

## INTERVIEW

# „Lernen Sie die Arbeit lieben – mit Job Crafting“

Nicht wenige Unternehmensjurist\*innen fühlen sich im Job gelangweilt, fehl am Platz – in jedem Fall alles andere als zufrieden. Für viele führt das zur „inneren Kündigung“, also dem lustlosen Abarbeiten der Aufgaben, ohne Eigeninitiative oder Hingabe zur Sache. Als Lösung steht dann oft ein Jobwechsel im Raum, der Abhilfe schaffen soll – aber ist das die einzige Möglichkeit, der belastenden Situation zu entkommen? Im Interview erklärt Ragnhild Struss, wie man mittels Job Crafting die Arbeit wieder lieben lernt.



VCD — Viola C. Didier  
RS — Ragnhild Struss

**Ragnhild Struss**  
Gründerin und  
Partnerin der Berufs-  
und Karriereberatung  
Struss & Claussen  
Personal Development

Als Beraterin und Executive Coach mit dem fachlichen Hintergrund aus Wirtschaftswissenschaften und Organisationspsychologie begleitet Ragnhild Struss seit mehr als 20 Jahren Menschen dabei, ihre berufliche Erfüllung zu finden und persönlich sowie professionell zu wachsen.

**VCD** Frau Struss, Unzufriedenheit im Job scheint ja derzeit ein Massenphänomen zu sein. Wie kommt's?

**RS** Tatsächlich zeigt ein Blick auf die Entwicklung der vergangenen Jahre, dass die Wechselbereitschaft von Angestellten zunehmend steigt und sich derzeit auf Rekordniveau befindet. Sehr viele Menschen hadern mit ihrer Arbeitssituation und fühlen sich nicht mehr an ihr Unternehmen gebunden. Als einzige Option sehen sie dann oft die Kündigung, entweder die offizielle oder aber die innere Kündigung, auch Quiet Quitting genannt. Das bedeutet, sie bleiben in ihrer Position, machen Dienst nach Vorschrift und hangeln sich von Urlaub zu Urlaub, ohne das Gefühl von Sinn oder Freude bei der Arbeit zu erleben. Das Problem beginnt bereits da, dass viele gar nicht wissen, woher genau ihre Unzufriedenheit kommt und ihnen außerdem die Überzeugung fehlt, selbst etwas in ihrem aktuellen Job verändern zu können.

| **VCD** Was sind die Konsequenzen?

**RS** Die Konsequenzen sind fatal, für Arbeitnehmende wie auch für Unternehmen: Wenn die Arbeit keine Gelegenheit bietet, das zu tun,

was man am besten kann, oder wenn der Job nicht mit den eigenen Werten, Bedürfnissen und Präferenzen zu vereinbaren ist, dann spricht man von einer mangelnden Job-Person-Passung. Ein negativer Kreislauf entsteht: Unzufriedene Angestellte, die ihr Potenzial nicht entfalten können, erhalten keine positive Rückmeldung mehr auf ihre Tätigkeit und verlieren ihre Motivation, was sich negativ auf den Selbstwert auswirkt und mit der Zeit zu psychischen oder physischen Beschwerden führen kann. Im Extremfall können sich daraus Burn-out, Bore-out oder andere Krankheiten entwickeln, die wiederum hohe Fehlzeiten und steigende Fluktuation nach sich ziehen und somit enorme wirtschaftliche Kosten für das Unternehmen verursachen.

| **VCD** Weshalb ist eine Kündigung Ihrer Ansicht nach oft trotzdem nicht die beste Lösung?

**RS** Ich bin überzeugt davon, dass aus den allermeisten Jobs viel mehr rauszuholen ist, als man zuerst denkt. Die meisten meiner Klient\*innen sind sich ihres Gestaltungsspielraumes nicht bewusst. Natürlich gibt es Fälle, in denen eine

Kündigung unumgänglich ist, viel häufiger sind jedoch die Fälle, in denen ein Jobwechsel nicht zu mehr Zufriedenheit führt. Oft tauchen in der neuen Stelle ganz ähnliche Schwierigkeiten auf wie in dem Job, den man gerade verlassen hat, denn die Lösung findet sich nicht im Außen, sondern im Innen: in der eigenen Einstellung und der eigenverantwortlichen Einflussnahme auf die Arbeit. Daher sollte man herausfinden, wo genau das Problem eigentlich liegt und direkt an der Wurzel ansetzen.

**VCD** Weshalb sind zufriedene Arbeitende insgesamt so wichtig?

**RS** Zufriedene Mitarbeitende bringen ihrem Unternehmen einen enormen Mehrwert: Wer das Gefühl von Sinn bei der Arbeit spürt, in seinem Tun Wertschätzung spürt und sich als wirksam erlebt, ist motivierter, leistungsfähiger und nicht nur beruflich erfüllter, sondern insgesamt zufriedener und gesünder im Leben. Damit sind zufriedene Arbeitende – ob angestellt oder selbstständig – auf vielen Ebenen ein Gewinn: Sie sind gut für sich selbst, für die Volkswirtschaft sowie für die Gesellschaft insgesamt. Denn nur, wer selbstwirksam und authentisch arbeitet, hat auch die Energie und Kreativität, die Gesellschaft zu gestalten und sich für andere einzusetzen.

**VCD** In Ihrem Buch „Wie Sie mit Job Crafting Ihre Arbeit wieder lieben lernen“ schlagen Sie eine Lösung vor – welche ist das?

**RS** Mit der Methode des Job Crafting – also der aktiven Gestaltung des eigenen Jobs – kann jeder strukturiert selbst darauf einwirken, den Job, den er hat, zu dem zu machen, den er haben möchte und der wirklich zu ihm passt – einen Job, der ihn zufrieden macht. Im Buch stelle ich einen konkreten Leitfaden vor, wie Job Crafting in der Praxis funktioniert. Es gibt verschiedene Stellschrauben, an denen man selbst drehen kann. Dazu zählen beispielsweise Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Arbeitsabläufe, berufliche Beziehungen oder auch die innere Einstellung gegenüber der Arbeit.

**VCD** Können Sie uns von einem konkreten Beispiel erzählen, wie Job Crafting funktioniert?

**RS** Ein reales Beispiel ist das einer Anwältin, Mitte 40, die beruflich sehr erfolgreich in einer renommierten Kanzlei arbeitete, auch die schwierigsten Fälle für sich entschied, innerlich aber ein immer stärkeres Störgefühl empfand.

Sie machte immer häufiger Fehler bei der Arbeit, fühlte sich zunehmend erschöpft, verwechselte Klient\*innen und verpasste Fristen. Schließlich beging sie einen gravierenden Fehler, der sie in zermürbende Selbstzweifel und eine echte berufliche Krise stürzte, die sie dazu brachte, unsere Beratung aufzusuchen. Knapp zusammengefasst deckten wir dort die versteckten Mechanismen ihrer Selbstsabotage auf, analysierten die Gründe dafür und erarbeiteten gezielte Maßnahmen für ihr Job Crafting. Anschließend verschob sie den Fokus ihrer Arbeit: Sie widmete sich vorrangig Klient\*innen mit psychischen Problemen, wirkte als Mediatorin, integrierte Pro-bono-Projekte in das Angebot der Kanzlei und übernahm Mentoring-Aufgaben für den Nachwuchs im Referendariat. Durch diese Veränderungen konnte sie ihre unterdrückten Leidenschaften, nämlich die Begeisterung für Psychologie und den Wunsch, Menschen zu helfen, auf ganz neue Art in ihren Arbeitsalltag integrieren und erlebte wieder Sinn und Erfüllung in ihrem Job.

**VCD** Das klingt natürlich fantastisch, aber wie lässt sich ermitteln, woher genau die Unzufriedenheit kommt?

**RS** Als Grundlage empfehle ich im ersten Schritt eine Standortanalyse, also eine dezidierte Problemanalyse im Hier und Jetzt, und im zweiten Schritt eine Persönlichkeitsanalyse. In letzterer geht es darum herauszufinden, was man überhaupt braucht, um zufrieden und erfüllt zu arbeiten. Der Blick nach innen gibt Auskunft darüber, an welchen Punkten der Ist-Zustand nicht den eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen entspricht. Generell empfehle ich, eher klein mit schnell umsetzbaren Veränderungen anzufangen, also den Fokus auf die nahe Zukunft zu legen. Job Crafting ist kein einmaliges Unterfangen, sondern ein kontinuierlicher Prozess, was bedeutet, die entwickelten Maßnahmen werden nicht alle gleichzeitig implementiert, sondern man nähert sich der Idealvorstellung seines Jobs Schritt für Schritt an, um die Veränderungen nahtlos in die tägliche Arbeit integrieren zu können.

**VCD** Nehmen wir an, man hat die Unzufriedenheit ermittelt, weiß, wo die eigenen Stärken liegen und was beruflich am meisten Spaß macht. Wie lässt sich denn dann der aktuelle Job so verändern, dass er wieder zum Leben passt? Da macht doch sicher nicht jeder Arbeitgeber mit ...



**Viola C. Didier**  
Wirtschaftsjournalistin, Juristin,  
Chefredakteurin der  
ZUR

Viola C. Didier ist Volljuristin, Wirtschaftsjournalistin und Inhaberin des RES JURA Redaktionsbüros ([www.resjura.de](http://www.resjura.de)) in Heidelberg. Sie ist auf die Themen Wirtschaftsrecht, Finanzen, Steuern und Nachhaltigkeit spezialisiert. Als freie Chefredakteurin betreut sie verschiedene juristische Fachzeitschriften sowie Online-Portale und arbeitet für Fachverlage, Kanzleien und Unternehmen.

**RS** Dieses Argument begegnet mir häufig, ich nenne es die „Ja-aber-Falle“. Veränderung kostet Kraft und häufig stehen Ängste oder ungesunde Gewohnheiten im Weg, weshalb die Klient\*innen, die zu uns in die Beratung kommen, dann nach Gründen suchen, warum diese oder jene Veränderung nicht möglich ist. Oft finden sie solche Gründe dann im Außen, nach dem Motto: „Die Chefin genehmigt das nicht“ oder „Das wurde hier schon immer so gemacht, das brauche ich gar nicht erst anzusprechen.“ Überwindet man diese Hürde und geht in den direkten Austausch mit Vorgesetzten und Kolleg\*innen, macht man häufig die Erfahrung, dass selbst in eher konservativen Unternehmensstrukturen Wege gefunden werden, am eigenen Job zu schrauben. Immerhin gibt es genügend handfeste Argumente, die auch Führungskräfte überzeugen sollten: effizientere, erfülltere und zufriedener Angestellte sind leistungsfähiger und weisen eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen auf. Job Crafting ist also auch ein Werkzeug, um das Potenzial der Mitarbeitenden optimal zu heben und qualifizierte Fachkräfte langfristig ans Unternehmen zu binden, was wiederum wirtschaftliche Vorteile bringt. Wenn Entscheidungsträger\*innen von Anfang an in das Job-Crafting-Vorhaben eingebunden werden, ist die Chance groß, dass diese Bemühungen als Teil der Karriereentwicklung anerkannt und gefördert werden.

**VCD** Nehmen wir an, das Job Crafting war erfolgreich. Dann greift vermutlich der alte Spruch: „Finde eine Arbeit, die du liebst und du musst nie wieder arbeiten.“ Aber ist das wirklich so? Arbeit, die man liebt, ist nicht zwingend weniger anstrengend ...

**RS** Sicher kann Arbeit, die man gerne macht, in der man seine Stärken und Talente einbringen kann und die man als erfüllend empfindet, auch anstrengend sein, zumindest phasenweise. Doch anders als ein Job, der nicht zur eigenen Persön-

lichkeit passt, zieht diese Art der Arbeit nicht nur Energie, sondern sie spendet auch Energie. Der Projektabschluss ist vielleicht mit Zeitdruck und Stress verbunden, gleichzeitig ist es ein beglückendes Gefühl, an etwas Sinnvollem mitgewirkt zu haben und durch das eigene Tun Erfolge zu erzielen. Ein Job hingegen, der die eigenen Erwartungen an ihn nicht erfüllt, den eigenen Werten widerspricht oder an dem man sich völlig fehl am Platz fühlt, kostet permanent Kraft, weil man entgegen den eigenen Überzeugungen arbeitet oder sich extrem anpassen und wichtige Teile seiner Persönlichkeit zurückstellen muss – das ist der große Unterschied.

**VCD** Wenn man sich von der geliebten Arbeit aber nicht lösen kann oder will, droht dann nicht gerade Erschöpfung und Burn-out?

**RS** Die Gefahr besteht. Gerade High Performer und Menschen, die stark mit ihrem Job identifiziert sind, neigen dazu, eigene Grenzen – sowohl psychische als auch physische – zu überschreiten. Deswegen kann ein Teil von Job Crafting auch sein, genau das zu erkennen und dann an seinem Energiemanagement oder der eigenen Grenzaktualisierung zu arbeiten. Das kann beispielsweise bedeuten, eine gesunde Pausenkultur zu entwickeln, Arbeitszeiten zu etablieren, die zum eigenen Biorhythmus passen, Aufgaben anders zu managen oder das Delegieren zu erlernen. Entscheidend ist, erst einmal herauszufinden, was konkret zur Erschöpfung beiträgt. Das können Arbeitstage im Großraumbüro sein, stundenlange Meetings, häufige Geschäftsreisen oder auch fehlender Austausch mit Kolleg\*innen – je nachdem, wie die eigene Persönlichkeit strukturiert ist. Deswegen setzt Job Crafting genau bei diesen Fragen an: Wer ist der Mensch? Und wie muss die Stelle aussehen, die zu seiner Persönlichkeit passt? Darauf aufbauend lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, mit denen die Zufriedenheit im aktuellen Job gesteigert und das Leben positiv beeinflusst wird. Ich bin überzeugt, dass es die Welt ein bisschen besser machen würde, wenn jeder beruflich das tun könnte, was ihm persönlich und fachlich am meisten liegt. Das soll kein Privileg weniger sein, sondern dieses Wissen soll allen zur Verfügung stehen. Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben und arbeite täglich daran, die Idee des Job Crafting bekannter zu machen.

**VCD** Vielen herzlichen Dank für das spannende Interview! ■



**Gerade High Performer und Menschen,  
die stark mit ihrem Job identifiziert sind,  
neigen dazu, eigene Grenzen  
– sowohl psychische als auch physische –  
zu überschreiten.**