

RAGNHILD STRUSS

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

GABAL

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 978-3-96739-161-9

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

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

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



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

www.pefc.de

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

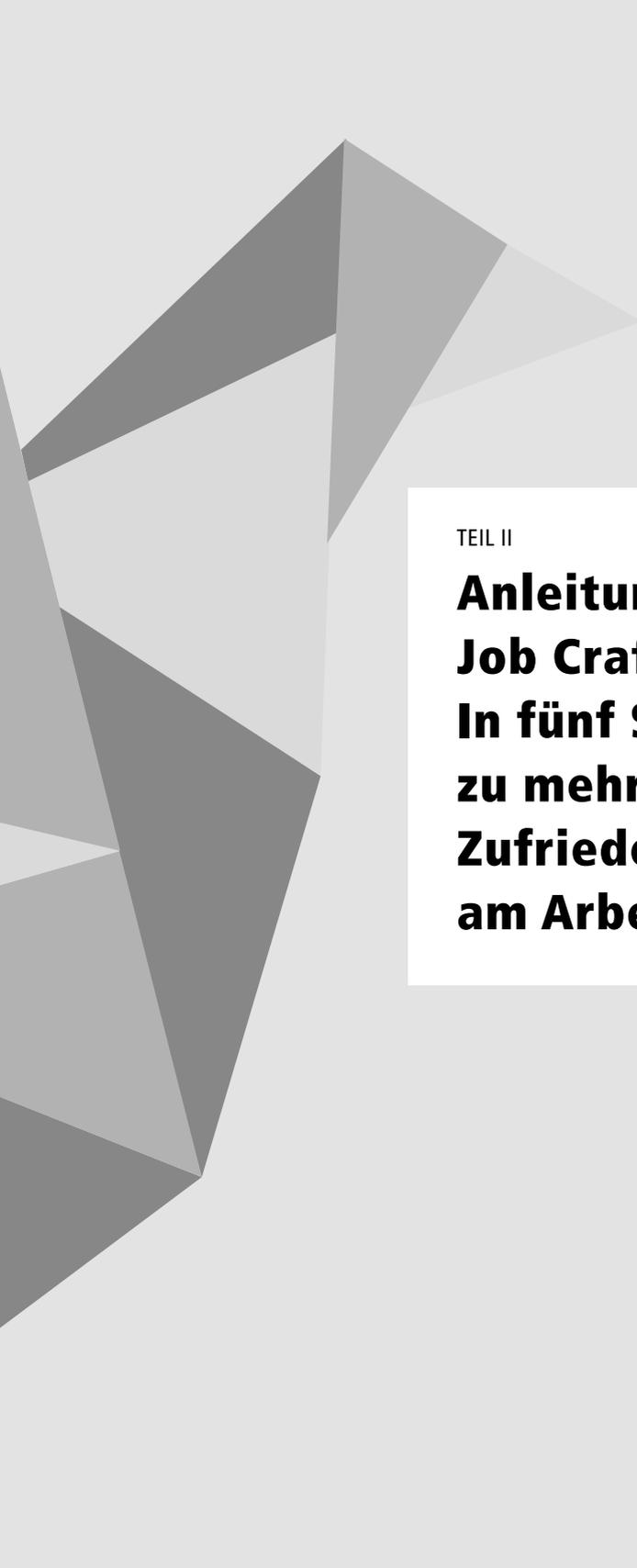
Wieso es nie zu spät ist für einen Neuanfang 186

Nachwort 189

Danke 191

Quellenverzeichnis 193

Die Autorin 196



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

Sie fühlen sich vom Titel dieses Buches angesprochen, was darauf schließen lässt, dass der Gedanke an Ihre Arbeit Unbehagen oder inneren Widerstand in Ihnen auslöst. Vermutlich geht es Ihnen wie meinen Kund*innen, die ihren Job unter die Lupe nehmen und verändern wollen, bevor sich ihr Unmut zu einer handfesten Lebenskrise verdichtet.

Warum so viele unzufriedene Menschen als Erstes ihre berufliche Situation verändern wollen, um sich wieder besser zu fühlen, hat mehrere Gründe. Das Gefühl von Kontrolle und aktiver Steuerungsmöglichkeit scheint im Beruf stärker ausgeprägt zu sein als in anderen Lebensbereichen wie Beziehungen, Familie oder Persönlichkeitsentwicklung, die wesentlich komplexer sind. Es scheint am einfachsten und damit naheliegendsten, sich dem Bereich zu widmen, der mit seinen klaren Aufgabenbeschreibungen, zeitlichen Regelungen und finanziellen Größen greifbarer wirkt.

Außerdem bestimmt der Job einen Großteil der Lebenszeit. Von beruflichen Veränderungen erhoffen sich viele eine entsprechend große Hebelwirkung für ihre Gesamtzufriedenheit. Darüber hinaus ist der Beruf für die meisten Menschen die Säule der finanziellen Stabilität. In Zeiten der Unsicherheit erliegen sie der Illusion, durch eine bessere Position oder ein höheres Einkommen ihr Sicherheitsgefühl und damit auch ihre Lebenszufriedenheit steigern zu können.

Der Beruf ist für viele außerdem die naheliegendste Möglichkeit, ihre Stärken und Talente auszudrücken. Die Aussicht, durch berufliche Veränderung das eigene Potenzial besser ausschöpfen zu können,

verspricht mehr Zufriedenheit im Job. Wenn es um gesellschaftliche Wertschätzung, die Anerkennung durch Bezugspersonen oder persönliche Selbstverwirklichung geht, weisen viele der Arbeit eine entscheidende Rolle zu. Einen entsprechend großen Einfluss hat die berufliche Identität auf den eigenen Selbstwert. In Phasen, in denen wir unzufrieden und von Selbstzweifeln geplagt sind, versuchen wir, uns durch Optimierung der beruflichen Identität selbst aufzuwerten.

Ich erlebe allerdings auch viele Menschen, die sich blindlings in Veränderungen des Lebensbereichs »Job« stürzen, obwohl das unangenehme Gefühl auch oder sogar hauptsächlich aus Problemen in anderen Lebensbereichen resultiert.

Weil das Problem nur da gelöst werden kann, wo es entsteht, beginnt Ihr Job-Crafting-Prozess mit einer ausführlichen Standortanalyse. Sie reflektieren die Gründe Ihrer Unzufriedenheit, um an der richtigen Stelle ansetzen zu können.

Sie leiten ab, um welche Lebensbereiche Sie sich mit Off-Job-Crafting-Maßnahmen – zumindest begleitend zu Ihrem beruflichen Anliegen – kümmern sollten, um Ihre Tanks wieder aufzuladen. Über einen Test, den ich für dieses Buch entwickelt habe, können Sie ermitteln, wie dramatisch der Grad Ihrer Unzufriedenheit im Beruf ist. Doch das generelle Wissen um diese Unzufriedenheit im Job reicht nicht aus. Für die Ableitung konkreter Job-Crafting-Maßnahmen müssen Sie die spezifischen Komponenten Ihres Jobs kennen, die tatsächlich für Ihre Frustration verantwortlich sind.

Liegt das Problem wirklich im Job?

Nicht immer ist der Job die Ursache für Frustration und Krisenstimmung. Wer aus dem Gefühl »Hier kann ich wenigstens etwas ändern« heraus krampfhaft versucht, ihn zu optimieren – und dabei die eigentliche Wurzel des Problems ignoriert –, wird auch mit sehr viel Aufwand seine allgemeine Lebenszufriedenheit nicht steigern. Es ist wie bei einer Reise: Wenn Sie nach Hamburg fahren möchten, macht es für Ihre Reisepläne einen großen Unterschied, ob Ihr Startpunkt in

München oder Berlin liegt. So ähnlich ist es mit Ihrem persönlichen Job-Crafting-Prozess. Sie sollten wissen, von wo Sie starten. Verschaffen Sie sich also zunächst Klarheit über Ihre derzeitige Lebenssituation und erforschen Sie Ihr Problem, indem Sie den Ursachen für Ihre diffuse Unzufriedenheit auf den Grund gehen. Ein umfassender Blick auf unterschiedliche Lebensbereiche wird dazu beitragen, mehr Zufriedenheit und Erfüllung zu erreichen – nicht nur im Job.

Neue Phase, neue Bedürfnisse: Wenn sich Prioritäten verschieben

»Wendepunkte« oder »Schwellensituationen« nennt man jene Lebensphasen, die von Wandel, Übergängen oder Umbrüchen geprägt sind. Sie sind fester Bestandteil jeder Biografie und verlangen eine – nicht selten tiefgreifende – innere Neuaufstellung oder eine Neugestaltung der Lebensumstände, manchmal auch beides. Sie können einerseits von Faktoren bestimmt sein, die den eigenen Veränderungswunsch im positiven Sinne beflügeln. Das sind zum Beispiel ersehnte Ereignisse wie der Berufseinstieg, die Geburt eines Kindes, der Umzug in eine neue Stadt, Bildungsabschlüsse, inspirierende Begegnungen, das Überwinden von Herausforderungen, die Hochzeit, Karriereerfolge oder das Erreichen anderer persönlicher Ziele. Diese Ereignisse motivieren uns, wir haben Lust, das Leben nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten. Die Entscheidung, uns im Leben neu zu orientieren, werden wir in solchen Situationen freiwillig und gerne treffen. Gestaltet man diese Lebensübergänge aktiv und achtet auf seine Ressourcen, sorgen sie für große Entwicklungssprünge in der eigenen Lebensgeschichte.

Andererseits können unangenehme oder herausfordernde Schwellensituationen die persönliche Veränderung notwendig machen. Allgemeine Krisen wie die Pandemie, Kriege oder der Klimawandel lassen uns das bisherige Leben infrage stellen. »Wie will ich eigentlich wirklich leben?« »Was brauche ich, um glücklich zu sein?« »Was kann ich verändern, um diese herausfordernden Zeiten zu meistern?« Fragen wie diese ziehen häufig den Wunsch nach anderen Arbeitsbedingungen nach sich. Auch individuelle Ereignisse wie ein Jobverlust, berufliche Rückschläge, finanzielle Schwierigkeiten oder anhaltende Konflikte dienen – zunächst ungewollt – als Katalysatoren für persönliche Entwicklung. Dasselbe gilt für Erfahrungen mit Trennung, Krankheit, Trauer, chronischem Stress oder Burn-out.

Meist sind diese Lebensstadien von Unsicherheit oder Ängsten geprägt, wir hinterfragen bisherige Entscheidungen und unser Wertesystem gerät ins Wanken. Gleichzeitig bieten solche Schwellensituationen uns eine Chance, wenn wir sie als richtungsweisende Möglichkeiten für Wachstum und Reife betrachten. Vergleichen Sie es mit der Häutung eines Krebses: Wenn das Exoskelett zu klein wird, muss es abgeworfen werden, damit sich – abgestimmt auf den Wachstumsprozess – ein neuer passgenauer Schutzpanzer bilden kann. Kurz nachdem er die alte Schale abgeworfen hat (und bevor die neue Haut widerstandsfähig genug ist), ist der Krebs besonders weich und anfällig für Angriffe. So ähnlich geht es uns:

Wachstum und Veränderungen finden dort statt, wo wir verletzlich sind, weil das Alte nicht mehr passt und das Neue noch keine richtige Form angenommen hat.

Positive wie negative Lebensübergänge haben automatisch Auswirkungen auf unsere gesamte Biografie. Es ist ganz natürlich, in solchen Phasen auch die berufliche Erfüllung in den Wunsch nach Veränderung zu integrieren.

Externe und interne Stressoren

Wenn das eigene Leben nicht mehr zu der Person passt, die wir geworden sind – oder wenn es vielleicht noch nie so richtig gepasst hat, weil wir an unseren Bedürfnissen und Wünschen vorbeigelebt haben –, reichen die individuellen Bewältigungsressourcen irgendwann nicht mehr aus, um den Stressoren des Lebens adäquat begegnen zu können. Der Reifen verliert Luft, bis Sie auf der Felge fahren.

Unter »Stressoren« versteht man alle inneren und äußeren Reize, Ereignisse oder Herausforderungen, die individuelle Stressreaktionen hervorrufen. Es gibt externe Stressoren und interne Stressoren. Externe Stressoren können beispielsweise Arbeitsüberlastung, Familienkonflikte und Beziehungsprobleme sein, aber auch finanzielle oder gesundheitliche Schwierigkeiten, Umweltbelastungen, Zeitdruck, größere Lebensveränderungen oder genereller Informationsüberfluss. Zu den internen Stressoren zählen zum Beispiel unrealistische Erwartungen, negative Selbstgespräche, Ängste, Perfektionismus, unzureichen-

de persönliche Entwicklung, Unzufriedenheit mit dem Körper, geringes Selbstwertgefühl oder mangelnde Selbstfürsorge.

Welche Stressreaktionen ein Mensch entwickelt, ist individuell unterschiedlich. Manche neigen zu körperlichen Reaktionen wie Muskelverspannungen, erhöhtem Blutdruck oder Magen-Darm-Beschwerden. Bei anderen wirkt sich der Stress eher emotional aus und führt zu Angstgefühlen, Nervosität, Reizbarkeit oder Traurigkeit. Auch kognitive Auffälligkeiten wie Gedächtnisprobleme, Konzentrationsschwierigkeiten oder eingeschränktes Urteilsvermögen können auf zu viel Stress zurückzuführen sein. Verhaltensänderungen wie sozialer Rückzug, Suchtverhalten oder gesteigerte Aggression können ein Hinweis darauf sein, dass Ihr Leben Sie im Moment überfordert.

Indem Sie Ihre Stressreaktionen genau unter die Lupe nehmen und verantwortliche Stressoren identifizieren, finden Sie heraus, ob Ihre Niedergeschlagenheit tatsächlich aus dem Beruf oder doch aus einem anderen Lebensbereich kommt.

So ging es einem UX-Designer, der unter Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Konzentrationsschwierigkeiten litt und zunächst dachte, dass der berufliche Druck dafür verantwortlich sei. Nach einer sorgfältigen Analyse seiner Lebenssituation wurde ihm bewusst, dass die Hauptstressoren an ganz anderer Stelle lagen: in Eheproblemen und der Sorge um seine kranke Mutter. Nachdem die Ursache gefunden war, begann er gemeinsam mit seiner Frau eine Paartherapie und unterstützte seine Mutter bei der Suche nach einer geeigneten Pflegeeinrichtung. Nach und nach ließen seine Beschwerden nach, er konnte sich seiner Arbeit wieder gemäß seinem Anspruch widmen und empfand dabei Freude.

Einen internen Stressor möchte ich an dieser Stelle besonders hervorheben – das mangelnde Selbstwertgefühl. Denn wenn Sie sich selbst nicht mögen, wird auch der Versuch des Job Crafting Ihr Zufriedenheitsempfinden nicht entscheidend verändern. Unser Selbstwertgefühl kann zwar in verschiedenen Lebensbereichen und Rollen unterschiedlich ausgeprägt sein – so kann sich eine Führungskraft in ihrer beruflichen Funktion stark und wertvoll fühlen und in ihrer Rolle als Mutter große Selbstzweifel haben. Tendenziell wirkt sich ein geringes

Selbstwertempfinden in einem Lebensbereich aber auch auf die Selbstwahrnehmung in anderen Bereichen aus. Die Folgen sind gravierend. Neben geringerer Lebenszufriedenheit haben Personen mit einem niedrigen Selbstwertgefühl Schwierigkeiten, ihre beruflichen Stärken und Erfolge anzuerkennen und sich klar zu positionieren. Das äußert sich zum Beispiel darin, dass sie Chancen nicht ergreifen, weil sie sich nicht zutrauen, damit verbundene Herausforderungen zu meistern, oder dass sie keine eigenen Ideen einbringen, weil sie Angst vor Ablehnung und Kritik haben. Sie neigen dazu, sich zu überlasten, weil sie innerlich immer das Gefühl haben, »Es reicht noch nicht«; und diese Haltung erhöht das Risiko von Stress und Burn-out.

Wer sich selbst gering schätzt, neigt zu pessimistischer Weltsicht und selbstverletzenden inneren Dialogen. Weil die Güte der Beziehung zu sich selbst die Qualität der Beziehung zu anderen bestimmt, finden sich Menschen mit einem niedrigen Selbstwertgefühl häufig in problematischen Arbeitsbeziehungen wieder, in denen sie sich unwohl und unsicher fühlen. Im Miteinander sind sie eventuell nicht authentisch, weil sie glauben, das genüge nicht. Menschen mit einem geringen Selbstwertgefühl nehmen sich selbst nicht wichtig genug, um angemessen für ihre eigenen Bedürfnisse einzustehen, und haben deshalb Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen und ihre Meinung selbstbewusst zu vertreten. Beides ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Job Crafting.

Wenn Sie Ihre Unzufriedenheit auf ein niedriges Selbstwertgefühl zurückführen, lassen Sie sich als Vorbereitung auf Ihren Job-Crafting-Prozess durch eine Coachin oder einen Therapeuten begleiten. Ihre Lebenszufriedenheit und der Erfolg Ihres Job Crafting sind maßgeblich von dem Wert abhängig, den Sie sich als Person geben.

Analysieren Sie Ihre derzeitige Lebenssituation

Da Lebensbereiche interdependent sind – sie hängen voneinander ab und beeinflussen sich gegenseitig –, ist es für die Steigerung der Jobzufriedenheit empfehlenswert, die berufliche Veränderung durch kleine Modifikationen in anderen Lebensbereichen zu unterstützen. Jobplanung ist immer auch Lebensplanung. Vergegenwärtigen Sie sich dafür, welche Lebensbereiche Ihnen in Ihrer derzeitigen Lebens-

situation besonders wichtig sind. Das können beispielsweise einige der folgenden sein: Liebe und Partnerschaft, Freundschaften, Familie, Geld und Finanzen, Beruf, räumliche Umgebung und Wohnung, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstfürsorge, Sinn und Spiritualität, Kreativität, Sport, Ernährung und Gesundheit, Bewusstsein für Soziales und Nachhaltigkeit, Wissen und Lernen, Freizeit, Hobbys, Urlaub, Achtsamkeit und Muße.

Denken Sie darüber nach, wie zufrieden und erfüllt Sie sich in den Lebensbereichen fühlen, die Sie im Moment für besonders relevant halten – denen Sie in Ihrer derzeitigen Lebensphase also viel Aufmerksamkeit widmen wollen. Dann vergleichen Sie diesen Wert mit dem Maß an Zufriedenheit und Erfüllung, das Sie in dem jeweiligen Lebensbereich gerne hätten. Besonders interessant für die Analyse Ihrer Lebenssituation sind die Bereiche, in denen die derzeitige Zufriedenheit sehr viel geringer ist als die ersehnte. Zum einen dient die Gegenüberstellung von Ist- und Sollwerten als Gradmesser dafür, wie sehr Sie im Moment auf Ihre Bedürfnisse achten. Zum anderen sind hohe Diskrepanzen ein Hinweis, den Sie ernst nehmen sollten. Sie bieten Ihnen gleichzeitig die Chance, Prioritäten neu zu setzen und Ziele neu zu definieren, damit Sie wieder mehr Kraft in sich spüren und eine höhere Zufriedenheit erreichen. Sie erlangen Klarheit darüber, wo Sie sich Veränderung wünschen und wo Sie – auch mit Off-Job-Crafting-Maßnahmen – konkret ansetzen können, um wieder glücklicher zu leben.

Nehmen wir an, Ihnen ist der berufliche Bereich sehr wichtig. Sie erfahren derzeit im Job wenig Erfüllung, würden aber gerne eine hohe Zufriedenheit in diesem Lebensbereich erreichen. Dann ist Ihr Job tatsächlich eine Quelle Ihrer Unzufriedenheit. Nehmen wir zusätzlich an, dass Sie die Bereiche Freizeit und Gesundheit ähnlich defizitär bewerten. In dem Fall sollten Sie zunächst Ihre Freizeit anders gestalten und sich um Ihre Gesundheit kümmern, damit Sie genügend Energie für Ihr Job Crafting haben und Ihr allgemeines Gefühl von Zufriedenheit und Erfüllung steigern, was in diesem Fall der Job allein nicht leisten kann.

Ich erinnere mich an eine Klientin, Ende 30, die eine sehr gut bezahlte Position als Vice-President in einem der größten europäischen Unter-

nehmen innehatte und nach ihren Angaben in ihrer Traumstadt lebte. Sie kam mit der Aussage »Das kann doch noch nicht alles gewesen sein« in die Beratung und wollte von mir wissen, wie sie ihre Karriere weiterentwickeln konnte, welche Position sie als nächste anstreben sollte oder ob sie nicht doch noch einmal den Bereich oder die Branche wechseln sollte.

In ihrer Standortanalyse wurde deutlich, dass nicht der Job die größte Diskrepanz zwischen Ist- und Sollwerten von Erfüllung aufwies – sie gab in diesem Bereich sogar hohe Zufriedenheitswerte an –, sondern dass die Bereiche »Partnerschaft« und »eigene Familie« den größten Kummer bereiteten. Da ihr Job lange die Hauptquelle ihrer Lebenszufriedenheit war und sie einen Großteil ihres Selbstwertes auf ihrem professionellen Erfolg aufbaute, brachte ihr allgemeines Unbehagen sie dazu, erneut über eine berufliche Entwicklung nachzudenken. Die eigentlichen Ursachen der Unzufriedenheit ließ sie dabei – ohne es zu merken – unbeachtet, weil sie sich dort eher unsicher, sehnsüchtig und klein fühlte. Ihre Off-Job-Crafting-Maßnahme bestand dann darin, sich auf die Partnersuche zu fokussieren.

Wie kommt es zu diesen weitverbreiteten Mechanismen? Verantwortlich dafür ist im Wesentlichen das Unwissen über die eigene Motivstruktur. Einerseits werden unsere Handlungen von Motiven beeinflusst, die uns bewusst sind und auf die wir aktiv Einfluss nehmen können, wie zum Beispiel Karriereziele, finanzielle Sicherheit, ein ausgeprägtes Leistungsdenken oder der Wunsch nach Bewunderung und Status. Andererseits lenken uns unbewusste Motive wie versteckte Wünsche, die Sehnsucht nach Anerkennung oder das Bedürfnis nach Kontrolle, ohne dass wir uns im Klaren darüber sind, welchen starken Einfluss sie auf unser Verhalten ausüben.

Ich erlebe häufig Klient*innen, deren Unzufriedenheit nicht auf den Job zurückzuführen ist, sondern darauf, dass ihre unbewussten Motive nicht erfüllt sind – beispielsweise die Suche nach Sinn, ein Kinderwunsch, der Traum von einer erfüllten Partnerschaft, Abenteuerlust, oder das Verlangen nach Unabhängigkeit. »Unbewusst« bedeutet, dass sie diese Wünsche trotz ihrer Wichtigkeit nicht kennen und es ihnen deswegen unglaublich schwerfällt, sie als Wurzel der Unzufriedenheit auszumachen.

Zur großen Verwunderung seines Umfeldes hängte ein Investmentbanker Ende 30 nach erfolglosen Job-Crafting-Bemühungen kurz nach der Geburt seines ersten Sohnes seine hoch dotierte Karriere an den Nagel, um einen Teilzeitjob in einem mittelständischen Unternehmen anzunehmen. Bei genauerer Betrachtung zeigte sich, welches unbewusste Motiv ihn in seiner Karriere geleitet und angetrieben hatte. Es ging im Grunde immer darum, sein ursprüngliches Bedürfnis zu stillen – die Anerkennung seiner Eltern zu erhalten. Kompensatorisch hatte er ein bewusstes Erfolgsmotiv entwickelt (prestigereiche Position, lange Arbeitszeiten und ein sehr hohes Gehalt), weil er wusste, dass es den Erwartungen der Familie entsprach.

Unbewusst erhoffte er sich auf diesem Weg die Anerkennung seines Vaters. Der Umstand, dass er nun selbst Vater wurde, brachte ihn mit seinem Ursprungsmotiv in Kontakt und er beschloss, mit mehr Zeit und Energie für seinen Sohn da sein zu wollen, als sein Vater es gewesen war. Einerseits, um ihm die Anerkennung zu geben, die er als Kind nicht bekommen hatte, und andererseits, um selbst Anerkennung außerhalb seiner beruflichen Rolle zu erlangen.

Dem Lebensbereich »Geld und Finanzen« möchte ich an dieser Stelle besondere Aufmerksamkeit schenken. Viele Klient*innen geben eine geringe Entlohnung als Grund für ihre Unzufriedenheit im Job an. Vorausgesetzt, sie können ihre Grundbedürfnisse mit ihrem Gehalt befriedigen, liegt die Ursache der Frustration aber oft auf einer anderen Ebene und würde mit mehr Geld nicht nachhaltig beseitigt werden.

Monetäre Unzufriedenheit kann symbolisch für ein anderes Mangelgefühl stehen. Wer zum Beispiel unter einem geringen Selbstwertgefühl leidet, häufig Kontrollverlust erlebt, Ängste und Sorgen hat oder sich abhängig, unsicher oder überfordert fühlt, hofft häufig, diesen Defizitgefühlen mit einem höheren Gehalt entgegenwirken zu können. In der Beratung beschreibe ich Geld gerne metaphorisch als Frachtschiff, das keinen Selbstzweck hat, sondern seinen Wert erst erhält, wenn es Waren und Materialien sicher und effizient von einem Ort zum nächsten befördert.

Geld hat – neben dem Ziel der Grundversorgung – den Zweck, bestimmte psychische Bedürfnisse zu erfüllen.

Wenn Sie herausfinden, welches »Gut« das Geld für Sie transportieren soll, ermöglicht Ihnen das eine wesentlich differenziertere Betrachtung Ihrer Unzufriedenheit, für die finanzieller Frust ein Stellvertreter sein kann. Hinterfragen Sie kritisch, welche Ihrer Wünsche ein höheres Gehalt erfüllen soll und wie Sie diese anders als über mehr Einkommen befriedigen können. Sehnen Sie sich vielleicht nach mehr Sicherheit? Oder mehr Freiheit? Erhoffen Sie sich durch mehr Geld auf dem Konto das Gefühl von Macht und Kontrolle? Oder verknüpfen Sie damit die Vorstellung von höherem gesellschaftlichem Ansehen? Glauben Sie, dass mehr Geld Ihr Selbstwertgefühl steigern würde, oder sehnen Sie sich nach Komfort, Unabhängigkeit und Beruhigung? Eventuell soll Ihnen das Geld mehr Zeit für Kreativität und Selbstverwirklichung geben oder Sie lang ersehnte Abenteuer erleben lassen. Es ist in jedem Fall hilfreich, unbewusste Wünsche an das Geld zu erkennen und zu adressieren, um eine gesündere Beziehung zu dem Wunsch nach finanziellem Wohlstand aufzubauen.

Natürlich gibt es auch den Fall, dass jemand schlichtweg mit seinem Gehalt unzufrieden ist und darin keinen Stellvertreter für unbewusste Wünsche sieht. Sie sind enttäuscht, weil Sie nicht das Gehalt bekommen, das Sie für angemessen halten? Dann überlegen Sie sich genau, warum das so ist, um in der nächsten Gehaltsverhandlung starke Argumente vorbringen zu können. Finanzielle Unzufriedenheit kann entstehen, wenn wir das Gefühl haben, dass unsere Arbeit vor dem Hintergrund unserer Erfahrung und Ausbildung unterbezahlt ist, nicht marktgerecht entlohnt wird oder wenn unser Gehalt im Vergleich zu dem von Kolleg*innen zu gering ausfällt. Manchmal maskiert der Geld-Frust auch die Enttäuschung über sich selbst. Ich habe einige Klient*innen, die wissen, was sie tun müssten, um mehr Geld zu verdienen, sie können ihre Ressourcen dafür aber nicht freisetzen, weil ihnen die Energie in anderen Lebensbereichen verloren geht.

Um Unzufriedenheit zu reduzieren, die nicht ausschließlich auf das Berufsleben, sondern auch auf einen oder mehrere andere Lebensbereiche zurückzuführen ist, sollten Sie Ihren Energiehaushalt über Off-Job-Crafting-Maßnahmen wieder auf ein höheres Niveau bringen.

Vielleicht müssen Sie Ihre Freizeit anders gestalten, regelmäßiger Sport machen, um Ihre Gesundheit zu fördern, Entspannungstechniken zum Stressabbau erlernen, sich kreativ beschäftigen oder bedeutsame Beziehungen in Ihrem Leben mehr pflegen. Ebenso wie diese Akte der Selbstfürsorge kann auch eine bewusste Planung und Organisation Ihrer unterschiedlichen Aktivitäten helfen, ausreichend Raum und Zeit für Erholung zu reservieren, was sich letztlich wiederum positiv auf Ihren Job auswirkt.

Bevor Sie im nächsten Abschnitt herausfinden, was genau Ihre Frustration im Job verursacht, können Sie auf www.jobcrafting.de mit dem Test »Wie unzufrieden bin ich in meinem Job?« das Ausmaß Ihrer Unzufriedenheit ermitteln und erfahren, wie notwendig es ist, Ihre berufliche Situation zu verändern.

Ursachenforschung: Worin besteht die Unzufriedenheit im Job?

Je detaillierter Sie Ihr Problem beschreiben und je genauer Sie die Quellen Ihrer beruflichen Unzufriedenheit kennen, desto umfassender, effizienter und nachhaltiger wird die Problemlösung sein. Viele überspringen die detaillierte Ursachenforschung, weil sie die Unzufriedenheit nicht noch intensiver spüren wollen. Das ist nachvollziehbar, aber leider wenig hilfreich. Denn nur, wer sein konkretes Problem kennt, wird mit der Lösung ins Schwarze treffen. Von Ihrer Chirurgin würden Sie schließlich auch eine exakte Diagnose erwarten, bevor sie das Skalpell ansetzt.

Das »Was« des Jobs

Mit dem »Was« des Jobs ist das gemeint, was Sie tagtäglich tun. Es umfasst sowohl die spezifischen Tätigkeiten, die Sie ausführen, als auch die Erwartungen an Sie und die Ergebnisse, die Sie für den Unternehmenserfolg erzielen sollen. Indem Sie reflektieren, wie zufrieden Sie mit den Bestandteilen Ihres »Was« sind, bekommen Sie ein Gefühl dafür, ob und inwiefern Ihre berufliche Unzufriedenheit darin begründet ist. Sie könnte sich beispielsweise darin äußern, dass Sie sich unterfor-

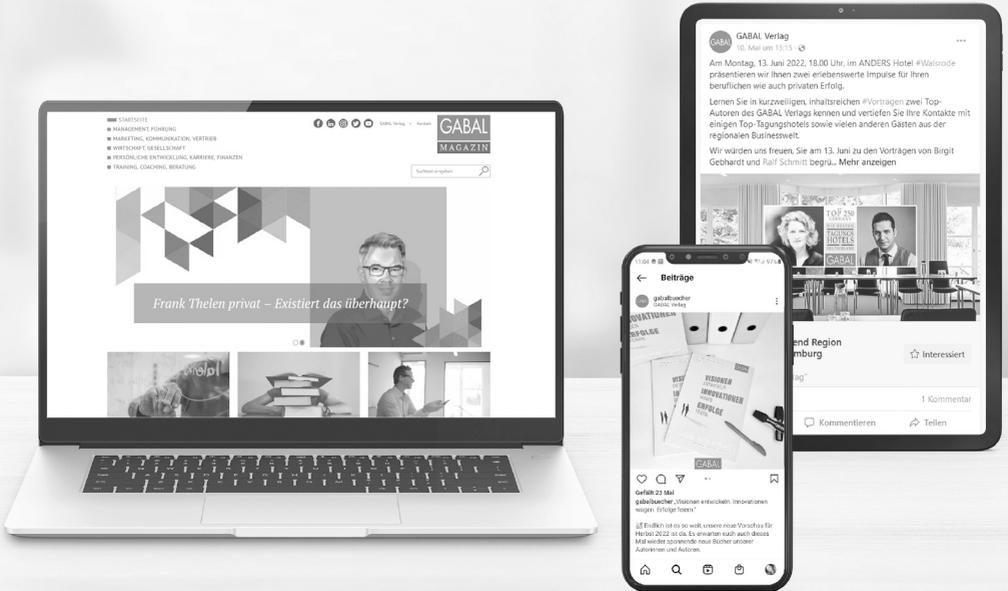
dert oder gelangweilt fühlen, weil die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu einfach oder zu monoton sind.

Auch das Gegenteil macht unzufrieden: Vielleicht entwickeln Sie Gefühle von Überforderung und Frust, weil die Arbeitsbelastung zu hoch ist, unrealistische Erwartungen an Sie gestellt werden oder Ihre Fähigkeiten und Ressourcen nicht ausreichen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Aufgaben, denen Sie zwar gewachsen sind, die Sie aber inhaltlich nicht interessieren, mit deren Zielen Sie sich nicht identifizieren können oder die Ihren Werten widersprechen, ziehen ebenfalls unangenehme Emotionen nach sich.

Besonders wichtig ist hierbei die Frage, wie gerne Sie Ihre Kernaufgaben verrichten. Das sind jene, die qua Stellenbeschreibung am meisten Zeit und Energie in Anspruch nehmen, die für Ihre Rolle typischen und wichtigen Tätigkeiten. Für eine Lehrkraft sind das zum Beispiel Aufgaben wie: Schüler*innen unterrichten, Unterricht vorbereiten, Lehrpläne gestalten und Leistungen evaluieren. Die Kernaufgaben einer selbstständigen Architektin sehen eher so aus: Gebäude entwerfen, Baupläne erstellen und die Bauausführung überwachen. Ein Journalist verbringt seinen Berufsalltag hauptsächlich damit, zu recherchieren und Artikel, Berichte oder Interviews zu verfassen, während eine Kundenservice-Mitarbeiterin Kundenanfragen beantwortet, Ergebnisse des Austauschs protokolliert und Lösungen unterbreitet.

Entscheidend ist auch die Frage, wie zufrieden Sie mit Ihren Verantwortlichkeiten sind. Diese umfassen alle Verpflichtungen und Entscheidungsbefugnisse, die Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Rolle haben. Die Lehrkraft stellt die effektive und ansprechende Lernerfahrung für Schüler*innen sicher, fördert ihre Kreativität und Denkfähigkeit und schafft eine sichere und unterstützende Lernatmosphäre. Die Architektin ist verantwortlich für die Gestaltung von Gebäuden und Räumen, die funktional und ästhetisch ansprechend sind, während sie gleichzeitig Umwelt- und Sicherheitsstandards einhalten und Kundenanforderungen erfüllen muss. Der Journalist verpflichtet sich, relevante, aktuelle und faktengenaue Informationen für die Öffentlichkeit aufzubereiten und ethische und professionelle Standards einzuhalten. Die Kundenservice-Mitarbeiterin sorgt für eine zufriedene Kundschaft, indem sie die Kundenbindung fördert und den Service verbessert.

WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



→ Im GABAL MAGAZIN

- Aktuelle Themen und Trends aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung
- Hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse
- Mehr zu unseren Büchern und AutorInnen

→ Auf Social Media

- Spannende Einblicke in das Verlagsleben
- Alle Infos rund um unsere neuen Bücher und unsere AutorInnen
- Aktuelle Veranstaltungen, Gewinnspiele u.v.m.



Schauen Sie vorbei!
www.gabal-magazin.de



Folgen Sie uns auf
 unseren Social-Media-Kanälen!