

Job Crafting: Wird Arbeit gesünder
und besser, wenn wir sie selbst
gestalten?

Oder The revival of the American
Dream

Gudela Grote

Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie
Departement Management, Technologie und Ökonomie
ETH Zürich

Revival of the American Dream

- Fokus auf individuelles Engagement "in the pursuit of happiness" bei der Arbeit
 - Eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung durch Job Crafting
 - Selbstgesteuerte Laufbahngestaltung
 - "Neue" ökonomisch orientierte psychologische Verträge

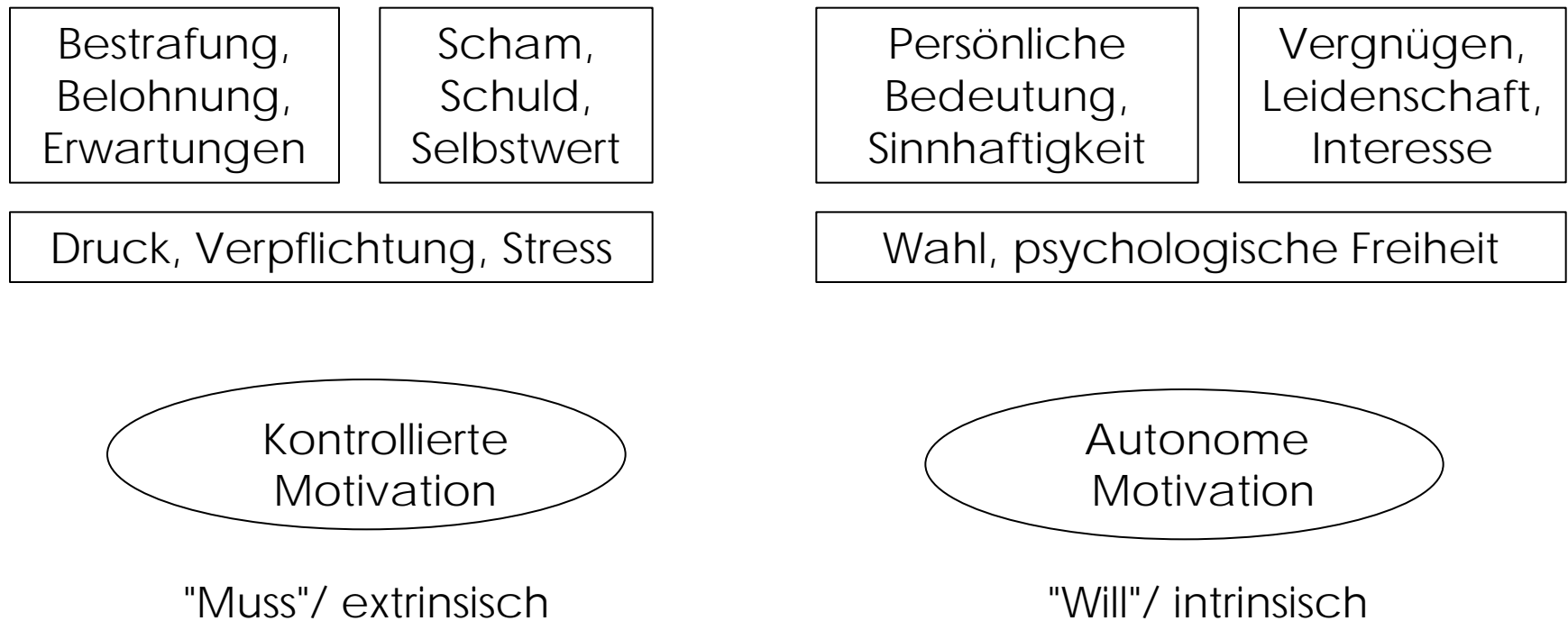
- Kommt das gut?
 - Schafft "demokratische Unternehmensführung" auch "mündige BürgerInnen"?

Arbeitsmotivation als Treiber individueller Leistung

■ Selbstbestimmungstheorie der Motivation

(Ryan & Deci, 2000)

- Grundannahme: Jede/r hat ein hohes Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit



CALVIN AND HOBBS



Motivation und Wohlbefinden durch gute Arbeitsgestaltung

- Schädigung vermeiden
 - Unfälle und ungesunde Arbeitsbedingungen reduzieren (Lärm, giftige Substanzen, Schichtarbeit, etc.)
- Chronischen Stress vermeiden
 - Passung zwischen persönlichen Ressourcen (Kontrolle, Fähigkeiten, soziale Unterstützung) und Arbeitsanforderungen schaffen
- Arbeitszufriedenheit fördern
 - Dynamische Passung zwischen Erwartungen und Realität gewährleisten
- Persönliche Entwicklung fördern
 - Lernen in der Arbeit und persönliche Laufbahngestaltung unterstützen

Motivation und Wohlbefinden durch Job Crafting

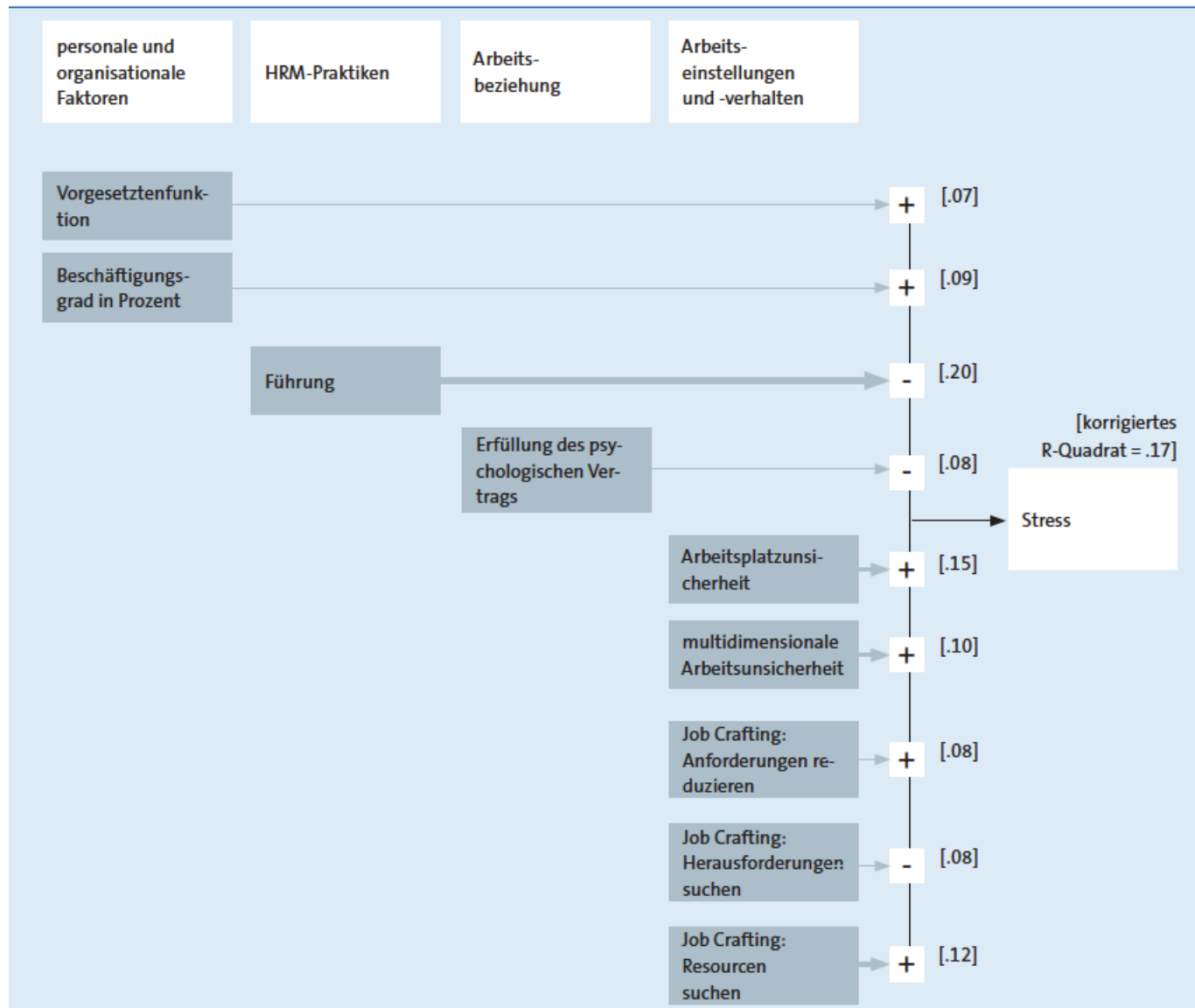
Job Crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001):

"die physischen und kognitiven Veränderungen, die Individuen in ihrer Arbeit und ihren Arbeitsbeziehungen vornehmen"

- Veränderung der Art und Anzahl von Aufgaben
- Veränderung in der Sicht auf die eigene Arbeit
- Veränderung in der Beziehung zu Anderen
- Bisherige Forschung: Job Crafting erhöht meist Wohlbefinden und Motivation; es gibt aber auch "Negativspiralen", wenn bei schlecht gestalteter Arbeit v.a. Anforderungen reduziert werden.
- Zudem kann Job Crafting auf andere Beschäftigte negative Auswirkungen haben, z.B. durch Verschiebung von Anforderungen und Ressourcen.

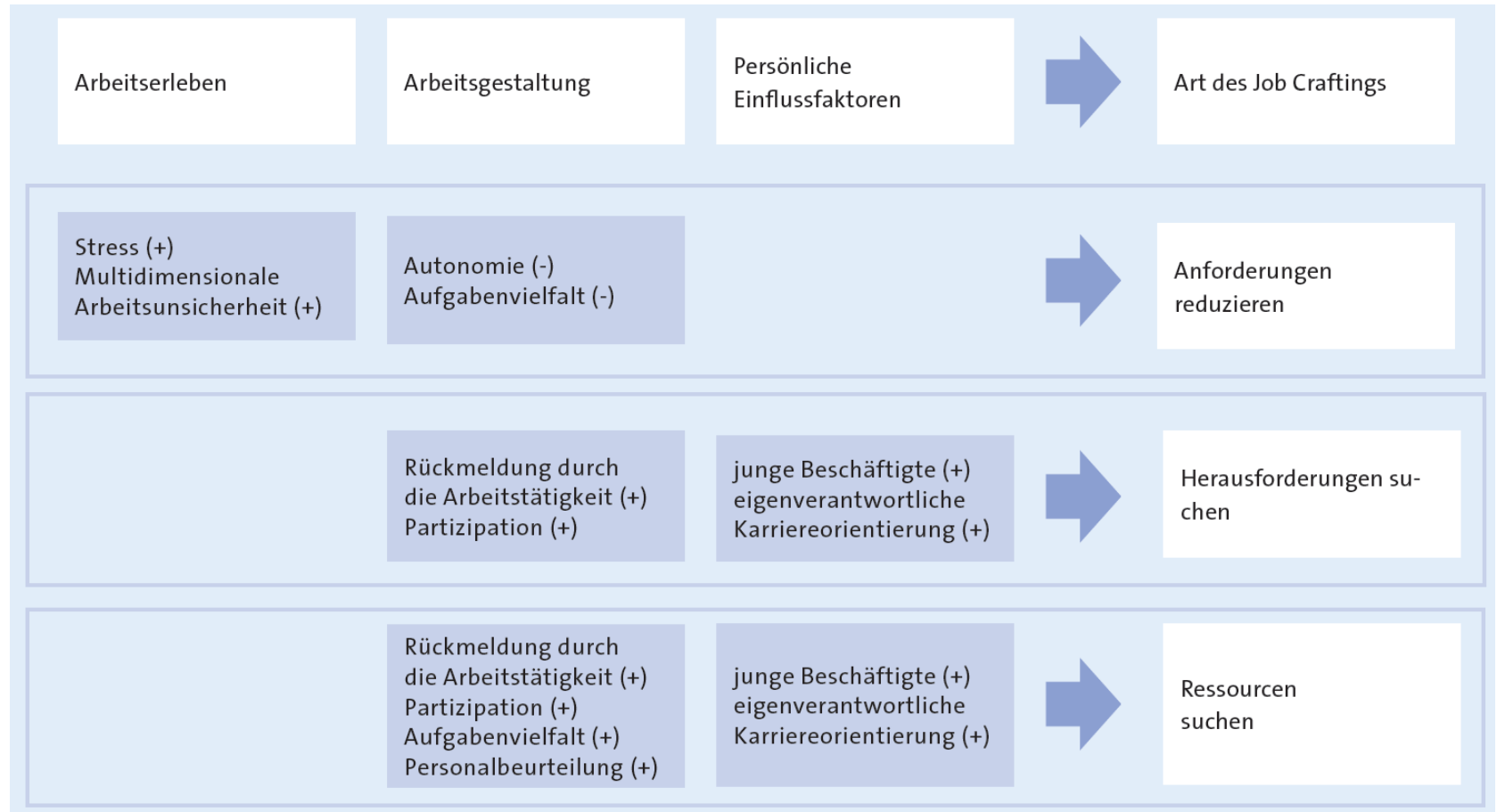
Auswirkungen von Job Crafting auf Stress

(Schweizer HR-Barometer, 2014)



Einflussfaktoren für Job Crafting

(Schweizer HR-Barometer, 2014)



Wechselwirkung von Job Crafting und betrieblicher Arbeitsgestaltung

Schweizer HR-Barometer 2014

(Herausgeber: Grote & Staffelbach)



Universität
Zürich

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Schweizer
HR-Barometer

Arbeitererleben und

Gudela Gr



Befragungen in vier Ländern

	Schweiz (N=1400)	Deutschland (N=1063)	Frankreich (N=1088)	Italien (N=1061)
Organisationsmerkmale				
Firmengrösse*				
Klein (< 50 Beschäftigte)	35%	28%	27%	41%
Mittel (50 to 250 Beschäftigte)	19%	20%	17%	19%
Gross (> 250 Beschäftigte)	42%	49%	50%	36%
Organisationsveränderung				
Restrukturierung	21%	11%	17%	18%
Downsizing	15%	11%	12%	25%
Arbeitsvertrag (unbefristet)	87%	83%	83%	76%
Personmerkmale				
Alter (in Jahren)	41	41	40	41
Geschlecht (weiblich)	46%	49%	52%	49%
Dienstalter (in Jahren)	10	10	11	14
Akademische Ausbildung	46%	32%	63%	49%

* ergibt nicht 100% aufgrund fehlender Angaben

Job Crafting in vier Ländern

(Angaben in Prozent)

Ressourcen suchen

	CH	D	F	I
nie	2.7	2.9	5.7	3.8
selten	17	16.4	17.1	12.1
manchmal	46.7	50.5	48.4	46.8
oft	29.4	26.3	23.8	31.7
sehr oft	4.3	3.8	4.9	5.6

Herausforderungen suchen

	CH	D	F	I
nie	12.6	11.3	11.8	10.2
selten	25.3	22.9	21.5	20.8
manchmal	34.7	39.3	38.3	40
oft	21.8	21.6	19.7	23.2
sehr oft	5.7	4.9	8.8	5.8

Anforderungen reduzieren

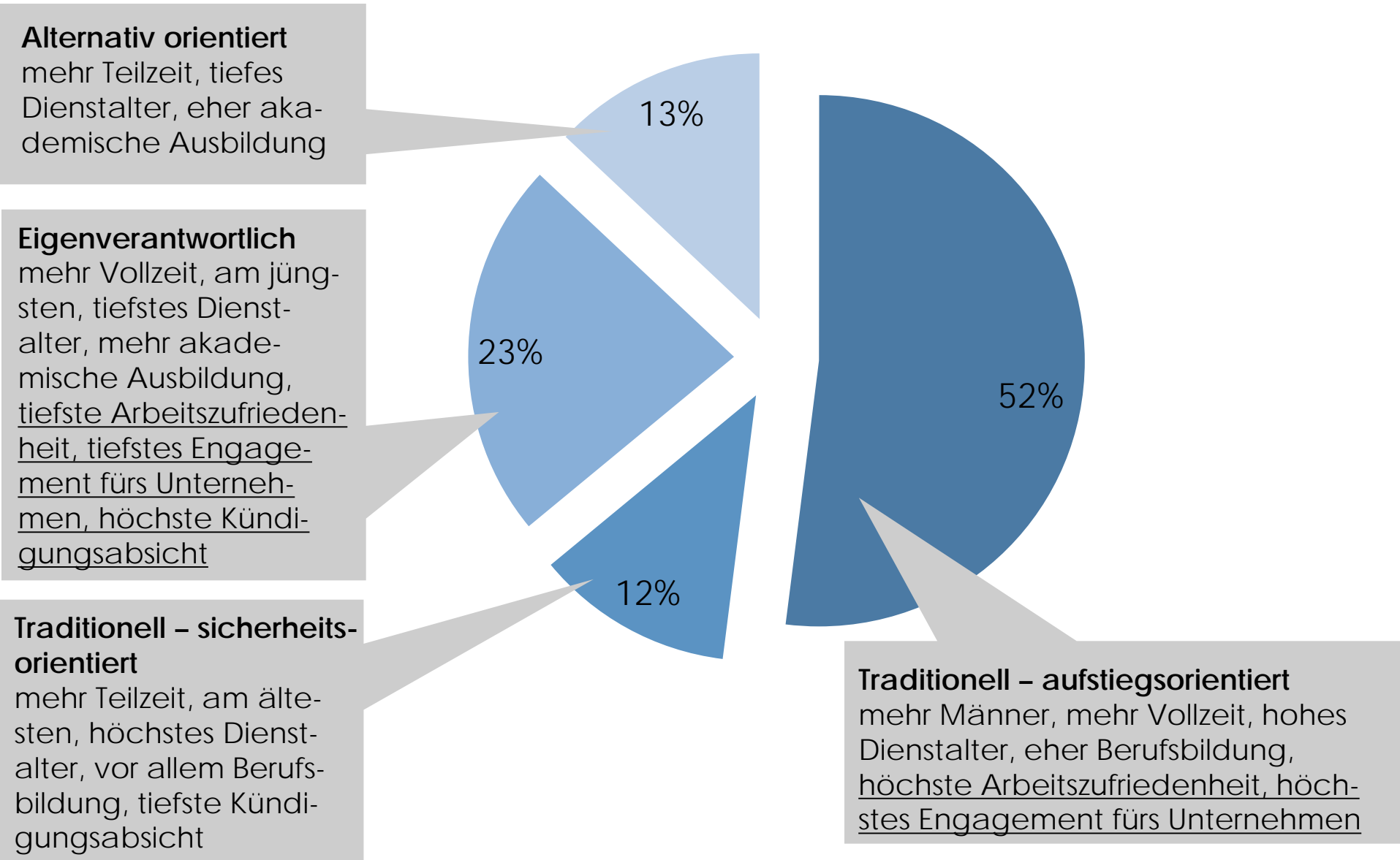
	CH	D	F	I
nie	33.6	21.9	14.1	16.5
selten	34.4	31.2	26	28.1
manchmal	23	33.2	34.2	33.5
oft	7.8	10.5	18.9	16.9
sehr oft	1.2	3.2	6.8	5

Karriereinteressen in vier Ländern

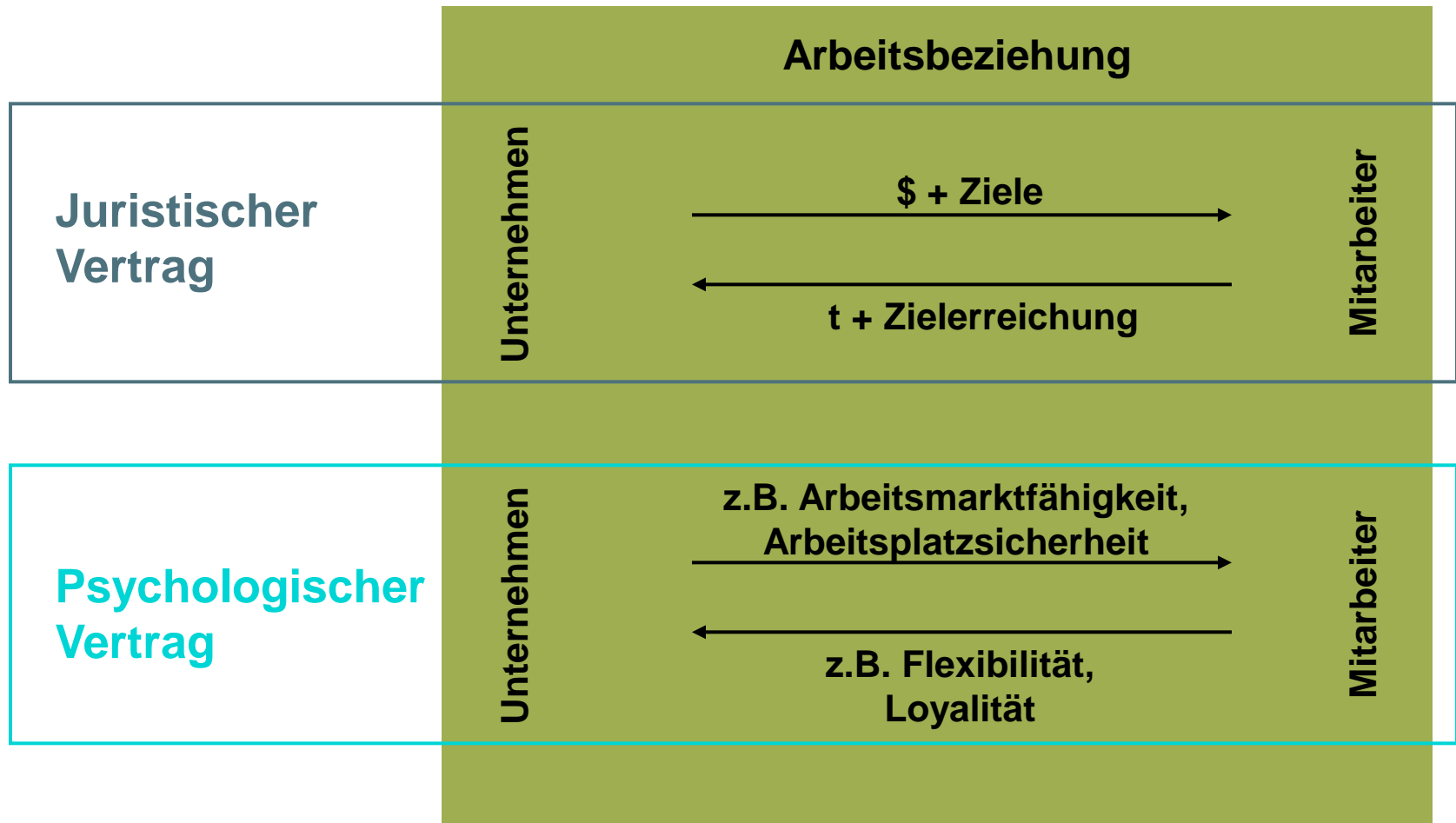
Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, für welche der beiden Möglichkeiten würden Sie sich entscheiden? (Antworten in Prozent)									
	F	I	D	CH	CH	D	I	F	
In verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	32	31	33	44	56	67	69	68	Einen sicheren Arbeitsplatz haben
Meine Karriere selbst managen	77	71	69	83	17	31	29	23	Meine Firma die eigene Karriere managen lassen
In mehreren Firmen (hintereinander) arbeiten	28	25	17	19	81	83	75	72	Eine lange Zeit in einer Firma arbeiten
Eine Reihe von Stellen auf gleicher Hierarchiestufe	43	34	37	43	57	63	66	57	Eine höhere Hierarchiestufe anstreben
In der Gegenwart leben	39	35	36	42	58	64	65	61	Für die Zukunft planen
Arbeit ist im Leben nebensächlich	44	37	34	24	76	66	63	56	Arbeit ist zentral im Leben
Eine Karriere ist mir nicht wichtig	45	40	46	51	49	54	60	55	Karriere machen ist mir sehr wichtig
Sich und seiner Karriere verpflichtet sein	68	56	49	49	51	51	44	32	Seiner Firma verpflichtet sein

"Neue" und "traditionelle" Karriereorientierungen in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer, 2014)



Juristische und psychologische Verträge: Gegenseitige Angebote und Erwartungen



Neue ökonomisch orientierte Verträge ?

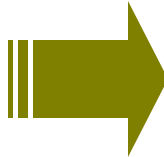
Traditioneller Vertrag

Arbeitsplatzsicherheit /
lebenslange Beschäftigung

Interner Aufstieg

Spezialisierung

Gegenseitige Loyalität/
Identifikation



Neuer Vertrag

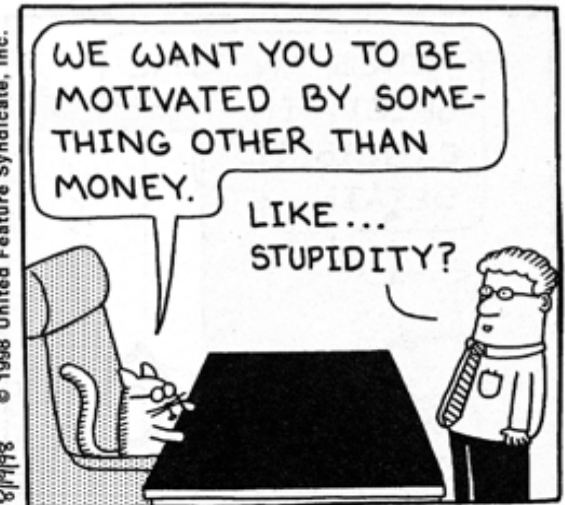
Eigenverantwortung für Beschäftigung

Interne Entwicklungsmöglichkeiten

Ziel-/ Leistungsorientierung

Eigenverantwortung für Arbeitsmarkt-
fähigkeit / Orientierung an eigenen
Fähigkeiten

Flexibilität / Akzeptanz von Unsicherheit



8/19/98 © 1998 United Feature Syndicate, Inc.



8/20/98 © 1998 United Feature Syndicate, Inc.



Mischung aus "alten" und "neuen" Vertragsinhalten

(Schweizer HR-Barometer, 2014)

	CH		D		F		I	
	Erwartung	Angebot	Erwartung	Angebot	Erwartung	Angebot	Erwartung	Angebot
Angemessene Bezahlung	4.6	3.6	4.5	3.3	4.4	3.0	4.1	3.1
Persönliche Entwicklung	4.1	3.3	4.0	3.2	4.1	3.1	3.9	3.0
Eigenverantwortung	4.4	3.9	4.2	3.7	4.1	3.4	3.9	3.4
Loyalität	4.6	3.9	4.4	3.6	4.3	3.3	4.2	3.4
Arbeitsplatzsicherheit	4.4	3.9	4.5	3.8	4.3	3.6	4.2	3.6
Interessante Arbeit	4.4	3.9	4.2	3.6	4.3	3.6	3.9	3.3
Vielfältige Kompetenzen	4.4	3.8	4.3	3.5	4.2	3.3	4.1	3.3

Psychologischer Vertrag als Führungsinstrument

Psychologische Verträge ...

- ... ergänzen und überlagern formale, juristische Arbeitsverträge.
 - ... formulieren wechselseitige, nicht notwendigerweise übereinstimmende Erwartungen zwischen Arbeitnehmenden und -gebern.
 - ... können sich auf mündliche Vereinbarungen beziehen und/oder aus dem Verhalten der Vertragspartner und anderer Organisationsmitglieder abgeleitet werden.
- ➔ Übereinstimmende und explizite Vereinbarungen fördern tragfähige psychologische Verträge.
 - ➔ Konsistente Kommunikation der Erwartungen des Unternehmens
 - ➔ Kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung von Erwartungen

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitstätigkeit?

A: Die Stelle entspricht meinen Bedürfnissen und Wünschen, und ich möchte, dass alles so bleibt wie bisher.

B: Die Stelle hat meine Bedürfnisse und Wünsche bisher erfüllt, und ich kann es in Zukunft noch weiterbringen.

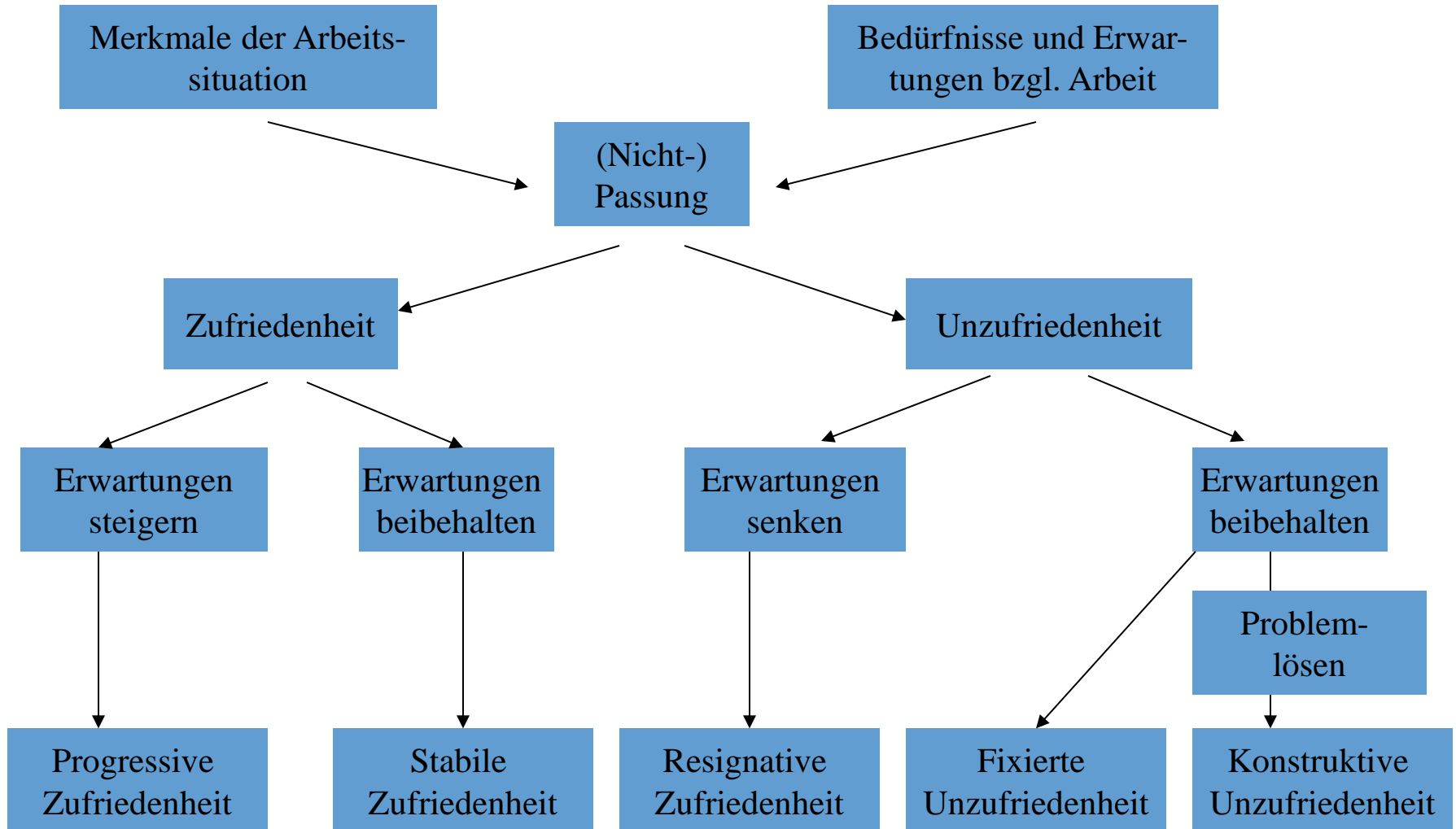
E: Die Stelle entspricht nicht gerade meinen Bedürfnissen und Wünschen, aber es könnte schlimmer sein.

C: Ich versuche, durch eigene Anstrengung und mit Hilfe anderer etwas zu verändern.

D: Es gibt keine Möglichkeit für mich, etwas zu unternehmen, um meine Lage zu verbessern.

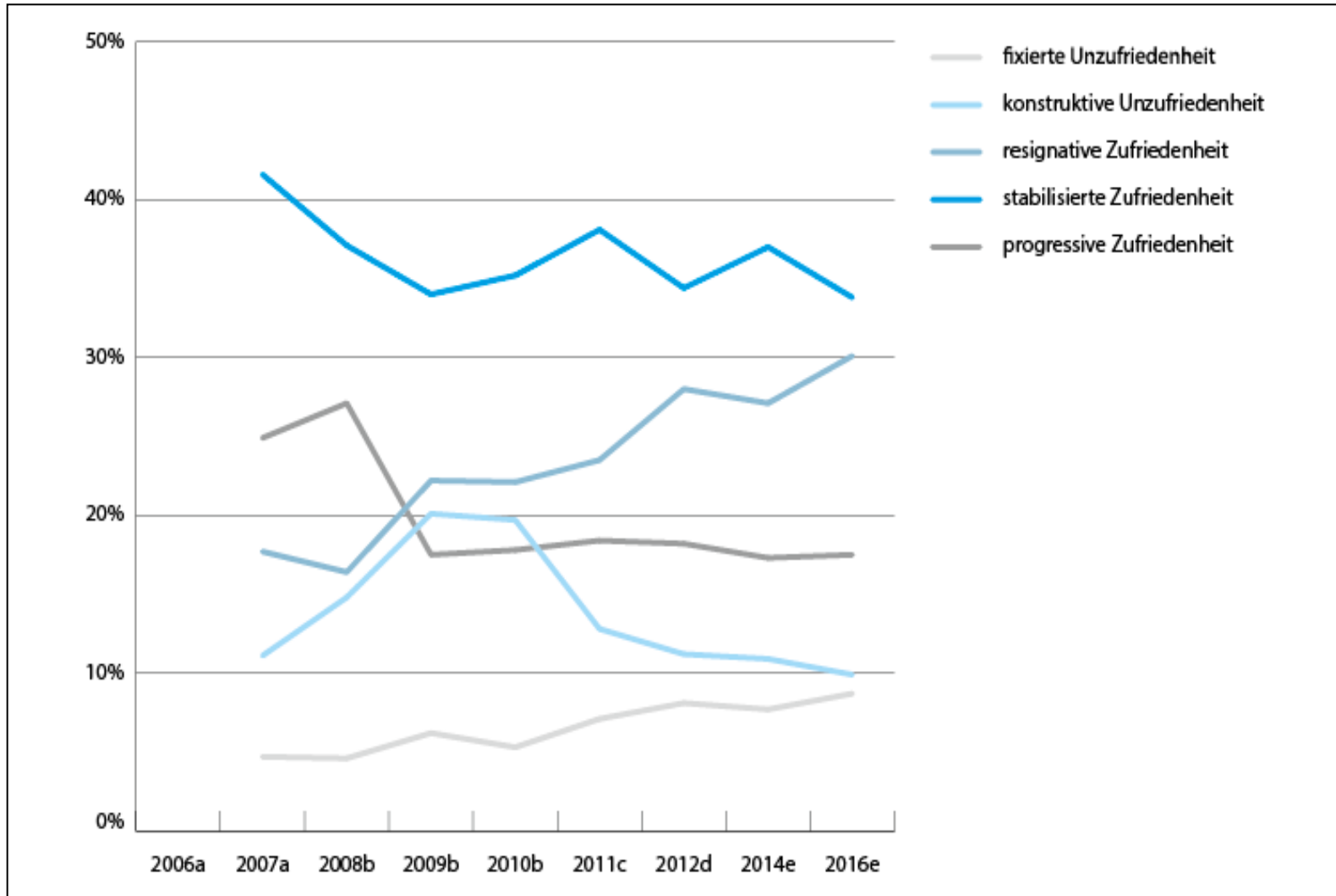
Entstehung von Arbeits(un)zufriedenheit

(Bruggemann, 1974)



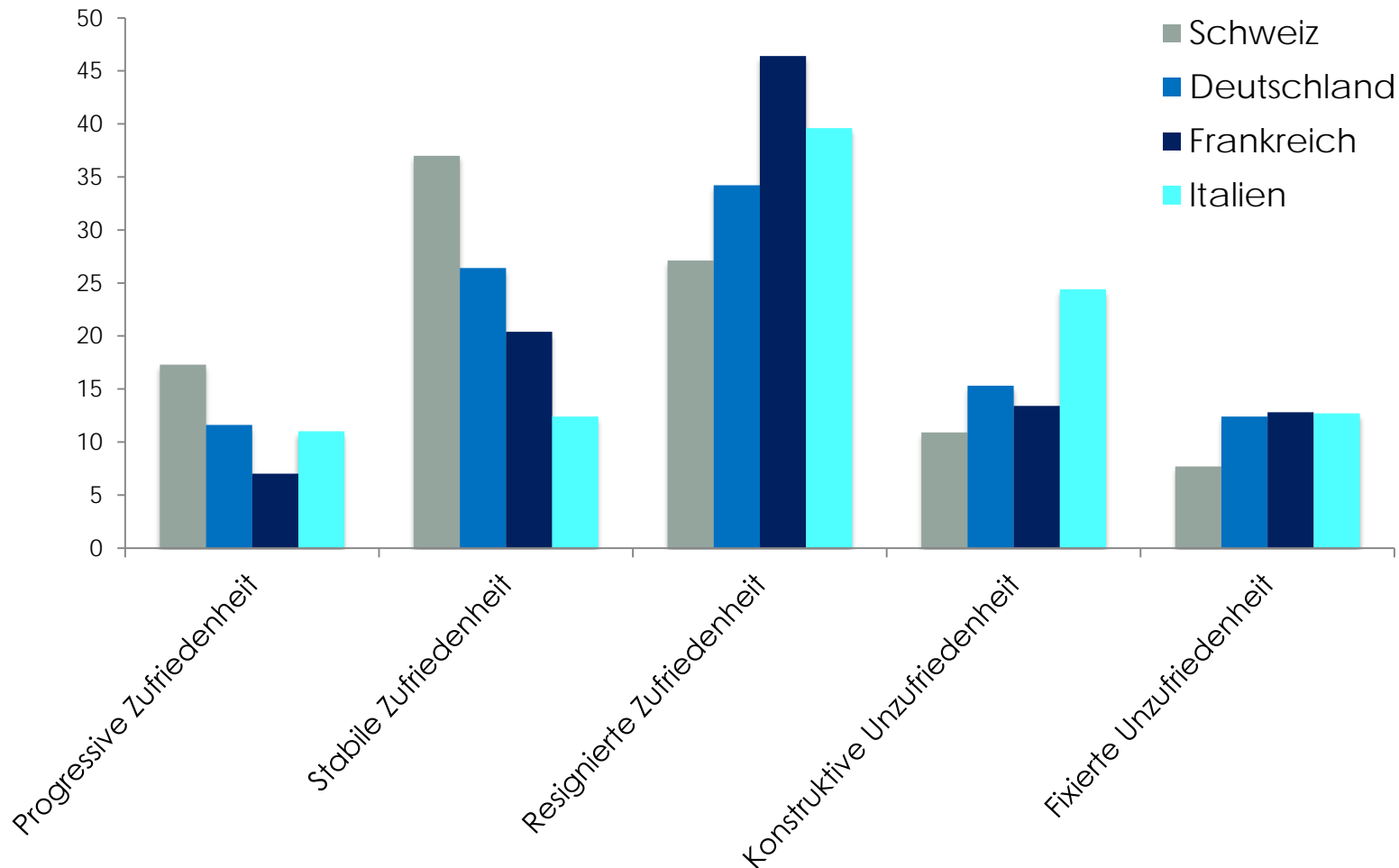
Arbeitszufriedenheit in der Schweiz

(Schweizer HR-Barometer, 2016)



Arbeitszufriedenheit in vier Ländern

(Daten aus 2014)



Zusammenfassung: Die Grenzen des "amerikanischen Traums"

- Job Crafting kann betriebliche Arbeitsgestaltung ergänzen, aber nicht ersetzen.
- Eigenverantwortliche Karriereorientierungen sind nicht weit verbreitet und nicht gut unterstützt in Unternehmen.
- Psychologische Verträge ändern sich langsam in Richtung eines ökonomisch dominierten Austauschs, werden aber auch zunehmend gebrochen.
- Dass individuelle Erwartungen zunehmend schlechter erfüllt werden, aber Handlungswege unklar sind, zeigt sich auch in wachsender resignativer Arbeitszufriedenheit.

Konsequenzen für eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur

- Eigenverantwortliches Handeln muss durch ökonomische und betriebliche Strukturen gestützt werden.
- Dazu ist eine (Unternehmens)Kultur nötig, die Respekt (auch für menschliche Grenzen und Schwächen) und gemeinsames Lernen ins Zentrum stellt.
- Wird der Dialog mit den Beschäftigten ernsthaft gesucht, wird Stressbewältigung und damit Gesundheitsmanagement unweigerlich zum Thema.

Vertiefungssymposium

- Wer ist in der eigenen Organisation für betriebliche Arbeitsgestaltung zuständig
- Eigene Erfahrung mit Job Crafting
- Diskussion von Beispielen miss-/gelungener Arbeits- und Laufbahngestaltung
- Förderliche / hinderliche Bedingungen für gelungene Arbeits- und Laufbahngestaltung
- Mögliche Massnahmen in der eigenen Organisation
- Eigene nächste Schritte