



Job Crafting

Job Crafting umfasst alle Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die Mitarbeitende selbst umsetzen können, wodurch Mitarbeitende ihre Tätigkeit bis zu einem gewissen Grad nach ihren Vorstellungen modellieren können [Kauffeld & Martens, 2019]. Dies führt zu mehr Arbeitszufriedenheit sowie -engagement und langfristig zu einem höheren Person-Job-Fit – der Passung zwischen einer Person und ihrer Tätigkeit [2].

Im Grunde bedeutet Job Crafting somit, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit an die eigenen Wünsche und Fähigkeiten anpassen. Dabei können **drei Bereiche für Änderungen** unterschieden werden:

- **Aufgaben (-bereich):** Es werden mehr oder weniger Aufgaben übernommen oder der Umfang bestehender Aufgaben wird erweitert bzw. reduziert. So kann eine Assistenz der Geschäftsleitung zusätzlich zur Terminkoordination auch die Reiseplanung mit in ihren Tätigkeitsbereich aufnehmen.
- **Soziale Beziehungen:** Durch eine Förderung von sozialer Interaktion und Unterstützung können Beziehungen zu anderen aufgebaut und verändert werden. Beispielsweise kann ein IT-versierter Mitarbeiter Kollegen und Kolleginnen Hilfe anbieten, um so mehr mit anderen zu sprechen, aber auch das Wissen weiterzugeben.
- **Sichtweise (Reframing):** Die Sichtweise auf die eigene Arbeit kann ebenfalls verändert werden. Dabei geht es oft darum, die Tätigkeit als Großes Ganzes zu betrachten, statt nur die einzelnen Schritte zu sehen. Eine Reinigungskraft im Krankenhaus hilft zum Beispiel indirekt erkrankten Menschen, indem sie die Räume sauber und möglichst frei von Verunreinigungen hält.

Job Crafting lässt sich in nahezu jedem Beruf in unterschiedlicher Ausprägung umsetzen. Es geht nicht darum, dass Mitarbeitende ihren gesamten Arbeitsplatz umwerfen, sondern gezielte Aspekte ihrer Tätigkeit verändern. Dabei sollten die **Werte, Stärken und Leidenschaften** der Mitarbeitenden berücksichtigt werden [3]:

- **Werte:** Die zentralen Werte der Mitarbeitenden sollen sich im angepassten Arbeitsplatz wiederfinden → Was ist den Mitarbeitenden individuell wichtig?
- **Stärken:** Der Arbeitsplatz soll so angepasst werden, dass Mitarbeitende ihre Stärken und Talente ausschöpfen können
- **Leidenschaften:** Idealerweise bietet der angepasste Arbeitsplatz die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden ihren Interessen und Leidenschaften nachgehen können (z.B. Lehren, Wettkampf, Nutzung von Technologien)



Job Crafting mit Ihren Mitarbeitenden durchführen

Da Sie als Führungskraft das Job Crafting nicht für Ihre Mitarbeitenden übernehmen können, finden Sie im Folgenden eine Anleitung (angelehnt an [3]), wie Sie Ihren Mitarbeitenden dies selbst ermöglichen. Dies können Sie zum Beispiel in einem einstündigen Workshop durchführen.

1. Job Crafting definieren und Ziel erklären

Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitenden Sinn und Zweck von Job Crafting. Stellen Sie dabei heraus, dass es Vorteile für die Mitarbeitenden bringen soll und nicht (nur) für die Organisation. Betonen Sie dabei auch, dass dies keine Pflicht ist, sondern ein Angebot, dass Ihre Mitarbeitenden in eigenem Ermessen nutzen können.

2. Reflexionsfragen bereitstellen

Im ersten Schritt geht es darum, dass Ihre Mitarbeitenden individuell reflektieren, womit sie derzeit ihre Arbeitszeit verbringen und was ihnen fehlt. Stellen Sie Ihren Mitarbeitenden daher folgende Fragen und bitten Sie diese, ihre Antworten für sich zu notieren.

- Auf welche Aufgaben verwenden Sie aktuell die meiste Zeit und Energie am Arbeitsplatz? Worauf mittlere Zeit und Energie und worauf am wenigsten? (*Geben Sie hier genügend Zeit, damit möglichst viel notiert wird*)
- Wie fühlen Sie sich, wenn Sie sehen, wie Sie Ihre Zeit und Energie aktuell verteilen? Warum fühlen Sie sich so?
- Inwieweit hat sich Ihre Verteilung verändert, seit Sie die Stelle angetreten haben?

3. Werte, Stärken und Leidenschaften herausarbeiten

Nun geht es um das Job Crafting, indem die Mitarbeitenden für sich herausarbeiten, was ihnen wichtig ist, worin sie gut sind und wofür sie sich interessieren oder sogar brennen. Bitten Sie Ihre Mitarbeitenden daher, je zwei Werte, Stärken und Motive für sich zu notieren.

4. Aufgaben neu festlegen

Abschließend bitten Sie Ihre Mitarbeitenden, anhand ihrer Überlegungen aus 2. und ihrer Notizen aus 3. festzuhalten, welche Aufgaben sie künftig gerne (mehr) machen wollen und wie sie ihre Energie und Zeit auf die einzelnen Aufgaben verteilen wollen. Dabei ist es natürlich wichtig, dass die Vorstellungen der Mitarbeitenden realistisch bleiben – sowohl was ihre Fähigkeiten angeht, als auch ihre Befugnisse und die organisationalen Rahmenbedingungen.

Quellen: [1] Kauffeld S., Martens A. (2019) *Arbeitsanalyse und -gestaltung*. In: Kauffeld S. (eds) *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg: Springer.
[2] 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, S. 112-138.
doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008
[3] Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (p. 81–104). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/14183-005>.