

Den Job „craften“

Beim Job Crafting geht es darum, eine Stelle so zu gestalten, dass sie der eigenen Persönlichkeit und den individuellen Vorstellungen von Arbeit entspricht. Auch die Einstellung zum Job kann verändert werden. Autorin, Beraterin und Coach Ragnhild Struss erläutert, wie diese Gestaltungsarbeit erlernt und von HR eingesetzt werden kann.

Frau Struss, was bedeutet der Begriff Job Crafting, der sich hierzulande bisher noch nicht etabliert hat?

Ragnhild Struss Unzufriedenheit im Job ist ein Massenphänomen. Das belegen zahlreiche Studien, die sich mit den Erfahrungen aus meiner eigenen Beratungspraxis decken. Während Ausdrücke wie „Quiet Quitting“, also die innere Kündigung, oder das „Sich-Abfinden“ mit der unpassenden Arbeitssituation, immer bekannter werden, ist der Begriff für den konstruktiven Lösungsansatz dieser Problematik – nämlich Job Crafting – in der Tat leider noch wenig verbreitet. Dabei kann es für jeden von Nutzen sein. Job Crafting beschreibt ein Konzept aus der Wirtschafts- und Arbeitspsychologie, genauer der positiven Organisationspsychologie, unter dem die aktive Gestaltung des eigenen Jobs zu verstehen ist. Oder einfach gesagt: Mit Job Crafting lernen Sie, aus dem Job, den Sie haben, den Job zu machen, den Sie wollen.

Was unterscheidet Job Crafting, so wie Sie es verstehen, von allseits bekanntem Karrierecoaching?

Struss Karrierecoaching und Job Crafting schließen sich nicht aus. Beide haben das Ziel, das subjektive Arbeitserleben zu verbessern. Beim Karrierecoaching sind allerdings Wechsel von Position, Unternehmen oder auch Branche üblich und häufig förderlich, da der Fokus auf die Karriereentwicklung gesetzt wird. Job Crafting bezieht sich dagegen auf die bestehende Stelle und setzt grundsätzlicher an: Es geht darum, die eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele erst einmal zu identifizieren, um im Anschluss daran aktiv Einfluss auf diejenigen Bereiche des Jobs zu nehmen, die noch nicht oder nicht mehr dazu passen. Der aktuelle Job soll bestmöglich an die derzeitigen Lebensumstände und die eigene Persönlichkeit angepasst werden.

Die Idee ist, dass es in jeder Position verschiedene Stellschrauben gibt, an denen man selbst drehen kann, um den Job passend zu gestalten. Dazu zählen beispielsweise Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Arbeitsabläufe, berufliche Beziehungen, das eigene Energiemanagement oder auch die innere Einstellung. In meinem Buch biete ich eine konkrete Anleitung, wie dieser Prozess funktioniert. Mithilfe eines praktischen Leitfadens kann

jede und jeder auf der Basis einer tiefgehenden Persönlichkeitsanalyse seine Jobzufriedenheit nachhaltig steigern.

Sie schreiben, jeder Mensch habe das Recht, in seinem Job zufrieden zu sein. Was daran ist tatsächlich einklagbar oder doch zumindest legitim, es nachdrücklich, einzufordern?

Struss Jobzufriedenheit ist eng mit dem Recht auf Arbeit, freie Berufswahl und gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen verknüpft, das in Artikel 23 der „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte“ verankert ist. Daher gibt es zumindest eine moralische und politische Grundlage für den Wunsch nach einem zufriedenstellenden Job. Hinzu kommt meine persönliche Überzeugung, dass die Welt eine bessere wäre, wenn jede und jeder beruflich am richtigen Platz wäre. Niemand sollte in seinem Job unglücklich sein, und es gibt in jeder Position, ganz gleich ob Managerin oder Praktikant, einen gewissen Gestaltungsspielraum. Daher sollte Job Crafting auch nicht das Privileg weniger sein. Ich begreife es vielmehr als eine Schlüsselkompetenz der zukünftigen Arbeitswelt, die sich jeder zunutze machen kann.

Legitim einzufordern sind Arbeitsbedingungen, die erfüllt sein müssen, damit sich keine Unzufriedenheit einstellt. Hierzu zählen etwa Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit sowie gesunde soziale Beziehungen. Alles darüber hinaus, was bei positiver Ausprägung eine motivierende Wirkung hat und die Arbeitszufriedenheit steigert, ist individuell zu betrachten und zu verhandeln. Das kann beispielsweise den Aspekt der Anerkennung betreffen oder den Wunsch nach persönlichem Wachstum oder auch das Streben nach mehr Verantwortungsübernahme.

Wann ist ein Mensch mit seiner Arbeit zufrieden, und wie kann der Grad der Zufriedenheit ausgemacht werden?

Struss Konkret kann die Frage nur individuell beantwortet werden, da die Faktoren, die uns zufrieden arbeiten lassen, von der jeweiligen Persönlichkeit abhängen. Neben seinen Stärken, Fähigkeiten und Interessen hat jeder Mensch in

Bezug auf seine Arbeit bestimmte Bedürfnisse, Präferenzen und Wünsche. Diese langfristig zu erfüllen, ist das Ziel des Job Crafting, indem es eine größere Passung zwischen dem Individuum, seiner Arbeit und der Organisation herstellt. Während dem einen eine ruhige Arbeitsatmosphäre, ablenkungsfreie Zeiten, feste Strukturen oder klare Ziele wichtig sind, um produktiv und zufrieden arbeiten zu können, braucht ein anderer den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, transparente Kommunikation, Flexibilität in der Gestaltung seiner Aufgaben oder regelmäßige Weiterbildungsangebote, um sich entfalten und entwickeln zu können.

Abstrakt kann gesagt werden, dass das Maß der Arbeitszufriedenheit sich aus der Formel „Realität minus Erwartungen“ ergibt. Sind Hoffnungen und Ansprüche an den Job höher als das, was die berufliche Situation hergibt, gerät das Zufriedenheitsniveau ins Minus. Wobei Zufriedenheit nicht ausschließlich daran geknüpft ist, dass jemand seinen Traumjob ausübt; entscheidend ist, dass der Job die Erwartungen erfüllt, die an ihn gestellt werden.

Das Ziel von Job Crafting ist, Passung zwischen Job und Person herzustellen. Wenn das alle in einer Organisation anstreben, wenn sich alle individuell „optimieren“, ist dann überhaupt noch das Ziel der Organisation erreichbar?

Struss Der Job-Crafting-Prozess benötigt Energie und Zeit. Das ist nichts, was von heute auf morgen umzusetzen ist. Doch die Investition lohnt sich, denn am Ende gehen Mitarbeitende, die sich am richtigen Platz befinden, gerne zur Arbeit, und sie können ihre Stärken und Fähigkeiten voll einbringen. Aufgaben sind dann sinnvoller verteilt, Arbeitsabläufe werden reibungsloser, und der Teamgeist wächst. Davon profitieren nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern auch die Unternehmen beziehungsweise Institutionen: Zufriedene Mitarbeitende sind engagierter und leistungsfähiger, was zu geringeren Fehlzeiten und sinkender Fluktuation führt. Zudem erhöhen Angestellte, die ihren Job gerne machen und sich

in ihrem Umfeld wohlfühlen, die Innovationskraft des Unternehmens.

Was sind die wesentlichen Etappen des von Ihnen entwickelten Job-Crafting-Prozesses?

Struss Der Ansatz, den ich in meinem Buch beschreibe, hat sich aus der jahrelangen Erfahrung im Coaching und in Beratungen entwickelt und in der Begleitung meiner Klientinnen und Klienten als erfolgreich erwiesen. Das Konzept beinhaltet fünf Schritte: Es beginnt mit einer Standortanalyse und führt über die Erkundung der Persönlichkeit zur Erforschung des Traumjobs, bis es über die Ableitung der entsprechenden Job-Crafting-Maßnahmen schließlich in der Umsetzung des Aktionsplans mündet. In jedem Fall bedeutet Job Crafting, die eigene Arbeit so zu gestalten, dass sie besonders gut zur Persönlichkeit sowie

zur aktuellen Lebenssituation passt. Ist das der Fall, kann man von einer hohen Job-Person-Passung sprechen, die für Zufriedenheit bei der Arbeit von enormer Bedeutung ist.

Wie kommt es am Ende zu einem höheren Grad der Passung zwischen Person und Job in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen?

Struss Im besten Fall werden der oder die Vorgesetzte und die beteiligten Kollegen und Kolleginnen frühzeitig in den Job-Crafting-Prozess eingebunden. Wenn eine Kollegin oder ein Kollege herausgefunden hat, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss, um die Job-Person-Passung zu erhöhen, können gemeinsam mit dem Team konkrete Schritte abgestimmt werden. Das Tolle ist: Während des Prozesses wird sich zeigen, dass aus den allermeisten Jobs viel mehr rauszuholen ist als zunächst gedacht. Das gilt auch für Führungskräfte, die mit dem Konzept Job Crafting noch nicht in Berührung gekommen sind. Daher ist es entscheidend für den Erfolg des Job-Crafting-Prozesses, Vorgesetzte und Teammitglieder mit an Bord zu holen.

Drehen wir einmal den Spieß um: Können auch Unternehmen, und nicht nur externe Karriereberater*innen oder Coaches, ihren

Ragnild Struss berät und coacht Menschen mit dem Schwerpunkt Persönlichkeitsentwicklung, Berufsorientierung und Karriere. Sie ist Gründerin der Berufs- und Karriereberatung Struss & Claussen Personal Development.



Ragnild Struss Wie Sie mit Job Crafting Ihre Arbeit wieder lieben lernen.

Gabal 2023 / 196 S. / 25 € / ISBN 978-3-96739-161-9

Mitarbeitenden Job Crafting im Rahmen von Personalentwicklung anbieten?

Struss Unbedingt! Job Crafting ist ein Werkzeug, um das Potenzial der Mitarbeitenden zu heben und qualifizierte Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Daher ist es absolut wünschenswert, dass sich die Methode nach und nach in den Unternehmen etabliert und zum festen Bestandteil der Personalentwicklung wird. HRler können mit Job Crafting lernen, wie sie die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden nachhaltig steigern. Allerdings ist es ratsam, den Prozess professionell begleiten zu lassen, sei es in Form eines Kurses, eines Coaches oder auch eines Buchs oder Leitfadens. Die Jobzufriedenheit setzt sich aus vielen Einzelfaktoren zusammen, und sich diese spezifisch zu vergegenwärtigen, ist kein einfacher Prozess. Außerdem ist die eigenständige detaillierte Auseinandersetzung mit der eigenen Job-Person-Passung kein erlerntes Konzept – uns hat nie jemand beigebracht, wie das geht: herauszufinden, wer ich bin, was ich kann und was deshalb beruflich zu mir passt.

Sie sprechen, was die Unzufriedenheit mit dem Job angeht, von einem „Massenphänomen“. Ihr Konzept setzt aber individuell an. Ist es nicht auch Aufgabe von Betriebsräten und Gewerkschaften, sich über Themen wie Zeit und Geld hinaus mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu befassen?

Struss Das eine schließt das andere nicht aus. Selbstverständlich stehen Arbeitgeber, Betriebsräte und Verbände in der Verantwortung, die Arbeitsbedingungen zu prüfen und zu verbessern. Sie sollten die Gründe für Personalmangel und Fluktuation analysieren und daraus Konsequenzen ableiten, um Wachstumspotenziale und Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeitenden zu erkennen. Zudem sollten sich Arbeitnehmer damit auseinandersetzen, wie sie selbst auf ihre berufliche Situation einwirken und für mehr Zufriedenheit sorgen können. Im besten Fall arbeiten alle Beteiligten gemeinsam an dem Ziel, zufriedenstellende Arbeitsbedingungen zu schaffen, die wiederum auf den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens einzahlen werden.

Frau Struss, vielen Dank für das Gespräch. ●

Das Gespräch führte Rainer Spies.

Wirtschaftliche Arbeitgeberin

Das FG Münster hatte sich in seinem Urteil 4 K 722/21 L vom 24.3.2023 mit der Frage zu befassen, ob eine inländische GmbH wirtschaftliche Arbeitgeberin ihrer Geschäftsführerin ist, die aufgrund eines mit einer nicht gesellschaftsrechtlich verbundenen schweizerischen AG abgeschlossenen Dienstleistungsvertrags von dieser überlassen wird.

Danach gilt Folgendes:

- ∨ Ein inländisches aufnehmendes Unternehmen wird nicht allein dadurch zum wirtschaftlichen Arbeitgeber, dass es dem entsendenden Unternehmen den Arbeitslohn erstattet, der auf die im Inland ausgeübte Tätigkeit entfällt.
- ∨ Voraussetzung für eine wirtschaftliche Arbeitgeberstellung i.S.d. § 38 Abs. 1 Satz 2 EStG ist vielmehr außerdem, dass der Einsatz des Arbeitnehmers bei dem aufnehmenden Unternehmen in dessen Interesse erfolgt und dass der Arbeitnehmer in den Arbeitsablauf des aufnehmenden Unternehmens eingebunden und dessen Weisungen unterworfen wird.
- ∨ Der von den Gesetzesmaterialien in den Fokus genommene Anwendungsbereich des § 38 Abs. 1 Satz 2 EStG betrifft grenzüberschreitende Arbeitnehmerentsendungen in internationalen Konzernen.

Steuerliche Behandlung von Handgeldern

Handgelder für die Unterzeichnung von Arbeitsverträgen durch Fußball-Lizenzspieler sind als Betriebsausgaben sofort abzugsfähig und nicht als aktiver Rechnungsabgrenzungsposten auf die vertraglich vereinbarte Laufzeit der Arbeitsverträge zu verteilen (FG München, Urteil vom 17.4.2023, 7 K 414/22; die Revision zum BFH wurde zugelassen).

Steuerfreiheit für Nachtarbeit

Für die Steuerfreiheit nach § 3b Abs. 1 EStG kann es unschädlich sein, wenn die Aufzeichnungen des Steuerpflichtigen über die getätigten Angaben hinaus keine genaue Anfangs- und Schlusszeit der jeweiligen Nachtarbeit beinhalten (Schleswig-Holsteinisches FG, Urteil vom 9.11.2022, 4 K 145/20).