafting.....	24
Tabelle 4: Treffer Literaturrecherche .....	33
Tabelle 5: Forschungsfragen .....	41
Tabelle 6: Beschreibung Stichprobe zu Berufsgruppen .....	50
Tabelle 7: Stichprobe Alterskategorien.....	51
Tabelle 8: Kriterien zur Bestimmung der Stichprobengröße der qualitativen Interviewstudie .....	52
Tabelle 9: Merkmale der Arbeitstätigkeit .....	55
Tabelle 10: Aufbau Kategoriensystem .....	61
Tabelle 11: Definitionen Kategoriensystem.....	62
Tabelle 12: Ergebnisse Intercoder-Übereinstimmung .....	64
Tabelle 13: Farbcodierung auf dritter Ebene .....	66
Tabelle 14: Liste der gebildeten Job-Crafting-Typen .....	67
Tabelle 15: Variablenplan Tagebuchstudie .....	59
Tabelle 16: Aggregationsschritte.....	59
Tabelle 17: Komponenten-Transformationsmatrix .....	62
Tabelle 18: Aufbau Joint Display .....	63
Tabelle 19: Deskription Arbeitstätigkeiten .....	69
Tabelle 21: Generelle Ausprägung .....	126
Tabelle 22: Generelle Ausprägung nach Geschlecht.....	127
Tabelle 23: Generelle Ausprägung nach Alterskategorie.....	127
Tabelle 24: Generelle Ausprägung nach Berufsgruppe .....	127
Tabelle 25: Ausprägungen von Daily Task Crafting.....	128
Tabelle 26: Ausprägungen von Daily Relational Crafting.....	129
Tabelle 27: Ausprägungen von Daily Cognitive Crafting.....	131
Tabelle 28: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationsmatrix.....	132

## 12. Abkürzungsverzeichnis

AP	Approach (Crafting)
AV	Avoidance (Crafting)
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
HFG	Humanforschungsgesetz
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
JC	Job Crafting
MTT	Medizinisch-technisch-therapeutisch
NHS	National Health Services
SwissDRG	Swiss Diagnosis Related Groups
USZ	Universitätsspital Zürich
WDQ	Work Design Questionnaire



### 13. Literaturverzeichnis

- BACAŞIZ, F. E., TUNA, R. & SEREN, A. K. H. 2017. The relationships between organisational identification, job performance, and job crafting: A study among nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 10, 251-259.
- BAKKER, A. B. 2018. Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of nursing management*, 26, 321-331.
- BAKKER, A. B. & DEMEROUTI, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309-328.
- BAKKER, A. B. & DEMEROUTI, E. 2017. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol*, 22, 273-285.
- BAKKER, A. B. & OERLEMANS, W. G. 2019. Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.
- BATEMAN, T. S. & ORGAN, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26, 587-595.
- BAUR, N. & BLASIUS, J. 2014. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Springer.
- BELASEN, A. & BELASEN ARIEL, R. 2016. Value in the middle: cultivating middle managers in healthcare organizations. *Journal of Management Development*, 35, 1149-1162.
- BERG, J., DUTTON, J. & WRZESNIEWSKI, A. 2008. What is job crafting and why does it matter? Theory-to-practice briefing. *Ann Arbor: Ross School of Business, University of Michigan*.
- BERG, J. M., DUTTON, J. E. & WRZESNIEWSKI, A. 2013. Job crafting and meaningful work. In: B.J. DIK, Z. S. B. M. F. S. (ed.) *Purpose and meaning in the workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- BOLGER, N., DAVIS, A. & RAFAELI, E. 2003. Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual review of psychology*, 54, 579-616.
- BRONFENBRENNER, U. 1977. Toward an experimental ecology of human development. *American psychologist*, 32, 513-531.

- 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, 499-522.
- BUCHANAN, D., DENYER, D., JAINA, J., KELLIHER, C., MOORE, C., PARRY, E. & PILBEAM, C. 2013. How do they manage? A qualitative study of the realities of middle and front-line management work in health care.
- BÜHL, A. 2008. *SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse*, Pearson Deutschland GmbH.
- BUNDESAMT FÜR STATISTIK, B. 2019. Krankenhausstatistik 2019. *Neuchâtel: BFS*.
- BUSSE, R. & SCHREYÖGG, J. 2017. Management im Gesundheitswesen–eine Einführung in Gebiet und Buch. *Management im Gesundheitswesen*. Springer.
- CHRISTEN, A. 2013. *Gesundheitswesen Schweiz 2013: Der spitalmarkt im wandel*, Credit Suisse, Global Research.
- COHEN, J. 1992. A power primer. *Psychological bulletin*, 112, 155-159.
- CRANT, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26, 435-462.
- CRESWELL, J. W., KLASSEN, A. C., PLANO CLARK, V. L. & SMITH, K. C. 2011. Best practices for mixed methods research in the health sciences. *Bethesda (Maryland): National Institutes of Health*, 2013, 541-545.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. & SELIGMAN, M. E. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. 2012. Self-determination theory. *Canadian Psychology*, 49, 182-185.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B. & HALBESLEBEN, J. R. 2015. Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 457-469.
- DEVOTTO, R. P. D. & WECHSLER, S. M. 2019. Job crafting interventions: systematic review. *Trends in Psychology*, 27, 371-383.
- DIERDORFF, E. C. & JENSEN, J. M. 2018. Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103, 463-477.
- DÖRING, N. & BORTZ, J. 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation*.

- DOYLE, L., BRADY, A.-M. & BYRNE, G. 2016. An overview of mixed methods research—revisited. *Journal of research in nursing*, 21, 623-635.
- DRESING, T. & PEHL, T. 2018. Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. . *Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg.
- ESTEVEZ, T. & LOPES, M. P. 2017. Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development*, 44, 34-48.
- ESTEVEZ, T. & PEREIRA LOPES, M. 2017. Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39, 763-783.
- FLETCHER, J. K. 1998. Relational practice: A feminist reconstruction of work. *Journal of Management Inquiry*, 7, 163-186.
- GIAUQUE, D. 2016. Stress among public middle managers dealing with reforms. *Journal of health organization and management*, 30, 1259-1283.
- GLASER, L., STAM, W. & TAKEUCHI, R. 2016. Managing the risks of proactivity: A multilevel study of initiative and performance in the middle management context. *Academy of Management Journal*, 59, 1339-1360.
- GORDON, H. J., DEMEROUTI, E., LE BLANC, P. M., BAKKER, A. B., BIPP, T. & VERHAGEN, M. A. 2018. Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114.
- GRIFFIN, M. A., NEAL, A. & PARKER, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50, 327-347.
- GUETTERMAN, T. C., FETTERS, M. D. & CRESWELL, J. W. 2015. Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. *The Annals of Family Medicine*, 13, 554-561.
- HAKANEN, J. J., SEPPÄLÄ, P. & PEETERS, M. C. 2017. High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619-627.
- HEWLETT, S. A. & LUCE, C. B. 2006. Extreme jobs: The dangerous allure of the 70-hour workweek. *Harvard business review*, 84, 49-59.

- JOHNS, G. 2006. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31, 386-408.
- KAUFMANN, T. & SCHÜPFER, G. 2016. SwissDRG zwingt Spitäler zur Produktivitätssteigerung. *Bulletin des médecins suisses*, 97, 895-897.
- KLEINKNECHT-DOLF, M., BAUMBERGER, D., JUCKER, T., KLIEM, U., ZIMMERMANN, N. & SPIRIG, R. 2016. Development of a set of nursing-sensitive indicators for Swiss practice. *Pflege*, 29, 9-19.
- KREFTING, L. 1991. Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *American journal of occupational therapy*, 45, 214-222.
- KUCKARTZ, U. 2014. *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*, Springer-Verlag.
- KUCKARTZ, U. 2016. *Qualitative Inhaltsanalyse*, Weinheim, Beltz Juventa.
- LAMNEK, S. & KRELL, C. 2016. *Qualitative sozialforschung*, Psychologie Verlags Union Weinheim.
- LANDIS, J. R. & KOCH, G. G. 1977. The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159-174.
- 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, 103267.
- LEANA, C., APPELBAUM, E. & SHEVCHUK, I. 2009. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- MÄKIKANGAS, A. 2018. Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101-111.
- MARSHALL, B., CARDON, P., PODDAR, A. & FONTENOT, R. 2013. Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of computer information systems*, 54, 11-22.
- MAYRING, P. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse. 12., überarb. Aufl*, Weinheim: Beltz.
- MCLELLAN, A. 2010. NHS finance. Spending debate focuses on the wrong type of consultant. *The Health service journal*, 120, 3-5.

- MERÇAY, C., BURLA, L. & WIDMER, M. 2016. Gesundheitspersonal in der Schweiz. Bestandesaufnahme und Prognosen bis 2030. Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Obsan) Neuchâtel, Switzerland.
- MORGESON, F. P. & HUMPHREY, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91, 1321–1339.
- NERDINGER, F. W., BLICKLE, G. & SCHAPER, N. 2014. *Arbeits-und Organisationspsychologie*, Springer.
- NIELSEN, K. 2013. How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66, 1029-1050.
- NIELSEN, K. & ABILDGAARD, J. S. 2012. The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26, 365-384.
- NIESSEN, C., WESELER, D. & KOSTOVA, P. 2016. When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *human relations*, 69, 1287-1313.
- NUNNALLY, J. C. & BERNSTEIN, I. 1994. Validity. *Psychometric theory*, 3, 99-132.
- OERTER, R. & MONTADA, L. 2002. *Entwicklungspsychologie*, Beltz PVU Weinheim.
- OHLY, S., SONNENTAG, S., NIESSEN, C. & ZAPF, D. 2010. Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 79-93.
- OLDHAM, G. R. & HACKMAN, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31, 463-479.
- PARKER, S. K., BINDL, U. K. & STRAUSS, K. 2010. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36, 827-856.
- PARKER, S. K., WANG, Y. & LIAO, J. 2019. When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, A. 2017. Ceo Survey. *Spitalmarkt Schweiz* [Online].
- ROCZNIEWSKA, M. A. & PUCHALSKA-KAMIŃSKA, M. 2017. Are managers also ‘crafting leaders’? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 48, 198-211.

- RUDOLPH, C. W., KATZ, I. M., LAVIGNE, K. N. & ZACHER, H. 2017. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- SALANCIK, G. R. & PFEFFER, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- SCHREIER, M. Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein wegweiser im dickicht der Begrifflichkeiten. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 2014. DEU, 27.
- SCHULER, H. & SONNTAG, K. 2007. *Handbuch der Arbeits-und Organisationspsychologie*, Hogrefe Verlag.
- SHENTON, A. K. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22, 63-75.
- SLEMP, G. R. & VELLA-BRODRICK, D. A. 2013. The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3, 126-146.
- STEGMANN, S., VAN DICK, R., ULLRICH, J., CHARALAMBOUS, J., MENZEL, B., EGOLD, N. & WU, T. T.-C. 2010. Der Work Design Questionnaire - Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 54, 1-28.
- TIMS, M. & BAKKER, A. B. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- TIMS, M., BAKKER, A. B. & DERKS, D. 2012. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80, 173-186.
- TIMS, M., BAKKER, A. B. & DERKS, D. 2014. Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.
- TUCKERMANN, H., RÜEGG-STÜRM, J. & MITTERLECHNER, M. 2014. Zur Unmöglichkeit des Managements von Spitälern: Die Paradoxie von Management. *Schweizerische Ärztezeitung*, 95, 662-665.
- USZ, Geschäftsbericht 2019. Online: <https://usz-jahresbericht.ch/geschaeftsbericht/> (abgefragt am 20.03.2020)
- VAN WINGERDEN, J. & NIKS, I. M. 2017. Construction and validation of the perceived opportunity to craft scale. *Frontiers in psychology*, 8, 573.

- WILLAN, J., KING, A. J., JEFFERY, K. & BIENZ, N. 2020. Challenges for NHS hospitals during covid-19 epidemic. 368, 1-2.
- WRZESNIEWSKI, A. & DUTTON, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26, 179-201.
- YEPES-BALDÓ, M., ROMEO, M., WESTERBERG, K. & NORDIN, M. 2018. Job crafting, employee well-being, and quality of care. *Western journal of nursing research*, 40, 52-66.
- YOUNAS, A., PEDERSEN, M. & DURANTE, A. 2020. Characteristics of joint displays illustrating data integration in mixed-methods nursing studies. *J Adv Nurs*, 76, 676-686.
- ZHANG, F. & PARKER, S. K. 2019. Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126-146.

## 14. Lebenslauf

CV Mirjam Meier

mirjam.meier@bluewin.ch

Mobile +41 (0) 79 778 31 28

### LEBENS LAUF

---

#### BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

**08/2019 – heute**

Projektleiterin Neubau

Kantonsspital Aarau AG, Aarau

- Projektleitung:
  - Layout- und Prozessplanung für Neubau „Dreiklang“
  - Erarbeitung Betriebskonzepte und Einführung Versorgungslogistik (SCM) auf stationären Abteilungen
  - Machbarkeitsstudie Unit-Dose Arzneimittelversorgung

**06/2019 – 07/2019**

Sabbatical und Hospitation im Consulting Bereich

**08/2015 – 05/2019**

Leiterin Stab Direktion Pflege und MTTB

Universitätsspital Zürich

- Führen des Direktionsstabs mit insgesamt 12 Mitarbeitenden (Projektleiter, Datenmanager, Controller, Administration); Portfolio Projekt- und Prozessmanagement, Leistungserfassung, ICT-Business Service, Budgetverantwortung (> CHF 7.0 Mio.), Controlling
- Projektleitung:
  - Aufbau und Führung «Zentrales Bettenmanagement (Disposition) USZ»
  - Durchführung öffentliche Beschaffung temporärer Dienstleistung Pflege mit Stadtspital Waid und Triemli (> CHF 20.0 Mio.)
  - Entwicklung elektronische Behandlungsdashboards in der stationären Versorgung USZ mittels UX-Methodik
- Projektmitglied:
  - Planung bauliche Gesamterneuerung USZ mit Fokus zukünftige Medikationsversorgung, Arbeitsplatzes-Konzept, Struktur Standard-Normalbettenabteilungen, Effekten- und Wert-sachenmanagement und Konzeption eines Multifunktionalen Ressourcen-Planungsinstru-ments
  - Planung ambulante Gesundheitszentren Circle sowie SUED2
  - Entwicklung Dach-Strategie USZ 2022
  - Einführung eHealth (inkl. EPD, strategisches Projekt USZ)

**03/2011 – 07/2015**

Projektleiterin Qualitätsmanagement und Patientensicherheit

Spitaldirektionsstab, Universitätsspital Zürich

- CIRS-Verantwortliche Gesamt USZ
- Projektleitung (Auswahl):
  - Konzeption, Einführung, Evaluation Patientenidentifikationsarmband USZ
  - ISO-Zertifizierungen 9001/OnkoCert
  - Projekte Hotellerie, Fallmanagement, Sichere Übergaben Radiologie, Antrittskontrollen Fokus Medikation
  - Patientenzufriedenheits-Befragung, ANQ-Messungen
- Projektarbeit: Entwicklung Teilstrategie Medizinische Qualität und Patientensicherheit



**04/2007 – 02/2011**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten  
Hochschule für Angewandte Psychologie

- Projektmitarbeit Organisationsentwicklung und Human Factors in High Reliability Organisations in der Schweiz (Swiss, SBB, KKW)

**04/2003 – 08/2006**

Lab Managerin

Neuroimmunologie, Universitätsspital Zürich

- Betriebswirtschaftliche und organisatorische Führung des Forschungslabors inkl. Beschaffung, Lager- und Materialbewirtschaftung

**09/2000 – 03/2003**

Abteilungsleiterin

Dualsystems Biotech AG, Schlieren  
(<10 Mitarbeitende)

- Aufbau der neuen Abteilung, Konsolidierung des Leistungsangebots für internationale Kunden
- Führung des Labortechnischen Personals

**09/1997 – 07/2000**

Forschungslaborantin

Molekularpathologie, Universitätsspital Zürich

- Selbständige Durchführung wissenschaftlicher Projekte und Experimente mit Patienten-Proben
- Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung von Doktoranden des Life Science Programms der Universität Zürich

**09/1996 – 07/1997**

Biomedizinische Analytikerin HF

Universitäts-Kinderspital Zürich, Zürich

- Diagnostik-Leistung im Routinelabor im Schicht-Dienst

**TÄTIGKEITEN IN DER LEHRE (Nebenberuflich)****04/2019 – heute**

Lehrbeauftragte Wirtschaft

Betreuung CAS/MAS-Arbeiten  
Kalaidos Hochschule Zürich**09/2016 – 03/2019**

Dozentin für Projektevaluationen und QM

Institut für Pflegewissenschaft der Medizinischen Fakultät, Universität Basel

**AUS- UND WEITERBILDUNGEN****2016 – heute**

Doctor of Business Administration (DBA)

Middlesex University London, Kalaidos Hochschule Zürich

**2014 – 2015**

CAS in Gesundheitssysteme/Gesundheitsökonomie

Universitäten Zürich, Bern, Basel

**2006 – 2012**

MSc/BSc.

Arbeits- und Organisationspsychologie  
Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten**2004 – 2005**

Eidgenössische Berufsmaturität

AKAD Professional Schule, Zürich

**1993 – 1996**

Diplom Biomedizinischen Analytikerin HF

Universitäts-Kinderspital Zürich

**1991 – 1993**

Handelsdiplom VSH

Juventus-Schulen Zürich

## 15. Aufzählung der bisherigen Publikationen

- Göttelmann P, **Meier M**, Maurer A, Staudacher D & Spirig R. (2018). Die digitale Zukunft der Pflege – Chancen und Risiken. In: M. A. Pfannstiel et al. (Hrsg.). Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen IV. S. 1-23, Wiesbaden: Springer.
- **Meier M**, Giuliani F, Schneemann M. (2015). CME – Bedeutung von CIRS für Spitäler und Hausarztpraxen. *Praxis*;104(5):219-226.
- **Meier M**. (2015). „Bitte nicht stören“- Häufigkeit und Auswirkungen von Unterbrechungen im med. Labor labmed - Fachzeitschrift der biomedizinischen Analytikerinnen und Analytiker; 2:40-45.
- Giuliani F, **Meier M**, Kiss MH & Van Vegten MA (2014). Patient safety culture in practice – experiences and lessons learned by University Hospital Zurich (p. 319-335). In P. Watson (Eds.) Patient Safety Culture: Theory, Methods and Application. Aldershot: Ashgate.
- Gärtner K, Fischer K, **Meier M**, Oroszlan Z, Wäfler T. & Leibold A. (2013). How does Organizational Context shape Managerial Decision-Making in High Reliability Organizations? In: Proceedings of AHFEI 2012, San Francisco, CA, USA.
- **Meier M**, Giuliani F, Bruni K. (2012). Patient Safety Climate and Error Reporting in Laboratory Medicine – Interruptions as a relevant Cause of Error. Poster Presentation at International Society for Quality in Health Care (ISQUA), October 2012 in Geneva, Switzerland.
- **Meier M**. (2011). «Team at work» – Teamarbeit als Teil des Qualitätsmanagements im Labor. *Labmed - Fachzeitschrift der biomedizinischen Analytikerinnen und Analytiker*; 1:5-9.
- Von Büdingen HC, Harrer MD, Künzle S, **Meier M** & Goebels N. (2008). Clonally expanded plasma cells in the CSF of MS patients produce myelin specific antibodies. *Europ. J. Immunol.* 38(7):2014-2023.
- Kuenzle S, von Büdingen HC, **Meier M**, Harrer MD, Urich E, Becher B, Goebels N.(2007). Pathogen specificity and autoimmunity are distinct features of antigen-driven immune responses in neuroborreliosis. *Infect Immun.*75(8):3842-7.
- Ziak M, **Meier M**, Novak-Hofer I, Roth J. (2002). Ceruloplasmin carries the anionic glycan oligo/poly alpha2,8 deaminoneuraminic acid. *Biochem Biophys Res Commun.* 295(3):597-602.

- Auerbach D, Schenk B, Hübner B, **Meier M**, Hottiger M.O., Hübscher U & Stagljar I. (2001). Proteomics in vivo: Using Yeast as a Genetic Tool to Study Protein-Protein-Interactions. *BIOforum International*; (4):171-173.
- Ziak M, **Meier M**, Etter KS, Roth J. (2001). Two isoforms of trimming glucosidase II exist in mammalian tissues and cell lines but not in yeast and insect cells. *Biochem Biophys Res Commun.* 280(1):363-7.
- Ziak M, **Meier M**, Roth J.(1999). Megalin in normal tissues and carcinoma cells carries oligo/poly alpha2,8 deaminoneuraminic acid as a unique posttranslational modification. *Glycoconj J.* 16(3):185-8.

## 16. Danksagung

Mein Dank gilt allen, die mich auf dem Weg zur Dissertation aktiv und passiv unterstützt haben.

Zunächst möchte ich mich bei Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner für die Betreuung meiner Dissertation bedanken. Die Unterstützung zu jeder Zeit und zu jedem Anliegen haben wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Im Weiteren möchte ich Prof. Dr. Rebecca Spirig, Gabriela Suter, Paula Adomeit und Prof. Dr. Katrin Fischer danken, die mir mit ihrem grossen Fachwissen als Expertinnen zur Verfügung standen. Im Speziellen möchte ich mich bei Paula Adomeit bedanken, die mich als DBA-Kommilitonin auf meinem Weg begleitet, fortlaufend motiviert und in allen Belangen unterstützt hat.

Mein besonderer Dank gilt meinen Interviewpartnern, die mich durch umfassende Informationen und tiefe Einblicke in ihre Arbeitstätigkeit darin unterstützt haben, das Phänomen Job Crafting zu untersuchen. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit war sehr wertvoll für mich. Auf diese Art und Weise haben sie alle wesentlich dazu beigetragen, den Bezug zur Realität der Arbeit herzustellen.

Ich möchte mich bei meinen Eltern und Alexandra Bergmann für die andauernde, geduldige und aufbauende Unterstützung bedanken. Ohne sie wäre es mir nicht möglich gewesen, diese Arbeit erfolgreich zu beenden.

Mirjam Meier

Stäfa, 5. Juni 2020