

Zwei Seiten der Medaille?

Referent: Prof. Dr. Jan Dettmers

Die zwei Seiten von Job Crafting

- Job Crafting: Die Arbeitsaufgabe wird so verändert, dass sie den eigenen Bedürfnissen besser entspricht. (Belschak & Den Hartog, 2010)
- Job Crafting ist für die Organisation a priori weder gut noch schlecht. (Wzresniewski & Dutton, 2001)
- Beispiele:
 - Aufgaben erweitern oder auch weglassen
 - Soziale Interaktionen mit anderen suchen oder vermeiden
 - „Reducing Demands“: Vermeidung von Anforderungen

Die zwei Seiten von Job Crafting

- Manche Job Crafting-Handlungen können positiv und hilfreich für das Individuum sein, aber kontraproduktiv für die Organisation oder andere Beschäftigte. (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012)
- Mögliche Konsequenzen:
 - Prokrastination
 - Rollenambiguität
 - Ungerechtigkeit, Probleme in Teamdynamiken
 - Schwächung der Führung

Die zwei Seiten von Job Crafting

- Forschung fokussiert fast ausschließlich auf positive Konsequenzen (auch methodisch erklärbar).
- Ausnahmen:
 - Weseler & Niessen (2016):
 - Differenzierung zwischen erweiternden und reduzierendem Job Crafting
 - Positive Wirkung auf die Leistung nur bei erweiterndem Job Crafting
 - Demerouti, Bakker & Halbelsleben (2015):
 - Reducing Demands und Seeking Challenges mit ambivalenten Wirkungen

Risiken für Teams:

(Oldman & Hackman, 2010)

- Gefahr von Ineffizienzen und Unstimmigkeiten im Arbeitsprozess
- Teammitglieder sind von Aktivitäten der Job Crafter betroffen und müssen sich gegebenenfalls reaktiv anpassen.
- Gegenseitige Vergleiche und Gerechtigkeitsempfinden im Team
(Oldham et al, 1982)

Herausforderung für Führungskräfte:

- Es passieren Dinge, die außerhalb der Kontrolle liegen.
- Die Arbeitsgestaltung und die Veränderung von Arbeitsaufgaben und Rollen bleiben in der Verantwortung der Führungskraft.
- Job Crafting findet prinzipiell verdeckt statt und kann den Bemühungen der Führungskraft (gefühlte oder tatsächlich) entgegenwirken.

Für Führungskräfte und Management:

- Job Crafting findet zwar grundsätzlich statt, das Ausmaß variiert aber.
- Job Crafting kann wie jedes proaktive Verhalten vom Management eingeschränkt oder gefördert werden.
- Job Crafting kann aber nicht „angeordnet“ werden.

➔ Balanceakt:

- Job Crafting zulassen und gleichzeitig Leistung und Teamkoordination sicherstellen
- Kontraproduktives Job Crafting vermeiden

- Wie kann Job Crafting einerseits ermöglicht werden? Wie können andererseits dysfunktionale Konsequenzen verhindert werden?
 - Wie können Verstimmungen in Teams vermieden werden und die Teamkoordination erhalten bleiben?
- ➔ Welche Handlungsstrategien würden Sie aus Ihrer Erfahrung empfehlen?