

RAGNHILD STRUSS

WIE SIE MIT **JOB**
CRAFTING
IHRE ARBEIT WIEDER
LIEBEN LERNEN

GABAL



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland:
Herstellung und Druck in Deutschland

Ragnhild Struss

**Wie Sie mit
JOB CRAFTING
Ihre Arbeit
wieder lieben
lernen**

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-317-6

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinezch.de

Foto der Autorin: © Florian Janssen

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

Einleitung 9

TEIL I – JOB CRAFTING: VOM JOB, DEN SIE HABEN, ZUM JOB, DEN SIE WOLLEN

Es gibt für jede*n den richtigen Platz 17

Was ist Job Crafting? 18

Stellschrauben des Job Crafting 19

Job Crafting hebt ungenutztes Potenzial 21

Chancen und Vorteile: Wieso alle davon profitieren 22

Kann Job Crafting auch negative Effekte haben? 24

Eine Frage der Haltung: Voraussetzung für Job Crafting 27

Über das Recht, im Job zufrieden zu sein 29

Was bedeutet Arbeitszufriedenheit? 29

Job-Person-Passung: Je authentischer, desto glücklicher 32

Woran Sie merken, dass Ihr Job nicht der richtige ist 37

Warum es gravierende Folgen hat, wenn der Job nicht zur
Persönlichkeit passt 46

Das »Ja, aber ...« der beruflichen Unzufriedenheit 46

Die Verlockung des Neuanfangs 51

TEIL II – ANLEITUNG ZUM JOB CRAFTING: IN FÜNF SCHRITTEN ZU MEHR ZUFRIEDENHEIT AM ARBEITSPLATZ

**Schritt eins: Der Blick ins Hier und Jetzt – nehmen Sie eine
Standortanalyse vor** 55

Liegt das Problem wirklich im Job? 56

Ursachenforschung: Worin besteht die Unzufriedenheit
im Job? 65

**Schritt zwei: Der Blick nach innen – erkunden Sie Ihre
Persönlichkeit 82**

- Was ist Persönlichkeit? 82
Warum ist Persönlichkeitsanalyse so schwer? 83
Wie gelingt es, die Persönlichkeit zu erfassen? 85
Persönlichkeitsanalyse: Überblick und Anleitung 86

**Schritt drei: Der Blick nach außen – erforschen Sie Ihren
Traumjob 114**

- Das ideale Unternehmen: Art, Größe, Struktur, Kultur 116
Die perfekte Position: Rolle und Verantwortung 119
Ihre Aufgaben: Tätigkeiten und Prozesse 119
Der Kern des Traumjobs: Inhalte, Produkte, Dienstleistungen 121
Arbeitsmodell und Umfeld: Zeiten, Orte, Konditionen 122
Gehalt und Vergütungsstruktur: (Hygiene-)Faktor Geld 124
Arbeitsbeziehungen: Gut und konstruktiv zusammenarbeiten 125
Muss-, Kann- und K.o.-Kriterien 126

**Schritt vier: Der Blick nach vorne – leiten Sie die richtigen
Job-Crafting-Maßnahmen ab 128**

- Was will ich arbeiten? Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung 129
Wie will ich arbeiten? Modus Operandi und Arbeitsumgebung 134
Kontaktpflege: Kommunikation und Beziehungen 138
Energiemanagement: Umgang mit Ressourcen 148
Einstellungssache: Mentale Neugestaltung der Arbeit 154

Schritt fünf: Der Blick in den Kalender – setzen Sie den Aktionsplan um 164

Ziele setzen: Die s.m.a.r.t.e Formel 164

Netzwerk einbinden: Ohne Unterstützung geht es nicht 169

Neue Gewohnheiten etablieren, alte überprüfen 171

Erfolge richtig feiern 174

Beobachten und nachjustieren: Alles ist im Fluss 175

TEIL III – GESTALTEN ODER LOSLASSEN? WENN EIN JOBWECHSEL NÖTIG WIRD

Love it, change it, or leave it 179

Wann es nicht sinnvoll ist, sich mit Job Crafting zu beschäftigen 180

Wann es Zeit ist, zu gehen 183

Wieso es nie zu spät ist für einen Neuanfang 186

Nachwort 189

Danke 191

Quellenverzeichnis 193

Die Autorin 196

Einleitung

Jeder Mensch hat das Recht auf ein erfülltes Leben – und dazu gehört auch die berufliche Zufriedenheit. Der Job sollte zur Persönlichkeit passen, im besten Fall perfekt. Wie dieses Ideal auch aus einer ungünstigen Situation heraus gelingen kann, erfahren Sie in diesem Buch.

Es ist meine Leidenschaft, Menschen darin zu bestärken, ein authentisches Leben zu führen, sich selbst zu verwirklichen und sich privat und beruflich Ausdruck zu verleihen. Aus dieser Leidenschaft habe ich meinen Beruf gemacht: Als Karriereberaterin ver helfe ich Einzelpersonen, Führungskräften, Unternehmerfamilien und Organisationen dazu, ihrer inneren Stimme zu folgen, Potenziale zu erkennen und wertzuschätzen, um sie im Leistungskontext strategisch klug einzusetzen. Mein Ziel: dass meine Klient*innen¹ im Job ganz sie selbst sein können, sich persönlich und professionell weiterentwickeln, neuen Herausforderungen mutig begegnen und mit Freude daran wachsen.

Als Unternehmerin bin ich seit meiner Unternehmensgründung vor mittlerweile 20 Jahren selbst Job Crafter – ich gestalte und optimiere meinen Job in Übereinstimmung mit meiner individuellen Entwicklung. Zu Anfang habe ich meinen Beruf genau auf meine Persönlichkeit zugeschnitten und seither entwickeln mein Geschäftspartner und ich gemeinsam mit unserem Team das Geschäftsmodell so weiter, dass es nachhaltig zu uns passt. Auch bei der Potenzialentfaltung unserer Mitarbeitenden lautet unsere Leitlinie: Erst der Mensch, dann die Stelle.

¹ Im Folgenden werden alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen. Zur besseren Lesbarkeit wird zwischen Gendersternchen und anderen Formulierungen variiert. Jede*r darf sich eingeladen fühlen, Job Crafting anzuwenden und von diesem Buch zu profitieren.

Doch was ist, wenn man sich beruflich nicht wohlfühlt? Wenn der Job nicht (mehr) zur Persönlichkeit oder dem aktuellen Lebensentwurf passt? Unzufriedenheit im Job ist ein Massenphänomen, sie tritt selbst dann auf, wenn Menschen sich ihre Stelle selbst ausgesucht haben.

Zahlreiche Studien belegen, dass nicht einmal die Hälfte aller Arbeitnehmenden glücklich mit ihrer beruflichen Situation ist. Fast zwei Drittel langweilen sich sogar bei der Arbeit.

Die Konsequenzen dieser Unzufriedenheit sind verheerend. »Quiet Quitting« – das Phänomen der inneren Kündigung – kostete die Wirtschaft nach Angaben des Gallup Engagement Index Deutschland im Jahr 2022 zwischen 118,1 und 151,1 Milliarden Euro. Ganz zu schweigen von problematischen Arbeitsbeziehungen und individuellen psychischen und physischen Kosten. Viele sind aufgrund der eigenen Frustration sogar dazu bereit, Projekte oder die Arbeit von Kolleg*innen zu sabotieren, oder sie leiden unter Burn-out. 2022 gaben 35 Prozent der Befragten an, sie hätten aufgrund von Arbeitsstress das Gefühl, innerlich ausgebrannt zu sein.

Laut Gallup erleben nur noch 13 Prozent der Arbeitnehmenden in ihrer aktuellen Beschäftigung ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich emotional an das Unternehmen gebunden fühlen. So wundert es nicht, dass die kurzfristige Wechselbereitschaft der Arbeitnehmenden zunimmt. Nur 39 Prozent der Befragten stimmten der Aussage voll zu, in drei Jahren noch im bestehenden Unternehmen beschäftigt sein zu wollen. Ein Blick auf die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt: Die Wechselbereitschaft von Angestellten steigt zunehmend und befindet sich derzeit auf Rekordniveau.

Aber was bedeutet das? Welche Erwartungen können wir überhaupt an unseren Job haben und welche nicht? Ist der Wunsch, die Arbeit nicht als Last zu empfinden, schon zu viel verlangt? Woher weiß jede*r Einzelne, was sie oder er kann und will und welcher Job wirklich passt? Sollten wir die Umstände womöglich hinnehmen und Dienst nach Vorschrift machen? Oder einfach kündigen? Diesen und vielen weiteren Fragen rund um das Thema Job-Person-Passung gehe ich in diesem Buch auf den Grund. Doch eine Erkenntnis aus meiner langjährigen Tätigkeit als Karriereberaterin und Coach möchte ich vorab

mit Ihnen teilen: Die Lösung des Problems ist weder Resignation noch ein unreflektierter Jobwechsel. Sie liegt an anderer Stelle, und zwar in unserem Inneren: im Glauben daran, Einfluss auf unsere Lebensumstände nehmen zu können, in der Selbsterkenntnis, unserer Einstellung und dem eigenverantwortlichen Einwirken auf die Arbeit.

Ihr Job darf und sollte Ihnen Freude bereiten. Das ist nicht zu viel verlangt, sondern Ihr gutes Recht.

In meiner beruflichen Rolle setze ich mich dafür ein, dass Menschen persönlichkeits- und potenzialkongruent arbeiten, sprich, dass sie das tun, was am besten zu ihnen passt und was sie besonders gut können. Und zwar auf eine Art und Weise, die ihnen entspricht. Die Vorteile beruflicher Authentizität liegen nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Organisation und unsere Gesellschaft auf der Hand. Für die einzelne Person steigt das persönliche Wohlbefinden und damit verbessert sich auch ihre psychische und physische Gesundheit. Zufriedene, ja glückliche Arbeitnehmende fühlen sich in ihrer Kraft, sie sind motivierter und leistungsfähiger. Wenn Organisationen bei der Verteilung ihrer Ressourcen auf Potenziale ihrer Mitarbeitenden achten, erhöht das die wirtschaftliche Produktivität, senkt die Kosten, begünstigt eine schöpferische Unternehmenskultur und stärkt die Innovationskraft.

Außerdem profitiert unsere Gesellschaft, wenn die überwiegende Zahl der Menschen in ihrem Job zufrieden und motiviert ist. Erfüllte Berufstätige engagieren sich aktiver in der Gesellschaft, übernehmen mehr soziale Verantwortung und sind eher geneigt, ihre Fähigkeiten und Ressourcen zu teilen und ihren Mitmenschen zu helfen. Von einer guten Work-Life-Balance profitieren auch ihre privaten Beziehungen, sie kümmern sich besser um ihre Familien und Freunde. Weniger krankheitsbedingte Fehltagelasten Unternehmen und das Gesundheitssystem. Ein Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitenden kann sich einen Ruf als guter Arbeitgebender erwerben – und je mehr es davon gibt, desto attraktiver wird der Wirtschaftsstandort Deutschland. Florierende Unternehmen übernehmen mehr Verantwortung in der Gesellschaft, indem sie soziale und gemeinnützige Projekte unterstützen. Diese vielfältige Wechselwirkung zeigt:

Es würde die Welt ein bisschen besser machen, wenn alle beruflich am richtigen Platz wären.

Einer der Hauptgründe für die große Unzufriedenheit unter Arbeitnehmenden ist die mangelnde Job-Person-Passung, sprich: Der Job passt nicht zur Persönlichkeit. Worin äußert sich das? Nun, die Arbeit bietet keine Gelegenheit, das zu tun, was man am besten kann, sie hemmt den Ausdruck der Persönlichkeit, widerspricht eigenen Werten, ignoriert individuelle Arbeitsbedürfnisse oder blockiert das persönliche und professionelle Wachstum. Wer beruflich am falschen Platz ist, verschwendet wertvolles Potenzial und leidet häufig unter psychischen und physischen Beschwerden, die nicht selten in eine Abwärtsspirale des eigenen Selbstwertgefühls führen.

In unseren Beratungen und Workshops erlebe ich immer wieder Menschen, die in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung zwar viel Frustration spüren, aber zu wenig Vertrauen in ihre Selbstwirksamkeit erleben. Sie bleiben im »Ja, aber ...«-Modus der Unzufriedenheit stecken, geben die Verantwortung für ihre berufliche Erfüllung ab und hoffen auf die perfekte Jobmöglichkeit, die von außen an sie herangetragen wird. Da dieser glückliche Umstand eher die Ausnahme als die Regel ist, möchte ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, ermutigen, Ihre Arbeit als etwas zu betrachten, das Sie selbst verändern können, anstatt auf den Zufall zu hoffen. Ich möchte Sie darin bestärken, selbst zum Job Crafter zu werden. Diese Gestaltung beginnt im Inneren und wirkt nach außen.

Dieses Buch richtet sich an alle – egal ob angestellt oder selbstständig –, die in ihrem jetzigen Job frustriert sind und das Gefühl haben, irgendwie festzustecken, ohne so richtig zu wissen, wie sie ihre Unzufriedenheit loswerden können. Es gibt Ihnen die Gelegenheit, Ihre Jobsituation strukturiert zu reflektieren. Sie analysieren Ihr Problem, um herauszufinden, wo genau Ihre Gestaltungsspielräume liegen. Sie setzen sich mit Ihrer inneren Einstellung zum Beruf auseinander, gehen Ihrer Persönlichkeit auf den Grund und werden Schritt für Schritt angeleitet, Ihren Traumjob zu definieren.

Diese Erkenntnisse helfen Ihnen, Ihren derzeitigen Job zu bewerten und wichtige Stellschrauben für Ihr individuelles Job Crafting zu iden-

tifizieren. Sie leiten passende Maßnahmen ab, um wieder in Ihre Kraft zu kommen, Ihr Potenzial abzurufen und persönlich zu wachsen. Neben theoretischen Erläuterungen und Fallbeispielen aus Beratung und Workshops bietet das Buch eine praktische Anleitung, wie Sie diese Schritte für sich selbst umsetzen können. Es gibt Ihnen einen Leitfaden an die Hand, den bestehenden Job auf Basis Ihrer Persönlichkeit so zu gestalten, dass er persönlich, inhaltlich und strukturell (wieder) zu Ihnen passt.

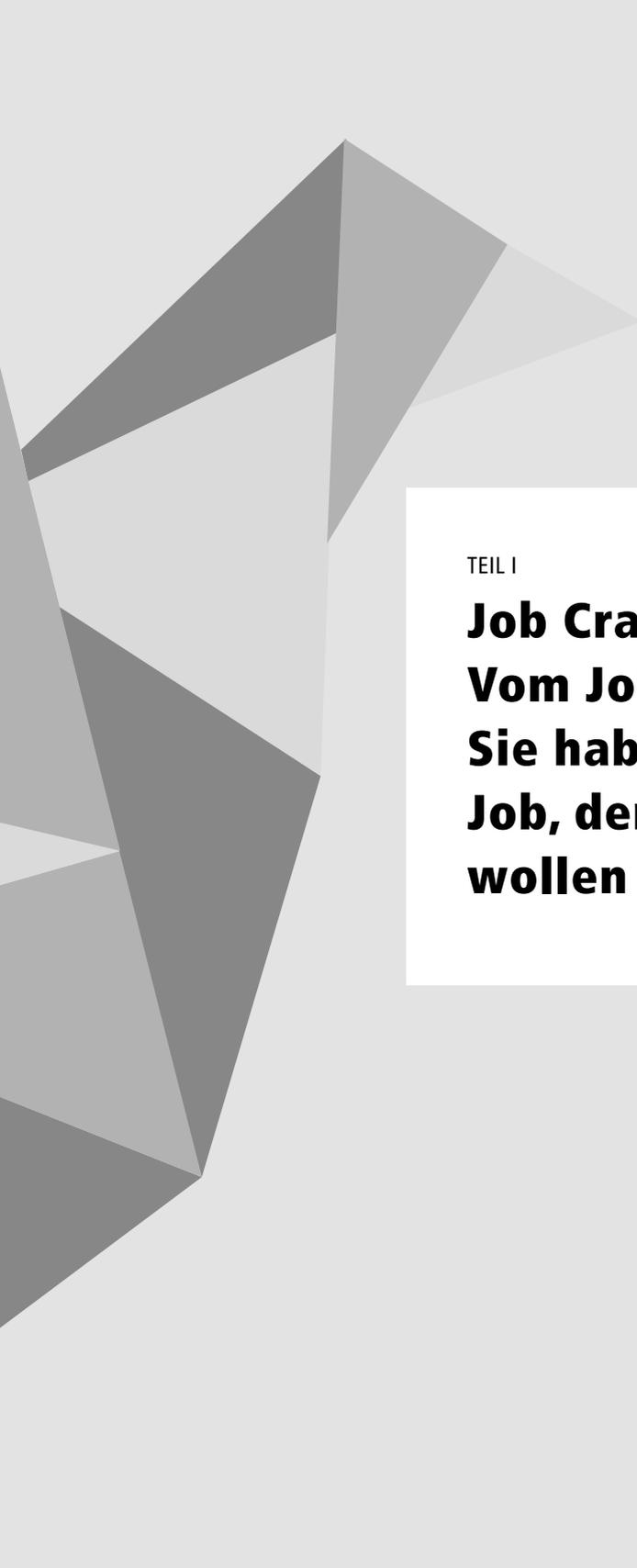
Im Idealfall werden Sie nach dem Prozess des Job Crafting in Ihrem bestehenden Arbeitsverhältnis eine hohe Zufriedenheit spüren oder – wenn das nicht möglich ist – eine andere Stelle, Position oder vielleicht sogar einen neuen Beruf finden. Meine Empfehlung: Lesen Sie das Buch nicht einfach in einem Rutsch durch, sondern nehmen Sie sich Zeit für die Anleitung zum Job Crafting. Führen Sie die Übungen in Ruhe durch und halten Sie Ihre Gedanken schriftlich fest. Das Schreiben zwingt Ihr Gehirn, sich intensiv mit Ihrem Veränderungsprozess auseinanderzusetzen, und schafft Klarheit. So können Sie die gewonnenen Informationen über sich und Ihre berufliche Situation besser strukturieren, was Ihnen helfen wird, sie in der Bewertung Ihres derzeitigen Jobs zu rekapitulieren. Schriftliche Notizen dienen in der Umsetzungsphase des Job Crafting nicht nur als Gedächtnisstütze, sondern auch als Leitfaden und motivationaler Rückenwind.

Erstmals erwähnt und maßgeblich geprägt wurde der Begriff »Job Crafting« 2001 von Amy Wrzesniewski und Jane E. Dutton in ihrem Artikel »Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work«. Seitdem wurde die Idee der individuellen Einflussnahme auf den eigenen Job und dessen aktiver Gestaltung in vielen Büchern und Artikeln unterschiedlicher Autor*innen aus den verschiedensten Fachrichtungen weiterentwickelt. In diesem Buch beschreibe ich den Job-Crafting-Prozess, der sich aus jahrelanger Coachingerfahrung entwickelt und in der Begleitung meiner Klient*innen als erfolgreich erwiesen hat. Man könnte diesen Prozess als das »Struss & Claussen-Job-Crafting-Konzept« bezeichnen. Es unterscheidet sich an vielen Stellen von der Job-Crafting-Methode, die in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben wird. Ich möchte Sie herzlich einladen, es mit eigenen Gedanken und Ideen zu ergänzen.

Die beruflichen Entscheidungen, die meine Klient*innen im Anschluss an ihre Beratung bei uns treffen, begeistern mich immer wieder aufs Neue. Indem ich hier ihre Geschichten erzähle, möchte ich zeigen, dass Jobzufriedenheit nicht für die Happy Few reserviert ist, sondern dass wir alle Einfluss auf unsere berufliche Erfüllung nehmen können.

Job Crafting ist kein Privileg weniger, sondern kann von allen angewandt werden. Sie haben es in der Hand!

Dazu möchte ich Sie ermutigen und motivieren. Mit diesem Buch teile ich meine Erfahrung aus vielen Jahren Karriereberatung. Ich vermittele Ihnen die methodische Kompetenz, mit der auch Sie Ihre Job-Person-Passung optimieren können, um Ihre Arbeit (wieder) lieben zu lernen.



TEIL I

**Job Crafting:
Vom Job, den
Sie haben, zum
Job, den Sie
wollen**

Es gibt für jede*n den richtigen Platz

In der Frage nach einem erfüllten Leben spielt die Arbeit eine entscheidende Rolle. Wenn ich meine Klient*innen am Anfang der Beratung frage: »Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Job?«, antworten viele mit einem diffusen »Joa, geht so«. Die Jobzufriedenheit setzt sich aus vielen Einzelfaktoren zusammen, und sich diese spezifisch zu vergegenwärtigen, ist kein einfacher Prozess. Außerdem ist die eigenständige und 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. Unsicherheit nehme ich auch dann wahr, wenn meine Kund*innen im Großen und Ganzen recht zufrieden sind, es aber viele kleine Dinge gibt, die sie gerne verändern würden. Aus Angst, das Verhältnis zu Vorgesetzten zu beeinträchtigen oder ihren Job aufs Spiel zu setzen, ersticken sie jedweden Veränderungsgedanken bereits im Keim und finden sich mit der Situation so ab, wie sie eben ist.

Niemand muss in seinem Job unglücklich sein. Niemand sollte sich mit einer suboptimalen Jobsituation zufriedengeben, denn es lässt sich immer etwas verändern und es gibt für jede*n den richtigen Platz – also den, an dem die Job-Person-Passung hoch ist. Natürlich gibt es auch etwas dazwischen, doch Menschen sollten sich mit ihrem Beitrag als Erwerbstätige zur Gemeinschaft zumindest insofern identifizieren können, als er ihren Werten entspricht und sie während der Arbeit »sie selbst« sein können. Das bedeutet für Sie nicht unbedingt, dass Sie Ihren Traumjob ausüben müssen. Aber es erfordert, dass der Job die Erwartung erfüllt, die Sie an ihn stellen – und dass Sie mit ihm zufrieden sind.

Was ist Job Crafting?

Der Begriff »Job Crafting« beschreibt ein Konzept aus der Wirtschafts- und Arbeitspsychologie, genauer der positiven Organisationspsychologie. Sein Ansatz ist, die eigene Arbeit so zu gestalten oder zu verändern, dass sie besonders gut zur Person und zur aktuellen Lebenssituation passt.

Mit Job Crafting machen Sie den Job, den Sie haben, zu dem Job, den Sie wollen.

Die Kernidee dabei ist, dass jede*r Einzelne kleine Anpassungen am eigenen Job vornehmen kann, um die Arbeit optimal auf die eigene Persönlichkeit abzustimmen. 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.

Ob angestellt oder selbstständig, wir haben alle schon einmal Job Crafting betrieben, ohne es zu merken. Keine Stelle ist auf Anhieb perfekt, ganz egal, was in der Anzeige steht. Wir beginnen in dem Moment, in dem wir den Job antreten, automatisch damit, ihn zu gestalten und an uns anzupassen. Keine Stelle wird von zwei verschiedenen Menschen exakt gleich ausgeführt. So legt die eine Projektmanagerin beispielsweise Wert auf einen direkten Kommunikationsstil, beschränkt den Informationsaustausch auf die Sachebene und fällt Entscheidungen eher datengetrieben, während ihr Kollege in der gleichen Position eine empathische Kommunikation bevorzugt, einen kooperativen Führungsstil pflegt und in die Entscheidungsfindung nicht nur seine, sondern auch die Intuition seiner Mitarbeitenden einbezieht. Dementsprechend unterschiedlich arbeiten und führen beide in der gleichen Position. Auch die Pandemie hat uns gezeigt, dass Zeiten, Strukturen und Vorgehensweisen des Arbeitens flexibler sind als zuvor angenommen. Die Not hat uns in Bezug auf die Gestaltung unserer Jobs erfinderisch gemacht.

Im Ergebnis führt Job Crafting dazu, dass Sie die äußeren Bedingungen Ihres Jobs verändern, indem Sie beispielsweise Ihre Aufgaben, Arbeitsprozesse oder -methoden gezielt und individuell umgestalten. Zudem schafft es verbesserte Arbeitsbeziehungen sowie ein effizienteres persönliches Energiemanagement und lässt Sie eine förderliche innere Einstellung zu Ihrem Job entwickeln.

Stellschrauben des Job Crafting

Job Crafting ist als Allererstes eine Erinnerung daran, selbst die Verantwortung für das eigene Wohlbefinden bei der Arbeit zu übernehmen. Eine der Stellschrauben, an der Sie in Ihrem Job-Crafting-Prozess drehen können, ist das »Was« Ihres Jobs. Dafür passen Sie Ihre Aufgaben, Ziele und Verantwortlichkeiten so an, dass sie mehr Ihrer Veranlagung entsprechen. Sie können favorisierte Aufgaben ausweiten, neue hinzunehmen oder unliebsame delegieren, reduzieren oder vereinfachen. Sie entscheiden, welchen Projekten Sie sich in welchem Umfang und in welcher Reihenfolge widmen möchten. So könnte zum Beispiel ein Mensch mit Stärken im kreativen Bereich eine Datenpflege-Aufgabe an einen Kollegen übergeben, dem Details und Struktur mehr liegen.

Auch das »Wie« Ihrer Arbeit können Sie verändern; es bezieht sich auf Ihre Arbeitsabläufe. Sie legen für sich fest, auf welche Art und Weise Sie am besten arbeiten können, welches Pensum Sie bis zu welcher Deadline schaffen und wie Sie dabei am effizientesten vorgehen. Gegen Ihren Energiefresser »Multitasking« wirken Sie beispielsweise durch klarere Priorisierung, besseres Zeitmanagement und effiziente To-do-Listen an und können so die Arbeitslast bewältigen, ohne übermäßig gestresst zu werden.

Eine weitere Stellschraube sind Ihre Arbeitsbeziehungen, das »Wie mit wem«. In der Wahl der Interaktionspartner*innen und der Gestaltung des sozialen Miteinanders steckt riesiges Potenzial. Sie entscheiden sich für die Beziehungsgestaltung, die Ihnen am meisten liegt. Ein Beispiel: Während der eine Kollege beim Arbeiten vor allem Ruhe und Konzentration braucht, ist seine Kollegin eher durch Austausch motiviert– und »stört« ihn deshalb ohne böse Absicht immer wieder.

Ein offenes Gespräch verhindert Missverständnisse zwischen den beiden; zudem kann sich die kontaktfreudige Kollegin Gleichgesinnte für Teamwork suchen und vorrangig Aufgaben wie Brainstorming in der Gruppe übernehmen.

Auch unsere Haltung ist nicht statisch, wir können sie gestalten und beeinflussen. Darin liegt unsere Kraft. Wenn sich unser Blick auf die Dinge ändert, ändern sich die Dinge. Die innere Einstellung ist eine maßgebliche Stellschraube Ihres Job Crafting.

Es hängt auch von unserer Haltung ab, ob wir aus unserem Job Sinn und Freude ziehen oder vieles negativ bewerten und uns unzufrieden fühlen.

Werden wir von einschränkenden Glaubenssätzen und einem Fokus auf den Mangel geleitet, neigen wir dazu, vor allem die Nachteile zu sehen und uns zu beschweren. Mit dieser Haltung wird es uns schwerfallen, überhaupt mit irgendeiner Arbeit zufrieden zu sein. Und auch das Gegenteil gilt: Mit positiven inneren Überzeugungen wie »Arbeit kann Spaß machen«, »Ich leiste einen wichtigen Beitrag mit meinem Tun« oder »Es gibt keine Misserfolge, nur Lernchancen« lenken wir unsere Aufmerksamkeit auf Dinge, die uns mit Energie versorgen, und können so eine Menge rausholen. So kann sich beispielsweise die Mitarbeiterin im Lager eines Supermarktes bewusst machen, dass sie zur anhaltenden Grundversorgung vieler Menschen beiträgt; eine Reinigungskraft im Krankenhaus kann die Relevanz ihrer Arbeit darin finden, zur Gesundheit und Genesung von Menschen beizutragen. Beide Jobs sind, was uns spätestens seit der Coronapandemie deutlich wurde, systemrelevant, und das Wissen um diese Bedeutung erhöht wiederum Sinnerleben und Motivation bei der Arbeit.

Niemand ist den ganzen Tag über gleichermaßen kraftvoll oder konzentriert und die Menschen haben jeweils unterschiedliche Energiequellen und Wohlfühlbedingungen. Das persönliche Energiemanagement als Stellschraube des Job Crafting zielt darauf ab, den Verlauf der eigenen Leistungskurve und die individuellen Energiespender und -fresser zu kennen und den Arbeitsalltag dementsprechend zu gestalten. Wer seine Energie gut einteilen und die Tanks wieder auffüllen kann, verhindert Erschöpfungszustände. Dabei spielen viele Details