

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement  
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

# EXPERTENORGANISATIONEN

Wertschöpfung  
**Leistungsbündel**  
Qualifizierte Mitarbeiter  
Erfahrungswissen  
**Kundenorientierung**  
Dienstleistungserbringung  
Kapazitätsreserven  
**Priorisierung**  
Operative Exzellenz  
Produktivitätsgewinn  
**Rationalisierung**  
Personaleinsatz  
Kompetenzvorsprünge  
Expertenstatus  
**Rationierung**



# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Harald Mehlich (verantwortlich), V. i. S.  
d. P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621, E-Mail: [zfpg@hs-neu-ulm.de](mailto:zfpg@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 4, Nr. 1, 2018, S. 1-65. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.04.01.2018-01

### Erscheinungsort

Neu-Ulm, 9/ 2018

### ISSN Online

2363-9342

### ISSN Print

2364-2556

### Auflage

1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen

## Beitrag aus der Wissenschaft I



### **Titel**

Job Crafting in Expertenorganisationen

### **Autoren**

Beate Kern (links), Dr. Günther Vedder (rechts)

### Zusammenfassung

In Organisationen existiert häufig die Vorstellung, dass vorgegebene Ablaufpläne, Stellenbeschreibungen oder das direkte Führungsverhalten die Arbeit der vielfältigen Beschäftigten strukturieren. Die Arbeitsgestaltung ist allerdings kein reiner Top-Down-Prozess. Auch die Beschäftigten selbst verändern ihre Aufgaben immer wieder. Sie konzentrieren sich dabei auf Arbeiten, die sie gerne erledigen oder besonders gut können. Für Organisationen macht es Sinn, dieses Job Crafting systematisch zu nutzen, um die vielfältigen Stärken und Talente der Beschäftigten zu fördern.

### Einleitung

Jane Dutton (University of Michigan) und Amy Wrzesniewski (Yale School of Management) stellten in Arbeitsstudien zu Beginn der 2000er Jahre fest, dass viele Beschäftigte nicht unbedingt die Aufgaben aus ihren Stellenbeschreibungen erledigen. Stattdessen modifizieren sie ihre Tätigkeiten und passen sie den eigenen Bedürfnissen bzw. persönlichen Zielen an. Diese individuelle Veränderung hilft gegen Stress oder Langeweile, erhöht die

Arbeitszufriedenheit und kann die Arbeitsergebnisse wesentlich verbessern. Die Wissenschaftlerinnen nannten dieses Phänomen im Jahr 2001 Job Crafting und sahen darin eine Ergänzung zum vorgegebenen Job Design der Unternehmen (Wrzesniewski/ Dutton 2001, S. 179 f.). Heute wird unter Job Crafting eine selbstinitiierte Umgestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit verstanden, ohne dass die Beschäftigten dazu explizit angewiesen oder bevollmächtigt wurden (Demerouti/ Bakker 2014, S. 415 ff.).

### Arbeitsgestaltung von unten

Wenn Arbeitnehmer im Gesundheitsbereich eine neue Stelle annehmen, dann ist der Rahmen des Handelns in der Regel bereits vorgegeben. In einer Stellenbeschreibung wurde dokumentiert, welche Aufgaben zu erledigen sind, welche Befugnisse damit verbunden sind, wie die Stelle organisational eingebunden ist und welche fachlichen sowie persönlichen Kompetenzen dafür erforderlich sind. Es liegen definierte Verfahrensabläufe vor, aus denen sich die einzelnen Arbeitsschritte ergeben. Das Qualitätsmanagement gibt vor, wie die Tätigkeiten zu dokumentieren sind. Die Organisation hat im Vorfeld also einiges für das Job Design getan und die Arbeit aktiv gestaltet. Neue Be-

schäftigte werden bei der Einarbeitung mit den Spielregeln und Abläufen vertraut gemacht. Im Zweifel entscheiden Vorgesetzte im Rahmen ihrer Führungsverantwortung, wie mit unklaren Fällen umzugehen ist.

Trotz dieser Vorgaben werden die Stellen allerdings sehr unterschiedlich ausgefüllt, je nachdem, welche Person die damit verbundenen Aufgaben wahrnimmt. Innerhalb der vorhandenen Systeme gibt es Handlungsspielräume, die in Abhängigkeit von individuellen Interessen und Talenten ganz verschieden genutzt werden. Ungeliebte Aufgaben werden nur dann erledigt, wenn es unbedingt sein muss (z. B. Listen ergänzen, Abrechnungen vorbereiten), während andere Tätigkeiten sinnvoll erscheinen und gerne übernommen werden (z. B. Arbeit mit Menschen, Lösung von Problemen). Dabei handelt es sich um Job Crafting, eine Art „Arbeitsgestaltung von unten“, die sich auch auf soziale Beziehungen erstrecken kann. Zu manchen Kollegen sucht man den direkten Kontakt, während man mit anderen so wenig wie möglich zu tun haben will. Abbildung 1 verdeutlicht das Zusammenwirken von Job Design und Job Crafting aus dem sich die tatsächliche Ausfüllung der jeweiligen Stelle ergibt.

Gelegentlich verändern Beschäftigte beim Job Crafting auch den Rahmen ihrer Tätigkeit, wenn zum Beispiel eine Reinigungskraft immer wieder freundliche Worte für die Patienten findet – sie müsste das nicht tun, macht es aber gerne und bekommt ein sehr positives Feedback. Die eigene Arbeit wird bei diesem Job Re-Design (wie man es auch

nennen könnte) so verändert, dass die eigenen Interessen und Talente besser zum Tragen kommen. Die Beschäftigten wissen selbst am besten, wo ihre Stärken liegen (z. B. in der Betreuung von Auszubildenden, der Pflege von guten Beziehungen zu anderen Abteilungen) und legen darauf einen Schwerpunkt.

### Systematisches Job Crafting

Job Crafting ist ein Vorgang, der immer stattfindet – ob Arbeitgeber das nun wollen oder nicht (Lyons 2008, S. 27 f.). Es kann daher für Organisationen sinnvoll sein, die Arbeitsgestaltung von unten systematisch zu nutzen. So lässt sich verhindern, dass wichtige, aber ungeliebte Aufgaben nur sehr oberflächlich bearbeitet und andere Tätigkeiten stark überbetont werden. Denn bei allen Freiheitsgraden und Gestaltungsspielräumen muss doch klar sein: die Arbeit ist kein Wunschkonzert und es kann kein individuelles Rosinenpicken geben. Allerdings ist es denkbar, dass in jeder Abteilung einmal pro Jahr ein regelmäßiger Job Crafting-Prozess durchlaufen wird. So lassen sich Prozesse weiter optimieren und versteckte Potenziale entdecken. Insbesondere die High Potentials und Angehörige der Generation Y sind sehr daran interessiert, ihre Arbeit nach den eigenen Bedürfnissen in einem gewissen Rahmen umzugestalten (Müller 2013, S. 93 ff.). Sie können mit dem Angebot „turn the job you have into the job you want“ motiviert werden, über die eigenen Erwartungen und Karriereoptionen nachzudenken.



Abb. 1: Das Zusammenspiel von Job Design und Job Crafting.  
Quelle: Eigene Darstellung (2016).



Abb. 2: Sechs Schritte eines systematischen Job Crafting-Prozesses.  
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

### Analyse und Veränderung der Arbeit

Ein systematischer Job Crafting-Prozess besteht aus sechs Schritten, von denen die ersten drei individuell und die letzten drei gemeinsam mit der Führungskraft absolviert werden. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, handelt es sich um einen geschlossenen Zyklus von Aktivitäten, der Jahr für Jahr erneut durchlaufen werden kann. Besonders wichtig ist es, die Auswirkungen der Veränderungen an einem Arbeitsplatz auf die Arbeit der anderen Beschäftigten im Auge zu behalten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

### Job Analyse mit Hilfe der Stellenbeschreibung durchführen

Mit Hilfe eines spezifischen Fragensets wird überprüft, inwiefern die tatsächlich geleistete Arbeit von den Vorgaben der Organisation abweicht. Beispiele für Fragen: Welche Aufgaben sind mir besonders wichtig? Welche Tätigkeiten rauben mir die meiste Energie? Welche Aufgaben aus der Stellenbeschreibung nehme ich kaum oder gar nicht wahr?

### Eigene Stärken, Interessen und Talente feststellen

Mit Hilfe eines Stärkentests, z. B. dem im Internet frei verfügbaren VIA-Test, werden die eigenen Talente und Begabungen erfasst: <http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu>. Es wird in dem Verfahren analysiert, wie individuell ausgeprägt die 24 sogenannten Signaturstärken sind.

### Job Crafting-Techniken auf den Arbeitsplatz anwenden

Die Beschäftigten dokumentieren, inwiefern sie drei grundlegende Job Crafting-Techniken bereits in der Vergangenheit angewendet haben:

- Grenzen verschieben – Entweder Grenzerweiterung (Übernehmen interessanter Zusatzaufgaben) oder Grenzverengung (Abgabe ungeliebter Aufgaben).
- Soziale Beziehungen verändern – Entweder die Investition in positiv erlebte Beziehungen oder die bewusste Reduktion eher belastender Kontakte.

- Rahmen verändern – Es geht darum, der Arbeit einen besonderen Sinn zuzuschreiben und anderen Menschen damit zu helfen (z. B. meine eher monotone Arbeit trägt wesentlich dazu bei, dass die gesamte Organisation funktioniert).

### **Aktionsplan entwerfen und Machbarkeit überprüfen**

Es wird überprüft, welche Veränderungswünsche ganz oben auf der Liste stehen und wie diese umgesetzt werden können. Welche Lösungswege bieten sich zur Zielerreichung an? Welchen Nutzen hat das für wen? In welcher Interessenlandschaft bewegen ich mich?

### **Aktionen umsetzen und Erfahrungen reflektieren**

Bei der Umsetzung der Veränderungen ist es ganz zentral, die Interessen anderer Beteiligten zu berücksichtigen und im Idealfall eine gemeinsame Win-Win-Konstellation herzustellen. Teamsitzungen bieten sich für die Kommunikation von Zwischenergebnissen an.

### **Veränderungen durch das Job Crafting evaluieren**

Die Job Crafting-Veränderungen müssen nach einem längeren Testlauf evaluiert werden. An welchen Stellen ist ggf. nachzubessern? Wo gab es Widerstände gegen die Veränderungen? Würden sich in Einzelfällen alternative Vorgehensweisen anbieten?

### **Job Crafting und Diversity Management**

Grundsätzlich geht es beim Job Crafting nicht um die Umgestaltung der individuellen Arbeit als Ganzes, sondern um das Ändern und Anpassen einzelner Aspekte der Tätigkeit. Was genau geschieht, hängt sehr vom Einzelfall ab: Einige Beschäftigte wollen zusätzliche Aufgaben übernehmen (z. B. In-

house-Schulungen anbieten), andere sind an höherwertigen Arbeiten interessiert (z. B. Mitwirkung an Sonderprojekt) und wieder andere wollen bestimmte Tätigkeiten abgeben (z. B. Reisekosten abrechnen). Das systematische Job Crafting ist ein interessantes Instrument, das im Rahmen von Diversity Management genutzt werden kann. Auf die Vielfalt der Beschäftigten mit ihren individuell unterschiedlichen Bedürfnissen lässt sich so viel besser reagieren. Es bietet sich eine Chance, die Motivation und Arbeitszufriedenheit nachhaltig zu erhöhen. Selbst wenn sich nicht alle Veränderungswünsche realisieren lassen, so kann doch bereits das regelmäßige Gespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten über die eigene Arbeit(-sgestaltung) positive Effekte nach sich ziehen.

### **Fazit**

Eine der ersten Studien zum Job Crafting wurde im Jahr 2000 mit Reinigungskräften in einem US-Krankenhaus durchgeführt (Wrzesniewski/ Dutton 2001, S. 190 f.). Die Forscherinnen trafen zum einen auf Beschäftigte, die mit ihrer niedrig bewerteten und entlohnten Arbeit sehr unzufrieden waren. Sie lernten aber auch Job Crafter kennen, die identische Aufgaben sehr positiv interpretierten und ihnen eine ganz besondere Bedeutung zuschrieben. Angehörige der zweiten Gruppe empfanden ihre Arbeit als anspruchsvoll, wollten das Pflegepersonal unterstützen sowie den Patienten und Besuchern helfen. Sie gestalteten proaktiv ihr Arbeitsumfeld und übernahmen zusätzliche Aufgaben, die nicht in ihrer Stellenbeschreibung standen. Dieses Beispiel zeigt, dass es auch unter eher restriktiven Rahmenbedingungen möglich ist, den Sinn und Spaß der eigenen Arbeit in den Vordergrund zu stellen. Organisationen im Gesundheitsbereich könnten sich das Job Crafting zu Nutze machen und dadurch die Motivation der Beschäftigten erhöhen. Letztendlich ist es eine Aufgabe der Führung sowie des Personalmanagements, die Arbeitsgestaltung von

unten zu ermöglichen bzw. sogar aktiv zu fördern.

## Literatur

Demerouti E., Bakker A. B. (2014) Job crafting. In: Peeters M., de Jonge J., Taris T. (eds.) An introduction to contemporary work psychology. John Wiley & Sons. New York. pp. 414-433.

Lyons P. (2008) The crafting of jobs and individual differences. In: Journal of Business Psychology. Vol. 23. Iss. 1. pp. 25-36.

Müller E. B. (2013) Innovative Leadership. Haufe Gruppe. Freiburg.

Wrzesniewski A., Dutton J. (2001) Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. In: Academy of Management Review. Vol. 26. No. 2. pp.179-201.

## Autorenbiografien

*Beate Kern* studierte bis 1989 Arbeits- und Organisationspsychologie an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. Sie war anschließend in leitenden Positionen im Personalbereich von mehreren Großunternehmen tätig, zuletzt als Bereichsleiterin Personal in einem MDax-Unternehmen. Seit 2008 arbeitet sie als selbstständige Organisationsberaterin an den Themen Personalarbeit im demografischen Wandel, Arbeitsorganisation, Führungskompetenz und Personalentwicklung.

*Dr. Günther Vedder*, Diplom-Kaufmann und Diplom-Soziologe, absolvierte seine akademische Aus- und Weiterbildung zwischen 1988 und 2001 an der Universität Trier. Von 1994 bis 2011 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Universitäten in Trier und Göttingen. Seitdem ist er am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft

der Leibniz Universität Hannover für den Bereich Personalmanagement und Potenzialentwicklung mit einem Schwerpunkt im Diversity Management zuständig.

## Autorenanschriften

Beate Kern  
Kern-HR-Management  
Mailänder Straße 21  
60598 Frankfurt

E-Mail: [bk@kern-hr-management.de](mailto:bk@kern-hr-management.de)

Dr. Günther Vedder  
Leibniz Universität Hannover  
Institut für interdisziplinäre  
Arbeitswissenschaft  
Schlosswender Straße 7  
30159 Hannover

E-Mail: [guenther.vedder@wa.uni-hannover.de](mailto:guenther.vedder@wa.uni-hannover.de)