

Coachingnetz Wissenschaft e.V.
Netzwerk professionalisierter
Coaches für Hochschule und
Wissenschaft seit 2006
gemeinnütziger Verein zur
Förderung und
Qualitätssicherung von
Coaching in Hochschule und
Wissenschaft seit 2014

Geschäftsstelle
Kulmer Straße 11
10783 Berlin

Kontakt
befragung@coachingnetz-
wissenschaft.de
www.coachingnetz-
wissenschaft.de

JOB CRAFTING

Ressourcen-orientiertes Coaching in einem
wenig Wertschätzungs-orientierten Kontext

Bonn, 29.3.2017

Dr. Silke Oehrlein-Karpi

JOB CRAFTING

Abstract

Menschen, die sich ihrer persönlichen Kompetenzen, Talente, Motive und Werte auf differenzierte Weise bewusst sind, verhalten sich selbstsicher, pro-aktiv und besonders motiviert bei der Gestaltung ihrer Karriere. Man spricht von Job Crafting, wenn das detaillierte Wissen um die eigenen Ressourcen eingesetzt wird, um die berufliche Position oder den Arbeitsplatz entsprechend des persönlichen Profils zu gestalten und selbstverantwortlich Einfluss auf die Zielerreichung und damit einhergehend die eigene Zufriedenheit zu nehmen. Da im akademischen System Top-Down-Fördermaßnahmen von Führungskräften für Mitarbeitende nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden können, Autonomie und Gestaltungsspielraum gleichzeitig aber gerade in diesem Bereich wichtige Ressourcen darstellen, ist Job Crafting häufig eine realistische Option, sich die eigene Position in Übereinstimmung mit der individuellen Persönlichkeit selbstständig zu schaffen oder zu optimieren.

Job Crafting-Prozesse im Rahmen wissenschaftlicher Karrieren können durch Coaching gezielt unterstützt und strategisch weiter entwickelt werden.

Job Crafting



ist ein Bottom-Up-Ansatz durch den Mitarbeitende ihren eigenen Arbeitsplatz bzw. ihre Position selbst aktiv gestalten und verändern.

Bindl & Parker, 2011

Effekte:

- Motivation
- Jobzufriedenheit
- Engagement
- Kooperationsbereitschaft
- Produktivität
- Resilienz
- "Well-Being"

Ghitulescu, 2007

Grundlage: **PRO-AKTIVITÄT**

Das Entstehen von Pro-Aktivität
bei einem Menschen ist ^{abhängig /} ~~verbunden~~
^{von} mit der Entwicklung sog. Karriere-
Kompetenzen:



① Reflexive Karrierekompetenzen

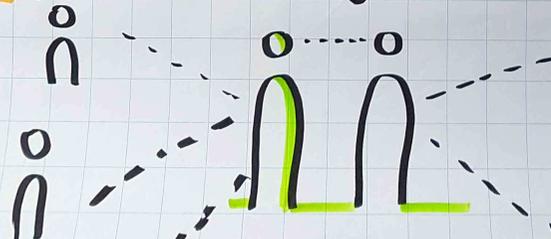
Fähigkeit / Vermögen über die eigenen Stärken & Beschränkungen, Motive & Leidenschaften zu reflektieren und die Erkenntnisse bei der Weiter-/Entwicklung der eigenen Karriere zu nutzen + Abgleich Selbstbild / Fremdbild

② Kommunikationsassoziierte Karriere

■ Kommunikation mit anderen

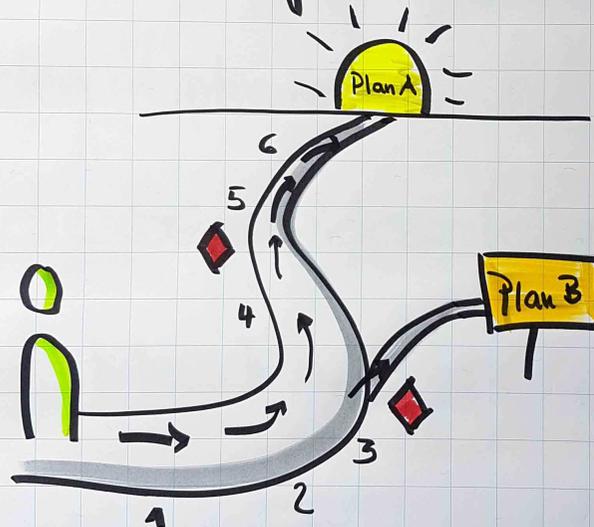
Flexibilität, Angemessenheit,
Emotionale Intelligenz,
Kulturkompetenz, Geschicklichkeit
+ ...

■ Netzwerken & Selbstmarketing



③ Verhaltensassoziierte Karriere Komp.

- Visionsentwicklung
- Zielsetzung (Plan A / Plan B) & -erreicherung
- Strategische & vorausschauende Planung
- Entscheidungsfähigkeit & Erkennen von Chancen
- Lebenslanges Lernen



Akkemans et al, 2013

Der pro-aktive Erwerb von
Karrierekompetenzen hat einen
positiven Einfluss auf

- das Selbstwertgefühl
 - den Optimismus
 - die Selbstwirksamkeitserwartung
- eines Menschen.

Alkermans et al., 2013
Tims et al., 2013
Hobfoll et al., 2003

Job Crafting führt zu
einem "Re-Design" der
eigenen Position mit einer
besseren Passung zwischen den
persönlichen Eigenschaften, Fähigkeiten,
Talenten und Werten und dem
Positionsprofil durch aktives Anpassen,
Verändern und Gestalten.

3 verschiedene Formen von Job Crafting

① Kognitives "Crafting"

- durch Veränderung der Wahrnehmung von Aufgaben & Arbeitsbeziehungen
- Sinnhaftigkeit
Beitrag leisten

② Aufgaben "Crafting"

- Veränderung d. Verantwortlichkeit (abgeben, bekommen)
- Veränderung d. Aufgabendesigns
- Veränderung von Zeit & Aufwand

③ Beziehungs "Crafting"

- Veränderung wie, wann, wie lange und mit wem ein Mitarbeitendes innerhalb der Arbeitsprozesse interagiert

JOB CRAFTING

unterstützt durch

COACHING

Coachingnetz Wissenschaft e.V.

Netzwerk professionalisierter
Coaches für Hochschule und
Wissenschaft seit 2006

gemeinnütziger Verein zur
Förderung und
Qualitätssicherung von
Coaching in Hochschule und
Wissenschaft seit 2014

Geschäftsstelle

Kulmer Straße 11
10783 Berlin

Kontakt

befragung@coachingnetz-
wissenschaft.de
www.coachingnetz-
wissenschaft.de

Coachees



① Promovierende

② Postdocs

③ Forschungs-/Nachwuchsgruppenleitende

④ Juniorprofessor/innen

⑤ Professor/innen

Coachingnetz Wissenschaft e.V.

Netzwerk professionalisierter
Coaches für Hochschule und
Wissenschaft seit 2006

gemeinnütziger Verein zur
Förderung und
Qualitätssicherung von
Coaching in Hochschule und
Wissenschaft seit 2014

Geschäftsstelle
Kulmer Straße 11
10783 Berlin

Kontakt
befragung@coachingnetz-
wissenschaft.de
www.coachingnetz-
wissenschaft.de

Motivation in der Wissenschaft zu arbeiten : Beispiele

- Selbstbestimmtheit
- Freiheit
- Den Dingen auf den Grund gehen
- Forschung
- Lehre
- Neugier
- Kreativität → eigene Ideen entwickeln
- Weiterentwicklung
- Wissen
- Schnittstelle sein: Politik, Gesellschaft, Wissenschaft
- Intellektuelle Auseinandersetzung
- Herausforderungen suchen
- Mit-/Gestalten können - sinnvoller Beitrag
- Interesse am Fach
- Interdisziplinarität ...

Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft

Mangel an ...

- ... Respekt & Wertschätzung
- ... Feedback
- ... Führung / ^{Abhängigkeit}
- ... Sicherheit
- ... Work-Life-Balance
- ... Informations-
transparenz
- ... angemessene
Kommunikation
- ... Gleichstellung

Vorhandensein von ...

- ... Autonomie & Freiheit
- ... Gestaltungs-
Spielräumen
- ... hoher Arbeitsbe-
lastung
- ... hohen Leistungsan-
sprüchen
- ... Wettbewerb(sdruck)
- ... Einzelkämpfertum
- ... (Konservativen)
Hierarchien

Wie kommen die Personen ins Coaching?

70% ♀ 30% ♂

Jeder 15.-8. Produktiv

- ! Irritation / Verunsicherung
- ! Orientierungslosigkeit Ziele, Karriere, Position, Rollen, SS, Leitf., Entscheidung, Plan/IB
- ! Überforderung Selbstmanagement, Fachl. + Lehrl., Karriereplan, Produktivität
- ! Unterkonfidenz Unzulängl. Bew. → "Hochstaplersyndrom"
- ! Frustration vs. intrinsische Motivation
- ! Bescheidenheit / Zurückhaltung
- ! hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft nein, immer, befristet, freiwillig, einseitig
- ! hohe Bedürftigkeit für Feedback

Anliegen

Individuelle Karriereplanung
& Strategieentwicklung

Mittel- bis
langfristig



Klärung & Stärkung der
professionellen Identität

Kurz- bis
mittelfristig



Führungsrolle, Führungsstil
& Selbstverständnis



1. Maßnahme

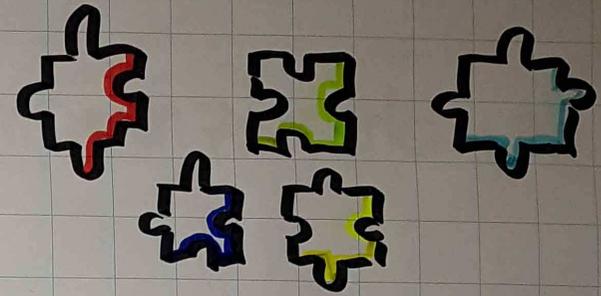
⇒ Reflexion Selbstbild & Feedback



- Woher komme ich? (Biografie
Erfahrungen)
- Was bringe ich mit? (Kompetenzen,
Talente, Eigenschaften,
Interessen)
- Wofür stehe ich? (Werte, Motive)

PROFILIERUNG

Kompetenz



Die Fähigkeit unter neuartigen
Handlungsanforderungen erfolgreich
zu handeln.

Prof. Lutz von Rosenstiel

Coachingnetz Wissenschaft e.V.

Netzwerk professionalisierter
Coaches für Hochschule und
Wissenschaft seit 2006

gemeinnütziger Verein zur
Förderung und
Qualitätssicherung von
Coaching in Hochschule und
Wissenschaft seit 2014

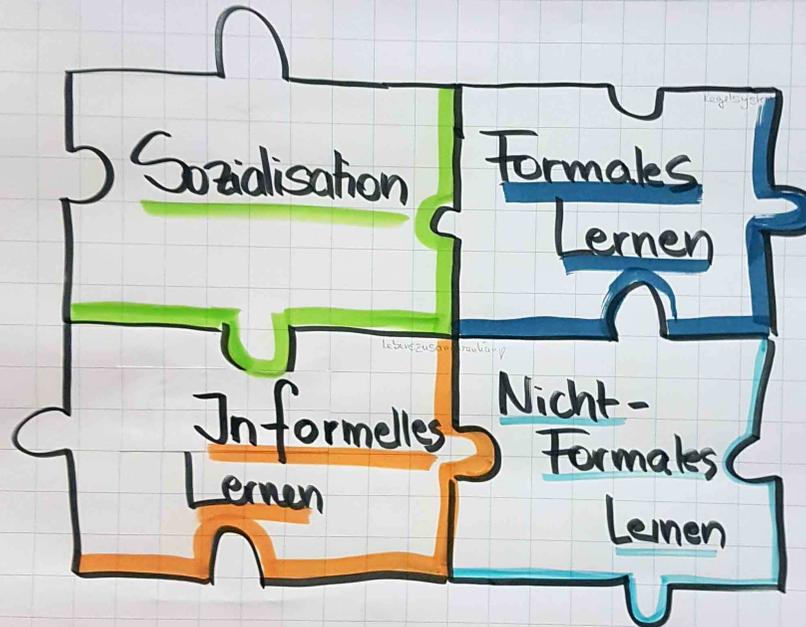
Geschäftsstelle

Kulmer Straße 11
10783 Berlin

Kontakt

befragung@coachingnetz-
wissenschaft.de
www.coachingnetz-
wissenschaft.de

Aneignungswege von Kompetenzen



Lernen in Lebens-
zusammenhängen

"Trial-and-Error"
Prinzip

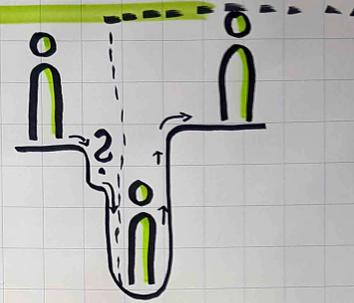
Lernen aus der
Erfahrung

Emotionsbasiert

Individuelle Kompetenzanalyse

Mögliche Situationen

① Krise



② Schwierige / wichtige Entscheidung



③ Projekt



2. Maßnahme

Profilabgleich mit der aktuellen Position

- Was passt zu mir?
- Was passt nicht zu mir?
- Was kann ich aktiv verändern?
- Was lässt sich nicht verändern?
- Wie gehe ich vor?
Welche Möglichkeiten habe ich?
Welche Prioritäten setze ich?
Wer unterstützt mich? Wie?
Wie + mit wem kommuniziere ich?
Wer sind meine Springpartner?

3. Maßnahme

Umsetzung des begleiteten Job Craftings

↳ Kreativ dynamischer Prozess Wielaug?

↳ "Trial-and-Error" + Feedback im Dialog 

- Wachstum der Pro-Aktivität
- Steigerung von Motivation & Produktivität
- Erhöhung der Selbstwirksamkeit & des Selbstvertrauens
- Stärkung von "Well-Being" & Resilienz

Coachingnetz Wissenschaft e.V.
Netzwerk professionalisierter
Coaches für Hochschule und
Wissenschaft seit 2006
gemeinnütziger Verein zur
Förderung und
Qualitätssicherung von
Coaching in Hochschule und
Wissenschaft seit 2014

Geschäftsstelle
Kulmer Straße 11
10783 Berlin

Kontakt
befragung@coachingnetz-
wissenschaft.de
www.coachingnetz-
wissenschaft.de

Referenzen:

- Akkermans, J. and Tims, M. (2017)**, "Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting", *Applied Psychology: An International Review*.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W.B. and Blonk, R.W.B. (2015)**, "It's all about CareerSKILLS: effectiveness of a career development intervention for young employees", *Human Resource Management*, Vol. 54 No. 4, pp. 533-551.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M. and Blonk, R.W.B. (2013a)**, "Competencies for the contemporary career: development and preliminary validation of the career competencies questionnaire", *Journal of Career Development*, Vol. 40 No. 3, pp. 245-267.
- Akkermans, J., Schaufeli, W.B., Brenninkmeijer, V. and Blonk, R.W.B. (2013b)**, "The role of career competencies in the job demands – resources model", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83 No. 3, pp. 356-366.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013)**. Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bindl, U.K. and Parker, S.K. (2011)**, "Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations", in Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 567-598.
- Ghitulescu, B. E. (2007)**. *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*: University of Pittsburgh.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A.P. (2003)**, "Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84 No. 3, pp. 632-643.
- Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2013a)**, "The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 18 No. 2, pp. 230-240.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. and Van Rhenen, W. (2013b)**, "Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance", *Group and Organization Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 427-454.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. (2001)**, "Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 179-201.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei allen Personen, die an dem Workshop teilgenommen und so zu seinem Gelingen beigetragen haben auf das Allerherzlichste bedanken.

Doris Schreck von der Stabsstelle Gleichstellung an der Pädagogischen Hochschule Freiburg möchte ich dafür danken, dass sie sich während des Workshops spontan für ein Live-Coaching zur Kompetenzprofil-Erarbeitung zur Verfügung gestellt hat. Welch pro-aktiver Einsatz!

Und dann möchte ich auf diesem Wege noch bei meinen Kolleginnen der AG Tagung Neela Enke, Anja Frohnen, Margarete Hubrath, Julia Lindenmair und Petra Pandur für die intensive, bereichernde und jederzeit wertschätzende Zusammenarbeit während des gesamten Projektes bedanken. Was für ein wunderbares Geschenk!

Herzlichst,

Silke Ohrlein-Karpi