

JOB CRAFTING

als Business-Hebel



JOB CRAFTING
by STRUSS & CLAUSSEN

HOHE JOB-PERSON-PASSUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

Warum dieses Whitepaper

Lange bevor Mitarbeitende kündigen, geht Unternehmen Gewinn verloren. Warum? Unzufriedene Mitarbeiter*innen bremsen durch verringerte Energie, Klarheit, Verantwortungsübernahme und Wirksamkeit, die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens. Dieses Whitepaper zeigt, dass dadurch ein erheblicher Teil von verdeckten Kosten entsteht und weshalb Job Crafting ein effektiver Hebel ist, um Motivation, Bindung und Leistung im bestehenden Arbeitsverhältnis zu stärken.

Struss & Claussen arbeitet seit 2003 an der Schnittstelle von Persönlichkeitsdiagnostik, Karriereentwicklung und Arbeitsrealität. Dieses Whitepaper bündelt Erfahrungen aus strukturierter Arbeit mit Unternehmen, Fokusgruppen, B2B-Gesprächen und der Job-Crafting-Praxis rund um Buch, Kurs und Workshops.

Für wen dieses Whitepaper gedacht ist

Für HR, People & Culture, Führungskräfte, Personalverantwortliche und Entscheider*innen, die Engagement und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden stärken wollen, ohne ihre Organisation mit neuen Großprogrammen zu überziehen.

Was Leser*innen mitnehmen

- ein klareres Verständnis wo Ressourcen unnötig gebunden werden
- einen wirtschaftlich plausiblen Blick auf Job Crafting
- konkrete Anwendungsfälle aus der Unternehmenspraxis
- eine Vorstellung davon, wie ein Pilotprojekt mit Struss und Claussen aussehen kann

Warum gerade jetzt?

- Verbleib ist immer seltener ein verlässliches Zeichen für echte Bindung. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten bleibt laut Leapsome aus anderen Gründen als echter Zufriedenheit im bestehenden Arbeitsverhältnis.
- Die emotionale Bindung in Deutschland bleibt niedrig. Gallup berichtet für 2025 von nur 10 Prozent hoch gebundenen Beschäftigten.
- Was stabil aussieht, ist in vielen Organisationen ein fragiles Gleichgewicht. Menschen bleiben, bringen sich aber deutlich seltener mit ihrer vollen Kraft ein.

01

Wenn Menschen bleiben, aber nicht mehr wirklich da sind

Gute Leute gehen nicht sofort. Sie ziehen sich erst zurück. Ihre Energie wird knapper, Initiative seltener, Gespräche länger und unproduktiver. Unternehmen verlieren an Wirksamkeit, lange bevor Menschen tatsächlich kündigen. Wer bleibt, ist nicht automatisch verbunden.

Der aktuelle Leapsome Workforce Trends Report 2026 zeigt genau diese Verschiebung. 54 Prozent der Beschäftigten bleiben aus anderen Gründen als echter Zufriedenheit mit ihrer Arbeit. Zugleich möchten 30 Prozent ihren aktuellen Arbeitgeber verlassen, und fast die Hälfte sorgt sich vor einem zunehmend härteren Arbeitsmarkt.

Auch die jüngsten Daten des Gallup Engagement Index Deutschland stützen dieses Bild. Für 2025 berichtet Gallup von nur 10 Prozent emotional hoch gebundenen Beschäftigten. 77 Prozent erfüllen ihre Aufgaben pflichtgemäß, bringen sich darüber hinaus aber kaum ein. Weitere 13 Prozent haben keine emotionale Bindung. Zugleich wollen nur 40 Prozent in drei Jahren noch beim derzeitigen Arbeitgeber bleiben.

Verbleib kann also wie Stabilität aussehen, obwohl er in Wahrheit von Unsicherheit getragen ist. In vielen Organisationen handelt es sich um ein fragiles Gleichgewicht. Menschen funktionieren noch, aber ihre innere Beteiligung ist bereits geschwächt.

Was das wirtschaftlich bedeutet, zeigt sich lange vor dem Exit-Gespräch. Gallup beziffert die Produktivitätseinbußen durch innere Kündigung in Deutschland für 2025 auf mindestens 119,2 Milliarden Euro. Beschäftigte ohne emotionale Bindung fehlen deutlich häufiger als emotional hoch gebundene Beschäftigte.

Die teuren Verluste beginnen also weit vor der Kündigung. In sinkender Eigenverantwortung. In wachsendem Abstimmungsbedarf. In unklaren Zuständigkeiten. In vermeidbaren Rückkopplungsschleifen. In steigender Absicherung. In ausbleibenden Lösungsvorschlägen. Und in Führungszeit, die statt in Entwicklung in Klärung und Korrektur fließt.

Auch in Fokusgruppen, strukturierten Interviews und B2B-Gesprächen zeigt sich ein sehr klares Bild. Mitarbeitende beschreiben diffuse Erschöpfung, sinkende Identifikation und das Gefühl, in ihrer Rolle nicht mehr richtig wirksam zu sein. HR-Verantwortliche, People-&-Culture-Teams und Führungskräfte schildern dieselben Spannungen aus Unternehmenssicht. Es geht weniger um klassische Leistungsprobleme als um Erwartungs-, Rollen- und Kulturthemen, hohe Ansprüche an Sinn und Identifikation sowie einen wachsenden Bedarf an Orientierung, Klärung und Begleitung.

Für die Betroffenen ist das belastend. Für Unternehmen wird es teuer.

Die eigentliche Ursache für mangelnde Potenzialentfaltung liegt nicht in mangelnder Leistungsbereitschaft, sondern in mangelnder Passung zwischen Rolle und Person.

Folgen für Unternehmen

- steigende Fluktuation
- mehr Krankheits- und Erschöpfungssignale
- innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift
- unklare Rollen
- schwierige Mitarbeitergespräche

- wachsende Anspruchshaltungen
- wenig Ownership
- hohe Reibung in der Zusammenarbeit
- Führungskräfte als Dauer-Reparaturstelle
- HR mit zu wenig Zeit für wirksame Entwicklung

Konsequenz für Führung und HR

- Für Führung und HR wird das zum belastenden Alltag. Sie sollen Leistung sichern, Orientierung geben, qualifizierte Mitarbeiter*innen halten, Unsicherheit auffangen und zugleich individuell führen. HR soll parallel Bindung, Entwicklung, Gesundheit und Transformation im Blick behalten.
- Wird sinkende Passung im Arbeitsalltag nicht bearbeitet, zeigt sie sich zwangsläufig in schwierigen Mitarbeitergesprächen, Konflikten im Team, wachsendem Abstimmungsbedarf und Führungsüberlastung.
- Spätestens dann wird die Frage, wie gut Arbeit noch passt, zu einem organisationalen Thema.

Frühwarnsignale



- Mitarbeitende liefern solide, zeigen aber spürbar weniger Initiative
- Leistungsträger funktionieren, wirken jedoch zunehmend erschöpft und reaktiv
- Teams sprechen viel über Belastung und zu wenig über konkrete Veränderungshebel
- Unklare Zuständigkeiten erzeugen Rückfragen und Doppelarbeit
- Abstimmungsaufwand steigt, obwohl formale Rollen eigentlich geklärt sein sollten
- Führungskräfte werden zur permanenten Klärungsinstanz für Rollen, Prioritäten und Erwartungen
- HR fängt Spannungen auf, die im Arbeitsalltag bearbeitet werden müssten
- Die Beschäftigung wirkt stabil, während Bindung sinkt und Wechselbereitschaft steigt

Ressourcen werden gebunden, ohne eine adäquate Lösung. Da das eigentliche Managementproblem vieler Unternehmen im schleichenden Verlust von Passung, Motivation, (Eigen-)Verantwortung und Leistung innerhalb bestehender Rollen liegt. Steuerungsfähig werden Organisationen dort, wo sie diese Erosion früh erkennen, präzise beschreiben und im Arbeitsalltag bearbeitbar machen.



Lange bevor jemand geht, verlieren Unternehmen Geld in...

- Rollen, die über Jahre unscharf gewachsen sind
- Meetings, Nachfragen und Kontextwechseln
- Rückzug, sinkender Initiative und stiller Distanz
- Führungszeit, die in Klärung statt in Entwicklung fließt
- Potenzial, das vorhanden ist und nicht genutzt wird
- Belastung, die lange vor einer Krankschreibung spürbar ist

Es gibt mehr...

- Abstimmungsschleifen
- Missverständnisse
- Absicherungsbedarf
- Reibung an Schnittstellen
- Überforderung bei den einen und Unterforderung bei den anderen
- Rückzug, Gereiztheit oder Zynismus
- Führungszeit für Klärung statt für Entwicklung
- Energieverlust durch Meetings, Reporting, Kontextwechsel und Bürokratie

Außerhalb einer guten Schnittmenge von Person und Rolle liegen ungenutztes Potenzial und Widerstand. Beides ist teuer, kulturell und betriebswirtschaftlich.

02

Wo gute Personalarbeit im Alltag an Grenzen stößt

Unternehmen investieren in viele sinnvolle Entwicklungsmaßnahmen. In Trainings, Lernformate, Gesundheitsangebote, Feedbackprozesse und Führungskräfteprogramme. Trotzdem bleiben die gewünschten Effekte nicht selten hinter den Erwartungen zurück. Oftmals sind die Maßnahmen nicht individuell auf Mitarbeitende zugeschnitten und können somit nur eine begrenzte Wirkung entfalten. Weiterhin liegt die Ursache in der Lücke zwischen Maßnahme und gelebter Arbeitspraxis.

Viele Angebote bleiben zu allgemein, um für eine konkrete Person, Rolle oder Arbeitssituation wirklich handlungsleitend zu werden. Häufig fehlt die Übersetzung in Routinen des Arbeitsalltags. Vieles erhöht den Anspruch an HR und Führung, ohne Mitarbeitende zugleich stärker in die Verantwortung zu holen. Und manches setzt erst dann an, wenn Rückzug, Überforderung oder Konflikte bereits deutlich sichtbar sind.

Der Effekt ist eine stille Frustration auf beiden Seiten. Mitarbeitende wünschen sich Arbeit, die besser zu ihnen passt. HR und Führung wünschen sich im Grunde etwas sehr Ähnliches. Mehr Klarheit. Mehr Eigenverantwortung. Bessere Gespräche. Im stressigen Alltag fehlt aber der Rahmen, in dem Arbeit einmal analytisch sauber betrachtet und neu sortiert werden kann. Der Frust wächst. Bei Mitarbeitenden, weil sich wenig verändert. Bei HR und Führung, weil der Bedarf sichtbar ist, aber kaum wirksam bearbeitet werden kann. Es fehlen Zeit und Kapazität.

HR-Verantwortliche und Führungskräfte brauchen Formate, die in bestehende Prozesse passen, mit vertretbarem Aufwand eingeführt werden können und sichtbar auf reale Spannungen im Arbeitsalltag einzahlen.



Typische Implementationshürden. Zu wenig...

- Zeit für eine saubere Einführung. Zusätzliche Entwicklungsformate konkurrieren mit einem ohnehin überlasteten Tagesgeschäft.
- Kapazität für individuelle Begleitung. HR kann nicht jede Entwicklung durch engmaschige persönliche Betreuung absichern.
- Sicherheit bei Prozessanschluss und Kommunikation. Viele Unternehmen fragen zu Recht, wie sich eine Maßnahme in bestehende HR- und Führungsroutinen integrieren lässt, ohne neue Unklarheit zu erzeugen.
- Überzeugungskraft gegenüber Management und Budgetverantwortlichen. Ohne plausiblen ROI, klare Zielgruppe, sichtbare Umsetzbarkeit und messbare Effekte bleibt selbst ein relevantes Thema liegen.

Wie real diese Lage ist, zeigen auch aktuelle SHRM-Daten. Für 2024 nannten 81 Prozent der HR-Verantwortlichen die Aufrechterhaltung von Moral und Engagement als Priorität, 78 Prozent sahen die Bindung von Top-Talenten als zentrales Thema. Gleichzeitig gaben 57 Prozent an, über ihrer üblichen Kapazität zu arbeiten, 56 Prozent berichteten von Unterbesetzung bezogen auf ihre Arbeitslast, und 58 Prozent der HR-Executives nannten fehlende Zeit oder fehlendes dediziertes Personal als zentrale Barriere für ihre Prioritäten. Nur 29 Prozent der HR-Beschäftigten hielten ihre Organisation 2023 für wirksam darin, Top-Talente zu halten. Diese Zahlen machen sehr nüchtern sichtbar, dass gute Entwicklung in Unternehmen nicht am fehlenden Problembewusstsein, sondern an fehlender Umsetzbarkeit scheitert. Umso interessanter ist es zu verstehen, was Job Crafting anders macht.

03

Job Crafting beginnt, wo Stellenbeschreibungen enden

Menschen spüren sehr genau, ob sie im Job zufrieden und leistungsfähig sind oder nicht. Sie merken, dass sie Energie verlieren, an den falschen Stellen kämpfen, zu wenig Einfluss auf ihren Arbeitsmodus haben oder ihre Stärken im Alltag nicht mehr wirksam einbringen können. Was fehlt, ist zweierlei. Zum einen die Fähigkeit, Quellen von Unzufriedenheit und Fehlpassung präzise zu benennen. Zum anderen eine strukturierte Möglichkeit, daraus konkrete und handlungsfähige Veränderung zu entwickeln.

Job Crafting ist ein strukturierter und persönlichkeitsbasierter Veränderungsprozess, mit dem Mitarbeitende ihre bestehende Arbeit innerhalb realer organisationaler Gegebenheiten bewusster gestalten und eigenverantwortlich weiterentwickeln.

Es geht um Gestaltung innerhalb der eigenen Rolle. Mitarbeitende übernehmen mehr Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit und für ihre Wirksamkeit im Alltag. Job Crafting übersetzt diffuse Unzufriedenheit und ungenutztes Potenzial konkrete Maßnahmen. Welche Veränderung ist innerhalb meiner Rolle realistisch und sinnvoll? Was liegt in meinem Einflussbereich? Wo kann ich selbst ansetzen? Welcher konkrete Abstimmungsbedarf ergibt sich daraus?



Was Job Crafting konkret leistet

- mehr Rollenklarheit
- Stärkung der Job-Person-Passung
- stärkere Motivation und Leistungsbereitschaft
- bewusste Eigenverantwortung und Selbstführung
- höhere Bindung und mehr Ownership
- geringere Fluktuation
- mehr Sinn und Beitragsklarheit
- bessere Zusammenarbeit
- höhere Innovations- und Transformationsfähigkeit
- mehr Energie und Belastbarkeit im Arbeitsalltag
- höhere Qualität von Gesprächen mit Führung und HR
- positive Repräsentanz der Organisation nach außen

Fünf Stellschrauben des Job Crafting

Aufgaben

Welche Aufgaben den Kern der Rolle stärken, welche zu viel Raum einnehmen, wo Prioritäten geschärft, Verantwortungen klarer gefasst, Schwerpunkte verlagert oder Tätigkeiten anders gebündelt werden können.

Arbeitsweise

Wie Arbeit geplant, priorisiert, getaktet, entschieden, kommuniziert und organisiert wird. Dazu gehören Fokus, Erreichbarkeit, Abstimmungen, Meetingkultur, Umgang mit Unterbrechungen, Routinen und Selbstmanagement.

Beziehungen

Mit wem Zusammenarbeit gelingt oder stockt, wo Austausch trägt, wo Missverständnisse entstehen, welche Erwartungen geklärt werden müssen und wie Kommunikation, Abstimmung und gegenseitige Unterstützung wirksamer werden können.

Energie

Was Kraft gibt, was Kraft entzieht und welche Muster auf Dauer erschöpfen oder stabilisieren. Dazu gehören Belastungsgrenzen, Regeneration, Motivation, Über- und Unterforderung sowie die Frage, unter welchen Bedingungen gesunde Leistung möglich bleibt.

Innere Haltung

Welche Überzeugungen, Erwartungen, Deutungen und Selbstbilder den Blick auf die eigene Rolle prägen. Dazu gehören Sinn, Anspruch, Verantwortung, Selbstwirksamkeit, Perfektionismus, Abgrenzung und der innere Umgang mit Anforderungen und Veränderung.

Job Crafting heißt, diese Stellschrauben bewusst zu reflektieren und dort Veränderungen anzustoßen, wo Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit entwickelt werden. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung, passen Routinen an, verbessern Kommunikation, schärfen Prioritäten und fassen ihre Rolle klarer. Alles, ohne die organisationalen Rahmenbedingungen und Ziele ihrer Rolle aus dem Blick zu verlieren.

04

Warum Job Crafting gerade in der KI-Ära an Bedeutung gewinnt.

KI, Automatisierung, neue Tools, veränderte Kundenerwartungen und beweglichere Schnittstellen verändern die Arbeit bereits spürbar.

Das World Economic Forum erwartet, dass sich bis 2030 39 Prozent der Kernskills von Beschäftigten verändern. 63 Prozent der Arbeitgeber sehen Skill Gaps schon heute als größte Barriere ihrer Transformation. Für eine repräsentative Gruppe von 100 Mitarbeitenden erwarten sie außerdem, dass 19 Prozent bis 2030 innerhalb der Organisation umgeschult und in andere Rollen oder Aufgabenfelder überführt werden müssen.

Parallel zeigt *LinkedIn*, wie tief dieser Wandel bereits in Berufsverläufe eingreift. Bis 2030 werden sich dort 70 Prozent der in den meisten Jobs genutzten Skills verändern. Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger von heute steuern zudem auf doppelt so viele Jobs im Lauf ihrer Karriere zu wie noch vor 15 Jahren. Seit 2022 ist die Geschwindigkeit, mit der LinkedIn-Mitglieder neue Skills zu ihren Profilen hinzufügen, um 140 Prozent gestiegen.

Wo Arbeit so fluide wird, genügt es nicht mehr, Menschen nur auf eine definierte Rolle vorzubereiten. Sie müssen lernen, ihre Rolle im Vollzug mitzusteuern.

Damit verschiebt sich auch die eigentliche Entwicklungsfrage. Unternehmen brauchen nicht nur Reskilling und Upskilling. Sie brauchen zusätzlich eine Form von mikroadaptiver Entwicklungsfähigkeit im Job. Gemeint ist die Fähigkeit von Mitarbeitenden, ihren Beitrag, ihre Arbeitsweise und ihre Zusammenarbeit unter veränderten Bedingungen eigenverantwortlich immer wieder klug nachzujustieren.

Job Crafting ersetzt kein Reskilling. Der Ansatz fördert jedoch genau die Haltung und Praxis, die interne Beweglichkeit wahrscheinlicher machen. Selbstbeobachtung. Rollenklärung. Proaktive Anpassung. Die Fähigkeit, den eigenen Beitrag in veränderten Settings neu zu definieren. Job Crafting übersetzt Veränderungsdruck in konkrete Selbststeuerung. Ob Reorganisation, Digitalisierung oder KI-Einführung, Organisationen brauchen Mitarbeitende, die Veränderung nicht nur ertragen, sondern ihren Beitrag darin aktiv neu bestimmen können. Genau hier liegt die Brücke zwischen individueller Selbststeuerung und organisationaler Transformationsfähigkeit.



Human Agency wird im KI-Zeitalter wichtiger

Hinzu kommt ein zweiter Punkt, der unter technologischen Bedingungen deutlich an Gewicht gewinnt. Je mehr Technologie Aufgaben beschleunigt, verteilt oder automatisiert, desto wertvoller werden Menschen, die sich selbst steuern können, Urteilsvermögen mitbringen, sozial kompetent sind und Verantwortung übernehmen.

Auch dafür gibt es inzwischen eine klare empirische Grundlage. Das *World Economic Forum* zählt analytisches Denken, Resilienz, Flexibilität und Agilität, Leadership und soziale Einflussnahme, kreatives Denken, Motivation und Selbstwahrnehmung sowie Empathie und aktives Zuhören zu den wichtigsten Kernkompetenzen der kommenden Jahre. Gleichzeitig zeigt *LinkedIn* einen Anstieg gerade jener Fähigkeiten, die sich am wenigsten automatisieren lassen, etwa Kommunikation, Leadership, Empathie und ethisches Urteilsvermögen. *LinkedIn* formuliert das sehr deutlich. Je stärker KI in die Arbeit eindringt, desto wichtiger wird der menschliche Anteil, der nicht in Geschwindigkeit, sondern in Urteil, Verantwortung und Beziehung liegt.

Man kann diese Bündelung mit gutem Recht als Human Agency lesen. Gemeint ist die Fähigkeit, sich selbst, andere und die eigene Arbeit unter dynamischen Bedingungen handlungsfähig zu halten.

Job Crafting macht diese Human Agency praxistauglich. Der Ansatz übersetzt Selbststeuerung, Urteilskraft und Verantwortungsübernahme in konkrete Gestaltungsschritte im bestehenden Arbeitsalltag. Wenn Rollen volatiler werden, braucht Entwicklung einen präzisen Bezug zur Person, zu ihren Motiven, Stärken, Energiequellen, Arbeitsmustern, Bedürfnissen und inneren Deutungen.



Human Agency wird im KI-Zeitalter wichtiger, weil

- KI Optionen vervielfacht, Menschen aber entscheiden müssen, welche davon sinnvoll sind
- Rollen beweglicher werden und Mitarbeitende ihren Beitrag häufiger neu klären und steuern müssen

- Mensch-Agent-Teams Urteil, Priorisierung und Verantwortung brauchen technische Skills wachsen, zugleich aber Resilienz, Kreativität, soziale Einflussnahme, Empathie und Selbstwahrnehmung an Bedeutung gewinnen
- Unternehmen Menschen brauchen, die Veränderung im Alltag mitvollziehen und mitgestalten können



Was Job Crafting in solchen Phasen leisten kann:

- Aus diffuser Unzufriedenheit ein bearbeitbares Thema machen,
- Selbstverantwortung stärken, ohne Führung aus der Gleichung zu nehmen,
- die Passung zwischen Person, Rolle und Arbeitsweise verbessern,
- Gespräche schärfen, statt nur neue Gesprächsanlässe zu erzeugen,
- Unzufriedenheit früher erkennen und früher darauf reagieren,
- eine reflektierte, lösungsorientierte Haltung in Veränderungsphasen fördern.

05

Lohnt sich Job Crafting wirtschaftlich?

Job Crafting wirkt dort, wo Unternehmen im Alltag Geld verlieren, lange bevor es Kündigungen oder harten Kennzahlen zeigen. Der Ansatz setzt an, wo Bindung, Arbeitsfähigkeit, Leistung und Führungsentlastung im Alltag tatsächlich entstehen. Die Forschung beschreibt Job Crafting als proaktives Arbeitsverhalten. Mitarbeitende warten nicht darauf, dass ihr Job von außen passender gemacht wird, sondern gestalten ihn selbst mit. Neuere Übersichtsarbeiten und Meta-Analysen zeigen, dass Job Crafting mit günstigen Arbeitseinstellungen, höherem Wohlbefinden und besseren Arbeitsergebnissen zusammenhängt, vor allem dann, wenn Beschäftigte Ressourcen aufbauen und ihre Arbeit bewusster ausrichten.



Business-Treiber von Job Crafting

Retention

Wer mehr Passung und Selbstwirksamkeit erlebt, entwickelt Bindung statt Rückzugsimpulse.

Fehlzeiten und Belastungsreduktion

Klarere Prioritäten, ein bewussterer Umgang mit Energie und weniger strukturelle Reibung stabilisieren Arbeitsfähigkeit.

Engagement und Bindung

Job Crafting stärkt Involvement und Identifikation, weil Mitarbeitende ihren Beitrag klarer spüren.

Produktivität und Fokus

Schon kleine Verbesserungen bei Zusammenarbeit und Priorisierung erhöhen die alltägliche (Selbst-)Wirksamkeit.

Rollenklarheit

Historisch gewachsene Rollen und widersprüchliche Erwartungen werden greifbarer und leichter zu klären.

Führungsentlastung

Führung muss weniger diffuse Unzufriedenheit auffangen und weniger operative Klärungsarbeit leisten.

Bessere Mitarbeitergespräche

Gespräche werden zielführender, weil Mitarbeitende Anliegen und Handlungsspielräume präziser benennen können und mehr Eigenverantwortung übernehmen.

Interne Beweglichkeit und Change Readiness

Job Crafting fördert jene Haltung, die Organisationen in Veränderungsphasen brauchen. Selbstbeobachtung, Selbstführung, flexible Anpassung und aktive Mitgestaltung.

Selbstwirksamkeit und Verantwortung

Job Crafting verschiebt Gespräche weg von der Haltung „Die da oben müssen“ hin zu „Ich sehe, wo ich ansetzen kann, und bringe Vorschläge mit“. Aus Problembereichen werden lösungsorientierte Dialoge.



Ohne Job Crafting wird's teuer

Ohne Job Crafting bleiben Probleme länger unsichtbar, als es Unternehmen guttut. Die Kosten wachsen im Alltag.

- **Quiet Quitting** Mitarbeitende machen Dienst nach Vorschrift. Engagement bleibt ungenutzt, Innovation wird zufällig.
- **Resignation und Zynismus** Innere Distanz breitet sich aus, Leistungsträger ziehen sich zurück und färben auf andere ab.
- **Fehlpassung über Jahre** Hochqualifizierte sitzen zu lange in Rollen, die weder zu ihnen noch zur Strategie passen.
- **Schwächere Arbeitgeberattraktivität** In einer Arbeitswelt mit Bewertungsportalen spricht sich schnell herum, wo Menschen in ihrer Kraft arbeiten können und wo sie ausbrennen.
- **Hohe Kosten durch Fluktuation** Innere Kündigung und Fehlpassung erhöhen Wechselwahrscheinlichkeit, Recruiting-Aufwand und Einarbeitungskosten, besonders bei Leistungsträgern.

Wirkung auf drei Ebenen

- **Frühindikatoren** Mehr Selbstwirksamkeit. Mehr Rollenklarheit. Stabilere Energie. Mehr Gestaltungswille. Eine höhere Qualität der Zusammenarbeit. Größere Bindungsabsicht. Bessere Gesprächsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.
- **Verhaltensindikatoren** Mehr Eigenverantwortung. Klarere Priorisierung. Besseres Selbstmanagement. Weniger Eskalationen. Geringerer Absicherungsbedarf. Eindeutigere Zuständigkeiten. Eine höhere Umsetzungsquote.
- **Business-Indikatoren** Geringere Fluktuation. Weniger Fehlzeiten. Höhere Produktivität. Größere Teamstabilität. Führungsentlastung. Mehr interne Mobilität. Gut fürs Employer Branding.

06

Der Business Case

Gallup zeigt, wie wirtschaftlich relevant diese Treiber sind. Stark engagierte Teams erreichen im Vergleich deutlich bessere Ergebnisse, haben 81 Prozent weniger Fehlzeiten, 18 Prozent weniger Fluktuation in High-Turnover-Umfeldern, 43 Prozent weniger Fluktuation in Low-Turnover-Umfeldern, 18 Prozent höhere Produktivität und 23 Prozent höhere Profitabilität.

Für Deutschland wirkt die Ausgangslage ernüchternd. Gallup berichtet für 2025 nur 10 Prozent emotional hoch gebundene Beschäftigte und beziffert die volkswirtschaftlichen Produktivitätseinbußen durch innere Kündigung auf 119,2 bis 142,3 Milliarden Euro. Die Frage, wie sich Passung, Eigenverantwortung und Wirksamkeit im Alltag stärken lassen, berührt einen sehr realen wirtschaftlichen Kern.

Die Zahlen beziehen sich auf Engagement, nicht direkt auf Job Crafting. Sie zeigen aber sehr klar, wie wertvoll oder eben teuer die psychologischen und organisatorischen Mechanismen sind, auf die Job Crafting einzahlt.



Bindung durch Job Crafting

Emotionale Bindung entsteht dort, wo Menschen Führung, Zugehörigkeit in Zusammenarbeit, Sinn, Einfluss und Wirksamkeit erleben. Job Crafting arbeitet an diesen Treibern. An Passung, Rollenklarheit, stärkenorientiertem Einsatz, Ownership, Gestaltungsspielraum, Sinn- und Beitragsklarheit, Qualität der Zusammenarbeit, Energie und Gesprächsqualität.

Die Forschung stützt diese Logik. Eine Längsschnitt-Metaanalyse von 2024 zeigt positive Zusammenhänge mit Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, Selbstwirksamkeit und Leistung. Eine Studie aus dem European Management Journal beschreibt zudem, wie kognitives und relationales Job Crafting organisationale Bindung und damit auch Retention stärken kann.



Real Talk: Rechenbeispiele

Für die folgenden Rechenbilder halten wir es bewusst einfach. Der Business Case von Job Crafting überzeugt durch die Summe realistischer Verbesserungen. Gerechnet wird mit 20 Teilnehmenden einer strukturierten Job-Crafting-Maßnahme, 220 Arbeitstagen pro Jahr und 43,40 Euro pro Stunde. So hoch lagen die durchschnittlichen Arbeitskosten in Deutschland laut Statistischem Bundesamt 2024. Ein Arbeitstag kostet aus Arbeitgeberperspektive damit konservativ gerechnet 347,20 Euro. Schon ein einziger zusätzlich produktiver Arbeitstag pro Person entspricht 6.944 Euro, wenn 20 Menschen aktiv Job Crafting betreiben.

Retention-Case: Die vermiedene Kündigung

Annahme: Job Crafting trägt dazu bei, in einer relevanten Fach- oder Schlüsselrolle eine ungewollte Kündigung zu vermeiden.

Rechnung: Die Society for Human Resource Management, kurz SHRM, nennt für den Ersatz einer Person einen Korridor von 50 bis 200 Prozent des Jahresgehalts. Bei 60.000 Euro Jahresgehalt entspricht das 30.000 bis 120.000 Euro. Hinzu kommen direkte Recruitingkosten. SHRM verweist in Benchmarking-Daten auf einen durchschnittlichen Cost per Hire von knapp 4.700 US-Dollar. Das ist ein US-Wert und damit kein deutscher Standardwert. Als Orientierungsrahmen für die Größenordnung ist er dennoch hilfreich.

Was das praktisch bedeutet: Wer auch nur eine einzige ungewollte Kündigung in einer relevanten Rolle vermeidet, bewegt sich sehr schnell in einer ernstzunehmenden Größenordnung. Gerade in Funktionen mit hoher Einarbeitungstiefe, viel Kontextwissen und enger Teamvernetzung.



Produktivitäts-Case: 15 Minuten Reibungsverlust pro Tag

Annahme: In einem Team von 20 Personen gehen im Schnitt 15 Minuten pro Arbeitstag und Person durch Rückfragen, unnötige Abstimmungsschleifen, unklare Zuständigkeiten, Kontextwechsel oder schlecht sortierte Meetings verloren.

Rechnung

$20 \text{ Personen} \times 220 \text{ Arbeitstage} \times 0,25 \text{ Stunden} \times 43,40 \text{ Euro}$
 $= 47.740 \text{ Euro direkte Arbeitskosten pro Jahr}$

Bei 30 Minuten pro Tag läge derselbe Wert bereits bei 95.480 Euro. Selbst die Minimalannahme von nur fünf Minuten Reibungsverlust pro Tag entspräche noch 15.913 Euro pro Jahr.

Was das praktisch bedeutet: Ein erheblicher Teil wirtschaftlicher Wirkung entsteht über besser sortierte Arbeit in bestehenden Teams. Klarere Prioritäten. Weniger Schleifen. Bessere Zusammenarbeit. Weniger Aktionismus. Mehr Eigenverantwortung im Alltag.



Gesundheits- und Belastungs-Case: kleine energetische Verbesserungen

Annahme: Job Crafting verbessert Rollenklarheit, Energiehaushalt, Priorisierung und Gesprächsqualität so weit, dass Fehlzeiten moderat sinken.

Rechnung A

Schon 0,5 Krankheitstage weniger pro Person und Jahr entsprechen in einer 20er-Kohorte:

$10 \text{ Tage} \times 347,20 \text{ Euro} = 3.472 \text{ Euro direkte Arbeitskosten.}$

Rechnung B

Gallup Deutschland 2025 berichtet, dass Beschäftigte mit hoher emotionaler Bindung deutlich seltener fehlen als Beschäftigte ohne Bindung. Nimmt man den von Gallup genannten Unterschied von vier Fehltagen als Orientierungsgröße, ergäbe das in einem 20er-Pilot:

$20 \text{ Personen} \times 4 \text{ Tage} \times 347,20 \text{ Euro} = 27.776 \text{ Euro direkte Arbeitskosten.}$

Diese Zahl ist eine Orientierungsgröße für die wirtschaftliche Relevanz von Bindungstreibern, auf die Job Crafting einzahlt.

Was das praktisch bedeutet: Belastung ist nie nur ein Fürsorgethema. Schon kleine Verbesserungen bei Energie, Arbeitsfähigkeit und früher Klärung können finanziell relevant werden, lange bevor sich dramatische Ausfallmuster zeigen. Die TK-Daten zu psychischen Fehlzeiten unterstreichen genau diese Größenordnung.



Kombinierter Business-Case: niedrige Schwelle für wirtschaftliche Plausibilität

Annahme: Eine Gruppe von 20 Menschen betreibt strukturiert Job Crafting und erzielt statt spektakulärer Effekte ein konservatives Bündel kleiner niedrigschwelliger Verbesserungen, das einen erheblichen Wert schaffen kann. Darin liegt die Stärke von Job Crafting.

- 10 Minuten weniger Reibungsverlust pro Person und Tag
- 1 Fehltag weniger pro Person und Jahr
- 1 zusätzlicher produktiver Arbeitstag pro Person und Jahr
- 1 vermiedene Kündigung einer Führungsperson

Rechnung.

10 Minuten weniger Reibungsverlust pro Tag
 $20 \times 220 \times 0,1667 \times 43,40 \text{ Euro} = 31.827 \text{ Euro}$

1 Fehltag weniger pro Person
 $20 \times 347,20 \text{ Euro} = 6.944 \text{ Euro}$

1 zusätzlicher produktiver Arbeitstag pro Person
 $20 \times 347,20 \text{ Euro} = 6.944 \text{ Euro}$

1 vermiedene Kündigung einer Führungsperson
Bei 80.000 Euro Jahresgehalt liegt der von SHRM genannte Ersatzkostenkorridor bei 40.000 bis 160.000 Euro, zuzüglich direkter Recruitingkosten.

Was das praktisch bedeutet: Schon im sehr konservativen Untergrenzen-Szenario ergibt sich für 20 Mitarbeitende ein Gesamteffekt ersparter Kosten von 85.715 Euro. Direkte Recruitingkosten, Einarbeitung, Wissensverlust und zusätzliche Führungsbelastung kommen noch hinzu.

07

Job Crafting verbessert den Arbeitsalltag

Job Crafting wird dort besonders greifbar, wo Menschen im Alltag spüren, dass etwas nicht mehr passt, sie aber auch noch nicht direkt kündigen wollen (oder können). Für HR, People & Cul-

ture und Führung liegt darin der praktische Nutzen. Job Crafting liefert eine Sprachfähigkeit für Spannungen und Bedürfnisse, die sonst entweder diffus bleiben oder in Vorwürfen und Opferdenken münden. Und es lässt daraus konkrete, realistische Entwicklungsschritte im bestehenden Job ableiten, ohne die Ziele der Rolle oder die Anforderungen des Unternehmens aus dem Blick zu verlieren.

Praxisbeispiel 1: High Performer im Motivationstief

Typische Signale: Die Leistung ist nach außen stabil. Die Person gilt als verlässlich und stark, gleichzeitig verändert sich ihr Ton, sie wirkt gereizter, negativer, zynischer oder deutlich distanzierter als früher. Gespräche kreisen um Überlastung, ohne zu einer tragfähigen Veränderung zu führen. Die Gedanken an einen Wechsel werden häufiger, obwohl die Rolle formal erfolgreich ausgefüllt wird.

Ausgangslage: Hohe Leistung, viel Verantwortung, viel Sichtbarkeit. Zugleich wachsende Erschöpfung, Frustration und erste Wechselgedanken.

Was hier eigentlich schief läuft: Kompetenz ist nicht das Problem. Eher die Architektur ihrer Arbeit. Der Kalender wird von operativen Eskalationen, Ad-hoc-Anfragen und Abstimmungslast dominiert. Die Person arbeitet immer mehr in der Reaktion und immer weniger in ihrem eigentlichen Wirkungsfeld. Hinzu kommen unklare Erwartungshaltungen, ständige Erreichbarkeit und die Gewohnheit, alles selbst abzufangen.

Job-Crafting-Ansatz

- Stärken- und Energiebilanz erstellen. Was kostet überproportional Kraft, was zahlt auf Leistung, Sinn und Motivation ein
- Kalenderanalyse durchführen. Wo entsteht zu viel Reaktivität, wo fehlen Schutzräume für konzeptionelle oder strategische Arbeit
- Selbstorganisation nachschärfen. Klare Wochenprioritäten setzen, Reaktionszeiten bündeln, Eskalationskriterien definieren, operative Störungen nicht automatisch zum Tageszentrum machen
- Erwartungen und Grenzen klären. Welche impliziten Ansprüche treiben die Überlastung, wo braucht es saubere Absprachen
- Stressoren und Firefighting-Muster sichtbar machen. Nicht jede Dringlichkeit ist ein Führungs- oder Fachthema
- Die Vorbildfunktion der Rolle reflektieren. Wer viel Verantwortung trägt, prägt durch das eigene Arbeitsverhalten oft ungewollt die Kultur mit
- Beziehungsarbeit neu ordnen. Welche Abstimmungen sind wirklich nötig, wo entstehen unnötige Rückkopplungsschleifen, mit wem braucht es klarere Erwartungen oder neue Kommunikationsregeln
- Innere Haltung überprüfen. Wo wirken Perfektionsanspruch, Kontrollbedürfnis oder der Reflex, alles selbst aufzufangen, längst gegen die eigene Wirksamkeit

Was HR und Führung davon haben: Aus einem diffusen Erschöpfungsthema wird ein konkretes Entwicklungsthema. Gespräche werden klarer, die Person wird wieder greifbarer, und das Risiko sinkt, dass ein Leistungsträger innerlich kündigt, während formal noch alles läuft.

Praxisbeispiel 2: Gen Z Young Professional nach zwei Reorganisationen

Typische Signale: Die Person wirkt orientierungslos. Aussagen wie „Ich weiß gar nicht mehr, was eigentlich meine Rolle ist“ oder „Ständig kommt etwas Neues dazu“ häufen sich. Verantwortung wird vorsichtiger übernommen, weil die Rolle selbst unscharf geworden ist und Orientierung fehlt.

Ausgangslage: Hohe Leistungsbereitschaft, Lernwille und Gestaltungswunsch. Gleichzeitig Frust, Unklarheit und das Gefühl, in einer beweglichen Organisation keinen stabilen Ort mehr zu haben.

Was hier eigentlich schief läuft: Reorganisationen verändern Aufgaben oft schneller als Rollenverständnisse, Verantwortlichkeiten und Kommunikation. Gerade jüngere Mitarbeitende erleben dann viel Bewegung, aber wenig Klarheit. Erwartungen bleiben unausgesprochen, Zuständigkeiten verschwimmen, und der eigene Beitrag lässt sich schwer greifen.

Job-Crafting-Ansatz

- Rollenklärung entlang der fünf Stellschrauben. Was ist meine Aufgabe, wie arbeite ich, mit wem, unter welchen Energiebedingungen und mit welcher Haltung
- Diffuse Erwartungen von echtem Einflussbereich trennen. Was wird nur vermutet, was ist wirklich vereinbart
- Arbeitsweise und Selbstorganisation an Unsicherheit anpassen. Mit Wochenzielen, Priorisierungslogik und festen Check-ins arbeiten, damit Orientierung nicht jeden Tag neu hergestellt werden muss
- an neue Rahmenbedingungen anpassen. Kommunikationswege, Prioritäten, Abstimmungsrhythmus, Entscheidungspunkte
- Entwicklungsperspektiven sichtbar machen. Was kann in dieser Rolle wachsen, auch wenn die Organisation sich bewegt
- Anspruch und Eigenverantwortung klären. Was darf ich einfordern, was muss ich selbst mitgestalten
- Beziehungen aktiv stabilisieren. Relevante Schnittstellen benennen, kurze Klärungsgespräche initiieren, Ansprechpersonen definieren, informelle Erwartungen explizit machen

- Eigene Haltung zur Rolle entwickeln. Weg von „Ich warte auf Klarheit“ hin zu „Ich benenne, was ich brauche, und gestalte meinen Verantwortungsbereich aktiv mit“
- Energetische Stabilität aufbauen. Belastungsspitzen, Überforderung und soziale Verunsicherung früh erkennen und durch Struktur, Austausch und klarere Routinen abfedern

Was HR und Führung davon haben: Aus diffusem Frust wird ein Gespräch über konkrete Erwartungen, Verantwortung, Verhalten und Entwicklung. Die Person wird nicht länger als „unsicher“ oder „nicht committed genug“ gelesen, sondern als jemand, die oder der Orientierung braucht, um wirksam zu werden.

Vorher: „Ich arbeite viel, aber ich weiß nicht mehr genau, wofür eigentlich.“
 Nachher: „Ich weiß, was mein Beitrag ist, wofür ich Verantwortung trage, wie ich mich abstimme und was ich als Nächstes entwickeln will.“

Praxisbeispiel 3: Junge Talente zwischen Sinnanspruch und KI-Verunsicherung

Typische Signale: Hoher Wunsch nach Sinn, Feedback und Entwicklung trifft auf Unsicherheit darüber, welche Rolle in einer KI-geprägten Arbeitswelt noch Zukunft hat. Die Person fragt häufiger nach Perspektive, Lernfeldern und Zukunftsfähigkeit der eigenen Rolle. Gleichzeitig wächst Unsicherheit darüber, worin der eigene Mehrwert noch liegt.

Ausgangslage: Hoher Anspruch an Relevanz, Entwicklung und Flexibilität. Zugleich Angst, durch technologische Veränderungen entwertet oder ersetzt zu werden. Was hier eigentlich schief läuft: Diese Unsicherheit wird schnell als Anspruchshaltung missverstanden. Häufig steckt etwas anderes dahinter. Junge Talente suchen Orientierung und wollen wissen, worin ihr unverwechselbarer Beitrag liegt. Wenn Rollen nur als Aufgabenpaket erscheinen und nicht als gestaltbarer Beitrag, entsteht Distanz.

Job-Crafting-Ansatz

- Core Skills sichtbar machen, die auch in einer stärker automatisierten Arbeitswelt relevant bleiben, etwa Urteilsvermögen, Kommunikation, Kreativität, Beziehungsarbeit oder strukturierende Kompetenz
- Den eigenen Beitrag neu fassen. Worin liegt mein Wert jenseits standardisierbarer Routinen
- Resilienzfördernde Routinen und mentale Bewältigungsstrategien aufbauen
- Die innere Haltung gegenüber KI prüfen. Wo entsteht Katastrophendenken, wo ein starres Entweder-oder, und wie lässt sich daraus eine aktivere, lernorientierte Perspektive entwickeln
- Selbstwirksamkeit im Umgang mit Technologie stärken. Was kann ich gestalten, was kann ich lernen, was muss ich nicht als Bedrohung lesen
- Lern- und Zukunftsfähigkeit aufbauen. Regelmäßige Lernzeiten, Skill-Experimente, reflektierte Nutzung neuer Tools und sichtbare Entwicklungsschritte im Alltag verankern
- Informationsüberflutung, Zukunftsangst und Vergleichsdruck systematisch begrenzen, damit Entwicklung nicht in Überforderung kippt

Was HR und Führung davon haben: Der Dialog verschiebt sich von diffuser Zukunftsangst hin zu einer konstruktiven Auseinandersetzung mit Stärken, Lernfeldern und Rolle. Das erhöht Bindung, weil Zukunft nicht mehr nur als Bedrohung erscheint, sondern als gestaltbarer Rahmen.

Praxisbeispiel 4: Langjährige Fachkraft zwischen Expertise und Erschöpfung

Typische Signale: Die Person ist fachlich kaum zu ersetzen, wirkt aber zunehmend gereizt oder innerlich aufgebraucht. Das Team hängt stark an ihrem Wissen, während gleichzeitig spürbar wird, dass die aktuelle Form der Rolle auf Dauer nicht tragfähig ist.

Ausgangslage: Sehr hohes fachliches Know-how, viel Kontextwissen, hohe Verlässlichkeit. Gleichzeitig Ermüdung, Überlastung und latente Kündigungsabsicht.

Was hier eigentlich schief läuft: Über Jahre hat sich ein Aufgabenpaket gebildet, das Expertise nutzt, aber nicht schützt. Viel operative Verantwortung, viel implizites Sonderwissen, viele Routinen, wenig bewusste Rollenentwicklung. Aus Expertise wird Dauerverfügbarkeit. Aus Verlässlichkeit wird Übernutzung.

Job-Crafting-Ansatz

- Arbeitsweise modernisieren. Prüfen, welche Routinen mit digitalen Tools oder KI entlastet werden können
- Transferformate etablieren. Mentoring, strukturierte Wissensweitergabe, dokumentierte Übergaben, Shadowing
- Den Aufgabenmix bewusster gestalten. Weniger Verschleiß, mehr Nutzung von Erfahrung und Urteilskraft
- Verfügbarkeit und Zuständigkeit sauberer begrenzen, so dass Expertise nicht permanent in Unterbrechungen zerfällt. Bündelung von Rückfragen, feste Expertenzeiten, klarere Zugänge statt Dauerverfügbarkeit
- Beziehungen entlastender gestalten. Wissen nicht nur auf Zuruf verfügbar machen, sondern über klarere Übergabepunkte, feste Austauschformate und definierte Ansprechpartner verteilen
- Eigene Haltung zur Unverzichtbarkeit reflektieren. Wo wird Verantwortung aus Pflichtgefühl, Identität oder Gewohnheit festgehalten, obwohl Entlastung längst nötig wäre
- Energiemanagement ernster nehmen. Belastungsgrenzen sichtbar machen, Routinen mit hoher Ermüdungswirkung reduzieren und Regenerationsfenster verbindlicher schützen

Was HR und Führung davon haben: Wertvolles Know-how bleibt erhalten, ohne dass die Person dauerhaft auf Verschleiß fährt. Gleichzeitig wird Wissen breiter in die Organisation getragen, die Rolle wird tragfähiger und die Abhängigkeit von Einzelpersonen sinkt.

Vorher: „Ohne sie geht es nicht, aber so geht es für sie nicht mehr lange.“

Nachher: Die Rolle bleibt wertvoll, wird aber tragfähiger, klarer und weniger auslaugend gestaltet. Wissenstransfer an die nächste Generation ist gesichert.

08

Job Crafting wirksam etablieren

Die entscheidende Frage ist klar. Wie lässt sich Job Crafting so einführen, dass der Ansatz Wirkung entfaltet, ohne HR und Führung zusätzlich zu be- oder überlasten? Die überzeugendste

Antwort darauf ist ein zugleich digitales und individualisiertes Entwicklungsformat, das drei Anforderungen zu-sammenbringt: Alltagstauglichkeit, Skalierbarkeit und persönlich individuelle Relevanz.

Mitarbeitende können neben dem Job im eigenen Tempo arbeiten, Reflexion direkt in konkrete Veränderung übersetzen und ihre Rolle nicht abstrakt, sondern im Abgleich mit ihrer Persönlichkeit entlang realer Aufgaben, Routinen, Beziehungen, Einstellungen und Belastungen weiterentwickeln.

Den Ausgangspunkt des Online-Coaching-Kurses von Struss & Claussen „Job Crafting – mach den Job, den du hast, zu dem, den du liebst“ bildet eine fundierte Persönlichkeitsanalyse. Darauf aufbauend vermittelt der Kurs eine strukturierte Methodik entlang der fünf Stellschrauben des Job Crafting, ein umfangreiches Workbook, einen konkreten Aktionsplan und eine KI-gestützte Begleitung für Reflexion und Umsetzung. So wird die Maßnahme persönlich relevant, ohne dass HR jede Entwicklung einzeln begleiten muss.

Ebenso wichtig ist die Anschlussfähigkeit im Unternehmen. Besonders wirksam ist Job Crafting dort, wo es sich in bestehende Mitarbeitenden- und Entwicklungsgespräche, Talentprogramme, Leadership-Maßnahmen, Wellbeing-Initiativen sowie Reorganisations-, Change- und Retention-Prozesse einfügt. Dann entsteht ein Entwicklungshebel, der bestehende Prozesse näher an die gelebte Arbeit heranführt.

Vorteile des Job-Crafting-Online-Kurses

- geringer Organisationsaufwand für HR bei gleichzeitig hoher Nähe zur gelebten Arbeit
- digital und alltagsintegriert
- individuell relevant durch Persönlichkeitsanalyse, Workbook und strukturierte Reflexion mit KI-Begleitung
- hohe Individualisierung bei gleichzeitiger Skalierbarkeit, ohne in kostenintensive 1:1-Begleitung auszuweichen
- kompatibel mit bestehenden HR-, Führungs- und Entwicklungsroutinen

Einwände sind berechtigt. Die Antworten auch.

Wer in Personalentwicklung investiert, muss auf Fairness, Steuerbarkeit, Ressourceneinsatz und kulturelle Passung achten. Die typischen Einwände gegen Job Crafting haben ihre volle Berechtigung als Ausdruck professioneller Sorgfalt. In der Praxis zeigt sich, dass Skepsis vor allem dort entsteht, wo Job Crafting missverstanden oder organisatorisch unklar gerahmt wird.

Wird das ein Wunschkonzert? Bleiben am Ende Aufgaben übrig, die keiner machen will?

Nein. Job Crafting bedeutet nicht, dass Mitarbeitende sich ihre Rolle nach Belieben neu zusammenstellen. Der Ansatz arbeitet innerhalb realer organisationaler Gegebenheiten, also innerhalb von Rolle, Teamzielen, Führungsrahmen und Unternehmensrealität. Gerade dadurch stärkt Job Crafting Klarheit und Eigenverantwortung. Es macht sichtbar, was sinnvoll gestaltbar ist, was abgestimmt werden muss und was nicht zur Disposition steht.

Entscheidend ist außerdem, dass Job Crafting weit über eine bloße Aufgabenbetrachtung hinausgeht. Es geht vor allem um Arbeitsweise, Zusammenarbeit, eigenes Energiemanagement und die kritische Betrachtung der inneren Haltung.

Und in einer Sache tritt das Gegenteil der Bedenken ein: Menschen, die insgesamt stärker in ihrer Kraft arbeiten, sind in der Regel eher bereit, weniger attraktive Aufgaben mitzutragen, als Mitarbeitende, die sich dauerhaft entkoppelt erleben.

Wecken wir damit Erwartungen, die wir am Ende nicht erfüllen können?

Diese Sorge ist berechtigt, wenn Entwicklung mit impliziten Versprechen kommuniziert wird. Job Crafting braucht einen klaren Rahmen. Ziel ist nicht, jede individuelle Präferenz zu erfüllen. Menschen wissen oft nicht mal konkret, was ihnen guttun oder ihrer Karriereentwicklung dienen würde. Ziel ist, Wirksamkeit und Gesprächsfähigkeit zu erhöhen, indem ein klares Verständnis für sich selbst, die eigenen Ansprüche und die berechtigten Forderungen der Rolle entwickelt wird.

Der Ansatz hilft Mitarbeitenden, zwischen eigenem Einflussbereich, echtem Abstimmungsbedarf und nicht veränderbaren Rahmenbedingungen zu unterscheiden. Genau dadurch werden Erwartungen realistischer. Nicht größer.

Wer soll das zusätzlich tragen?

Nicht HR allein und auch nicht die Führungskraft als zusätzliche Dauerbegleitung. Ein gut aufgesetztes Job-Crafting-Format verteilt Verantwortung sinnvoll. Mitarbeitende reflektieren und bearbeiten ihre eigene Arbeit systematisch und eigenständig. Viele der Veränderungen brauchen weder strukturelle Veränderungen noch ein Gespräch mit Vorgesetzten. Wenn das Format digital, strukturiert und alltagsintegriert angelegt ist, bleibt der zusätzliche Organisationsaufwand überschaubar.

Ergänzend helfen Gesprächsleitfäden und strukturierte Hinweise für HR und Führung, damit Austausch über Kursverlauf, Veränderungsschritte und Umsetzungsfragen effizient bleibt.

Passt das auch in leistungsorientierte Kulturen?

Gerade dort kann Job Crafting besonders wirksam sein. Leistungsorientierte Kulturen profitieren von größerer Klarheit, besserer Selbststeuerung, weniger Reibung, einem bewussteren Einsatz von Energie und Kompetenzen und einer ehrgeizigen Haltung. Job Crafting stärkt Ownership, Klarheit und Engagement im Alltag. Der Ansatz ist mitnichten ein Gegenmodell zu Leistung. Er unterstützt präzisere, gesündere und tragfähigere Leistung.

Wie unterscheidet sich das von klassischer Personalentwicklung?

Klassische Personalentwicklung vermittelt häufig Wissen, Kompetenzen oder Impulse von außen. Job Crafting arbeitet stärker von innen nach außen. Es setzt bei der individuellen Persönlichkeit der Mitarbeitenden Person und an ihrer konkreten Arbeit selbst an. An Arbeitsweise, Zusammenarbeit, Energie, Aufgaben und innerer Haltung im bestehenden Job. Es geht dabei weniger um allgemeine Entwicklung und stärker um die Übersetzung der bestmöglichen Arbeitspersona in den gelebten Arbeitsalltag. Job Crafting setzt an realen Spannungen an, die Mitarbeitende, Führung und HR bereits kennen.

Wie passt das in unsere bestehende Logik?

Besonders sinnvoll wird Job Crafting dort, wo es an bestehende Mitarbeitergespräche, Entwicklungsdialoge, Talentprogramme, Leadership-Maßnahmen, Wellbeing-Initiativen sowie Reorganisations-, Change- oder Retention-Prozesse anschließt. Es steht weder in Konkurrenz zu diesen Logiken, noch ersetzt es sie. Job Crafting macht sie persönlicher und konkreter.

10

So kann ein Pilot aussehen

Wer Job Crafting begleitet testen will, braucht keinen großen Rollout als ersten Schritt. Die Empfehlung ist, mit einem Piloten zu starten. Klein genug, um pragmatisch eingeführt zu werden, gleichzeitig substanziell genug, um Wirkung sichtbar zu machen. Ein sinnvoller Pilot braucht einen realistisch umsetzbaren Rahmen. Dazu gehören eine begrenzte Teilnehmendenzahl von 10 bis 20 Personen, ein kompakter Zeitraum von sechs bis zwölf Wochen, strukturierte digitale Lerneinheiten mit Reflexion und direkter Übertragung in den Arbeitsalltag sowie ergänzende Elemente für HR und Führung. Optional können Q&A- oder Review-Formate hinzukommen, um Erfahrungen auszuwerten und nächste Schritte abzuleiten.

Der Pilot auf einen Blick

- Tool: Online-Coaching-Kurs von Struss und Claussen „Job Crafting – mach den Job, den Du hast, zu dem, den Du liebst.“
- 10 bis 20 Teilnehmende
- sechs bis zwölf Wochen mit klarem Rahmen
- sechs digitale Module mit Videoinhalten und Reflexion
- konkrete Übertragung in den Arbeitsalltag
- Zusätzliches Pilot-Begleitpaket: HR-Enablement & Review, Teamlead Communication Guideline, Team-Transfer-Session
- sechs Monate Zugang für Vertiefung und Umsetzung

Für HR und Führung hat ein Pilot den klaren Vorteil, dass beobachtbare Signale in kurzer Zeit sichtbar werden. Mitarbeitende kommen mit klareren Beobachtungen, stärkender Eigenverantwortung und konkreteren Veränderungsschritten in Gespräche. Zuständigkeiten und Prioritäten werden sortierbarer. Führung muss weniger diffuse Unzufriedenheit auffangen. HR gewinnt ein Format, das Entwicklung näher an die gelebte Arbeit bringt, ohne jeden Schritt individuell begleiten zu müssen.

Durch einen Piloten entsteht eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die eigentliche Managementfrage: Lässt sich der Ansatz sinnvoll skalieren und wirtschaftlich plausibel weiterführen?

Woran sich frühe Wirkung zeigt

- mehr Eigenverantwortung und Lösungsorientierung statt bloßer Problembereiche
- klarere Gespräche über Rolle, Reibung und Veränderungsbedarf
- präzisere Prioritäten und Zuständigkeiten
- geringerer Absicherungsbedarf
- stärkere Orientierung in Veränderungsphasen
- erste Signale für höhere Bindung, mehr Energie und bessere Zusammenarbeit

1 1

Der nächste sinnvolle Schritt

Wer sehen möchte, wie Job Crafting im eigenen Unternehmen konkret ansetzen kann, braucht ein fundiertes Gespräch. Nöte und Anliegen unterscheiden sich individuell. Nicht jede Organisation hat dieselben Fragen an Inhalte, Kurs, Einbettung, Messlogik und Anschlussfähigkeit. Für diese Einordnung bieten wir unverbindliche Discovery Calls an.

Was sich im Gespräch klären lässt

- welche Antworten wir Ihnen zu Job Crafting schuldig geblieben sind
- mit welchem Anliegen Sie ins Job Crafting eintreten würden
- für welche Zielgruppe ein Pilot den größten Hebel hätte
- welche Pilotgröße sinnvoll ist
- wie sich Job Crafting in bestehende HR- und Führungsprozesse einfügt
- welche wirtschaftlichen Annahmen im eigenen Unternehmenskontext realistisch sind
- welche Art von Unterstützung für HR und Führungskräfte Struss und Claussen in einem Piloten leisten sollte

Die entscheidende Frage ist nicht, ob Job Crafting wirkt. Die entscheidende Frage ist, wie es im Unternehmen wirksam werden kann.



Caroline Götz von Olenhusen

Product Ownerin Job Crafting
Struss & Claussen Personal Development
[Kostenfreies Informationsgespräch](mailto:jobcrafting@strussundclaussen.de)
jobcrafting@strussundclaussen.de



Pilot Investition

Wer Job Crafting fundiert prüfen will, schafft mit dem Pilotprojekt einen niedrighschwelligen Einstieg, der seine volle Wirkung sichtbar macht.

Das Projekt ist geeignet für eine erste Erprobung mit Schlüsselpersonen, Fachkräften in komplexen Rollen oder einer klar abgegrenzten Zielgruppe.

Bei einer Pilotgröße von 10-20 Teilnehmenden liegt die Investition bei 621€ zzgl. MwSt. pro Kurszugang und 1.200 € zzgl. MwSt. für das Pilot-Begleitpaket. Der Pilot enthält eine Ersparnis von 10% pro Kurslizenz sowie 250€ für alle Begleitformate.

Pilot Begleitpaket

Je nach Bedarf lässt sich der Kurs durch kompakte Begleitformate für HR, Führungskräfte oder Teams ergänzen.

HR-Enablement & Review (1h Kick-off + 1h Impact Review mit HR), 750€ zzgl. MwSt. (Hinweis: inkl. Vor- und Nachbereitung). Im Kick-off unterstützen wir HR dabei, den Kurs strategisch sinnvoll im Unternehmen zu verankern. Gemeinsam klären wir

- Welche Zielgruppe besonders profitieren würde
- wie der Kurs intern sinnvoll kommuniziert werden kann
- welche typischen Fragen oder Widerstände auftreten könnten
- und worauf Führungskräfte im Prozess achten sollten.

Außerdem geben wir konkrete Hinweise, wie Job Crafting bestmöglich in bestehende Entwicklungs-, Retention- oder Transformationsprozesse eingebettet werden kann.

Im Abschlussreview reflektieren wir gemeinsam:

- typische Muster und Learnings aus dem Prozess
- beobachtete Effekte und Herausforderungen
- sowie mögliche nächste Schritte oder Skalierungspotenziale.

Teamlead Communication Guideline (digitaler Gesprächsleitfaden für Teamleads), 250 € zzgl. MwSt. Ein praxisnaher Leitfaden mit konkreten Formulierungsbeispielen, Gesprächsimpulsen und Dos & Don'ts für Führungskräfte hilft Teamleads dabei,

- Entwicklungs- oder Feedbackgespräche sicherer zu führen
- Reflexionsprozesse konstruktiv zu begleiten
- und typische Missverständnisse oder Abwehrreaktionen zu vermeiden.

Besonders hilfreich für Führungskräfte ohne Coaching-Hintergrund.

Team-Transfer-Session (1h digital moderierter Reflexions- und Transferworkshop mit dem Team), 450 € zzgl. MwSt. (Hinweis: inkl. Vor- und Nachbereitung). Moderierter Austauschraum für Fragen, erste Erkenntnisse und konkrete Umsetzungsideen aus dem Kurs. Die Session hilft Teams dabei,

- gemeinsame Spannungen oder Unsicherheiten konstruktiver einzuordnen
- Verständnis füreinander zu stärken
- und individuelle Erkenntnisse besser in den Arbeitsalltag zu übertragen.

Gerade nach Reorganisationen oder in Veränderungsphasen entsteht dadurch spürbare Entlastung in Kommunikation und Zusammenarbeit.

Diese ergänzenden Formate erhöhen die Anschlussfähigkeit im Unternehmen und reduzieren das Risiko, dass gute individuelle Erkenntnisse später an Kommunikation oder fehlender Umsetzung scheitern.

AUSGEWÄHLTE QUELLEN

Interne Grundlagen

- Struss & Claussen, Job-Crafting-Praxis, interne B2B-Materialien, Fokusgruppen, strukturierte Gespräche und qualitative Rückmeldungen aus der Arbeit mit Unternehmen
- Struss, Ragnhild, Wie Sie mit Job Crafting Ihre Arbeit wieder lieben lernen, GABAL, 12. September 2023, 3. Auflage 2025

Externe Reports und Datengrundlagen

- Gallup, Engagement Index Deutschland 2025
- Gallup, State of the Global Workplace 2025
- Leapsome, 2026 Workforce Trends Report
- Techniker Krankenkasse, Gesundheitsreport 2025
- Statistisches Bundesamt, Arbeitskosten in Deutschland 2024
- Society for Human Resource Management, Benchmarking-Daten zu Cost-per-Hire sowie Beiträge zu Ersatzkosten bei Fluktuation
- World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025
- Microsoft, 2025 Annual Work Trend Index
- LinkedIn, Work Change Report 2025
- Mehner, Rothenbusch und Kauffeld, How to Maximize the Impact of Workplace Training

Vertiefende Fachliteratur zu Job Crafting, Arbeitsgestaltung und Implementierung

- Wrzesniewski, Berg und Dutton, Turn the Job You Have into the Job You Want
- Dutton und Wrzesniewski, What Job Crafting Looks Like
- Oprea et al., Effectiveness of Job Crafting Interventions: A Meta-Analysis and Utility Analysis
- Knight et al., When Do Job Crafting Interventions Work? The Moderating Roles of Workload, Intervention Intensity, and Participation

- Demerouti et al., Toward a Better Understanding of Self-Regulation Promoting Interventions: When Performance Management and Job Crafting Meet
- Demerouti, Job Crafting Revisited: Current Insights, Emerging Challenges, and Future Directions
- Silapurem, Slep und Jarden, Longitudinal Job Crafting Research: A Meta-Analysis
- Holman et al., Does Job Crafting Affect Employee Outcomes via Job Characteristics? A Meta-Analytic Test of a Key Job Crafting Mechanism
- Parker, Tims und Sonnentag, Top-Down and Bottom-Up Work Design: A Multilevel Perspective on How Job Crafting and Work Characteristics Interrelate
- Noesgaard und Jørgensen, Building Organizational Commitment Through Cognitive and Relational Job Crafting
- How Organizations and Leaders Can Nurture Employee Job Crafting: The Role of HR Practices, Leadership, and Climate
- Li et al., Embracing Artificial Intelligence with Job Crafting
- Sha et al., When Digital-AI Transformation Sparks Adaptation: Job Crafting and AI Knowledge in Job Insecurity Contexts
- Demerouti, Burnout: A Comprehensive Review
- Lopper et al., The Bright and Dark Side of Avoidance Crafting

Hinweis: Dieser Quellenkasten bildet keinen akademischen Vollapparat ab, sondern die zentralen internen und externen Grundlagen, auf denen die Argumentation dieses Whitepapers beruht.