

Positive Personalentwicklung mit Job Crafting

Stärkenorientierung wirkt!

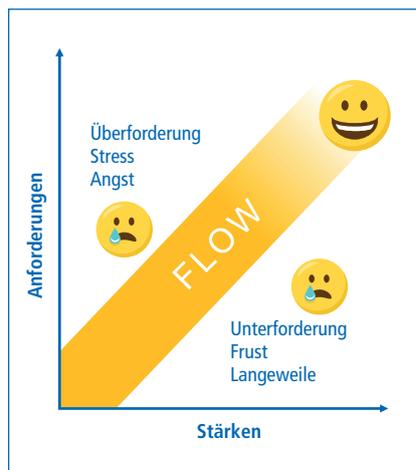
Aus Schwäche entsteht keine Leistung, schon gar nicht Höchstleistung. Wir erreichen Leichtigkeit, Zufriedenheit und Erfolg, wenn die Arbeitsanforderungen mit den persönlichen Stärken übereinstimmen. Unternehmen, welche langfristig erfolgreich sein wollen, brauchen Stärkenorientierung – vor allem in der Personalentwicklung.

Von Katharina Chicherio

Glückliche Menschen sind produktiver. Wer sich zufrieden und selbstwirksam fühlt, ist von innen heraus motiviert und zu persönlichen Höchstleistungen fähig. Dies ist intuitiv nachvollziehbar und wurde mit der «happy-productive-worker»-Hypothese bereits in den 1930er-Jahren von Rexford B. Hersey wissenschaftlich belegt. Was jahrzehntelang keine Anwendung in der Wirtschaft gefunden hat, stösst heute auf grosses Interesse. Denn Unternehmen haben erkannt, dass sie intrinsisch motivierte Mitarbeitende brauchen, um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Die brennende Frage ist somit: Was können Unternehmen tun, um die intrinsische Motivation zu fördern?

Stärken stärken

Die persönlichen Stärken einzusetzen und auszubauen, ist um so vieles sinnvoller, als die eigenen Schwächen reparieren zu wollen. Denn wir erleben die höchste Form intrinsischer Motivation, wenn wir im «Flow» sind und die Arbeitsanforderungen mit unseren Stärken übereinstimmen (Csikszentmihalyi, 2014). In diesem schmalen Flow-Korridor zwischen Stress und Langeweile erleben wir Sinn und wahre Freude in unserem Tun. Harzer und Ruch (2012) konnten nachweisen, dass die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Freude am Arbeitsplatz durch den Einsatz der persönlichen Signaturstärken gesteigert werden können. Signaturstärken sind individuell besonders bedeutsame Stärken. Sie lösen das Gefühl aus, sich selbst zu sein im Sinne von «Das bin ich wirklich!» (Ruch & Proyer, 2011). Damit ist die optimale Voraussetzung für die persönliche Weiterentwicklung gegeben.



«Flow-Erleben» als schmaler Korridor zwischen Stress und Langeweile, in welchem Menschen voller Freude und Motivation ihre Tätigkeiten verfolgen (in Anlehnung an Csikszentmihalyi, 2014, S. 93)

Job Crafting – ein Ansatz für die Praxis

Eine Möglichkeit, diese wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis umzusetzen, ist das *Job Crafting*. In diesem Ansatz gestalten Mitarbeitende ihre Arbeit kontinuierlich selbst, um die eigenen Stärken miteinzubeziehen und sich neue Herausforderungen zu suchen. Job Crafter «schneiden» sich ihren Job so zurecht, dass er besser zu den eigenen Bedürfnissen passt (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Damit fördern sie die persönliche Entwicklung im Unternehmen und gestalten die eigene Karrierelaufbahn proaktiv weiter. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf das Wohlbefinden und die Leistung von Mitarbeitenden aus, sondern auch auf das Arbeitsklima und die Unternehmensleistung (z.B. hohe Effizienz und Produktivität) sowie deren Kunden (Taris & Schreurs, 2009).

Job Crafting kann nicht erzwungen werden. Es handelt sich um einen «bottom-up»-Ansatz, der durch die Mitarbeitenden initiiert wird. Doch ob Mitarbeitende ihre Arbeit umgestalten werden, hängt unter anderem davon ab, wie hoch die Möglichkeit wahrgenommen wird, den eigenen Job verändern zu können. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeitenden ihrer Leidenschaft nachgehen können und aus eigenem Antrieb daran arbeiten, immer besser zu werden.

Zu den wichtigsten Bedingungen für Job Crafting gehören:

- Kommunizieren, dass Job Crafting gewünscht ist.
- Einen ausreichend hohen Handlungsspielraum in Bezug auf die Arbeitsgestaltung und Zeiteinteilung schaffen.
- Klare Rollen und Verantwortlichkeiten für Aufgaben definieren, um Rollenkonflikten und der Vernachlässigung von Zielen vorzubeugen.
- Ein offenes Kommunikationsklima fördern und eine Feedbackkultur schaffen, die den Austausch und die Reflexion über positive Job Crafting Beispiele im Unternehmen fördert.
- Ein Job Crafting Training mit den Mitarbeitenden durchführen, um das Prinzip kennenzulernen und Vorgehensweisen einzuüben.

Praxistipp: Ein Job Crafting Training durchführen

Wenn man Menschen stärkenorientiert weiterentwickeln will, um sie zu Höchstleistung zu befähigen, müssen die Stärken von Menschen mit ihren Aufgaben in Einklang gebracht werden. Dabei ist es wichtig, nicht den Menschen zu ver-

ändern, sondern die Aufgaben. Damit wecken wir das Einzigartige im Menschen und erreichen aussergewöhnliche Erfolge. Dieses Training unterstützt diese Ziele (siehe Abbildung 2).

1. Stärkenanalyse

Decken Sie in einem ersten Schritt Ihre persönlichen Signaturstärken auf. Dies kann mit dem Fragebogen VIA-IS gemacht werden: www.charakterstaerken.org

2. Aufgabenanalyse

Schreiben Sie Ihre maximal 10 wichtigsten Aufgabenbereiche auf, wobei Sie ähnliche Tätigkeiten zu einem Aufgabenbereich zusammenfassen. Bspw. Mitarbeitergespräche vorbereiten und durchführen, Finanzzahlen aufbereiten und rapportieren, Kundengespräche führen und nachbearbeiten. Sortieren Sie Ihre Aufgabenbereiche nach der Wichtigkeit und dem aktuellen Zeitaufwand.

3. Aufgaben-Stärken-Analyse

Vergleichen Sie die Aufgabenbereiche mit Ihren Signaturstärken. In welchen



Das Job-Crafting-Training wird als kontinuierlicher Verbesserungsprozess angewendet, der das ganze Team miteinbezieht (in Anlehnung an BARMER-Seminar, Universität St. Gallen).

Die Ausreden enden HEUTE

Besuchen
Sie uns am
HR-Festival
Halle 3,
Stand A.05



Personalmanagement für SOFORT mit Infoniqa ONE HCM Xpress

-  Kostengünstig
-  In 7 Tagen startklar
-  Leistungsstark



 SCAN ME

INFONIQA

■ FOCUS ON YOU



Aufgaben setzen Sie Ihre persönlichen Signaturstärken ein – wo ist dies häufig und wo ist dies selten der Fall?

4. Konkrete Massnahmen formulieren

Basierend auf der vorangegangenen Analyse, formulieren Sie für jeden Aufgabenbereich konkrete Möglichkeiten, wie Sie diesen optimieren können, um Ihre persönlichen Signaturstärken häufiger zu nutzen. Beginnen Sie mit jenen Aufgabenbereichen, in welchen Sie Ihre persönlichen Signaturstärken aktuell selten einsetzen.

5. Neue Aufgabenbereiche hinzufügen

Ergänzen Sie neue herausfordernde Aufgabenbereiche, welche mit Ihren persönlichen Signaturstärken übereinstimmen. Fügen Sie diesen neuen Aufgaben den geschätzten Zeitaufwand hinzu.

6. Handlungsziele festlegen

Erstellen Sie Ihren persönlichen Handlungsplan mit konkreten Zielen und Terminen. Was werden Sie bis wann umset-

zen? Wen oder was benötigen Sie dazu? Woran erkennen Sie, dass Sie die jeweiligen Ziele erreicht haben?

7. Im Team abstimmen

Besprechen Sie die neuen und angepassten Aufgaben im Team, um sie zu koordinieren. Können Aufgaben von anderen Teammitgliedern übernommen werden?

8. Umsetzung und fortlaufende Reflexion

Überprüfen Sie die Umsetzung Ihres persönlichen Handlungsplans regelmässig. Was ist mir gelungen? Wie habe ich das geschafft? Was ist noch nicht so gut gelungen? Was werde ich diesbezüglich Schritt für Schritt tun? Teilen Sie Ihre Erfolge und Herausforderungen im Team.

Job Crafting ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess und keine einmalige Aufgabe. Ziel ist es, dass mit Job Crafting eine Unternehmenskultur geschaffen wird, in welcher Mitarbeitende aktiv eingebunden werden. Deshalb starten Sie den Prozess in kleinen Schritten, z.B., indem Sie 10% der Aufgaben umgestalten. Machen Sie auf

die Veränderungen aufmerksam, indem Sie Ihre Erfolgsgeschichten teilen. Damit handeln Sie als Vorbild und motivieren andere Teammitglieder und Mitarbeitende.

Quellen

Barmer Seminar, Center for Disability and Integration – Universität St. Gallen, <https://www.barmer.de/blob/354824/5b540b52a648a0d951b98c1290019529/data/seminarunterlagen-job-crafting.pdf>, 21.03.2022

Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology, 7*, 362–371. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>

Ruch, W., & Proyer R. T. (2011). Positive Psychologie: Grundlagen, Forschungsthemen und Anwendungen. *Report Psychologie, 36*, 60–70.

Malik, F. (2021). Leistung statt Potenzial. *Malik Letter 02/2021*.

Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress, 23(2)*, 120–136. <https://doi.org/10.1080/02678370903072555>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26(2)*, 179–201.



Katharina Chicherio ist Geschäftsführerin der Celso Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Betriebswirtschaft (MSc), Coaching (Dipl.) und Psychologie (BSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, leitet Workshops und gibt Impulsreferate.

 **Diana Roths HR-Welt**

«Hast du gehört? Urs soll gekündigt werden ...»

Der effektivste Kommunikationskanal in jedem Unternehmen ist der Flurfunk (ein informeller, ungeplanter Informationsfluss). Dieser folgt ungeschriebenen Regeln und Gesetzen. Er kann Karrieren zerstören oder gar beflügeln. Er spiegelt das Betriebsklima und die aktuelle Stimmung wider und kann von keiner Firmenleitung der Welt wirklich kontrolliert werden.

Vor Corona funktionierte der Flurfunk an der Kaffeemaschine, auf dem Gang, am Kopierer, am zentralen Drucker, vorm Eingang in der Raucherecke, bei geöffneten Bürotüren oder auch im Archiv. Heute kommen noch Whatsapp-Gruppen und virtuelle Zoom-Kaffeerunden dazu. Die soziale Funktion des Flurfunks ist wichtig, denn es hilft, Ärger zu deponieren und sich zu erleichtern.

Der Flurfunk verteilt Ängste, lässt Gerüchte zirkulieren und kann schlimmstenfalls in Mobbing ausarten. Aber auch das Gegenteil kann der Fall sein.

Klatsch, Tratsch, Geschwätz – ein Karrierekiller?

Dazu eine Geschichte aus meinem HR-Leben. 2015 stellte ich zwei Mitarbeiter im gleichen Monat ein. Beide verstanden sich prächtig und sie spannten zusammen. D.h., sie setzten den Flurfunk sehr gezielt zu einer Art Selbstmarketing ein. Sie spielten sich Bälle zu, redeten in den höchsten Tönen über den anderen und befeuerten den Flurfunk

ganz bewusst. 2016 wurden sie beide zu Führungskräften befördert. Das war in diesem Unternehmen unüblich.

Als ich kündigte, verrieten mir beide zum Abschied ihre Strategie. Sie hatten das Wissen über das «Dutch Admiral Paradigm» auf ihre Situation umgesetzt, erprobt, verfeinert, und es hatte erstaunlich gut funktioniert.

Jetzt wollen Sie bestimmt wissen, was dieses Dutch Admiral Paradigm aussagt? Ich habe für Sie im Online-Lexikon für Psychologie und Pädagogik nachgelesen: Ein Aspekt der selbsterfüllenden Prophezeiung, der den Reputationseffekt beschreibt. Gegenseitiges Lob kann Karrieren anheben. Angelehnt ist die Theorie an zwei junge Kadetten, die, bevor sie in den Krieg zogen, einander versprachen, nur Gutes über den anderen zu erzählen. Sie gingen als jüngste Admiräle der Niederlande in die Geschichte ein.

Und, haben Sie heute schon mal bewusst gefunkt?

Diana Roths HR-Welt erscheint in jeder zweiten Ausgabe von personalSCHWEIZ.



Diana Roth ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). Ihr Podcast «Abenteuer HRM» erscheint wöchentlich u.a. auf iTunes und Spotify. www.dianarothcoaching.com