

Job Crafting und das Verhältnis von Person-Job-Fit und Engagement - welchen Beitrag leistet das Kommunikationsmanagement?

Diese Arbeit basiert inhaltlich auf einer Hausarbeit, die im Rahmen der Vorlesung Organisationspsychologie des Masterstudiengangs „Kommunikation und Management“ der Hochschule Osnabrück verfasst wurde. Der Beitrag untersucht, wie sich der empirisch bewiesene Zusammenhang zwischen der von Mitarbeitern individuell empfundenen Job-Passung und dem von ihnen der Organisation entgegengebrachten Engagement aus der Perspektive der Disziplin in der Praxis konkret nutzen lassen kann.

von Roman Pinnau

In einem herausfordernden Arbeitsmarkt, in dem sich Bewerber oft für Arbeitsstellen bewerben und Jobs ausüben, die nichts oder nur wenig mit ihrem Ausbildungsniveau zu tun haben (vgl. de Beer, Rothmann & Mostert, 2016, S. 4), können schnell ein unzufriedenes Gefühl des „Nichtpassens“ (misfit) und daraus ein geringer Engagement-Grad für die Arbeit entstehen (vgl. Jha & Bhattacharyya, 2012). Mitarbeiter-Engagement ist aber eine wichtige Voraussetzung für die Arbeitsplatzsicherung („retention“) und das organisationale Commitment von Mitarbeitern (vgl. S. 4, zitiert nach De Beer et al., 2012).

Mitarbeiter-Engagement ist eine wichtige Voraussetzung sowohl für die Arbeitsplatzsicherung also auch das organisationale Commitment von Mitarbeitern.

Commitment ist hierbei definiert als das Ausmaß, „wie sehr sich ein Mitarbeiter seiner Organisation widmet und wie sehr

er willens ist, für die Organisation tätig zu sein“ (Weinert, 2015, S. 179). Die „person-job fit“ (dt. Person-Job-Passung) wird vom Mitarbeiter subjektiv empfunden und ist laut Weinert (2015) als das „Zusammenpassen von Fachwissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Person und den Anforderungen einer Arbeitsrolle“ (S. 161) definiert. „Work engagement“ meint die Befindlichkeit eines Mitarbeiters, die sich durch ein hohes Maß an Aktivität, Hingabe, Enthusiasmus und mentaler Resilienz während des Arbeitsprozesses auszeichnet (vgl. de Beer, Rothmann & Mostert, 2016, S. 5). Als die wichtigsten „Outcomes“ von Engagement werden Mitarbeiterzufriedenheit, -gesundheit und allgemeine Leistungen aufgeführt (Bakker & Leiter, 2010).

Aus der Perspektive der Forschung stellte sich für drei OrganisationspsychologInnen der North West University of Potchefstroom in Südafrika die Frage, ob Engagement die Job-Passung bedingt oder die empfundene Job-Passung das Mitarbei-

ter-Engagement stärker bedingt. Auf den Arbeiten früherer Organisationspsychologen (z.B. Lu et al., 2014) aufbauend, wurde folglich in einer Längsschnittstudie von de Beer, Rothmann und Mostert erstmalig die wechselseitige Beziehung zwischen Job-Fit und Engagement untersucht. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie die Forschungsergebnisse für die Praxis der HR-Kommunikation genutzt werden können.

Methodik und empirische Ergebnisse

Die Spezifik der Studie lag in der erstmaligen Erforschung des bidirektionalen Zusammenhangs beider Variablen, es konnte also sowohl die Variable Engagement die Job-Passung stärker vorhersagen, als auch umgekehrt. Über einen dreijährigen Zeitraum (2011-2013) wurde hierfür ein dreiwelliges Forschungsdesign angewandt. Dabei wurde ein Panel befragt, das aus 520 Mitarbeitern zwischen 18 und 65 Jahren in südafrikanischen Unternehmen der Finanz- und Healthcare-Branche und der Fertigungsindustrie bestand.

Zwischen den Variablen „Engagement“ und „Job-Passung“ besteht ein bidirektionaler Zusammenhang.

„Work Engagement“ und „Person-Job Fit“ wurden dabei anhand verschiedener Aussage-Items, z.B. „Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie“ für Engagement oder „Die Anforderungen meiner Arbeitsstelle entsprechen meinen persönlichen Talenten und Fähigkeiten“ für Person-Job-Passung (vgl. de Beer, Rothmann & Mostert, 2016, S. 8) gemessen. Zudem konnten durch ein Crossed-Lagged-Design – unter Berücksichtigung zeitlich verzögerter

Veränderungen aus psychologischen oder technischen Gründen – die Stabilität eines Merkmals und die wechselseitige Vorhersagekraft der Variablen ermittelt werden (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 698).

In der Auswertung der Daten zeigte sich schließlich, dass „work engagement“ die stärkere Vorhersagekraft für die Variable „person-job-fit“ besitzt – anders ausgedrückt: je engagierter Mitarbeiter bei ihrer Arbeit sind, desto mehr fühlen sie sich passend in ihrer Arbeitsrolle.

Die Hypothese, dass Engagement die Job-Passung stärker vorhersage, stehe laut den Forschern in Übereinstimmung mit den Forschungsergebnissen von Lu et al. (2014). Diese konnten den Zusammenhang von Engagement hin zur Job-Passung über das sogenannte „Job Crafting“ empirisch bestätigen.

Job Crafter für mehr Engagement am Arbeitsplatz?

Das proaktive Job Crafting ist demnach als die vermittelnde Variable im Verhältnis von Job-Engagement und Person-Job-Passung anzusehen. Job Crafting bezeichnet den Prozess des Formens von Jobs seitens der Mitarbeiter, in dem sie aktiv – über ihr Anforderungsprofil hinaus – dessen Inhalte und Arbeitsabläufe verändern (vgl. Bakker, 2011; Wrzesniewski & Dutton, 2010). Die Hauptziele bzw. -motive des Job Craftings sind laut Wrzesniewski et al. ein „reenergizing“ und „reimagining“ des Arbeitslebens (2010, S. 114). Dabei bringen die Mitarbeiter eigene Kenntnisse und Interessen mit ihrem Job in Übereinstimmung, wodurch sie ihren Tätigkeiten am Arbeitsplatz aktiv einen Sinn zuschreiben (Müller, 2012). Daraus resultiert dann ein Gefühl der Zufriedenheit und des Engage-

ments (vgl. ebd.). Durch die Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse werden auch die Erwartungen an die Arbeit positiv bestärkt bzw. bestätigt – kurzum: der Job Crafter fühlt eine Person-Job-Passung.

Was bedeutet dieses aktive Formen konkret? Ein Mitarbeiter entwirft beispielsweise eigenständig ein Formular, um seine und die Arbeitsabläufe seiner Kollegen zu erleichtern, obwohl dies kein Teil seines Aufgabenspektrums ist (vgl. Müller, 2012). Oder ein Softwareentwickler erklärt Kollegen aus anderen Abteilungen die Software und unterstützt dadurch deren Arbeiten erheblich (vgl. ebd.). Auf der Handlungsebene stellt die Methode per se schon eine Form des Engagements dar, wobei Job Crafter in den o.g. Beispielen immer auch ihre eigenen Interessen und Fähigkeiten in den Crafting-Prozess involvieren.

„Teach job crafting“

Job Crafting kann aus Sicht des Kommunikationsmanagements und der HR-Kommunikation als Antwort auf die Frage „Was muss getan werden, um Mitarbeiter-Engagement und deren Passung zu verbessern?“ betrachtet werden. Die HR-Kommunikation könnte folglich an dieser Stelle anknüpfen und die Vorteile von proaktiver Arbeitsplatzgestaltung akzentuieren. Einerseits geht es dabei um die bessere Übereinstimmung von persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten, die die Mitarbeiter einbringen können. Andererseits weisen die Mitarbeiter ihren proaktiven Tätigkeiten auch einen neuen Sinn zu. Auf Basis ihrer Forschungsergebnisse kommen de Beer et al. (2016) zu dem Schluss, Mitarbeitern ein „Job Crafting-Verhalten gezielt beizubringen“ (vgl. S. 12). Für das Kommunikationsma-

nagement impliziert dieser Vorschlag die Handlungsempfehlung, ein proaktives Job Crafting am Arbeitsplatz aktiv zu fördern.

Das Kommunikationsmanagement sollte ein proaktives Job Crafting am Arbeitsplatz aktiv fördern.

Dies könnte in der Personalentwicklung über die Durchführung einer Stärkenanalyse realisiert werden. Dieses aus der positiven Psychologie stammende Instrument ermöglicht es Führungskräften und HR-Managern, das Potenzial der Fähigkeiten ihrer Angestellten frühzeitig zu erkennen und – in einem zweiten Schritt – deren Engagement zu fördern. Einerseits würde eine derartige Mitarbeiteranalyse genutzt werden, um Stärken und Neigungen der Mitarbeiter objektiv zu erfassen und zu analysieren und somit Job Crafting erstmalig zu identifizieren. Andererseits könnte die Analyse auch in deren konstanter Begleitung bis hin zu den Jahresgesprächen angewandt werden (vgl. Müller, 2012). Qualifikationsmöglichkeiten für Führungskräfte des Unternehmens sowie HR- und Kommunikationsmanager finden sich demzufolge in den Ansätzen der positiven Psychologie, die sich auf Stärken konzentrieren sowie in Techniken der Gesprächsführung aus der Team- und Organisationsentwicklung (vgl. Müller, 2012).

Ziel sollte es dabei sein, dass sich die eigengeformte Arbeit positiv auf die unmittelbare Leistung der Mitarbeiter und letzten Endes auf den Erfolg des Unternehmens auswirken kann, so dass Job Crafting zum unternehmerischen Werttreiber wird. HR-Kommunikation leistet in diesem Zusammenhang einen Beitrag dazu, dass

das aktive Praktizieren von Job Crafting Teil der Unternehmenskultur wird, d.h. hierarchieübergreifend als erwünschtes Verhalten bekannt und geschätzt ist.

Fazit: Der Beitrag des Kommunikationsmanagements

Die Hauptziele des Job Craftings sind laut Wrzesniewski et al. ein „reenergizing and reimagining your work life“ (2010, S. 114). Damit wird ein flexibles Job-Modell für Mitglieder aller Organisationen eingeführt, das Lu et al. (2014) auch als proaktives Verhalten bezeichnen, ist also vorausplanende, aus eigener Initiative motivierte und effiziente Arbeitsplatzgestaltung.

Da es sich beim Job Crafting – aus theoretischer Perspektive – um ein ebensolches proaktives Verhalten handelt, so kann auch die Unternehmensführung bei der Vermittlung des Wertes proaktiv handeln, indem der potenzielle Wertbeitrag, den Job Crafting am Arbeitsplatz bietet, vorausschauend thematisiert wird. Natürlich setzt dies voraus, dass den Mitarbeitern vom Management des Unternehmens ein erhöhtes Maß an Vertrauen entgegengebracht, sowie auch ein Vertrauen an die freiere Gestaltung ihrer Arbeit zugestanden wird, zumal Job Crafting keinen top-down-delegierten Prozess darstellt und Mitarbeiter quasi jeden Tag aktiv ihren Arbeitsplatz verändern.

Die Bereitschaft von Unternehmen und anderen Organisationen, den Mitarbeitern derartige Freiheiten hinsichtlich der Ausübung ihrer Tätigkeiten zu gewähren, bleibt umstritten und so kann Job Crafting in hierarchischen Organisationen an seine Grenzen stoßen. Zudem bleibt die Frage offen, unter welchen Bedingun-

gen die Unternehmensleitung bereit ist, ihre Mitarbeiter hierbei zu unterstützen. Denn obwohl die Forschungsergebnisse zeigen, wodurch das Mitarbeiter-Engagement gesteigert werden kann, müssen Job-Crafting-Maßnahmen die Organisation funktional unterstützen und zu deren Wertsteigerung beitragen. Daher ist ein bewusstes Einbeziehen der Vertreter der internen Kommunikation selbstverständlich. Deren Aufgabe kann darin bestehen, den Mitarbeitern die Funktionsweise von Job Crafting zu erklären und darzulegen, in welchem organisationalen Rahmen diese praktiziert werden kann.

Hierbei sollten laut Müller (2012) die Vorgesetzten die Verantwortung übernehmen, „einen Arbeitsplatzkontext bereit zu stellen, der zwar Job Crafting erlaubt und fördert, aber immer innerhalb der Grenzen, die das gesamte Unternehmen voran bringen.“ Indem offen über die Praxis kommuniziert und ein „gegenseitiges Verständnis der Möglichkeiten, die Job Crafting bietet“ erarbeitet wird (vgl. ebd.), bietet sich das Potenzial, dass Job Crafting im Spannungsfeld zwischen persönlicher Weiterentwicklung und organisationalen Rahmenbedingungen stattfindet.

Aus der Perspektive der Unternehmensführung bieten die Ergebnisse der Forschungsstudie allerdings starke Argumente für Job Crafting und zeigen abermals, dass die Förderung interner Ressourcen zu einer Wertsteigerung des Unternehmens beitragen kann. Wrzesniewski et al. (2010, S. 117) bringen die Anforderung des Konzeptes daher auf den Punkt:

“Make sure that you are shaping your job, not letting your job shape you.”

Abstract

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der von Mitarbeitern individuell empfundenen Job-Passung und dem von ihnen der Organisation entgegengebrachten Engagement? Diese Forschungsfrage bildete den Ausgangspunkt für die südafrikanischen Organisationspsychologen Leon de Beer, Sebastiaan Rothmann Jr. und Karina Mostert in einer dreiwöchigen Längsschnittstudie die Beziehung der beiden Variablen zueinander zu untersuchen. Dabei galt es, die Prädiktorvariable, also diejenige Variable, die die größere Vorhersagekraft auf die andere hatte, herauszufinden. Die quantitative Methode und die Forschungsergebnisse sollen hier

in aller Kürze vorgestellt werden, um anschließend zu diskutieren, welchen Beitrag das Kommunikationsmanagement in Organisationen an dieser Stelle leisten kann, bzw. wie sich der empirisch bewiesene Zusammenhang aus der Perspektive der Disziplin in der Praxis konkret nutzen lassen kann. Der Einfluss des sogenannten „Job Craftings“ – der im Verlauf der Studie erkannten Zwischenvariable – soll den zweiten thematischen Schwerpunkt des Artikels darstellen, da diese Art der (pro-)aktiven Arbeitsplatzgestaltung in der Praxis vieler Berufstätiger längst Einzug gefunden hat.

Quellenverzeichnis

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.

Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.

De Beer, L. T., Pienaar, Jr., S. (2012). A confirmatory investigation of a job demands-resources model using a categorical estimator. *Psychological Reports*, 111, 528-544.

De Beer, L.T./Rothman Jr.,S./Mostert, K. (2016). The Bidirectional Relationship Between Person-Job Fit and Work Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 15(1), 4-14.

Döring, N. & Bortz, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.

Jha, S., & Bhattacharyya, S. S. (2012). Study of perceived recruitment practices and their relationships to job satisfaction. *Synergy*, 10, 63–76.

Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142–152.

Müller, E.B. (2012). Zufrieden im Job – kein Problem! Career-women.org. Abgerufen am 21.04.2017 von http://www.career-women.org/job-crafting-fuehrungskraefte-hr-manager-zufrieden_id4138.html.

Weinert, A. B. (2015). *Organisations- und Personalpsychologie* (6. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.

Wrznewski, A., Berg, M., Dutton, J.E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114-117.