

Job gestalten statt kündigen

JOB CRAFTING – Unzufriedenheit im Job ist ein Massenphänomen. Unter den Folgen leiden sowohl Angestellte als auch Unternehmen. Job Crafting kann dabei helfen, die Passung zwischen Job und Person zu erhöhen und die **Arbeit so zu verändern, dass sie wieder Freude macht.**

Hamburg – Ein Arbeitsplatz, an dem man sich wohlfühlt. Aufgaben, die die eigenen Stärken zur Geltung bringen. Ein Team, das gemeinsame Werte vertritt. Vorgesetzte, die die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden kennen und respektieren. Utopie in der modernen Arbeitswelt? Nicht unbedingt. Mit Job Crafting steht uns ein kraftvolles Werkzeug zur Verfügung, von dem sowohl Unternehmen als auch Angestellte profitieren.

Job Crafting: gestalten statt kündigen

Was versteht man unter Job Crafting? Die Methode stammt aus der positiven Organisationspsychologie und beschreibt die aktive Gestaltung des eigenen Jobs. Einfach ausgedrückt bedeutet Job Crafting, aus dem Job, den man hat, den Job zu machen, den man haben will. Die Kernidee ist, dass jede:r Einzelne kleine Anpassungen am aktuellen Job vornehmen kann, um die Arbeit optimal auf die eigene Persönlichkeit abzustimmen. Wenn die Passung zwischen Job, Person und Organisation stimmt, ergibt sich daraus ein Gefühl von Zufriedenheit bei der Arbeit, an das wiederum weitere positive Effekte geknüpft sind. Doch wie genau kann das funktionieren – den Job gestalten?

Die Frage beschreibt ein Problem, das weit verbreitet ist: Den meisten Menschen ist nicht bewusst, dass sie selbst etwas an ihrer Arbeitssituation ändern können. Daher verharren sie in Jobs, die sie nicht erfüllen, weil sie nicht oder nicht mehr zu ihnen passen – oder sie gehen den radikalen Schritt und kündigen. Die dritte Option wäre: dem aktuellen Job eine zweite Chance zu geben.

Unzufriedenheit im Job ist ein Massenphänomen

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

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

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. Denn der Dienst nach Vorschrift, das Erledigen der Aufgaben, ohne wirklich engagiert für die Sache zu sein, führt selten zur gewünschten Zufriedenheit.

Der andere Weg, der häufig gewählt wird, wenn die berufliche Situation nicht zufriedenstellt, ist die Kündigung. Diese hat sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer:innen weitreichende Konsequenzen. Die durch hohe Fluktuationsraten verursachten



Wenn die Passung zwischen Job, Person und Organisation stimmt, ergibt sich daraus ein Gefühl von Zufriedenheit bei der Arbeit, an das wiederum weitere positive Effekte geknüpft sind.

Schäden auf Unternehmensseite reichen von wirtschaftlichen Einbußen über die Verunsicherung des Teams bis hin zur dauerhaften Suche nach Fachkräften für die Nachbesetzung der Stellen. Aufseiten der Angestellten wiederum führen wiederholte Jobwechsel aufgrund von unbefriedigenden Arbeitsumständen häufig ebenfalls nicht zur gewünschten Verbesserung, nämlich wenn sich trotz Veränderung von Position oder Unternehmen die Zufriedenheit bei der Arbeit nicht langfristig steigert. Doch selbst wer erkannt hat, dass er aktiv etwas an seiner Arbeitssituation verändern kann, weiß noch lange nicht, an welcher Stelle er ansetzen soll. Wo fängt man an? Wie findet man heraus, woher genau die berufliche Unzufriedenheit kommt?

Fünf Schritte zu mehr Zufriedenheit

In meinem Buch „Wie Sie mit Job Crafting Ihre Arbeit wieder lieben lernen“ (siehe Buchtipps) biete ich eine konkrete Anleitung, wie der Job-Crafting-Prozess funktioniert. Er umfasst fünf Schritte: Angefangen bei einer Standortanalyse führt er über die Erkundung der Persönlichkeit zur Erforschung des Traumjobs, um dann über die Ableitung der entsprechenden Job-Crafting-Maßnahmen schließlich in der Umsetzung des Aktionsplans zu münden. Mithilfe dieses praktischen Leitfadens kann jede:r auf der Basis einer tiefgehenden Persönlichkeitsanalyse herausfinden, was er oder sie braucht, um erfüllt zu arbeiten und wie die Jobzufriedenheit nachhaltig gesteigert werden kann.

Was uns gerne zur Arbeit gehen und produktiv sein lässt, ist hoch individuell, daher gibt es keine One-size-fits-all-Lösung. Für den einen sind das abwechslungsreiche Aufgaben, flexible Arbeitszeiten und viel Freiraum in der Gestaltung seiner Tätigkeiten, für die andere sind es feste Strukturen, regelmäßige Feedbackgespräche und ein höhenverstellbarer Schreibtisch, die zu mehr Wohlbefinden bei der Arbeit beitragen. Wer sich selbst gut kennt

und weiß, was er oder sie kann, will und braucht, um im Job langfristig zufrieden zu sein, kann immer wieder neu aktiv darauf einwirken, dass diese Bedürfnisse im Arbeitsalltag berücksichtigt werden.

Blick über den Tellerrand

Damit Job Crafting gelingt, müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. Die strukturierte Analyse des eigenen Jobs sowie das Hinterfragen der Arbeitsweise, der Aufgaben und der Beziehungen am Arbeitsplatz brauchen Zeit und Energie. Es gibt jedoch Lebenssituationen, in denen kaum noch Kraft übrig ist, um sich diesem Prozess zu widmen. Dann sollte erst einmal wieder Raum geschaffen werden, um aufzutanken. Wenn sich beispielsweise alles mühsam anfühlt, weil man sich gerade mitten in der Scheidung befindet, einen schweren Verlust verarbeitet oder unter gesundheitlichen Problemen leidet, sollte man sich ganz gezielt diesen Bereichen zuwenden und erst im Anschluss daran einen Blick auf die Arbeitssituation werfen.

Manchmal denkt man auch, die Unzufriedenheit läge an der Arbeit, bei genauerer Betrachtung stellt man dann aber fest, dass der private Alltag anders organisiert werden müsste oder dass Beziehungsprobleme zur Belastung geworden sind. In diesen Fällen sind Off-Job-Crafting-Maßnahmen angebracht, also Veränderungen in anderen Lebensbereichen, die sich dann wiederum positiv auf die berufliche Situation auswirken. Das kann eine Umstrukturierung der Kinderbetreuung sein, eine Paartherapie oder auch die Entdeckung eines neuen Hobbys, das wieder mehr Freude ins Leben bringt und für Ausgleich sorgt.

Zeit für neue Wege

Woran erkennt man, dass es Zeit ist, neue Wege zu gehen und wann es sich lohnt, am eigenen Job zu schrauben? In manchen Fällen ist die Situation so eingefahren, dass auch ein noch so gut geplanter und durchgeführter Job-Crafting-Prozess nicht zur Steigerung der Zufriedenheit führt. Dann ist eine Kündigung unvermeidbar. Denn wer unnötig lange versucht, etwas an seiner aktuellen Stelle zu verbessern, obwohl alle Zeichen für einen Wechsel sprechen, verschwendet Ressour-

cen in einem Unternehmen oder einer Position, die einfach nicht mehr passen und die sich auch nicht passend gestalten lassen. Gelohnt hat sich das

Job Crafting in jedem Fall, denn die Erkenntnisse, die im Prozess gewonnen werden, lassen sich auch bei der Stellensuche und beim Onboarding im neuen Job anwenden.

Von Job Crafting profitieren letztendlich alle: Angestellte, Selbstständige, Personaler:innen, Führungskräfte und Unternehmer:innen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Zufriedene Mitarbeitende sind motivierter und leistungsfähiger, sie sind seltener krank und weisen eine höhere Bindung an das Unternehmen auf, was zu geringeren Fehlzeiten und sinkender Fluktuation führt. Zudem erhöhen Angestellte, die ihren Job gerne machen und sich in ihrem Umfeld wohlfühlen, die Innovationskraft des Unternehmens und tragen dazu bei, auch als Arbeitgeber interessanter zu werden. Daher ist Job Crafting eine Schlüsselkompetenz, die in der zukünftigen Arbeitswelt immer wichtiger wird.

Ragnild Struss



DIE AUTORIN ist Expertin für Beratung und Coaching mit dem Schwerpunkt Persönlichkeitsentwicklung, Karriere und Berufsorientierung. Ihr

Unternehmen Struss & Claussen Personal Development zählt zu den führenden Karriereberatungen Deutschlands.



BUCHTIPP

Ragnild Struss
Wie Sie mit Job Crafting Ihre Arbeit wieder lieben lernen
Gabal Verlag, 2023
200 Seiten, 25 Euro
ISBN 978-3967391619

WIFI
Mit dem WIFI auf Erfolgskurs!



Lehrgänge Frühling 2024

1. Lehrgang Innovation – digital & green
Innovationen in Zeiten der dualen Transformation erfolgreich umsetzen
Nachhaltigkeit & Digitalisierung sind die Innovationstreiber des 21. Jahrhunderts. In diesem neuen Lehrgang lernen Sie, wie Sie die Transformation strukturiert angehen und Innovationsprojekte gelingen.
TERMIN: 23. Februar – 13. Juni 2024 (6 Module, Anmeldefrist: 30.11.23)

SPECIAL Als Führungskraft mehr Zeit für das Wesentliche
Modernes Zeitmanagement für Unternehmer:innen & Führungskräfte
Wie gelingt es das immer höhere Arbeitspensum in Führungsposition zu bewältigen? Lernen Sie wirkungsvolle Methoden und smarte Tools kennen – für mehr Produktivität und Lebensqualität.
TERMIN: 01. und 02. Februar 2024

16. Intervalltraining: Spitze im Verkauf!
Die bewährte Fortbildung für erfolgreiche Verkäufer:innen
Dieses Training richtet sich an Verkäufer:innen, die ihre Kompetenzen ausbauen und ihr Verkaufsergebnis steigern wollen. Sie erstellen einen persönlichen Aktionsplan für die sofortige Umsetzung in die Praxis.
TERMIN: 20. Februar – 30. Mai 2024 (5 Module)

8. Resilienz-Training für Führende
Mehr Widerstandskraft in Zeiten ständiger Wandels
Die Anforderungen steigen ständig, Komplexität und Geschwindigkeit nehmen zu. In diesem Training entwickeln Sie gezielt ihre persönliche Resilienz und lernen, wie Sie die Resilienz der Mitarbeiter:innen fördern.
TERMIN: 29. Februar – 19. April 2024 (2 x 2 Tage)



WIFI – Weiterbildung der Handelskammer Bozen
39100 Bozen | Südtiroler Straße 60
Tel. 0471 945 666 | wifi@handelskammer.bz.it
www.wifi.bz.it