

Selbstbestimmt arbeiten

Mitarbeitermotivation lässt sich (nicht) durch Job Crafting steigern

Aufgrund der Coronapandemie hinterfragen viele Beschäftigte derzeit ihre Arbeitsroutine bezüglich des Arbeitsorts. Zudem haben viele dank „Zoom Fatigue“, also dem Stress durch Videokonferenzen, Schwierigkeiten, sich für ihren Job zu motivieren. Unternehmen stehen nun vor der Frage, welcher Weg der richtige ist, um die Motivation und das Engagement ihrer Mitarbeitenden zu stärken. Kann hier das aktive und individuelle Gestalten der eigenen Arbeit wegweisend sein?

DAS PROBLEM

Im Frühjahr 2020 änderte sich coronabedingt für viele Beschäftigte schlagartig der Arbeitsort. Plötzlich konnten viele Jobs von zu Hause aus erledigt werden, die vorher zwingend vom Büro aus getätigt werden mussten. Während dieser Wandel eine Pandemie brauchte, um flächendeckend angestoßen zu werden, findet ein anderer Wechsel schon seit einigen Jahren statt: weg von festen, von Führungskräften vorgeschriebenen Aufgaben und Tätigkeiten, hin zu der aktiven und individuellen Gestaltung der eigenen Arbeit von Mitarbeitenden. Diese spezifische Form des proaktiven Arbeitsverhaltens, bei dem Mitarbeitende die Merkmale ihrer Arbeitsplätze verändern, wird als Job Crafting bezeichnet (u.a. Tims / Bakker 2010; Wrzesniewski / Dutton 2001). Forschungen hierzu werfen insbesondere die Frage auf, wie sich Job Crafting auf die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden auswirkt (u.a. Frederick / Van der Weele 2020; Lazazzara et al. 2020).

DIE WISSENSCHAFT

Frühe Ansätze zur Gestaltung von Arbeit verfolgten einen Top-down-Ansatz. Dabei waren die Führungskräfte dafür zuständig, Änderungen in Arbeitsplatzmerkmalen vorzunehmen, um so unter anderem die Motivation und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu fördern (Hackman / Oldham 1976). Im Gegensatz dazu resultiert aus der Forschung zum Thema Job Crafting, dass Engagement und Motivation vor allem dann ansteigen, wenn Mitarbeitende ermutigt werden, ihre Arbeit selbst zu gestalten (Bakker / Demerouti 2014; Frederick / Van der Weele 2020).

Basierend auf einer Metaanalyse zum aktuellen Stand der Wissenschaft entwickelten Lazazzara et al. (2020) das Job-Crafting-Prozessmodell. Es umfasst drei Arten von Job Crafting: „approach crafting“ beinhaltet das Hinzufügen von zusätzlichen Tätigkeiten oder die aktive Veränderung der Beziehungen zu relevanten Stakeholdern, „avoidance crafting“ bezeichnet unter anderem die Reduk-

tion von Tätigkeiten, Aufgaben oder Rollen, und „crafting in other domains“ berücksichtigt etwa den Arbeitsort und die Arbeitszeit sowie sonstige Lebensumstände wie die Umgestaltung der Work-Life-Balance. Zudem beinhaltet das Modell Variablen, die Einfluss darauf haben, ob Job Crafting stattfindet, wie es durchgeführt wird und welche Ergebnisse dabei erzielt werden. Bei diesen Variablen handelt es sich zum einen um die „Motive“, die Mitarbeitende zum Job Crafting bewegen. Zum anderen geht es um den „Kontext“ und somit die hervorstechenden Eigenschaften der Situation und die „persönlichen Faktoren“, welche die Fähigkeit der Mitarbeitenden beeinflussen, die Ziele des Job Crafting zu erreichen. Daraus resultieren die „Folgen“, das heißt die positiven und negativen Erfahrungen, die sich aus dem Job Crafting ergeben. Bei den Variablen „Kontext“ und „persönliche Faktoren“ identifizieren die Autoren zudem unterstützende und einschränkende Bedingungen.



DIE PRAXIS

Durch die Verknüpfung der Arten von Job Crafting mit den Variablen ergeben sich relevante Schlüsse bezüglich des Zusammenhangs zwischen Job Crafting sowie der Motivation und dem Engagement von Mitarbeitenden. Insbesondere die positiven Folgen wie Sinnhaftigkeit, Vergnügen und Zufriedenheit zeigen, dass Job Crafting einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden haben kann. Für Unternehmen, die Job Crafting derzeit noch nicht oder nur bedingt anwenden, kann es daher Erfolg versprechend sein, mithilfe von entsprechenden Initiativen die Motivation und das Engagement ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen. Hierfür sollten sich Betriebe damit auseinandersetzen, in welchen Bereichen sich das aktive und individuelle Gestalten der eigenen Arbeit von Beschäftigten fördern lässt und welche einschränkenden Bedingungen überwunden werden müssen, um die positiven Folgen von Job Crafting für sich und ihre Mitarbeitenden entdecken zu können. ●

Literatur

- Bakker, A. B. / Demerouti, E. (2014): Job demands-resources theory, in: Chen, P. Y. / Cooper, C. L. (Hg.): Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide (vol. 3), Chichester/UK, 37-64
- Frederick, D. E. / Van der Weele, T. J. (2020): Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement, in: Cogent Psychology, 7 (1)
- Hackman, J. R. / Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, in: Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279
- Lazazzara, A. / Tims, M. / de Gennaro, D. (2020): The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research, in: Journal of Vocational Behavior, 116
- Tims, M. / Bakker, A. B. (2010): Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, in: 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, in: The Academy of Management Review, 26 (2), 179-201

DIE AUTORIN



CLAUDIA DIEDERICHS ►
Consultant bei der
Transformationsberatung
HRpepper, Berlin
► claudia.diederichs@hrpepper.de