

Roundtable des Masterstudiengangs „Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie“

Job Crafting

Mitarbeiter als aktive Stellengestalter

Referent: Prof. Dr. Stefan Huf

Professor für Personalmanagement und Mitarbeiterführung an der DHBW Stuttgart

Job Crafting: Mitarbeiter als aktive Stellengestalter

- 1 **Stellengestaltung in traditioneller Perspektive**
 - 2 **Job Crafting als selbstinitiierte Stellengestaltung der Mitarbeiter**
 - 3 **Formen des Job Crafting**
 - 4 **Ursachen des Job Crafting**
 - 5 **Konsequenzen des Job Crafting**
 - 6 **Job Crafting als Instrument der Personalentwicklung**
-

1 Stellengestaltung in traditioneller Perspektive

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre: Stellen als versachlichte Aufgabenkomplexe und Mitarbeiter als austauschbare Aufgabenträger

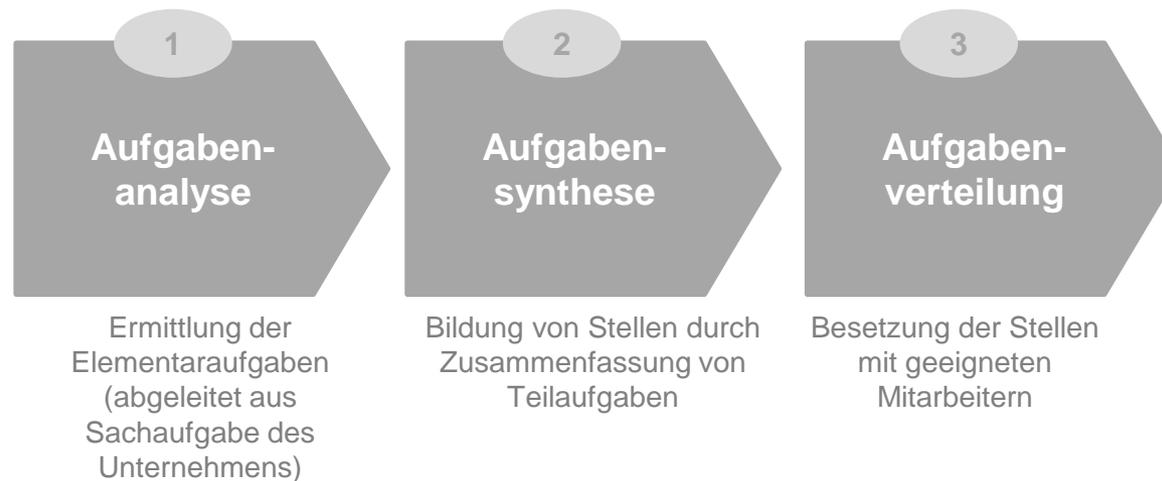


Abb.: Stellenbildung und Aufgabenverteilung gemäß dem strukturtechnischen Ansatz nach *Kosiol*

„Hier wird von der Aufgabe ausgegangen und der geeignete Bearbeiter gesucht“ (Kosiol 1976: 84)
„Anpassung des Menschen an die Aufgabe“ (Kosiol 1976: 80)
Stelle als „versachlichter Aufgabenkomplex“ (Kosiol 1976: 90), „der vom Personenwechsel unabhängig ist“ (Kosiol 1976: 89)

(aus: Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1976)

Personalwirtschaftslehre: Motivationsförderliche Stellengestaltung als Aufgabe des betrieblichen Personalmanagements

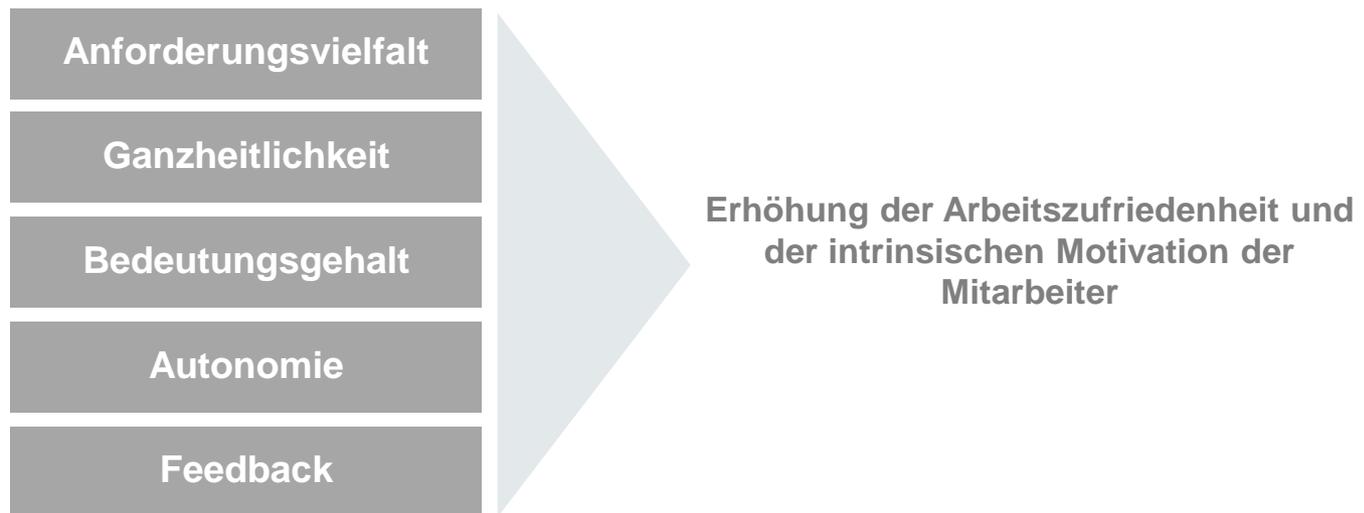


Abb.: Job Design gemäß dem „Job Characteristics-Modell“ nach *Hackman/Oldham*

(weiterführend: Hackman, J.R.; Oldham, G.R.: Work redesign, Reading, M.A., 1980
Oldham, G.R.; Fried, Y.: Job design research and theory: Past, present and future,
in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Jg. 136, 2016, S. 20-35
Parker, S.K. u.a.: One hundred years of work design research: Looking back and looking forward,
in: Journal of Applied Psychology, Jg. 102, H. 3, 2017, S. 403-420)

2 Job Crafting als selbstinitiierte Stellengestaltung der Mitarbeiter

Urheberinnen der Wortschöpfung: Wrzesniewski/Dutton (2001)

**Definition: „self-initiated changes that employees make in the design of their job”
(Tims/Derks/Bakker 2016: 44)**

„Veränderungen, die Mitarbeiter eigenmächtig vornehmen, um die ihnen übertragene Stelle für sich selbst attraktiver zu machen” (Huf 2020: 92)

 **proaktive und selbstinitiierte Stellenausgestaltung**

 **„in doing so, job crafters create different jobs for themselves, within the context of defined jobs” (Wrzesniewski/Dutton 2001: 180) -
„attempts to make their jobs their own” (Wrzesniewski/Dutton 2001: 198)**

 **Mitarbeiter als „Job Entrepreneur” (Wrzesniewski/Berg/Dutton 2010: 115)**

(aus: Huf, S.: Job Crafting als Instrument des betrieblichen Personalmanagements,
in: Der Betriebswirt, Jg. 61, H. 2, 2020, S. 91-101

Tims, M.; Derks, D.; Bakker, A.B.: Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness,
in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 92, 2016, S. 44-53

Wrzesniewski, A.; Dutton, J.E.: Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their job,
in: Academy of Management Review, Jg. 26, H. 2, 2001, S. 179-201

Wrzesniewski, A; Berg, J.M.; Dutton, J.E.: Turn the job you have into the job you want,
in: Harvard Business Review, 6/2010, S. 114-117)

3 Formen des Job Crafting

**rollentheoretische Perspektive
(Wrzesniewski/Dutton)**

Rolle = Verhaltenserwartungen

**Job Crafting als Veränderung der
mitarbeiterseitigen Rollenwahrnehmung**

- 1 **aufgabenbezogene Veränderungen
(„task crafting“)**
- 2 **beziehungsorientierte Veränderungen
(„relational crafting“)**
- 3 **kognitive Veränderungen
(„cognitive crafting“)**

**ressourcentheoretische Perspektive
(Tims/Bakker)**

**Basis: Arbeitsanforderungen-
Arbeitsressourcen-Modell
(JD-R Modell (Bakker/Demerouti))**

**Arbeitsbedingungen werden vom Mitarbeiter
als Anforderungen oder Ressourcen erlebt**

- 1 **Erhöhung der Ressourcen**
- 2 **Senkung hinderlicher Anforderungen**
- 3 **Erhöhung herausfordernder Anforderungen**

(weiterführend: Bakker, A.B.; Demerouti, E.: The Job Demands-Resources model: state of the art,
in: Journal of Managerial Psychology, Jg. 22, H. 3, 2007, S. 309-328
Tims, M.; Bakker, A.B.: Job crafting: Towards a new model of individual job redesign,
in: SA Journal of Industrial Psychology, Jg. 36, H. 2, 2010, S. 1-9
Wrzesniewski, A.; Dutton, J.E.: Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their job,
in: Academy of Management Review, Jg. 26, H. 2, 2001, S. 179-201)

4 Ursachen des Job Crafting

Erhöhung der Person-Job-Kompatibilität

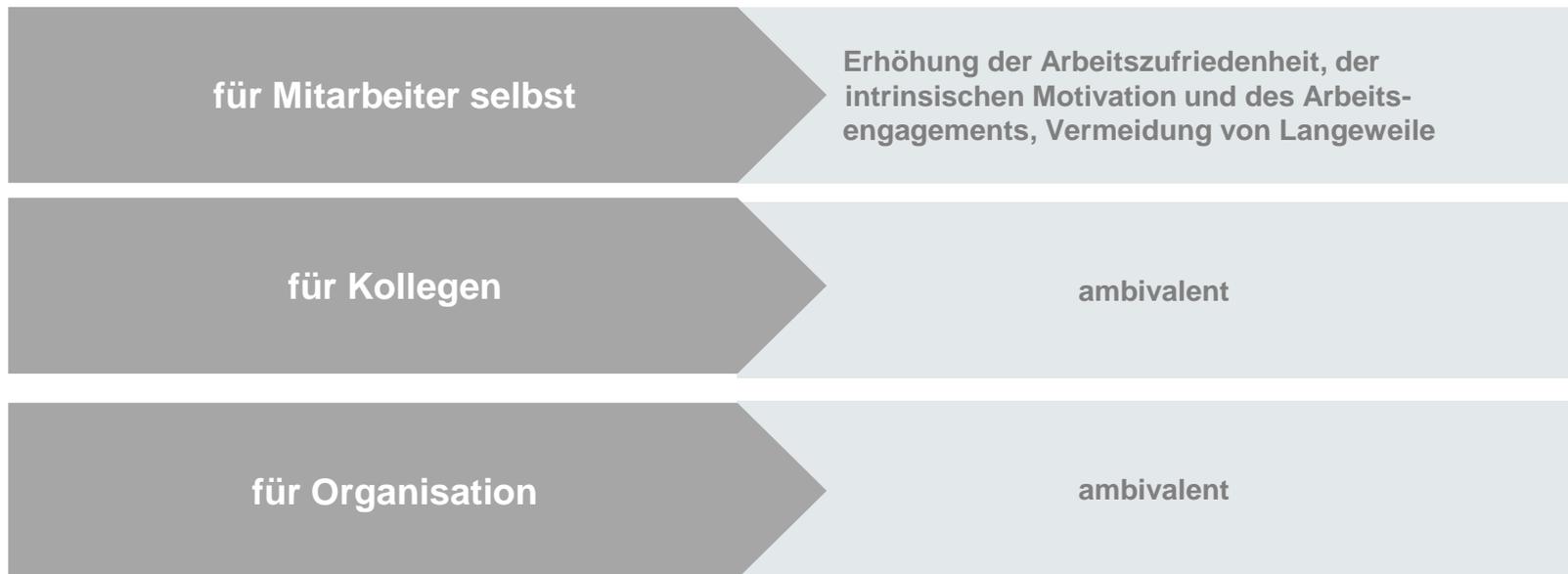
Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Bindung

Bedürfnis nach Sinn und positivem Selbstbild

Bedürfnis nach Kontrolle über die eigene Arbeit

(weiterführend: Rudolph, C.W. u.a.: Job Crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes, in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 102, 2017, S. 112-138)

5 Konsequenzen des Job Crafting



➔ **Job Crafting „serves the employee, but is not inherently good or bad for organizations“ (Wrzesniewski/Dutton 2001: 186) – „not all job crafting is beneficial“ (Wrzesniewski/Berg/Dutton 2010: 117)**

6 Job Crafting als Instrument der Personalentwicklung

- Ziele:**
- ➔ **Mitarbeiter sollen lernen, wie sie Job Crafting einsetzen können, um ihre Arbeitszufriedenheit, -motivation und -leistung zu steigern**
 - ➔ **Verhinderung von dysfunktionalem Job Crafting**



(weiterführend: Huf, S.: Job Crafting als Personalentwicklungsinstrument, in: Personalführung, Jg. 53, H. 10, 2020, S. 58-63)