



# JOB CRAFTING ALS HALTUNG IN DER FÜHRUNG

Wie kleine Veränderungen am Arbeitsplatz zu mehr Zufriedenheit und Erfüllung führen können.

VON MADELEINE LANG

**S**tell dir vor, es ist Montag – und jeder will hin. Das ist das ambitionierte Ziel von Job Crafting und – wenn wir ehrlich sind – auch von allen motivierenden Führungskräften und Coaches.

Dass Rahmenbedingungen und organisationale Strukturen nicht immer zum Wohl der Mitarbeiter:innen beitragen, ist uns allen bewusst. Ein Tool, um hier auf individueller oder Teamebene anzusetzen, ist *Job Crafting* (engl. to craft = fertigen, gestalten, basteln).

Was ist Job Crafting?

Das Konzept wurde von den beiden Forscherinnen Amy Wrzesniewski und Jane E. Dutton entwickelt, die herausgefunden haben, dass Menschen ihre Leistungen und ihr Arbeitsgefühl verändern, wenn sie selbst kleine Anpassungen an ihren Aufgaben, ihren Beziehungen und ihren Wahrnehmungen vornehmen. Ihre These lautet: „Es geht weniger darum, Menschen zur Arbeit zu motivieren, sondern darum, wie man Menschen unterstützen kann, aktiv zu werden und ihre eigene Arbeit motivierend zu gestalten.“

Im Kern warten Mitarbeiter:innen nicht auf strukturelle Veränderungen der Organisation, sondern nehmen proaktiv selbst Optimierungen an ihrer Arbeit vor, um persönliche Stärken, Interessen und Werte besser einzubringen und die eigene Arbeit dadurch erfüllender und sinnvoller zu gestalten.

Schon einmal vorab: Gute Job-Crafting-Initiativen berücksichtigen die Ziele der Organisation, die Auswirkungen auf die direkten Kolleg:innen und das Lebensumfeld der Person. Den Führungskräften kommt dabei als Ermöglicher eine wichtige Schlüsselrolle zu.

Warum mehr Führungskräfte aktiv Job Crafting anbieten sollten

Leider (oder zum Glück) findet unbewusstes Job Crafting in jedem Job statt. Wenn sich ein Marketingmanager in ein IT-Tool einarbeitet, das nicht seinem Aufgabengebiet zugeordnet ist, um schnell und ohne lange Priorisierungslisten zeitkritische Veränderungen vorzunehmen oder die Personalentwickler:innen eines Unternehmens auf dem kleinen Dienstweg das Budget für eine alltagsrelevante Fortbildung auffinden, deren gesamtorganisatorischer Nutzen noch in Prüfung ist, zeigt dies, dass Job Crafting „sowieso passiert“. Die Frage ist daher nicht ob, sondern wie diese proaktive Energie genutzt werden kann. In einer Zeit, in der ein Mangel an Fachkräften herrscht, können Job-Crafting-Initiativen zudem zum Employer Branding und zur Mitarbeiterbindung beitragen. Um als Führungskraft die Macht und die Energie des Konzeptes Job Crafting nachvollziehen zu können, bietet es sich an, den Prozess einmal selbst im Coaching zu durchlaufen.

Ein exemplarischer Job-Crafting-Prozess

„Ich habe jetzt weniger das Gefühl, gestaltet zu werden, sondern konkrete Ideen, wie ich mir meine Arbeit im Rahmen meiner Organisation doch passender machen kann.“

Teilnehmer einer Job-Crafting-Einheit

Am Beispiel von Friederike<sup>1</sup> schauen wir uns einen Job-Crafting-Prozess<sup>2</sup> an. Friederike verantwortet als Teamleiterin das Inhouse-Training eines internationalen Konzerns.

Wir beginnen dort, wo Friederike steht, und analysieren ihre aktuelle Situation und die Idealsituation im Hinblick auf drei Aspekte: die Aufgaben, die Beziehungen und die Wahrnehmung.

1. Betrachtung der Aufgaben: Task Crafting

Beim Task Crafting werden Art, Umfang und Menge der Aufgaben, aus denen sich die Arbeit zusammensetzt, verändert.

Friederike wollte ihre Aufgaben im Ganzen betrachten und nannte grundsätzlich neun zentrale Aufgaben in ihrer Rolle. Diese ordnete sie nach dem Aufwand (siehe Abb.1). Um sie anschließend neu zu gliedern und zu priorisieren, wurden sie mit Friederikes Stärken, Werten und Interessen beziehungsweise Leidenschaften abgeglichen.

Da Friederike gerade Feedback in ihrem Team erfragt hatte, waren ihr die Stärken, die andere an ihr sahen, sehr präsent. Ihr Team hielt sie für visionär und inspirierend und attestierte ihr, dass sie etwas zu einem Abschluss bringen konnte und somit umsetzungstark war. Als ihre beiden wichtigsten Werte benannte sie selbst Respekt und Authentizität. Was ihre Leidenschaften betraf, so suchte sie gern Lösungen für komplexe Probleme.

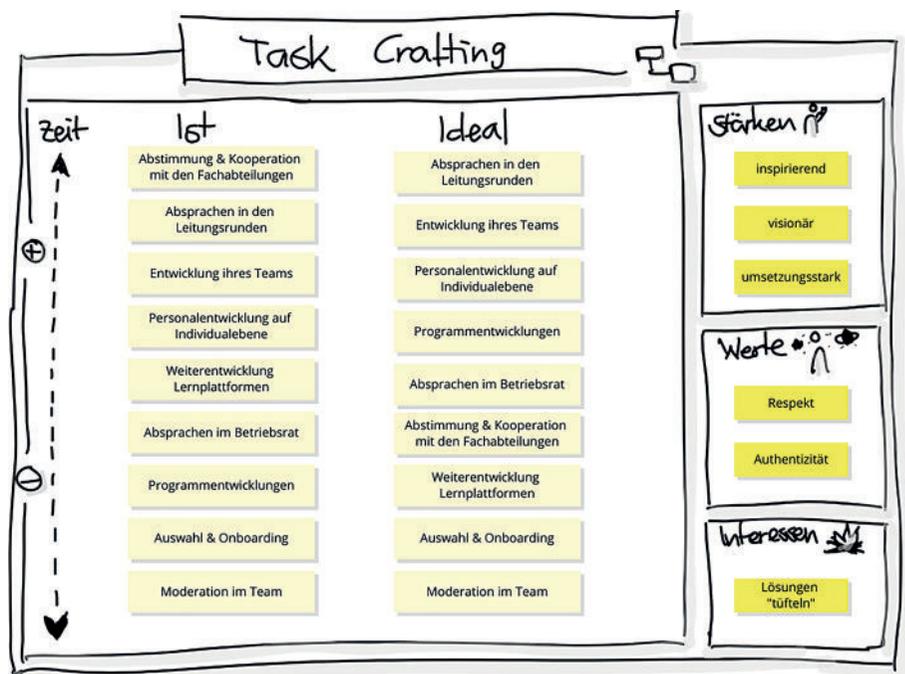
Auf Basis dieser Analyse stellten wir ihr die Fragen: Wie können meine

Aufgaben (noch) mehr mit meinen Stärken, Werten und Leidenschaften in Einklang gebracht werden? Welche Aufgaben würde ich gerne reduzieren beziehungsweise intensivieren? Wie kann ich komplexe Anforderungen vereinfachen?

Wie kann ich meinem Arbeitgeber noch stärker helfen?

Für Friederike war mit dem Sammeln der Aufgaben klar, dass sie (zu) viel Zeit in Abstimmungen mit Fachabteilungen verbrachte und sie sich aus diesen für sie operativen Themen zurückziehen wollte. Die Weiterentwicklung von Lernplattformen machte ihr zwar Spaß und sprach ihre kreative und visionäre Ader an, war jedoch auch sehr technisch und nahm ihr die Zeit für die inhaltliche Weiterentwicklung des gesamten Programmangebotes.

Ihr wurde bewusst, dass sich ihre Werte in den Aufgaben und der Art, wie sie diese erfüllte, widerspiegelten. Um ihrer Leidenschaft „Lösungen für Probleme zu finden“ noch mehr nachzugehen, wollte sie sich verstärkt um ihr Team und die aktuellen Schwierigkeiten zwischen den Kolleg:innen kümmern.



Task Crafting: Aus welchen Aufgaben in welchem Umfang besteht der Job?

1 Friederike ist die Summe aus vielen Coachinggesprächen und damit keine reale Person.  
 2 Der Prozess orientiert sich im Wesentlichen an den Vorgaben von Amy Wrzesniewski und Jane E. Dutton.

## ■ UNVERWÜSTLICH!?

### 2. Analyse der Beziehungen: Relational Crafting

In der Analyse der Beziehungen werden Interaktionen mit anderen Personen im Arbeitsumfeld betrachtet und eventuell verändert. Zentrale Fragen sind hier:

Mit welcher Person möchte ich mehr oder weniger zusammenarbeiten? Wer inspiriert mich? Was kann ich anbieten, um bestimmte Beziehungen noch zu verbessern? Wie gut kenne ich die Kolleg:innen und wie offen kann ich auf sie zugehen?

Friederike bestätigte in der Ist-Analyse ihrer Kontakte, was sie bereits bei der Betrachtung der Aufgaben gesehen hatte: Die Vertreter der Fachabteilungen waren (zu) häufige und nahe Kontakte. Hingegen wollte sie die Kooperation mit ihrem Pendant auf europäischer Ebene intensivieren.

Auf Nachfrage wurde ein Konflikt mit einem ihrer Mitarbeiter deutlich, der sich auf die Stelle, die sie nun innehatte, beworben hatte. Diesen Mitarbeiter hatte sie zuerst möglichst weit von sich entfernt platziert. In der Analyse kristallisierte sich heraus, dass sie die Zusammenarbeit mit ihm vor ihrer Beförderung geschätzt hatte. Sie wollte also den Konflikt noch

einmal angehen und die Zusammenarbeit wieder vertiefen.

### 3. Betrachtung der Wahrnehmungen: Cognitive Crafting

Cognitive Crafting bezieht sich darauf, den Stellenwert, den eine Aufgabe für uns hat, sowie die Art und Weise, wie wir sie dementsprechend ausführen, zu verändern. So kann beispielsweise eine auf den ersten Blick nicht sehr erfüllende oder sinnvolle Arbeit aus einer höheren Perspektive einen Sinn ergeben.

Eine Führungskraft kann hier fragen: Was würde meinem Job mehr Sinn verleihen? Was stört mich an meinem Job am meisten? Was würde mich zufriedener machen?

Friederikes Aufgaben erschienen ihr grundsätzlich sinnvoll und hilfreich für andere. Die Abstimmungen mit dem Betriebsrat waren für sie jedoch oft zäh, da ihr dieser wie ein „Verhinderer“ vorkam. Im Gespräch arbeitete sie eine neue Perspektive auf einige Mitglieder des Betriebsrates heraus und konnte sogar eine Gemeinsamkeit finden: Alle waren am absoluten Wohl der Mitarbeiter:innen interessiert.

### Drei Aspekte von Job Crafting

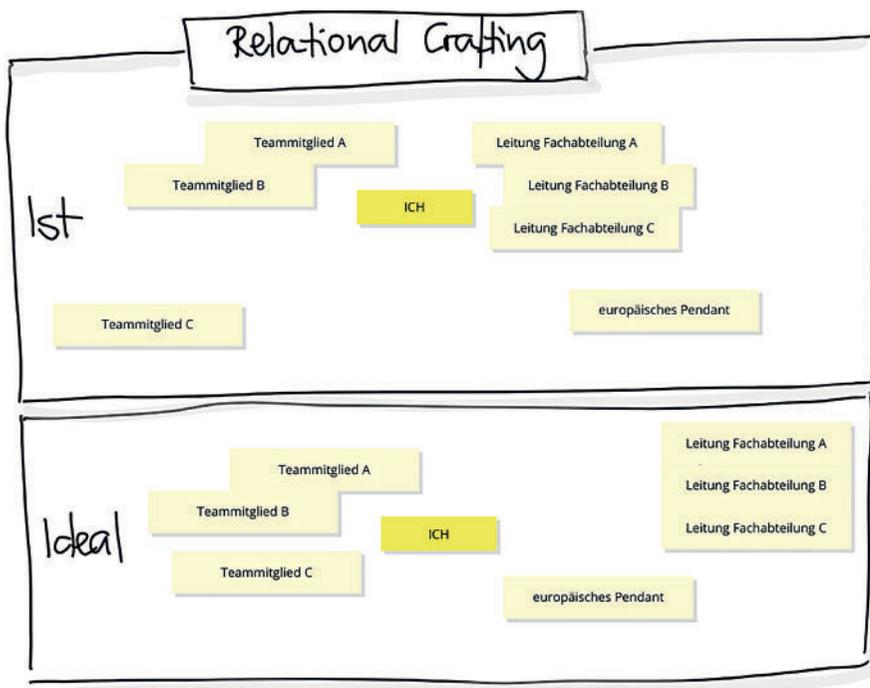
- Aufgaben – Task Crafting
- Beziehungen – Relational Crafting
- Wahrnehmungen – Cognitive Crafting

### 4. Entwicklung eines Umsetzungsplans

Aus den Analysen von Aufgaben, Beziehungen und Wahrnehmungen des eigenen Jobs leiten sich konkrete Handlungen ab. Je mehr Punkte hier gefunden werden, desto eher hat die Person das Gefühl, aktiv Veränderungen angehen zu können. In diesem Schritt kann die Führungskraft oder der Coach klar das Umfeld und den Kontext einbeziehen.

Die leitenden Fragen sind hier: Wie kann dadurch Wert für andere entstehen? Wie wirkt sich das auf die Kolleg:innen aus? Wer profitiert eventuell von einer solchen Veränderung und wie kann ich diese Personen gewinnen, mich zu unterstützen?

Friederike arbeitete für sich einen zukunftsorientierten Zehn-Punkte-Plan aus. Beispielsweise wollte sie ein erfahrenes Teammitglied mit in die Abstimmungen innerhalb der Fachabteilungen nehmen, um diese perspektivisch abgeben zu können. Außerdem suchte sie bereits ein passendes Datum für einen Teamtag, an dem sie Job Crafting in der Gruppe anwenden wollte. Einen typischen Job-Crafting-Prozess im Team kannte sie schon (siehe Infobox). Um die technische Weiterentwicklung der Lernplattformen voranzutreiben, plante sie, eine technikaffine Mitarbeiterin in das Projekt einzubeziehen. Proaktiv wollte sie vor der nächsten Betriebsratsitzung explizit an Gemeinsamkeiten denken und sich prompt zu dem „Verhinderer“ gesellen. Insgesamt fühlte sie sich mit ihrem Plan erleichtert



Relational Crafting: Mit wem möchte ich zusammenarbeiten?

### Der Task-Crafting-Prozess auf Teamebene

#### 1. Analyse der Ist-Situation (Aufgaben)

Alle Aufgaben aus dem Team werden gesammelt und nach Aufwand geordnet.

#### 2. Aufwand – Wirkung (Diskussion in der Gruppe)

Diskussion der Stärken im Team, des Verhältnisses zwischen Aufwand und Wirkung und Festhalten von Optimierungspotenzialen (Job-Crafting-Zielen) in der Gruppe.

#### 3. Abstimmung im Team

Koordination im Gesamtteam und Definition konkreter Umsetzungsvorhaben.

#### 4. Umsetzungsphase

Umsetzung der Veränderungen im beruflichen Alltag.

#### 5. Reflexion

Reflexion und Bewertung des Job Craftings.

und beschwingt, diesen bis zu einem nächsten Reflexionsgespräch in die Tat umzusetzen.

### Von der Vision zur Wirklichkeit

Wer nun eine fordernde Generation Y oder Z fürchtet beziehungsweise Kolleg:innen, die sich mit Job Crafting „das Leben schön machen“, sollte sich verdeutlichen, dass laut der jährlichen Gallup-Studie 16 Prozent der deutschen Arbeitnehmer:innen innerlich gekündigt haben. Innere Kündigungen haben Auswirkungen auf die Kolleg:innen. Zum einen müssen sie die nachlassende Leistung der betroffenen Person ausgleichen. Zum anderen können Stimmung und Motivation im Team sinken, wenn unzufriedene Mitarbeiter:innen ihre Missstimmung ins Team tragen. Eine

erfahrene Führungskraft mit Organisationswissen kann den Raum für Veränderung öffnen und gleichzeitig die Erwartungshaltung realistisch und im Sinne der Organisation und der Kolleg:innen steuern.

Wie Friederikes Beispiel verdeutlicht, können kleine Anpassungen an den eigenen Aufgaben, den Beziehungen und den Wahrnehmungen zu einer neuen, motivierenden Perspektive auf die Arbeit führen. Nicht in jedem Fall eignen sich die Rahmenbedingungen für Job Crafting. Zum Beispiel bieten Dienstleistungsbranchen, in denen viele Aufgaben vertraglich mit dem Kunden festgehalten wurden, oder sicherheitsrelevante Rollen nur begrenzte Möglichkeiten für Job-Crafting-Initiativen. Doch auch in engerem Rahmen gibt es Veränderungspotenzial, das idealerweise direkt mit der Führungskraft oder im Team identifiziert werden kann. Es geht auch nicht darum, die Aufgaben komplett auszutauschen oder kreativ neu zu interpretieren, sondern vielmehr, Person und Job in einen passenden Rahmen zu bringen. Job Crafting ist dabei kein einmaliger Impuls, sondern ein fortlaufender Prozess. Mit diesem Gerüst kann man immer wieder „den Job, den man hat, zu dem Job, den man will“ machen. ■



© Niels Hinemann

#### Madeleine Lang

(Dipl. Soziologin, internationaler MBA) unterstützt Führungskräfte und Teams dabei, eine zukunftsfähige Vision mit einem digitalen

Mindset und zeitgemäßen Tools zu entwickeln. Individuell und inklusive aller Emotionen, die wir nicht an der Bürotür abstellen. Digital, outdoor und indoor.

<https://coaching-lang.de/>

### QUELLEN

A. Wrzesniewski, J. M. Berg & J. E. Dutton: Turn the job you have into the job you want. Harvard Business Review, June 2010, 114-117.

<https://hbr.org/2010/06/managing-yourself-turn-the-job-you-have-into-the-job-you-want>



TALK VON AMY  
WRZESNIEWSKI: