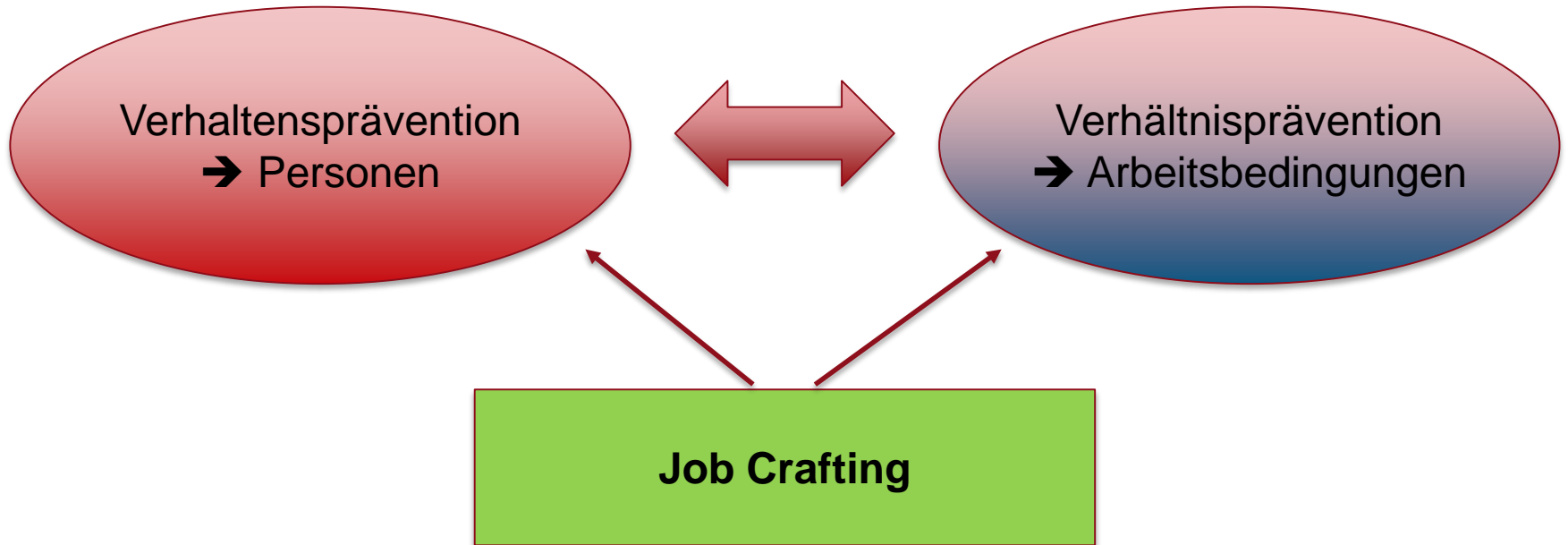


Job Crafting, was ist das und warum ist das bedeutsam?

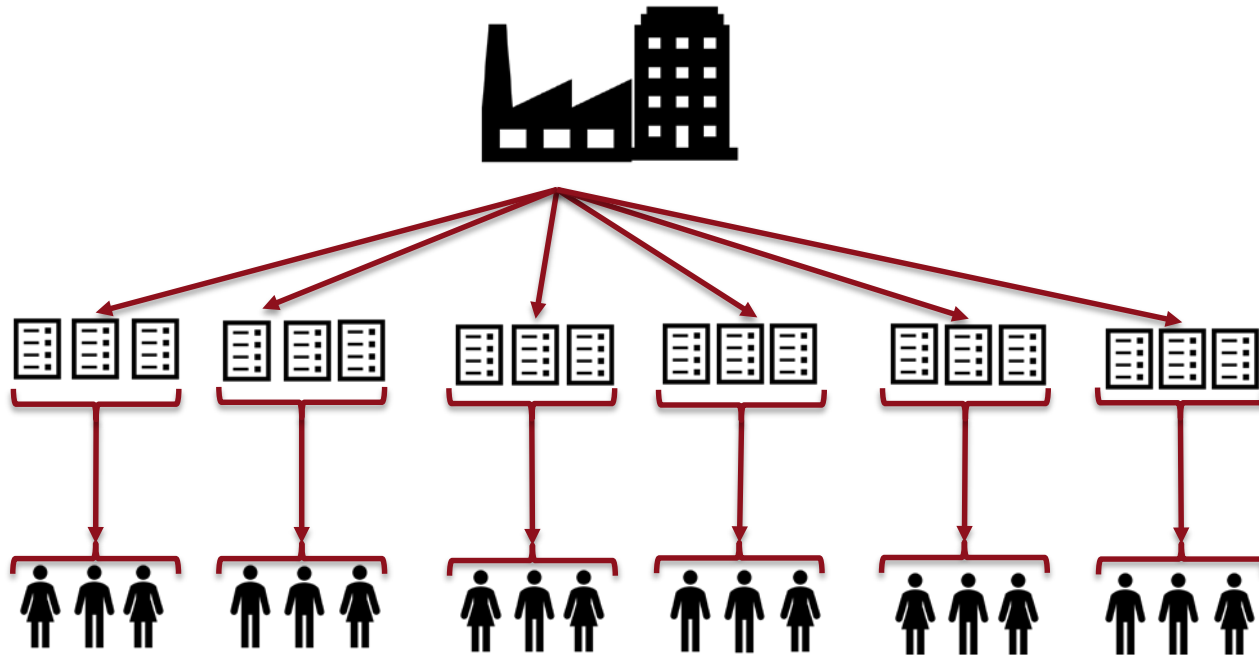
Referent: Prof. Dr. Jan Dettmers

Job Crafting und betriebliche Gesundheitsförderung

Betriebliche Präventionsarbeit



Die Organisation als Akteur



Organisation

gestaltet

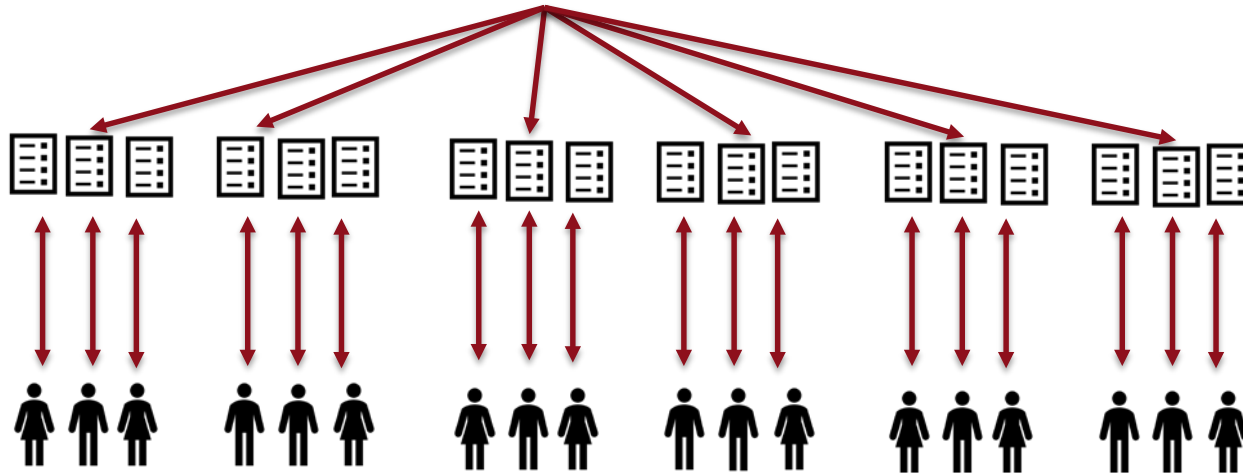
**Arbeitsaufgaben
und -bedingungen**

wirken auf

Beschäftigte

- Organisationen bzw. deren Vertreter gestalten die Arbeit *für* ihre Beschäftigten
- Abgeleitet von Organisationszielen
- Steigerung von Motivation, Leistung, Gesundheit, Persönlichkeitsentwicklung
- Anwendung arbeitswissenschaftlicher Konzepte und Theorien (vgl. Hackman & Oldham 1975; Demerouti et al. 2001; Hacker, 1998; Ulich, 2001)

Die Arbeitenden als Akteure



Beschäftigte

gestalten selbst

**Arbeitsaufgaben
und -bedingungen**

wirken auf

Beschäftigte

Die Arbeitenden als Akteure

- Redefinition von Arbeitsaufgaben (Hacker, 2004; Hackmann, 1976)
- Role Taking und Role Making (Katz & Kahn, 1978)

➔ Job Crafting: Arbeitende schaffen sich aus den vorgegebenen Arbeitsaufgaben ihre „eigenen“ Arbeitsaufgaben

Die Arbeitenden als Akteure

- Steigende Bedeutung durch Veränderungen in der Arbeitswelt
- Erhöhte Autonomie (Wood, 2011), Eigenverantwortlichkeit, statt direkter Anweisungen gewünschte Ergebnisse (Allvin et al. 2011; Krause et al., 2012)
- Konkrete Organisation der Arbeitsaufgaben in den Händen der Arbeitenden (Brandt & Brandl, 2008; Paridon & Hupke, 2009; Pröll et al., 2006)

Job Crafting: Was ist das genau?

Begriffsklärung

- Job Crafting → den eigenen Job „zurechtschnitzen“
- „Self-initiated change behaviors that employees engage in with the aim to align their jobs with their own preferences, motives, and passions (Tims et al. 2012, p.173)
- Proaktives Verhalten von Beschäftigten, indem Arbeitende ihre Arbeitsbedingungen mitgestalten (Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- „Bottom-up Job Design“ (Oldham & Hackman, 2010)
- **Ziel:** Den eigenen Job passender zu den eigenen Bedürfnissen machen (Den Person-Job-Fit erhöhen) (Wrzesniewski & Dutton; 2001)

Wie sieht Job Crafting aus?

- Schaffung individuell unterschiedlicher Arbeitsaufgaben innerhalb des Kontextes der gleichen vorgegebenen Arbeitsaufgaben
- Arbeitende nutzen Gestaltungsspielräume, um die Zuschnitte der Arbeitsplätze zu verändern:
- Formen (Wrzesniewski & Dutton, 2001)
 - Physisch: Einzelaufgaben hinzunehmen oder weglassen
 - Beziehungsmäßig: Einzelne soziale Interaktionen intensivieren oder reduzieren
 - Kognitiv: Bedeutung der Arbeitsaufgabe verändern

Wie sieht Job Crafting aus?

Beobachtungen von Wrzesniewski & Dutton (2001)

- Job Crafting kann kaum merklich und unsichtbar oder radikal und sichtbar sein
- Tägliche Veränderungen der Merkmale der eigenen Arbeitsaufgabe
- Beispiele:
 - Eine Beschäftigte aus dem Computer Support beginnt anderen Kollegen bei ihren Webseiten zu helfen, zusätzlich zu ihren regulären Aufgaben.
 - Ein überarbeiteter Sachbearbeiter lässt bestimmte Aufgaben weg oder bearbeitet sie weniger intensiv.
 - Ein Projektmitarbeiter organisiert gemeinsame Teamaktivitäten, um den sozialen Austausch zu stärken.

Angenommene Wirkungen von Job Crafting

Beobachtungen von Wrzesniewski & Dutton (2001)

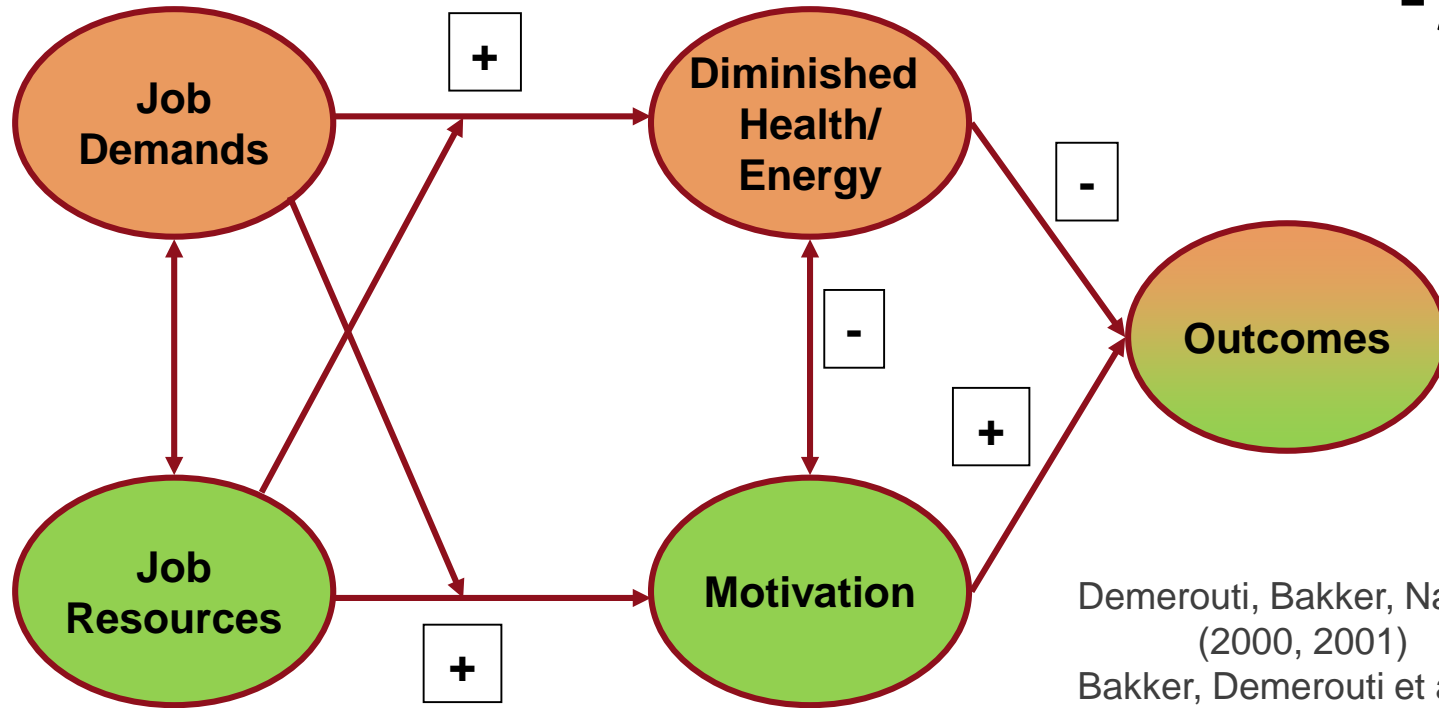
- Job Crafting für die Organisation a priori weder gut noch schlecht
- Die Arbeitsaufgabe wird so verändert, dass sie den eigenen Bedürfnissen besser entsprechen (Belschak & Den Hartog, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).
- Der Job wird für den Arbeitenden passender gemacht
- Ziel: Steigerung der Arbeit der Arbeitszufriedenheit, Motivation

Weiterentwicklung des Job Crafting Ansatzes:

(Tims & Bakker, 2010)

- Einbettung in das Job-Demand-Resources Model (JDR) (Demerouti et al. 2001)
- Job Crafting als spontane und auch gesundheitsrelevante Arbeitsgestaltung von unten (Tims & Bakker, 2010)
- Proaktive Veränderung der eigenen Belastungen (**Demands**) und **Ressourcen (Resources)**

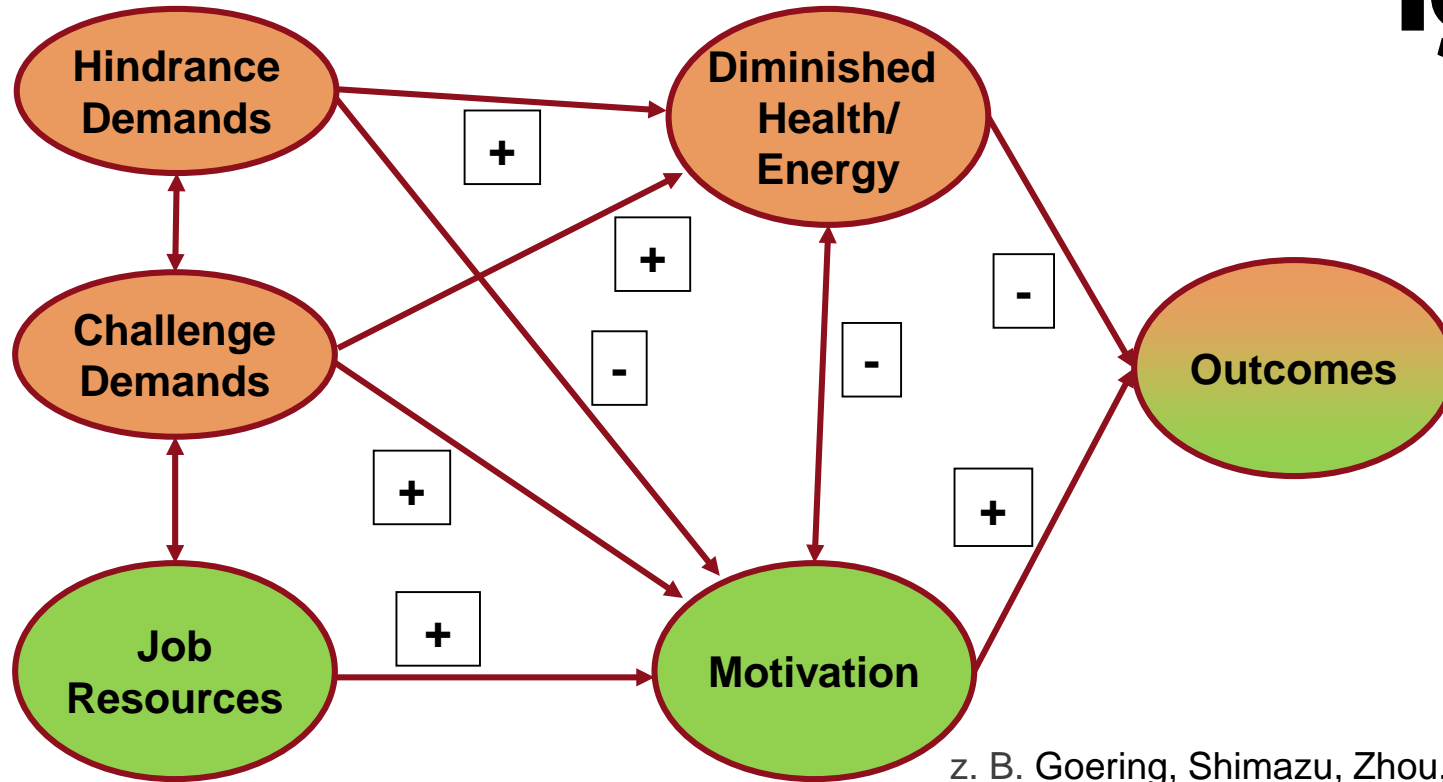
Job Demands Resources Model



Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli
(2000, 2001)

Bakker, Demerouti et al. (2003ab, 2004ab,
2005ab, 2006, 2007ab, 2008, 2013)

Job Demands Resources Model



z. B. Goering, Shimazu, Zhou, Wada & Sakai (2017)

Formen des Job Crafting:

(Tims & Bakker, 2010)

1. Reducing Hindrance Demands → *Belastungen reduzieren*
2. Increasing Resources
 1. Structural Resources → *Strukturelle Ressource, wie Handlungsspielraum oder Variabilität erhöhen*
 2. Social Resources → *Soziale Ressourcen wie Feedback und Unterstützung erhöhen*
3. Increasing Challenge Demands → *nach interessanteren, bedeutsameren Aufgaben zu suchen; Mehr Verantwortung übernehmen*

Weiterentwicklung des Job Crafting Ansatzes:

(Tims & Bakker, 2010)

- Explizite Ausrichtung auf die selbstinitiierte Gestaltung gesundheitsrelevanter Arbeitsbedingungen
- Annahme:
 - Arbeitende sind nicht passiv gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen ausgesetzt
 - Das Betreiben von Job Crafting kann zu mehr Ressourcen, geringeren Demands und damit nach dem JDR zu einer besseren Gesundheit führen

Empirische Befunde zur Wirkung von Job Crafting

Arbeitszufriedenheit und Commitment

- Positive Zusammenhänge zwischen Ausmaß an Job Crafting und mit Arbeitszufriedenheit (Leana, Appelbaum, & Shevchuck, 2009; Nielsen & Abildgaard, 2012, Tims, Bakker, & Derks, 2013; Müller, 2017)
- Positiver Zusammenhänge zwischen Ausmaß an Job Crafting und Commitment (Ghitulescu, 2007)
- Negative Zusammenhänge zur Kündigungsabsicht (Rudolph et al., 2017)

Arbeitsleistung

- Positiver Zusammenhang mit selbst und fremdeingeschätzten Leistungsindikatoren (Bakker et al., 2012; Demerouti et al., 2015; Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp, 2015; Tims et al. 2015b).
- Gemischte Ergebnisse zur Contextual Performance z. B. Extra Engagement (Gordon et al., 2015; Tims et al. 2015; Rudolph et al., 2017)
- Positiver Zusammenhang zu proaktivem Verhalten, z. B. Eigeninitiative (Niessen, Weseler, & Kostova, 2016; Tims, Bakker & Derks, 2012)

Gesundheit, Wohlbefinden und Motivation

- Negativer Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015, Petrou, Demerouti, & Xanthapolou, 2017)
- Positiver Zusammenhang mit Positivindikatoren der Gesundheit, z. B. Work Engagement (van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015; Petrou et al., 2012; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015; Tims, et al., 2013)
- Positiver Zusammenhang mit Selbstwirksamkeit (van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015)

- Wie wirkt Job Crafting genau?
 - Job Crafting verbessert die Arbeitsbedingungen (reduziert Belastungen und erhöht Ressourcen) und darüber wird die Gesundheit gestärkt wird (Tims & Bakker, 2010)
 - Job Crafting erzeugt eine bessere Passung zwischen der Arbeitsaufgabe und den Bedürfnissen des/der Arbeitenden herstellt (Wrzesniewski & Dutton, 2001) → Erhöhung des Person-Job-Fits (Edwards, 1998)
- Negative Effekte von Job Crafting? (z. B. Oldham & Hackman, 2010)
- Differenzierte Wirkung der einzelnen Job Crafting Facetten (z. B. Rudolph et al., 2017)

Zusammenfassung und Fazit

- (Gesundheitsförderliche) Arbeitsgestaltung ist kein reiner Top-Down Prozess
- Beschäftigte gestalten auf vielfache Weise ihre Arbeit mit
- Job Crafting kann positive Wirkungen für die Gesundheit von Beschäftigten entfalten
- Job Crafting sollte daher ermöglicht und ggf. sogar gezielt gefördert werden