



Job Crafting – Wie Sie Ihren Mitarbeitern dabei helfen, ihre Arbeit zu lieben

Beim Job Crafting gestalten Mitarbeiter eigenständig ihre Arbeit, um sie als sinnvoller zu erleben. Das steigert sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Arbeitsleistung. Wie können Sie als Führungskraft diesen proaktiven Ansatz fördern und auf was sollten Sie achten?

J.F. Kennedy besuchte 1962 das NASA Space Center und traf dort zufällig auf den Hausmeister. Auf die spontane Frage, was er denn hier tue, antwortete ihm der Angestellte: „Nun Mr. Präsident, ich helfe, Menschen auf den Mond zu bringen“.

Diese Anekdote ist ein Paradebeispiel dafür, dass man jeden Job als sinnvoll ansehen und dadurch auch Befriedigung aus ihm ziehen kann. Vor allem letzteres ist in der heutigen Arbeitswelt für viele Menschen schwierig: Auf Grund der Digitalisierung und Automatisierung erhöht sich das Arbeitstempo und es wird eine hohe Flexibilität gefordert. Viele Arbeitnehmer fühlen sich deshalb überlastet, die Zahl der Burnout Diagnosen steigt. Psychologisch lässt sich diese Situation am besten mit dem „Job Demands-Resources Model“, kurz JD-R-Modell, erklären: Hohe Anforderungen bei gleichzeitig geringen Ressourcen (z.B. wenig Unterstützung, geringe Autonomie) führen zu Stress am Arbeitsplatz [1]. Um die Motivation und Leistung der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten, ist also ein gutes Verhältnis der beiden Faktoren nötig. Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Zum einen können Sie selbst als Führungskraft die Ressourcen bzw. Anforderungen verändern. Zum anderen kann auch

Ihr Mitarbeiter seine Tätigkeit aktiv gestalten, beispielsweise mit Hilfe des Job Craftings.

Was ist Job Crafting?

Psychologen interviewten Putzkräfte eines Krankenhauses und stellten fest, dass sich diese in zwei Gruppen einteilen lassen. Die eine Gruppe erledigte nur das absolute Minimum, verabscheute das Putzen und schätzte die nötigen Fähigkeiten als sehr gering ein. Im Gegensatz dazu mochte die zweite Gruppe ihre Arbeit und empfand ihre Tätigkeit als anspruchsvoll. Sie suchte auf eigene Initiative den Kontakt zu den Patienten sowie Angehörigen und erledigte zusätzliche Arbeiten. Beispielsweise veränderte eine Putzkraft das Zimmer eines Koma-Patienten regelmäßig, um neue Anregungen zu bieten [2]. Ausgehend von dieser Studie prägten die Forscher den Begriff des Job Craftings:

Mitarbeiter gestalten eigenständig ihren Job, um ihn als sinnvoller und damit befriedigender zu erleben.

Nach Tims und Bakker gibt es dabei drei Möglichkeiten [3]:

Dimensionen des Job Craftings

- 1. Ressourcen erhöhen:**
Sozial: Feedback, Ratschläge und Unterstützung von Chefs und Kollegen einholen
Strukturell: Autonomie erhöhen, Fähigkeiten verbessern
- 2. Herausforderungen suchen:**
Mehr Verantwortung übernehmen und proaktiv neue Aufgaben suchen, wenn die vorgegebenen erledigt sind
- 3. Anforderungen reduzieren:**
Emotionale, mentale oder physische Aspekte der Arbeit minimieren und das private Leben nicht vernachlässigen

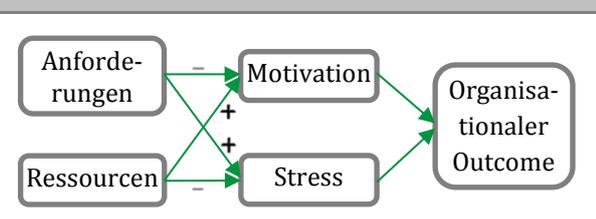
Ob die letzte Dimension tatsächlich zum Job Crafting gehört, ist noch umstritten. Da sie auch ein Indikator für mangelnde Motivation sein könnte, sollte sie nur mit Vorsicht gefördert werden.

Warum Sie Job Crafting fördern sollten

Job Crafting wirkt sich nach dem Job Demands-Resources Model positiv auf das Verhältnis von Ressourcen und Anforderungen aus und erhöht damit die Passung zwischen Mitarbeiter und Tätigkeit. Ein hoher „Person-Job-Fit“ beeinflusst wiederum die Bewertung der Tätigkeit und das Arbeitsverhalten des Angestellten. So zeigt eine Metaanalyse aus dem Jahr 2017, dass Job Crafting im Allgemeinen positiv mit der Arbeitszufriedenheit und dem Einsatz am Arbeitsplatz zusammenhängt. Insbesondere zwischen dem Suchen von Herausforderungen und der von anderen bewerteten Arbeitsleistung besteht ein positiver Zusammenhang [3].

Job Crafting verbessert zudem nicht nur die Arbeitssituation Ihrer Mitarbeiter, sondern hat auch für Sie als Führungskraft Vorteile: Ihre Mitarbeiter arbeiten effizienter und sind zufriedener, was sich positiv auf das Arbeitsklima auswirken kann. Optimale Voraussetzungen also, dass Sie gemeinsam die geforderten Ziele Ihres Verantwortungsbereiches erfüllen.

Job demands-resources model, vgl. [1]



Das Beispiel der Putzkräfte zeigt, dass Menschen ihren Job häufig sowieso individuell gestalten, obwohl sie konkrete Arbeitsanweisungen haben. Damit Ihre Mitarbeiter ihre Kernaufgaben nicht vernachlässigen, sollten Sie das Job Crafting aber nicht einfach dem Zufall überlassen, sondern es kontrolliert fördern und die positiven Wirkungen nutzen.

Wie Sie Job Crafting effektiv managen

Per Definition wird Job Crafting von den Mitarbeitern initiiert und ist ein damit proaktiver Ansatz der Arbeitsgestaltung. Sie können Job Crafting daher nicht erzwingen. Sie können allerdings günstige Bedingungen schaffen und kleine Veränderungen indirekt fördern und managen.

1. Voraussetzungen schaffen und Grenzen setzen

Wenn Sie möchten, dass Sie und Ihre Mitarbeiter vom Job Crafting profitieren, sollten Sie Ihren Angestellten eine gewisse Autonomie gewähren. Sie sollten kommunizieren, dass Job Crafting gewünscht ist und Ihre Aufforderung untermauern, indem Sie den nötigen Handlungsspielraum zur Verfügung stellen [4]. Dies kann beispielsweise mehr Freiheit bei der Projektgestaltung oder auch in der Zeiteinteilung sein. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Sie Grenzen setzen. Bevor sich Mitarbeiter offiziell neuen Aufgaben annehmen dürfen, sollten Sie deren Rollen im Unternehmen klar definieren. Auf diese Weise beugen Sie Rollenkonflikten vor und verhindern, dass Ihre Mitarbeiter ihre eigentlichen Pflichten vernachlässigen [5].

2. Die Persönlichkeit beachten

Einige Mitarbeiter werden auch ohne Ihre Aufforderung selbstinitiiert ihre Tätigkeiten verändern. So neigen vor allem Menschen mit einer proaktiven Persönlichkeit und einem hohen Selbstwirksamkeitsgefühl, d. h. einem großen Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, zum Job Crafting. Außerdem gestalten Menschen eher ihre Tätigkeiten selber, wenn sie im Allgemeinen nach positiven Ergebnissen streben, sich also auf Hoffnungen, Errungenschaften und Gewinne fokussieren. Im Gegensatz dazu zeigte sich bei Personen, die sich auf Sicherheit, Verluste und Verantwortlichkeiten konzentrierten, keine erhöhte Tendenz zum Job Crafting. Die Wissenschaftler untersuchten auch Zusammenhänge mit den fünf großen psychologischen Hauptdimensionen der Persönlichkeit, den Big Five. Bei den aufgeschlossenen, gewissenhaften, geselligen und sozial verträglichen Personen zeigte sich ein positiver Zusammenhang mit der eigenständigen

digen Arbeitsgestaltung. Nur emotional labile Menschen neigten nicht zum Job Crafting [3].

Nun können Sie einerseits bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter darauf achten, ob deren Persönlichkeit das Job Crafting begünstigt. Dies ist aber natürlich nur sinnvoll, wenn Sie sich bei einer bestimmten, z.B. viel Kreativität erfordernden Tätigkeit, hohe Effekte erhoffen. Andererseits können Sie die genannten Informationen nutzen, um die individuelle Förderung des Job Craftings gezielter zu gestalten. So braucht eine proaktive Persönlichkeit vergleichsweise weniger Anleitung und Training als eine emotional labile.

3. Job Crafting gezielt trainieren

Da das Phänomen Job Crafting immer mehr Beachtung findet, gibt es inzwischen spezifische Trainings. In diesen können Sie als Führungskraft oder Ihre Mitarbeiter das Prinzip genauer kennenlernen und einüben. Vielen Mitarbeitern ist schließlich oft gar nicht bewusst, was sie selbst ändern können. Studien belegen die Effektivität solcher Interventionen. Beispielsweise wurde eine adaptierte Version der „Original Michigan Job Crafting Intervention“ an Lehrern getestet. Im Vergleich zur Anfangsmessung und der Kontrollgruppe waren diese nach sechs Wochen zufriedener und ihr Arbeitseinsatz stieg an [6].

Adaptierte Version der „Original Michigan Job Crafting Intervention“

Das Training besteht aus sechs Stufen, die an mehreren Terminen gemeinsam mit Kollegen anhand von Übungen und Aufgaben erarbeitet werden:

1. **Personen Analyse:** Persönliche Stärken und Motive eruieren
2. **Job Analyse:** Aktuelle Aufgaben und Pflichten zusammenfassen, nach Zeitaufwand und Wichtigkeit sortiert
3. **Job + Personen Analyse:** Die eigenen Stärken und Motive mit den gesammelten Aufgaben und Pflichten vergleichen
4. **Formulierung von Veränderungen** anhand der vorgestellten Dimensionen. Der entstehende Handlungsplan mit definierten Zielen und Verhaltensweisen wird in den folgenden 4 Wochen implementiert
5. **Beurteilung der initiierten Veränderungen:** Was war erfolgreich?
6. **Erfahrungsaustausch:** Welche Vorteile bieten die Veränderungen? Welche Hindernisse gab es?

4. Feedback Kultur fördern

Positives Feedback fördert intrinsisch motiviertes Verhalten [7]. Dementsprechend sollten Sie als Führungskraft vorbildliches Job Crafting loben. Gleichzeitig können Sie natürlich auch unerwünschte Arbeitsgestaltungen mit Hilfe von Feedback stoppen, bzw. verhindern. Im Optimalfall etablieren Sie feine Feedback Kultur, welche die selbstinitiierten Veränderungen Ihrer Mitarbeiter reguliert. Sie sollten Ihre Mitarbeiter dazu ermuntern, sich gegenseitig über ihre Methoden auszutauschen und mit ihnen gemeinsam regelmäßig positive Beispiele offen besprechen.

Fazit

Ein Unternehmen funktioniert am besten, wenn jeder Angestellte – sei es der Manager, Entwickler, Produktionshelfer oder wie im obigen Beispiel der Hausmeister – seine Arbeit anständig erledigt. Vielen Menschen ist dies aber nicht bewusst und sie empfinden ihre Arbeit als unnötig und langweilig. Job Crafting kann diesen Mitarbeitern dabei helfen, in ihrer Tätigkeit einen Sinn zu sehen, sodass sie zufriedener mit ihrem Beruf sind. Da sich gleichzeitig die Arbeitsleistung steigert, sollten Sie als Führungskraft dieses Phänomen nicht vernachlässigen. Auch wenn die Initiative vom Mitarbeiter ausgehen muss, gibt es verschiedene Möglichkeiten, Job Crafting zu stimulieren. Wichtig ist, dass Sie die Proaktivität Ihrer Mitarbeiter kontrollieren und effektiv managen.

Glossar

Proaktivität: Selbstinitiiertes, zukunftsorientiertes und problemorientiertes Verhalten im organisationalen Kontext mit dem Ziel, eine Situation bzw. einen Arbeitsprozess oder das persönliche Verhalten zu verändern bzw. zu verbessern.

Job Rotation: Form der Arbeitsgestaltung, bei der die Mitarbeiter systematisch den Arbeitsplatz oder das Aufgabenfeld wechseln. Ziel ist es, die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter zu erweitern und Arbeitsmonotonie vorzubeugen.

Korrelation: Statistische Kennzahl, die die Beziehung zwischen zwei Variablen darstellt. Eine positive Korrelation bedeutet, dass bei steigendem Wert der einen Variablen auch der Wert der anderen Variablen zunimmt.

Big Five: Modell der Persönlichkeitspsychologie, demzufolge die Ausprägungen der fünf Dimensionen Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Neurotizismus die Persönlichkeit jedes Menschen definieren.

Literatur

- [1] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- [2] Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- [3] Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (in press) (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008
- [4] 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(6), 1169-1192.
- [5] Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
- [6] Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164-174.
- [7] Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. (6), 627-668.

Autorin

Elena Aßmann, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © adrian_ilie825 - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Aßmann, E. (2018). Job Crafting – Wie Sie Ihren Mitarbeitern dabei helfen, ihre Arbeit zu lieben. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (27). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

