

Haufe Fachbuch

Innovative Leadership

Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft

Bearbeitet von
Dr. Eva B. Müller

1. Auflage 2013. Buch inkl. Online-Nutzung. 332 S. Mit eBook und Arbeitshilfen online. Kartoniert
ISBN 978 3 648 04040 9

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

3.2.1 Wissenschaftliche Hintergründe und Stand der Forschung

Historie und Wirklichkeit: „Job Design“

Frederick Winslow Taylor nahm als erster zum Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts so etwas wie eine Arbeitsplatzgestaltung (Job Design) in Angriff. Als Ingenieur geeicht auf Effizienzverbesserung in Fabriken, deren Workforce zumeist aus ungebildeten Analphabeten bestand, erfand er die Arbeitstrennung, allen bekannt unter Taylorisierung oder auch Scientific Management. Diese strikte Arbeitstrennung rief mit der Zeit bei Mitarbeitern eine starke Ablehnung hervor und führte viele Jahre später dazu, dass Frederick Herzberg 1974 seine Zwei-Faktoren-Theorie formulierte. Die Zwei-Faktoren-Theorie (auch Motivator-Hygiene-Theorie) von Herzberg beschäftigt sich mit dem Thema der Arbeitsmotivation und gehört neben der Motivationspyramide von Abraham Maslow zu den bekanntesten Motivationstheorien. Zu Herzbergs Hygienefaktoren, die in positiver Ausprägung Zufriedenheit entstehen lassen, gehören etwa die Höhe des Gehalts, Führungsstil, die Arbeitsbedingungen generell, das Betriebsklima, die Jobsicherheit; zu den Motivatoren Erfolg mit der dazugehörigen Leistung, interessante Arbeitsinhalte, Beförderungen, Verantwortung, Anerkennung und Weiterentwicklung.

Kurz darauf (1980) entwickelten Hackman und Oldham ein Modell zur Arbeitsmotivation, die sogenannte Job Characteristics Theory, in der es vorrangig um den Inhalt der Arbeitsaufgaben geht, der Motivation und Bedeutung schaffen soll. Der generelle Ausgangspunkt heißt: Mitarbeiter bringen eine bessere Leistung, wenn sie zufrieden und motiviert sind, und dies wird erreicht, indem eine optimale Arbeitsplatzgestaltung von oben, also *top down*, vorgenommen wird. Aber ist dem wirklich so? Werfen wir einen Blick in ein Unternehmen.

Der traditionelle Arbeitsplatz

Ein Mitarbeiter in einem Unternehmen erhält im Rahmen des Arbeitsverhältnisses eine Reihe von Aufgaben von der Führungskraft zugeteilt, die er innerhalb eines bestimmten Zeitraums auf eine bestimmte Art und Weise in Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern abarbeiten soll. Der Arbeitsplatz und die Art der Aufgabenausführung wurde von Personalspezialisten, der Personalabteilung und womöglich von einigen externen Beratern präzise erarbeitet und gestaltet, eine Vorgehensweise, die sich millionenfach bewährt hat. Die Erwartungen an den Mitarbeiter sind klar: Der von Spezialisten auf das Sorgfältigste designte Job soll hochmotiviert und natürlich genau wie festgelegt ausgefüllt und ausgeführt werden.

Aber was passiert? Viele Mitarbeiter beklagen sich immer wieder über bestimmte Aufgaben, ihnen unterlaufen ständig die gleichen Fehler, sie ändern in Eigenregie Abläufe, ohne andere davon in Kenntnis zu setzen, und wenn ihren Vorschlägen nicht stattgegeben wird, reagieren sie mit Demotivation, sie lehnen verordnete Veränderungen drastisch ab und lassen Gespräche zur Weiterentwicklung feindselig oder bestenfalls passiv über sich ergehen. Nun mag man als Führungskraft versucht sein zu denken, dass es sich bei diesen Mitarbeitern um eine besonders böartige und undankbare Spezies handelt, die für wenig Leistung auch noch besonders viel Geld verdienen möchte. Dass es diese Spezies durchaus geben mag, soll hier nicht unser Thema sein. Demotivation jedoch schon, denn sie ist ein Warnsignal.

Demotivation — die Gelbe Karte!

Wenn es sich bei den Mitarbeitern nicht gerade um eine krasse Fehlbesetzung handelt, so handelt es sich bei den Klagen, der Demotivation und der Passivität um ein klares Signal dafür, dass die Mitarbeiter sich in bestimmten Aspekten des Jobs nicht wohl fühlen. Betrachtet man die traditionellen Herangehensweisen, zeigt sich, dass die meisten von ihnen einem *top down* Prozess unterliegen, in dem Manager ihren Mitarbeitern genauestens vorgeben, wie sie ihre Arbeitsaufträge zu erledigen haben. Selbst wenn Möglichkeiten wie Job Enrichment oder Job Rotation zur Verfügung stehen oder Herzbergs Motivationsfaktoren berücksichtigt werden, ändert sich das Problem an sich nicht⁵, denn nach wie vor bewegen sich Mitarbeiter in engen Grenzen und können ihre Stärken und Interessen nicht so einbringen, wie es für ein motiviertes Arbeiten angebracht wäre. Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Menschen zwar ihre Kompetenzen kennen, aber nicht ihre Stärken. Sicherlich gut gemeint und gut geplant, löst diese offensichtliche Einengung des Handlungsspielraums bei vielen Mitarbeitern Demotivation aus. Dutton et al. weisen gar nach, dass in formell designten Jobs mit wenig Gestaltungsmöglichkeiten die größte Motivation der Mitarbeiter nicht darin besteht, den Anweisungen zu folgen, sondern darin, diese so zu umgehen, dass die zugeteilten Aufgaben besser zu den eigenen Zielen, Talenten und Stärken passen und folglich mit weitaus weniger Energieaufwand eine bessere Leistung erbracht werden kann. Wird nun die Möglichkeit einer Gestaltung, ganz gleich wie gering, auf Dauer verwehrt oder jeder Versuch der Gestaltung erstickt, gehen viele Mitarbeiter in die innere Kündigung. Fehlzeiten steigen, häufiges Zuspätkommen, immerwährendes Beklagen der Situation als auch ständig wiederkehrende Fehler können ein Anzeichen dafür sein, dass die betreffenden Mitarbeiter nicht gemäß ihrer Interessen oder Stärken

⁵ vgl. Campion & McClelland, 1993

arbeiten können oder dürfen. So weisen Bakker et al. nach, dass Job Crafter weit- aus weniger Fehlzeiten aufweisen als vergleichbare Mitarbeiter.

Nun können auch Sie sich sicherlich an Situationen erinnern, in denen es Ihnen ähnlich ging. Was haben Sie erlebt und getan, um der Situation zu entkommen? Oder befinden Sie sich gerade in dieser Situation?

**BEISPIEL: Reaktionen von Mitarbeitern auf zu enge Handlungsspielräume**

Hier finden Sie zusammengefasst die Stimmen einiger Interviewpartner:
Ich habe mich dumm gestellt, krank gemeldet, überfordert gezeigt, mich daneben benommen, bin absichtlich zu spät gekommen, habe diskutiert, gebrüllt, ignoriert, mir einen neuen Job gesucht, meine Kollegen und meine Führungskraft gemobbt, schlecht über meine Firma geredet, mich jeden Tag bis spät abends geärgert, Magenschmerzen gehabt, aufgegeben, sabotiert.

Soweit ein kurzer Einblick in Historie und Realität in vielen Unternehmen unserer Zeit. Dass diese Realität dabei ist, sich zu überleben, liegt auf der Hand, sind doch einerseits die meisten jüngeren Mitarbeiter nicht mehr bereit, in engen Formen der Arbeitswelt tätig zu werden, und andererseits die Unternehmen auf Innovationen angewiesen, die in einer *networked world* nicht mehr alleine aus Forschungsabteilungen und Managerkreisen kommen, sondern immer mehr von allen im Unternehmen agierenden Menschen.

3.2.2 Die Strategien der Job Crafter

Wenn es sich bei Ihren Mitarbeitern um aktive Job Crafter handelt, so nutzen sie drei Wege, um sich einen motivierenden Arbeitsplatz zu gestalten — entweder mit Ihrer Hilfe oder ohne Sie. Da es sich bei Job Crafting um einen *bottom up* Prozess handelt (der Mitarbeiter stößt die Veränderung selbst an), ist es für Sie als Führungskraft unabdingbar, sich intensiv mit den Strategien der Job Crafter auseinanderzusetzen.

**WICHTIG: Drei Strategien des Job Crafting**

Die drei Strategien des Job Crafting sind:

1. Grenzen verschieben,
2. soziale Beziehungen verändern,
3. Rahmen verändern.

3.2.2.1 Grenzen verschieben

Jeder Job, jeder Arbeitsplatz ist eingefasst von abgesteckten Grenzen (Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung). Dies hat seine Berechtigung, denn ohne diese Grenzen bräche ein unübersichtliches Chaos in der Zusammenarbeit aus. Die jeweiligen Grenzen sind definiert durch Arbeitsanweisungen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Vorgesetzte, die jeweilige Situation, die Fülle an Aufgaben. Häufen sich innerhalb der gesetzten Grenzen Aufgaben und Situationen, die Mitarbeiter massiv langweilen, stark überfordern (dies können auch Kleinigkeiten wie die monatliche Reisekostenabrechnung sein, die einen ansonsten exzellenten Sales Manager völlig überfordern) oder sinnentleert erscheinen, erfolgt als klassische Reaktion negativer Stress und Unzufriedenheit. Diese Unzufriedenheit trifft Mitarbeiter unterschiedlich. Einige verharren in einem passiven Zustand, andere wiederum (Job Crafter) arbeiten mit Grenzverschiebungen, um ihre Balance wieder herzustellen.

Grenzverschiebung bedeutet eine Arbeitsplatzveränderung durch Grenzerweiterung oder Grenzverengung. Durch eine bewusste und geplante Grenzerweiterung (der Job Crafter sucht und findet Herausforderungen und Lernfelder, indem er andere oder mehrere Aufgaben aus einem bestimmten Bereich unter Nutzung der eigenen Stärken übernimmt) oder durch eine Grenzverengung (der Job Crafter arbeitet über die Reduzierung bestimmter Aufgaben aus einem bestimmten Arbeitsfeld, da er sich überfordert und/oder nicht seinen Stärken gemäß eingesetzt fühlt) gestalten aktive Job Crafter ihre tägliche Arbeit so um, dass Arbeitsaufgaben und das tägliche Arbeitsleben wieder interessant werden.

Die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Veränderung bestehen darin, dass diese Grenzverschiebungen nicht einfach „ins Blaue hinein“ vorgenommen werden, sondern sorgfältig auf die Übereinstimmung mit den jeweiligen Interessen, Entwicklungszielen, Stärken und Schwächen überprüft und mit Vorgesetzten und Kollegen gründlich besprochen und geklärt werden. Das Erkennen, das Besprechen und die Evaluation dieser Grenzerweiterung fordert von der Führungskraft weitaus mehr als das übliche Mitarbeitergespräch, nämlich die Beherrschung von Job Crafting Leadership Techniken (siehe Unterkapitel 3.4).

3.2.2.2 Soziale Beziehungen verändern

Dass gute Beziehungsmuster am Arbeitsplatz zu mehr Erfolg und Effektivität beitragen, erlebt jeder von uns tagtäglich. Auch Dutton et al. sind sich über den Einfluss sozialer Beziehungen auf die individuelle Arbeitszufriedenheit und Motivation im Klaren und weisen nach, dass gute Beziehungen innerhalb und außerhalb

des Unternehmens, aber auch die Reduzierung oder Aufgabe von manchen belastenden Beziehungen das Engagement und die Leistung als auch die Freude an der täglichen Arbeit erhöhen. Job Crafter nutzen die aktive Veränderung sozialer Beziehungen, um einen höheren Grad an Arbeitszufriedenheit und auch Arbeitseffizienz zu erreichen, indem sie teilweise strategisch geprägte Allianzen eingehen, ihr Network ausbauen oder auch ein oder mehrere formelle oder informelle Networks neu gestalten, um mehr Einsatzmöglichkeiten für sich und ihre Talente und Interessen herzustellen. Aber auch der Abbruch von negativen, wenig gewinnbringenden Beziehungen wird als Strategie genutzt, denn nicht alle Beziehungen in Unternehmen sind gewinnbringend und gut, sondern eher belastend, wie beispielsweise die Teilnahme an manchen nervenzehrenden Meetings oder der Umgang mit Personen, die nur schwer mit der eigenen Persönlichkeit vereinbar sind, z. B. Kunden, die einfach besser mit dem Kollegen zurechtkommen.

3.2.2.3 Rahmen verändern

Die dritte Strategie, mehr Zufriedenheit und Engagement im Arbeitsleben zu schaffen, besteht darin, dem Arbeitsalltag, dem Beruf oder einzelnen Aufgaben einen ganz besonderen *Sinn* zuzuschreiben, ihnen eine andere Bedeutung zu geben, einen anderen Rahmen. Ein anderer Rahmen bedeutet: Ein Job ist nicht nur ein Job, sondern erfüllt einen tieferen Sinn. Dazu zählt etwas Neues lernen, anderen Menschen durch die eigene Tätigkeit oder durch das hergestellte Produkt helfen, oder auch die Feststellung, dass eine ungeliebte Tätigkeit ein wichtiger Baustein der Karriere ist, deshalb einen Sinn hat und nicht ewig dauern wird. Job Crafter nehmen hier eine Veränderung der eigenen Wahrnehmung vor, eine Art „mentalen Shift“, der es ihnen ermöglicht, sich auf die Aufgabe zu konzentrieren und nicht in einem endlosen Nachdenken über die negativen Aspekte zu versinken. Ein Rettungssanitäter, der zu sehr über die negativen Aspekte seiner Arbeit nachdenkt, wie etwa die Arbeitszeiten und die Stressbelastung, kann sich damit wieder mentale und körperliche Ressourcen beschaffen, indem er sich vor Augen führt, dass seine Arbeit vielen Menschen hilft. Auch der Lagerarbeiter, der Nägel einsortiert, kann seinen Job mit Freude machen, weil er weiß, dass er anderen damit hilft (wie mir in einem Interview berichtet wurde).

Nur für Proaktive?

Im Gegensatz zu Dutton et al., die *jedem* Mitarbeiter die Fähigkeit des Job Crafting zusprechen, gehen Bakker et al. davon aus, das Job Crafter über ein besonderes Persönlichkeitsmerkmal verfügen: die *Proaktivität*, die es ihnen erlaubt, ihr Arbeitsumfeld stetig so zu verändern, dass sie engagiert und motiviert bleiben. Dazu gehören nicht nur Veränderungen im gewohnten Arbeits-

umfeld, sondern unter Umständen auch die Entscheidung, eine neue Arbeitsstelle zu finden, wenn die Umgebung nicht mehr stimmt, ein ausgeprägtes Interesse an Trainings und Weiterbildung, auch wenn diese nicht unbedingt in den eigenen Arbeitsbereich fallen, als auch die generelle Motivation, lernen zu wollen und zu können. Befinden sich diese proaktiven Persönlichkeiten auf Managerebene, werden sie als charismatische Führungskräfte gehandelt.⁶ Bakker et al. versprechen, dass sich Leistungsniveau und Engagementlevel (Energie, Einsatz und Rollenerfüllung) eines Job Crafters aufgrund dieser proaktiven Persönlichkeit zuverlässig auf ein Jahr voraussagen lassen. Da Bakker et al. mit ihrer Definition nur den sowieso schon proaktiven Teil der Arbeitskräfte behandeln, greift dieses Konzept meiner Ansicht nach viel zu kurz, vor allem vor dem Hintergrund, dass Dutton et al. durch eine ganze Reihe von praktischen Erfahrungen belegen, dass der Gedanke des Job Crafting in vielen Bereichen (Recruitment, Berufsberatung etc.) und auch bei wenig proaktiven Personen erfolgreich genutzt werden kann.

3.2.3 Strategien in der Praxis

Um der oben angeführten Theorie auch die Praxis an die Seite zu stellen, einige real existierende Praxisbeispiele, die einen konkreten Einblick in effektiv gemanagtes und auch ineffektiv gemanagtes Job Crafting erlauben. Ausgehend davon, dass fast alle Mitarbeiter auf die eine oder andere Weise bestrebt sind, ihren Arbeitsplatz zu verändern, liegt es immer an der Führungskraft und dem umgebenden Unternehmen, ob die Job Crafting-Aktivitäten von Erfolg für alle Beteiligten (Mitarbeiter, Unternehmen, Team, Führungskraft) gekrönt sind oder in Demotivation münden.

3.2.3.1 Grenzen verschieben

Grenzerweiterung

Susanne S. ist als Buchhalterin bei einem großen Energieversorger tätig. Um monatliche Abrechnungen externer Mitarbeiter besser in die hauseigene Software integrieren zu können, hat sie ein kleines Online-Formular entwickelt, das ihr pro Tag fünfzehn Minuten Arbeit erspart. Auch Joschka N., der als Softwareentwickler für

⁶ vgl. Müller 2012, Bakker et al. 2008, Crant 2000, Greguras & Diefendorff 2010.

einen internationalen Finanzdienstleister tätig ist, betreibt aktives Job Crafting. Er unterstützt neben seinen regulären Aufgaben immer wieder Mitarbeiter aus anderen Abteilungen in Verständnis und Anwendung der neuen Software, auch wenn dies eigentlich die Aufgabe der hausinternen Trainer ist. Joschka knüpft durch seine freiwillige Hilfestellung neue Kontakte im Unternehmen und kann seine Stärke als Wissensvermittler einsetzen, was ihm ein Gefühl der Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit vermittelt und vielleicht irgendwann einmal neue Karrierechancen eröffnet. Valerie K., die als PR-Beraterin morgens oft früher ins Büro kommt, nur um für ihren Lieblingskunden zusätzlich eine Aufstellung vorzubereiten, die zwar nicht im Honorar inbegriffen ist, ihr aber die Anerkennung und Wertschätzung des Kunden einbringt, ist ein drittes Praxisbeispiel.

Grenzverengung

Gregor S. möchte die Grenzen seines Arbeitsplatzes gerne verengen. Gregor ist als Berater im Vertrieb einer Werbeagentur tätig. Er ist viel auf Reisen und leistet hervorragende Vertriebsarbeit – so gewinnt er im Vergleich zum Rest des Teams die meisten Kunden und bringt seinem Unternehmen beträchtlichen Umsatz. Gregor liebt diesen Teil seines Jobs. Was ihm nicht liegt, sind die Berichte, die er nach Kundenbesuchen einreichen muss, und noch mehr belasten ihn die zu erstellenden Reisekostenabrechnungen. Gregor fühlt sich durch diese Aufgaben gleichzeitig unterfordert und überlastet und möchte sie gerne abgeben.

Auch Robert K. nimmt eine Grenzverengung vor. Nachdem er von der Position eines grafischen Redakteurs zum stellvertretenden Chefredakteur Text befördert wurde, fühlte er sich immer unwohler. Nach einem Gespräch mit seinem Vorgesetzten, in welchem er ihm seine Interessen und Stärken erläuterte, die er auf der neuen Position nicht einbringen kann, geht er unter beiderseitigem Einvernehmen zurück in die Position des Grafikredakteurs, was seinen Stärken weitaus mehr entgegenkommt und ihn motiviert und zufrieden hält. Robert studiert seit kurzem an drei Abenden in der Woche Kunst an einer privaten Akademie.

3.2.3.2 Soziale Beziehungen verändern

Marc H. arbeitet seit einigen Jahren im Marketing eines großen fränkischen Unternehmens. Seine guten Kontakte zu R & D (Research & Development) haben ihm schon oft geholfen, seinen Arbeitsplatz proaktiv zu verändern. Marc erfährt als erster von neuen Produkten, was ihn motiviert, sich für die schnelle Marktreife und Bewerbung der Produkte einzusetzen, auch hat er monatliche Treffen der

beiden Abteilungen initiiert, in welchen in lockerer Runde Ideen und auch Privates diskutiert werden. Marc ist ein strategischer Networker und aktiver Jobcrafter, der seinen Stärken gemäß arbeitet: Kommunikation, Kontakte knüpfen, Kontakte vermitteln, Neugier, andere Sichtweisen kennenlernen geben ihm Freude und Energie.

3.2.3.3 Rahmen verändern

Personalentwickler Konrad R. langweilt sich seit längerem in seiner Stellung. Er ist in einem größeren Unternehmen in der Personalentwicklung tätig und sowohl im Frühjahr als auch im Herbst wochenlang einige Stunden täglich damit beschäftigt, Seminaranmeldungen in das System einzugeben und zu verwalten. Er beschwert sich bei seiner Vorgesetzten über diese Tätigkeit. Seine Vorgesetzte widmet sich dem Anliegen, erklärt Konrad R. aber auch, dass es auf absehbare Zeit keine andere Möglichkeit geben wird, die lästige Arbeit zu verändern. Sie fragt Konrad R. nach dem Sinn, die er in seiner Arbeit sieht, und nach seinen Stärken. Humor, Effizienz, andere Menschen weiterentwickeln, lautet die Antwort. Nach einigen Überlegungen, inwieweit er diese Stärken nutzen kann, um die Eingabetätigkeiten positiver zu gestalten, kommt er zu dem Schluss, dass er seinen Humor einsetzen kann, wenn es darum geht, ein paar Stunden Eingabetätigkeiten positiver zu gestalten. Auch die Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit macht er sich erneut bewusst: Schnelles Feedback an die Seminarteilnehmer und eine effiziente Verwaltung sind wertvolle Beiträge zu einem funktionierenden Ganzen. Konrad R. nimmt sich vor, seine persönliche Einstellung zu verändern.

Viele Menschen werden dies nicht wollen und mit „Man kann sich auch alles schönreden“ argumentieren. Stimmt! Das kann man! Die Frage ist nur, warum wir es nicht ab und zu tun, anstatt uns willentlich in eine schlechte Stimmung begeben?

Job Crafting auf allen Ebenen

Job Crafting kann auf allen Ebenen stattfinden, in allen Organisationen, und in allen Berufen. Jobs, die einen hohen Grad an Selbstbestimmung mit sich bringen und zumeist am oberen Ende der Hierarchiestufen eingeordnet werden können, bergen natürlich sehr viel interessantere Möglichkeiten des Job Crafting als Arbeitsplätze, die stark formalisiert gestaltet sind, z. B. die Fließbandarbeit. Aber auch hier finden sich Möglichkeiten des Job Crafting, selbst wenn sie nicht in der direkten Umgestaltung des Arbeitsprozesses liegen. Sehr spannend ist beispielsweise die Beobachtung, dass sich Fließbandarbeiter im Job Crafting insbesondere dadurch kennzeichnen, dass sie in soziale Interaktionen investieren oder auch zusätzliche Aufgaben im Unternehmen übernehmen, die ihren Interessen und Talenten entgegenkommen, wie etwa die Planung und

den Aufbau eines Regalsystems zur Lagerung wichtiger Werkzeuge. Ein weiteres interessantes Beispiel ist das des unterbeschäftigten Schauspielers, der sich ein Zubrot als Verkäufer in einem Callcenter verdient. Besagter Schauspieler hätte sich den ganzen Tag über diese Art Arbeit beklagen können, was er jedoch nicht tat. Er sah es als eine ausgezeichnete Übung an, jeden Tag sein festgelegtes Skript als Schauspieler zu spielen und verschiedene Charaktere auszuprobieren.⁷

3.2.4 Negative Reaktionen auf Job Crafting

Job Crafting wird oft aufgrund mangelnder Kenntnis des Konzepts von Führungskräften nicht erkannt. Anstatt die von den Mitarbeitern aktiv in Angriff genommenen Veränderungen auf Machbarkeit, Mitarbeiterstärken und Unternehmensziele hin zu überprüfen, werden die Aktivitäten oft als eigenmächtige Grenzüberschreitung oder unnütz vertane Zeit gewertet und die Mitarbeiter für ihr Engagement abgestraft. Susanne S. beispielsweise stellte das neu entwickelte Formular ihrer Vorgesetzten vor und argumentierte, dass sie im Monat mit der Nutzung des Formulars fünf Stunden einspare. Wenn alle Kollegen das Formular übernähmen, käme die gesamte Abteilung auf eine Zeitersparnis von fünfundzwanzig Stunden im Monat, die sich für andere Projekte nutzen ließe. Susanne wurde daraufhin von ihrer Vorgesetzten ermahnt, sich doch der täglichen Arbeit zu widmen und sich nicht mit Dingen zu beschäftigen, die zeitraubend und unproduktiv seien. Joschka hingegen hatte das Glück, auf offene Ohren zu stoßen. Seine Führungskraft nahm sein Engagement äußerst positiv auf und stellte ihm in Aussicht, ihn bei seinen Aktivitäten bis zu einem gewissen Maße zu unterstützen – soweit sie sich in den Rahmen der üblichen Arbeitsaufgaben reibungslos integrieren ließen und mit den Kollegen in Übereinstimmung zu bringen wären. Gemeinsam stellten sie einen Plan zur weiteren Entwicklung von Joschka auf, der konstant evaluiert und auf Ergebnisse und Übereinstimmung mit Zielen und Stärken Joschkas als auch der Abteilung überprüft wird. Valerie hingegen handelte sich massiven Ärger mit ihrem Vorgesetzten ein, der sie aufforderte, doch in Zukunft nur zu achtzig Prozent und nicht zu einhundertzwanzig Prozent für diesen Kunden zu arbeiten und ihre freie Zeit lieber neuen Projekten zu widmen.

Die abweisenden Reaktionen der Vorgesetzten sind durchaus verständlich, beinhaltet doch eine nicht abgesprochene Aktivität der Mitarbeiter auch durchaus eine Gefahr. Valeries Lieblingskunde könnte in Zukunft Sonderleistungen ohne Zuzah-

⁷ vgl. Berg/Dutton/ Wrzesniewski: What is Job Crafting and Why Does It Matter?, S. 1f.

lung fordern, Susannes Kollegen könnten sich überlegen, ebenfalls neue Formulare zu entwerfen und ihren Vorgesetzten damit zu überfluten; selbst Joschka, der eine Unterstützung erfährt, könnte sich früher oder später entscheiden, die Abteilung oder gar das Unternehmen zu verlassen und sich ganz dem Training zu widmen. Allerdings bedenken Sie: Wenn Sie ihm die Tätigkeit verbieten, wird er noch früher gehen.

Vor dem Hintergrund, dass die neue Generation zwei bis fünf Arbeitgeber für eine ganz normale Anzahl über die Spanne ihres Arbeitslebens hinweg hält und dass ihr Hauptinteresse darin liegt, gut ausgebildet und weiterentwickelt zu werden, wäre in obigen negativ ausgegangenen Fällen ein Gespräch über die Motivation und eine weitere sinnvolle Einbindung angebrachter gewesen als eine Ermahnung. Auch Valerie K. treibt eine ganz bestimmte Motivation dazu, um sechs Uhr am Morgen im Büro zu erscheinen und eine freiwillige Leistung zu erbringen, sei es, dass sie das Lob des Kunden antreibt, die gute Kundenbeziehung sie motiviert oder sie das Thema besonders spannend findet. Die Frage der Führungskraft muss lauten: Wie kann Valerie K. ihre Motivation und ihre Stärken in Zukunft so einsetzen, dass sie besser zu den Abteilungszielen passen?

3.2.5 Ignoranz von Job Crafting und die Folgen

Susanne S. und Valerie K. sind mit ihren Gestaltungswünschen nicht weiter gekommen. Vielleicht werden sie aufgrund dessen ihrem Job in Zukunft weniger motiviert und akribisch nachgehen, vielleicht erleben sie auch noch die eine oder andere Abfuhr, bevor sie beginnen, sich um einen neuen Arbeitsplatz zu bemühen, der ihren Vorstellungen und Talenten mehr entspricht. Spätestens mit der Generation Y wird das strikte Korsett in der Arbeitsplatzgestaltung ein Ende haben, wie Philipp Riedeler erklärt. Der 18jährige Unternehmensberater hat ein Buch zur Generation Y veröffentlicht und Unternehmen wie der Deutschen Bank oder Microsoft erklärt, wie seine Generation tickt: „Meiner Generation geht es nicht mehr so sehr um Gehalt und Status. Uns ist es wichtiger, dass wir uns selbst verwirklichen können und die richtige Balance zwischen Arbeiten und Freizeit finden — und das am besten selbstbestimmt.“⁸ Fest steht: Mehr denn je werden die meisten im Arbeitsleben stehenden Menschen immer wieder Chancen suchen und nutzen, ihren Arbeitsplatz zu verändern und zu gestalten, auch wenn dies unter Umständen einen Arbeitsplatzwechsel bedeutet.

⁸ <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/generation-y-im-interview-der-job-muss-sinn-machen/8249660.html>, Stand 25.05.2013.