

Den Job zum Positiven verändern

Wie kann man als Arbeitnehmer*innen die eigene Arbeit gestalten? Heidelberger Psychologinnen aus dem Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie gehen diesen Fragen auf den Grund. Sie untersuchen den Ansatz des Job Craftings.

Interview: Elisabeth Werder

WILA Arbeitsmarkt: Frau Ebert, wie können Arbeitnehmer*innen ihre Arbeit mithilfe von Job Crafting proaktiv gestalten?

Thea Ebert: Job Crafting bezeichnet einen Ansatz der Arbeitspsychologie, bei dem Menschen den eigenen Job nicht starr als gegeben hinnehmen, sondern proaktiv verändern. Das Ziel ist dabei immer, die Arbeit besser an die eigenen Wünsche, Ziele, Fähigkeiten und Bedürfnisse anzupassen. Arbeitnehmende können ihr Verhalten verändern, indem sie gezielt neue Aufgaben suchen, die ihren Interessen entsprechen oder ihre bestehenden Arbeitsaufgaben neu priorisieren. Soziale Beziehungen werden beim Job Crafting verändert, indem ein aktiver Austausch mit Kolleg*innen angestrebt wird. Genauso hilfreich kann es sein, die mentale Sicht auf den Job zu verändern und nach Sinnhaftigkeit zu suchen. In welchen Rollen sehe ich mich bei der Arbeit und wie passen diese Rollen zu mir? Welchen Einfluss hat meine Arbeit auf die Gesellschaft, den Erfolg der Organisation oder auch nur auf das Miteinander in meinem Team? In der arbeitspsychologischen Forschung gibt es den Ansatz des Job Crafting seit 2001, in den letzten Jahren hat er durch den Wandel der Arbeitswelt hin zu mehr Flexibilität an Bedeutung dazu gewonnen.

Also liegt es in unserer Hand, wie zufrieden wir mit unserer Arbeitssituation sind?

Der Grundgedanke ist, dass ein Job aus verschiedenen Bausteinen besteht, die wir zwar nicht frei aussuchen, aber zu einem neuen Gesamtkonzept zusammensetzen können. Der/die individuelle Arbeitnehmer*in wird beim Job Crafting immer als Expert*in für den eigenen Job gesehen. Veränderungen passieren dabei proaktiv und vom Individuum ausgehend, nicht etwa durch großangelegte Umgestaltungen der Organisation. Dennoch können Vorgesetzte beim Job Crafting unterstützen, am Ende profitieren auch sie von einer gesteigerten Motivation und zufriedeneren Mitarbeitenden. Job Crafting bedeutet nicht, dass Arbeitnehmende selbst immer alle Schlüssel in der Hand halten, um etwa belastende und überfordernde Situationen zu verändern. Die Verantwortung, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass Menschen dort langfristig gesund arbeiten können, liegt immer noch beim Arbeitgeber. Und: Job Crafting, das für mich persönlich hilfreich ist, muss nicht zwangsläufig positive Effekte für mein ganzes Umfeld

nach sich ziehen. So zeigen etwa erste Forschungsbefunde, dass Job Crafting, welches auf die Reduzierung individueller Anforderungen und Anstrengungen abzielt, zu größerem Stress bei Kolleg*innen führen kann – weil diese unter Umständen Aufgaben auffangen müssen, die ich geringer priorisiere oder ganz abgeben möchte.

Wo wird der Ansatz des Job Crafting eingesetzt?

Das ist meiner Meinung nach die große Stärke von Job Crafting: Es ist theoretisch überall einsetzbar. Forschungsergebnisse haben bereits gezeigt, dass Job Crafting über verschiedene Branchen, Industriezweige und sämtliche Hierarchien eines Unternehmens hinweg auftritt. Wer viele Freiheiten in seinem Job-Alltag hat, hat viele Möglichkeiten sich im Job Crafting zu versuchen. Außerdem sehen wir in der Forschung, dass Job Crafting besonders in Zeiten des Umbruchs als hilfreiches Werkzeug empfunden wird, zum Beispiel im Zuge der Corona-Krise.

Wie genau ist Ihre Studie aufgebaut?

Unsere Arbeitsgruppe hat ein Training entwickelt, das auf einem aktuellen theoretischen Rahmenmodell aufbaut. Dieses berücksichtigt eine große Bandbreite möglicher Job Crafting Maßnahmen: Kognitive und verhaltensbasierte Ansätze, wie zum Beispiel das Entdecken neuer Aufgaben, Verantwortlichkeiten oder Beziehungen. Auch das Abgeben oder geringer Priorisieren von unliebsamen oder überfordernden Aufgaben wird thematisiert. Wir erhoffen uns vor allem Aufschluss darüber, ob wir verschiedene Arten von Job Crafting gleich gut trainieren können – oder ob etwa für bestimmte Personengruppen einzelne Dimensionen hilfreicher und wichtiger sind und sie deshalb gar nicht das „Gesamtpaket“ einer groß angelegten Intervention benötigen. Erste Ergebnisse liegen wahrscheinlich Ende des Jahres vor. Weitere Studien werden direkt daran anknüpfen und das Training noch weiter evaluieren und ausbauen.



Thea Ebert forscht am Psychologischen Institut der Universität Heidelberg zum Ansatz des Job Crafting. Foto: Daniel Biscan

Teilnehmende gesucht

Interessierte können bis zum 30. September 2021 am Online-Training „Craft your Job!“ teilnehmen. Die Ergebnisse sind Grundlage für die weitere Forschung.
www.tinyurl.com/CraftYourJob