

# Die Statue im Marmorblock: Über Job Crafting

Nico Rose<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Professor für Wirtschaftspsychologie, International School of Management (ISM), Dortmund

SCHLÜSSELWÖRTER: Arbeitszufriedenheit, Autonomie, Arbeitsengagement, Job Crafting, Job Design

**KURZFASSUNG:** Job Crafting bezeichnet das Verhalten von Mitarbeitern, proaktiv Anpassungen an der eigenen Rolle vorzunehmen: Sie formen aus dem Job, den sie haben, jenen, den sie wirklich machen wollen – ohne ihre Position zu verlassen. Job Crafting geschieht spontan, ohne Zutun der Führungskraft, kann jedoch auch vom Vorgesetzten unterstützt werden – zur Entwicklung von Teammitgliedern, Abteilungen und auch ganzen Organisationen. Gelingendes Job Crafting geht nachweislich mit einem gesteigerten Level an Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung einher. Indem es Beschäftigten trotz bestehender Hierarchie ein hohes Maß an Autonomie in Bezug auf die Rollengestaltung gewährt, stellt Job Crafting ein Bindeglied zwischen traditioneller Arbeitsgestaltung und New Work dar.

Von Michelangelo sind diverse Zitate überliefert, die in eine ähnliche Richtung weisen: Wenn er gefragt wurde, wie er Skulpturen wie die weltberühmte David-Figur erschaffen konnte, pflegte er zu sagen: „Die Idee liegt im Inneren eingeschlossen. Alles, was du tun musst, ist, den überschüssigen Stein zu entfernen.“

Heute behauen nur noch wenige Menschen Marmorblöcke zum Zweck des Broterwerbs. Stattdessen arbeiten wir unter anderem als Lehrer, Vertriebsingenieur oder Social Media-Experte. Dies wiederum tun Menschen mit einem unterschiedlichen Grad an Erfolg und Arbeitszufriedenheit.

Wenn Personen mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind, dann schauen sie oft nach draußen, um die Situation zu verbessern: Sie sehen sich nach einem neuen Arbeitgeber um; oder bemühen sich, innerhalb ihrer Organisation eine neue Rolle zu finden.

In Michelangelos Metapher: Diese Menschen wenden sich einem neuen Marmorblock zu, wenn sie mit dem bisherigen Stein nicht so recht glücklich werden wollen.

Allerdings ist einer solcher Wechsel mit Anstrengung und Risiko verbunden.

Abgesehen von den Transaktionskosten, die bei einem Jobwechsel notwendigerweise entstehen, nimmt man meist eine Probezeit auf sich – und letztendlich besteht die Gefahr, dass auch der neue Job nicht der richtige ist, was einen erneuten Suchprozess auslösen würde. Schließlich zerbricht mit einem Jobwechsel auch ein Teil des aufgebauten Beziehungskapitals.

Vor diesem Hintergrund kann es nützlich sein, den Blick nicht dorthin zu richten, wo das Gras vermeintlich grüner ist, sondern dort zu beginnen, wo man aktuell steht.

Menschen haben prinzipiell die Möglichkeit, aus dem Job, den sie derzeit haben, jenen zu machen,

den sie wirklich, wirklich wollen.

Dieses Verhalten wird im Englischen Job Crafting genannt.

Job Crafting wird in zukünftigen Arbeitswelten eine noch wichtigere Rolle spielen, weil die Voraussetzungen für selbstgesteuerte Anpassungen der eigenen Aufgaben in einem noch stärkeren Maße gegeben sein werden.

Wenn mehr und mehr Arbeitstätigkeiten (auch) durch Roboter und Algorithmen erledigt werden können, bieten sich naturgemäß auch mehr Möglichkeiten, Prozesse auszulagern, um sich auf das zu konzentrieren, was man wirklich tun möchte.

## Was ist Job Crafting?

Job Crafting wurde zunächst von Wrzesniewski und Dutton (2001) beschrieben. Es geht darum, dass Beschäftigte in Organisationen – mit oder ohne Beteiligung des Vorgesetzten – das eigene Rollenprofil über die Zeit aktiv verändern.

Ziel solcher Handlungen ist implizit oder explizit, den Verantwortungsbereich derart anzupassen, dass das veränderte Aufgabenprofil als motivierender und sinnerfüllter erlebt wird.

Anhand von Fallstudien aus unterschiedlichen Kontexten beschrieben Wrzesniewski und Dutton drei Ansätze, die einzeln oder auch in Kombination auftreten können:

- Zum ersten können Menschen ihr *Aufgabenspektrum* verändern. So besteht die Möglichkeit, mehr oder weniger von bestimmten Tätigkeiten auszuführen oder bestimmte Aspekte einer Aufgabe ganz wegzulassen. Zudem bietet sich die Option, dem eigenen Aufgabenspektrum bewusst neue Tätigkeiten hinzuzufügen.
- Zum zweiten können Menschen aktiv das *Netzwerk der Beziehungen* gestalten, in dem sie arbeiten. Sie können sich neue Beziehungen erschließen und andere herunterfahren oder ruhen lassen, um ihr subjektives Erleben zu verbessern.
- Schließlich gibt es gemäß der Typologie von Wrzesniewski und Dutton eine dritte Form des Job Crafting: Hier wird nicht die Arbeit im Außen verändert, sondern die *kognitive und emotionale Bewertung* des eigenen Erlebens. Mitarbeiter konstruieren dann bewusst einen höheren Bedeutungszusammenhang – Stichwort: Schichte ich Steine aufeinander oder baue ich ein

Krankenhaus, in dem Leben gerettet werden?

### Weiterentwicklung von Job Crafting in der Forschung

Nach der Initialzündung durch Wrzesniewski und Dutton hat sich auch eine europäische Forschungstradition entwickelt. Hier wird Job Crafting in die Literatur zum Job Demands-Resources-Modell (JD-R-Modell; Bakker & Demerouti, 2007) integriert.

Gemäß dieser Sichtweise können auf einer Metaebene ebenfalls drei Prinzipien beschrieben werden (Tims & Bakker, 2010):

- Mitarbeitende bemühen sich, durch die Veränderung *zusätzliche Ressourcen* zu generieren, um zukünftige Anforderungen (Demands) besser zu bewältigen.
- Mitarbeitende bemühen sich, *herausfordernde Anforderungen hinzuzufügen*.
- Mitarbeitende bemühen sich, *hinderliche Anforderungen zu minimieren*.

Hier ist erläuternd hinzuzufügen, dass das JD-R-Modell zwischen herausfordernden und hinderlichen Arbeitsanforderungen unterscheidet, weil nicht alle Anforderungen per se als negativ empfunden werden. Beispielweise lässt sich zeigen, dass Menschen unter bestimmten Voraussetzungen Zeitdruck nicht als Belastung, sondern als energetisierend empfinden.

### Kontextbedingungen und Grenzen für Job Crafting

Führungskräfte sollten sich vor Au-

gen führen, dass Job Crafting so wieso stattfindet: intuitiv, spontan, ohne Begleitung von höherer Stelle.

Das Gros der Mitarbeitenden optimiert ständig die eigene Rolle, um das Arbeitsleben angenehmer oder sinnhafter zu gestalten (Petrou et al., 2012). So werden beispielsweise:

- Aufgaben auf dem kleinen Dienstweg erledigt,
- Entscheidungen von der Vorderbühne auf die Hinterbühne verlegt, oder
- Workarounds gebaut, wenn bestehende Vorgaben impraktikabel erscheinen.

Kernfrage ist also nicht, ob Job Crafting stattfindet, sondern ob die Führungsebene diese Energie aktiv nutzen, ignorieren oder unterbinden möchte.

Naturgemäß gibt es Kontexte, in denen Job Crafting eingedämmt werden muss, weil andernfalls Gefahr für Leib und Leben bestünde.

So weiß man heute, dass die Katastrophe von Tschernobyl auch deswegen stattfand, weil Ingenieure zu „kreativ“ mit den Sicherheitsvorgaben umgingen.

- Grundsätzlich gilt: Je stärker die erfolgreiche Bespielung einer Rolle davon abhängt, Vorgaben, Regeln oder Prozesse (unbedingt) einzuhalten, desto weniger wünschenswert ist Job Crafting.
- Zweitens hängen die Möglichkeiten und Grenzen für Job Crafting von Haltung und Verhalten des Vorgesetzten ab. Unter einem „Kontrollfreak“ kann ein Mitarbeiter Job Craf-

ting nur heimlich betreiben. Anders ist die Lage bei einer Führungskraft, die bewusst Freiräume gewährt (Berg et al., 2010).

- Schließlich wird Job Crafting durch das Persönlichkeitsprofil eines Individuums begünstigt oder gedrosselt. Es bedarf Proaktivität, Kreativität und Selbstwirksamkeit, um zum „Schöpfer des eigenen Jobs“ zu werden (Demerouti, 2014).

### Aktive Förderung von Job Crafting durch Vorgesetzte

Progressive Führungskräfte können ihre Mitarbeiter zum Job Crafting einladen. Beispielsweise kann ein Team Sektoren der gemeinsamen Aufgabe definieren, in denen Anpassungsverhalten erwünscht ist. Konkret ist denkbar, dass die Beschäftigten einen erweiterten psychologischen Vertrag mit der Führungskraft schließen.

Dieser Vertrag könnte dann beinhalten, dass die Führungskraft regelmäßig über Veränderungen auf dem Laufenden gehalten wird – und ggfs. ein Vetorecht hat.

Derart hat diese die Möglichkeit, die Veränderungen zu konsolidieren, ohne die Autonomie des Teams unnötig einzuschränken.

Folglich ist auch denkbar, Job Crafting als fortlaufende Aufgabe für ganze Abteilungen zu implementieren. Derart kann die Wirkung individueller Veränderungen potenziert werden.

Schließlich ist es auch möglich, Job Crafting als organisationsweites Projekt auszurollen.

Wie die Einführung von Job Craf-

ting als großangelegte Initiative gelingen kann, wird am Beispiel des Unternehmens Logitech im Buch von Rose (2019, S.268 ff.) erläutert.

### Niederschwelliges Job Crafting im Alltag

An der University of Michigan, wo Job Crafting ursprünglich erforscht wurde, kann man ein Arbeitsbuch erwerben, um strukturiert am eigenen Aufgabenprofil zu arbeiten.

Dennoch kann man Job Crafting auch ohne Hilfsmittel anstoßen. Ich schildere im Folgenden Erfahrungen, die ich in einer Rolle als Vice President im HR-Umfeld eines Medienkonzerns gesammelt habe.

Jeweils zum Jahresende bat ich das Team, einige Überlegungen anzustellen.

- Ich bat die Menschen, drei Arbeitsaufgaben/Projekte zu benennen, bei denen sie im neuen Jahr nicht mehr oder weniger involviert sein wollten. Zugleich sollten sie drei Aspekte benennen, die sie in ihr Portfolio integrieren wollten.
- Ich machte dazu keine spezifischen Vorgaben. Die Weisung lautete lediglich, dass die Veränderungen „legal und budgetär machbar“ sein sollten.
- Im neuen Jahr besprach ich diese Punkte zunächst einzeln mit den Personen. Im Anschluss versuchten wir als Team, die Veränderungswünsche zu konsolidieren.

Wir konnten nicht jeden Vorschlag umsetzen, aber doch mehr als die Hälfte.

Teilweise wurden Aufgaben untereinander getauscht, teilweise wurden sie an interne oder externe Dienstleister ausgelagert.

Nicht zuletzt wurde immer auch geprüft, ob bestimmte Aufgaben komplett wegfallen konnten.

### Konsequenzen von Job Crafting

Im Laufe des letzten Jahrzehnts hat sich eine beachtliche Zahl an Untersuchungen zu den Vorbedingungen, Bausteinen und Konsequenzen von Job Crafting angesammelt – wobei sich ein Großteil auf die Konzeptualisierung gemäß JD-R-Modell bezieht.

Folglich stehen eine Reihe von Überblicksarbeiten zur Verfügung.

Eine Meta-Analyse von Rudolph et al. (2017) kommt zu dem Ergebnis, dass Job Crafting einen signifikanten Einfluss auf das Arbeitsengagement, die Arbeitszufriedenheit und verschiedene Aspekte der Arbeitsleistung hat. Die Meta-Analyse von Oprea et al. (2019) zieht ähnliche Schlussfolgerungen.

Allerdings lässt sich zeigen, dass nicht alle Facetten des Job Crafting positive Konsequenzen zeitigen.

In einer weiteren Meta-Analyse können Lichtenthaler und Fischbach (2019) nachweisen, dass Job Crafting Arbeitsengagement und -leistung mindern kann, wenn sich die Veränderungen einseitig darauf fokussieren, unliebsame Aufgaben oder Beziehungen zu meiden (Kontrahierung).

Auch sie können jedoch zeigen, dass das Hinzufügen von Aufgaben und Beziehungen (Expansion) positive Konsequenzen nach sich zieht.

### Fazit und Ausblick

Durch Job Crafting können Organisationen ihre Mitarbeitenden dazu animieren, ein Stück weit zum Michelangelo zu werden – um langsam aber sicher aus dem unbehauenen Stein jene berufliche Rolle herauszumeißeln, die ihrem Wesen ganz und gar gemäß ist.

Nach zwanzig Jahren lässt sich konstatieren, dass Job Crafting ein theoretisch gut begründetes und in seinen positiven Konsequenzen empirisch gut validiertes Konzept ist.

Da viele Beschäftigte sowieso entsprechende Verhaltensweisen an den Tag legen, bietet es unter Einbeziehung der Vorgesetzten ein leicht zu implementierendes Werkzeug, welches den Mitarbeitenden zu mehr Zufriedenheit, Sinnerleben und auch Leistung verhelfen kann.

Job Crafting stellt schon heute ein wichtiges Bindeglied für Organisationen dar, die sich auf den Weg in Richtung von mehr Selbstorganisation machen wollen – jedoch noch nicht bereit sind, sich von tradierten Hierarchien komplett zu verabschieden.

In der zukünftigen Arbeitswelt wird es einen noch höheren Stellenwert einnehmen. Die sich abzeichnenden technologischen (künstliche Intelligenz, Roboter usw.) und sozialen Veränderungen (mehr Autonomie, Teilhabe usw.) werden den Boden bereiten, auf dem Job Crafting zu voller Blüte gelangt.

### Literatur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Rose, N. (2019). Arbeit besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung. Haufe.
- 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.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- 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. ■