

Dr. Anne Katrin Matyssek

FÜHRUNGSKRÄFTE-FLASHLIGHT_39

Job-Crafting

Statt (innerer oder echter) Kündigung

DIGITALE
MATERIALIEN
FÜR MEHR
GESUNDHEIT
IM BETRIEB



Sie möchten Ihre Arbeitstätigkeit passender gestalten? Prima, dann nehmen Sie sich die 15' Zeit für dieses 39. Führungskräfte-Flashlight. Es liefert Ihnen hoffentlich auch gute Ideen für Ihr Team.

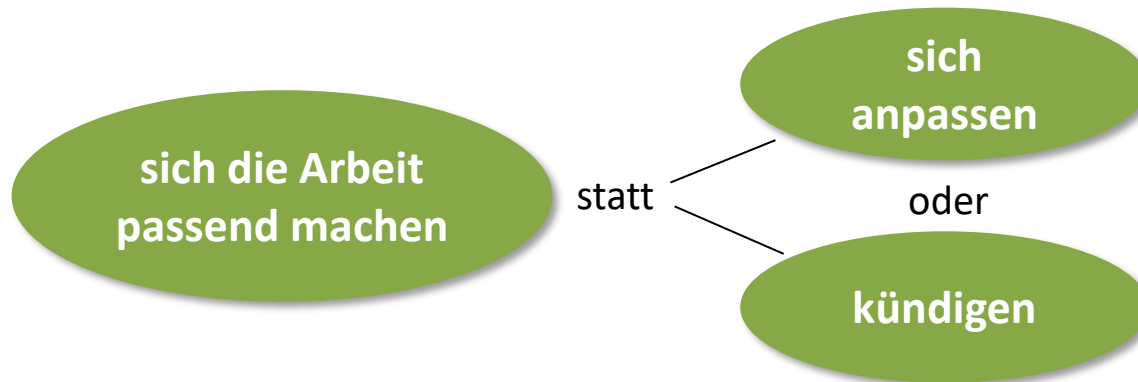
WORUM GEHT ES HEUTE? UND WIE WIRKT DAS?

- „Es fehlt nicht mehr viel, und ich kündige!“ ruft Frau Schneider genervt. „Tag für Tag nervige Kunden und obendrein eine Reklamation nach der nächsten. Sie überlegt sogar, ohne nachfolgende Jobzusage einfach hinzuschmeißen.“
- Herr Hoffmann ist happy: Die Arbeit im CallCenter strengt ihn sehr an, seit er die 55 überschritten hat – daher kommt es ihm sehr entgegen, dass er seine Erfahrung jetzt stundenweise als Mentor jüngerer Kolleg:innen einbringen kann.

Wie Sie schon aus dem 38. Führungskräfte-Flashlight wissen, braucht man etwas Abstand und Ruhe, um ab und an über sich und das Leben nachzudenken. Dann fällt einem vielleicht auf, dass es durchaus Optimierungsmöglichkeiten im Job gibt. Idealerweise kommen Sie und Ihre Team-Mitglieder gern zur Arbeit, auch noch in den nächsten Jahren. Also lohnt sich sicher das Nachdenken über die Frage: Wie lässt sich das Positive an der Arbeit vergrößern und das Negative verkleinern?

Was heißt „Job Crafting“ überhaupt? Dieser noch recht junge Ausdruck meint:

Die Arbeit passend zu machen statt sich selbst anzupassen oder zu kündigen.



Die Kurz-Definition lautet: Neue Lust am alten Job.

Wie die entstehen kann? Indem wir zum Beispiel unsere Tätigkeit ausweiten oder auf andere Weise inhaltlich oder in den Abläufen verändern, so dass sie wieder mehr Freude macht. Oder wir denken anders über das, was wir tun (ehrlich, nicht eingeredet). Oder wir verändern unsere Beziehungen am Arbeitsplatz, zum Beispiel durch Teamwork.

Definition:
Die eigene Arbeit inhaltlich, kognitiv oder sozial (zwischenmenschlich) anders gestalten, und zwar: selbstbestimmt!

In jedem Fall geht es darum, dass die Arbeit für uns wieder an Attraktivität gewinnt. Das setzt voraus, dass Sie grundsätzlich noch ein Interesse an Ihrem Job haben – aber sich mehr Freude und weniger Frust wünschen.

WAS
KÖNNEN
SIE
TUN
?

Die folgenden Mini-Tipps
für Job-Crafting im Kleinformat
können Sie direkt am Arbeitsplatz
ausprobieren:

1.

Muster-Unterbrechung.

Machen Sie heute etwas ANDERS als sonst. Umgeben Sie sich mit anderen Menschen, z.B. beim Essen (idealerweise wählen Sie heute auch etwas aus, das Sie noch nie gegessen haben). Gehen Sie früher zum Meeting, um mit anderen Leuten als sonst zu reden. Bringen Sie eine Idee für veränderte Arbeitsabläufe ein oder setzen Sie sich heute selbst eigene Ziele. Schauen Sie, wie sich das auf Ihre Laune auswirkt.

2.

Stärken-Bestimmung.

Was machen Sie gern, was liegt Ihnen – also was stimmt mit Ihren Stärken überein? Und was von dem, was zu Ihren Aufgaben gehört, machen Sie weniger gern, sprich wo können Sie Ihre Stärken weniger gut einbringen? Erstellen Sie für beide Fragen eine Liste mit Tätigkeiten. Alternativ: Notieren Sie, mit welchen Personen Sie gern zusammenarbeiten möchten.

3.

Vorschlag an die Führungskraft.

Vereinbaren Sie einen Termin, um Ihre Liste (Tätigkeiten oder Personen) mit Ihrer Führungskraft zu besprechen. Machen Sie deutlich, worin der Nutzen fürs gesamte Team oder fürs Unternehmen liegt, wenn Ihr Vorschlag umgesetzt wird. Zeigen Sie auf, dass niemand Nachteile, aber mehrere Seiten Vorteile haben. Schließlich sollen und wollen Sie sich ja auch weiterhin engagiert voll einbringen.

Die Fragen des Job-Crafting:



- Wer tut sich mit bestimmten Aufgaben leicht oder schwer? Was lässt sich an der Arbeitsverteilung verbessern? Wer möchte sich in ein neues Aufgabenfeld einarbeiten und dazu fortbilden? Wer kann wo seine Stärken am besten entfalten?
- Wer arbeitet gern mit wem zusammen? Was lässt sich an der Gruppen-Zusammensetzung optimieren?
- Wer kann seiner Arbeit nicht viel abgewinnen, obwohl sie wertvoll ist fürs Unternehmen / für den Kunden etc.? Wie lässt sich die Bewertung dieser Tätigkeit verändern, ggf. auch durch Feedback von anderen?

**Was bringt's? Alle profitieren:
Mehr Zufriedenheit, weniger Erschöpfung,
mehr Sinnempfinden, mehr Leistung.**

„Das Leben ist kein Ponyhof“? – Stimmt, aber „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.“

Wenn wir älter werden, verändert sich auch unsere Arbeitsfähigkeit, aber auch die Bereitschaft, sich zu verbiegen oder Dinge zu tun, die uns nicht liegen. Auch wenn die Arbeit auf Dauer kein Wunsch-Konzert ist: Hier gibt es Gestaltungsmöglichkeiten, die wir uns als Arbeitnehmende teilweise selbst schaffen müssen, auch indem wir Vorschläge machen und uns einbringen.

Arbeiten können, wollen, dürfen – bis zum oder übers Renteneintrittsalter hinaus: Die Weichen dafür legen wir alle schon heute.

JOB-CRAFTING
IST NIE „FERTIG“.
ES IST EINE
SINNVOLLE DAUER-
SPIRALE, IN DIE MAN
AM BESTEN HEUTE
SCHON EINSTEIGT:

Auf der Suche nach dem Glitzereinhorn?

Ja, es kann sinnvoll sein zu kündigen. Aber bevor man diesen Schritt geht, sollte man alles unternehmen, was die Arbeit für einen selbst attraktiver machen könnte. Der Autor von „Job Crafting“, Christian Thiele, sagt: Kündigen ist wie „die Hoffnung auf das Glitzereinhorn“ – Dann doch besser jetzt mit der Positiv-Spirale beginnen.

Sie kennen das ja schon: Bis hierher ist dies der Text, den auch Ihre Mitarbeitenden lesen – und nun folgen Seiten, die sich speziell an Sie als Führungskraft richten. Speziell zur heutigen Ausgabe empfehle ich Ihnen auch die Gesundheitspost_17 (Motivation) und _27 (Spaß).

ALS FÜHRUNGSKRAFT DEN EIGENEN JOB „SCHNITZEN“

Ihre Möglichkeiten zum Job-Crafting sind vermutlich deutlich größer als die Ihrer Team-Mitglieder, einfach weil Sie als Führungskraft mehr Gestaltungsspielräume haben. Zum Beispiel können Sie vermutlich über die Reihenfolge Ihrer Tätigkeiten selbst entscheiden und hier Varianten ausprobieren.

Das sollten Sie nutzen.

Sie haben die Möglichkeit, sich in Arbeitskreisen zu engagieren, Projekte auszuwählen, Ihre Kontakte und Gruppenzusammensetzungen mitzubestimmen, vielleicht auch Ihre Team-Mitglieder selbst auszuwählen und vieles mehr.

Machen Sie sich Ihren Job passend – im Interesse von allen.

Das Unternehmen profitiert davon, wenn Sie sich in Ihrer Funktion und an Ihrem Platz wohlfühlen. Zum einen geben Sie Ihren Mitarbeitenden damit ein gut gelauntes Vorbild. Und zu anderen stimmt Ihre Leistung bzw. Produktivität. Und drittens geht es Ihnen selbst gut – die Gefahr von Burnout und Überlastung ist gebannt.

„SelfCare vor StaffCare – das ist nicht egoistisch, sondern im Sinne von allen.“

Wie kann so ein Job-Crafting-Prozess mit Ihrem Team konkret aussehen?

Sie könnten z.B. sagen:

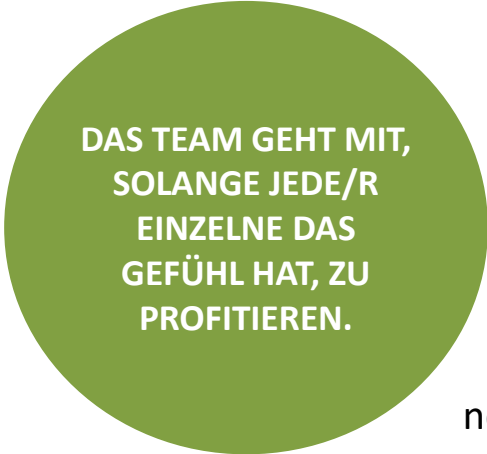
„Es geht darum, dass jedes Team-Mitglied seine Stärken einbringen kann – damit die Arbeit fortan noch etwas attraktiver wird. Wunder versprechen kann ich alleine nicht. Aber vielleicht finden wir gemeinsam zu neuen Abläufen oder zu neuen Zusammensetzungen.“

Setzen Sie ein längeres Team-Meeting an, evtl. sogar einen Tag außerhalb. Lassen Sie Ihre Team-Mitglieder diese Fragen beantworten (erst einzeln, dann Besprechung im Plenum):

- Welche 3 Aufgaben würden Sie gern machen? Und welche 3 würden Sie gern weglassen?
- Welche Ideen haben Sie zur Verbesserung von Abläufen?
- Mit wem möchten Sie gern mehr zu tun haben als bisher?
- Von wem aus dem Team können Sie sich im positiven Sinne etwas abschauen?
- Was finden Sie an Ihrer Arbeit sinnvoll?
- Wie können wir unseren Arbeitsplatz attraktiver machen oder die Arbeit erleichtern?

JOB-CRAFTING SOLL DIE INTRINSISCHE MOTIVATION IHRER TEAM-MITGLIEDER ERHÖHEN.

Das ist ja quasi ein Paradoxon (wie immer beim Thema Motivation, darauf wies uns ja schon Dr. Reinhard Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ hin): Sie als Führungskraft können gar nicht motivieren, wohl aber demotivieren. Und nun sollen Sie es aber ermöglichen, dass Ihre Mitarbeitenden von sich aus Lust bekommen, ihren Job noch attraktiver zu gestalten.



**DAS TEAM GEHT MIT,
SOLANGE JEDE/R
EINZELNE DAS
GEFÜHL HAT, ZU
PROFITIEREN.**

Das klingt wie ein ganz schön harter Job.

Als Führungskraft machen Sie beim Job-Crafting keine Vorgaben, sondern Ihre Aufgabe ist eher die einer Beraterin oder eines Coachs: Sie begleiten Ihre Team-Mitglieder bei den neuen Schritten.

Ohne Sinn geht gar nichts. Und Offenheit ist nötig. Diese Binsen-Weisheiten gelten auch fürs Job Crafting. Das kann zum Beispiel für Sie heißen:

- Plädieren Sie dafür, dass es in Ihrem Unternehmen Job-Crafting-Möglichkeiten gibt.
- Regen Sie evtl. an, dass die Personalentwicklung dazu Workshops anbietet.
- Stellen Sie darum, warum alle (incl. Unternehmen) davon profitieren – worin der Sinn liegt.
- Gestalten Sie mit Ihrem Team dazu einen offenen transparenten Prozess (siehe Seite 9).

**Wenn der Mensch gern
arbeitet, arbeitet er auch gut.**

**Und wenn er gut arbeiten
kann, arbeitet er gern.**

LASSEN SIE SICH DURCH DIE PERSONAL(ENTWICKLUNGS)-ABTEILUNG UNTERSTÜTZEN!

Die Menschen aus HR sind sich ihrer aktuellen Herausforderungen bewusst: Das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv machen, um Fachkräfte zu rekrutieren und die vorhandenen Mitarbeitenden zufrieden zu stellen – dann sinkt die Wechselbereitschaft. Dazu kann Job-Crafting wertvolle Beiträge leisten.

Wenn tatsächlich jede/r 5.
Beschäftigte in Deutschland
gekündigt hat, ohne einen neuen Job
in der Tasche zu haben, zeigt das:

**Unternehmen sind darauf
angewiesen, die Mitarbeitenden zu
halten und zu pflegen.**

Wenn Sie sich nicht sicher sind, welche Maßnahmen möglich und erlaubt sind, nutzen Sie die Fachkompetenz dieser Abteilungen / Business Partner. Sie unterstützen Sie gern.

FALL-BEISPIELE

- Stefanie arbeitet gern mit Menschen, auch wenn dies in ihrem technisch orientierten Studium keine Rolle spielte. Sie wird gefragt, ob sie Teil des Arbeitskreises Gesundheit werden möchte – und sagt begeistert zu. Die Mitarbeit dort, die im Grunde nichts mit ihrem fachlichen Hintergrund zu tun hat, macht ihr Freude, auch weil sie mehr Kontakt zu neuen Kolleginnen und Kollegen bekommt. Sie meldet sich in Absprache mit der Personalabteilung zu einer entsprechenden Fortbildung an und kommt seitdem erkennbar besser gelaunt zur Arbeit.
- Roland kommt von sich aus auf die Idee, den Prozess zur Gutachten-Erstellung in seiner Behörde durch fertige Bausteine zu automatisieren. Die Arbeit an diesem Programm, zu der er durch seine Führungskraft ermutigt wurde, erfüllt ihn.
- In einer Niederlassung eines Telekommunikationsunternehmens wurden die Beschäftigten gefragt, wer mit wem im neuen Dienstgebäude zusammenarbeiten möchte. Auch wenn nicht alle Wünsche erfüllt werden konnten: Dass die Mitarbeitenden einbezogen wurden, sorgte für Zufriedenheit. Die Fehlzeiten gingen nach dem Umzug ins neue Gebäude zurück.
- Weitere Beispiele: Die Lehrerin, die nebenbei Theater-Kurse gibt. Der Hausmeister, der zur guten Seele des Betriebs wird, weil man sich bei ihm ausjammern kann. Der Facharbeiter, der sein privat erworbenes Online-Marketing-Wissen für die Social-Media-Auftritte des Betriebs nutzt.

JOB-CRAFTING IST ABWÄGUNGS- UND AUSHANDLUNGSSACHE

Wessen Bedürfnisse sollen im Vordergrund stehen: die der Beschäftigten oder die des Unternehmens? Beide Seiten haben berechnete Interessen. Und wenn die Mitarbeitenden zufrieden sind und dem Betrieb die Treue halten, wirkt sich das positiv auf die Produktivität aus, ist also wirtschaftlich sinnvoll.

Mitarbeiterbindung ist ein wirtschaftlich bedeutender Faktor.

Allerdings stellt sich der Effekt nicht von heute auf morgen ein. Es braucht wie so oft einen langen Atem. Und natürlich liegt die Mitarbeiterbindung nicht allein in Ihrer Hand. Trotzdem haben Sie vielleicht das Gefühl, dass man Ihnen allein die Verantwortung dafür gibt.

„Die Team-Mitglieder tanzen mir dann auf der Nase herum.“

Diese Befürchtung haben viele Führungskräfte, wenn sie das Wort „Job Crafting“ zum ersten Mal hören. Sie haben die Sorge, den Erwartungen nicht gerecht werden zu können: „Ich kann denen doch keinen Zauberjob schnitzen.“ Darum geht es nicht, und das wissen auch die Mitarbeitenden.

Nutzen Sie die GB Psychischer Belastungen für Ihre Argumentation „nach oben“

Deren Ergebnisse zeigen oft, wo Handlungsnotwendigkeit besteht, um Mitarbeitende zufriedener zu machen.

Und, waren Sie heute „voll da“? Haben sich intrinsisch motiviert eingebracht?

Vermutlich ja, denn Führungskräfte mit ihren (zumindest in der Theorie) zahlreichen Gestaltungsmöglichkeiten haben oft Lust, Dinge anzupacken und mit ihrem Team Gas zu geben.

Das setzt voraus, dass möglichst alle tatsächlich an Bord sind. Hohe Fehlzeiten können ein Team ganz schön ausbremsen.

Aus diesem Grund wird das **40. Führungskräfte-Flashlight** sich mit genau mit diesen Fragen beschäftigen:

- Was können Sie als Führungskraft tun, wenn eben nicht alle da, fit, motiviert sind?
- Was brauchen Sie und Ihr Team überhaupt, um da, fit und motiviert zu sein?

JOB-CRAFTING
ERLEICHTERT
ECHTE
ANWESENHEIT,
ALSO DAS
„VOLL-DA“-SEIN

Im nächsten Flashlight geht es also um das Thema „Echte Anwesenheit“ und um die Frage, wie die sich bei Ihnen selbst (falls nötig) und in Ihrem Team fördern lässt.

In der 4. Staffel der Führungskräfte-Flashlights geht es um die Themen:

Zeit-Management, Erholung, Job-Crafting (statt Kündigung),
„alle da, fit, motiviert“, New Work, Generationen-Management,
Mental Overload, Psychische Erste Hilfe, Narzissmus, Vertrauen,
Mehrfach-Belastungen sowie unsere inneren Antreiber

**FÜR WEITERE
INFORMATIONEN
SCHAUEN SIE DOCH
EINFACH MAL AUF
WWW.DO-CARE.DE**

*Wenn Sie Antworten auf andere Fragen suchen,
finden Sie hierzu vielleicht Tipps auf meiner Website.
www.do-care.de*

*do care!
Passen Sie gut auf – auf sich und die anderen!*