

Job Crafting konkret mit dem PERMA-H-Modell

4

Was hilft Menschen beim Aufblühen? Aus welchen Quellen schöpfen wir Kraft und Anregungen für ein möglichst gesundes, erfolgreiches Tun und Sein? Mit diesen Fragen befassen sich Philosophie und andere Wissenschaften seit Urzeiten, mal mehr und mal weniger intensiv. Die recht junge Wissenschaft der Positiven Psychologie stellt diese Frage in den Mittelpunkt (ein guter Überblick dazu bei Blickhan, 2015).

Eine zentrale Figur der Positiven Psychologie ist Martin Seligman – auch weil das von ihm entwickelte Perma-Modell (Seligman, 2018) zu den am weitesten verbreiteten und beforschten Modellen menschlichen Wohlbefindens zählt. Seligman unterscheidet darin zwischen fünf unterscheidbaren, messbaren Dimensionen, die auch mit unterschiedlichen Interventionen und Strategien in den (Arbeits-)Alltag übersetzt werden können:

- **positive Emotionen** fördern (und negative begrenzen)
- **Engagement**, Flow und Stärkenorientierung ausbauen
- positive **Verbindungen** stärken (englisch: „relationships“)
- **Sinn** und Bedeutsamkeit erfahren („meaning“)
- **Erfolg** („accomplishment“) und Fortschritt planen, erreichen, feiern

Ein in Seligmans Modell nicht vorgesehener sechster Faktor wird immer wieder eingefordert (Kern, 2022) und soll hier integriert werden:

- **Gesundheit** („Health“), also die physische Vitalität und deren subjektive Wahrnehmung

Die unterschiedlichen Perma-Dimensionen können mittels Fragebögen gemessen werden, sowohl im eigenen Leben und in der Selbsteinschätzung (Wammerl et al., 2019), als auch etwa im Führungsverhalten im Abgleich mit einer

Fremdeinschätzung durch Kolleginnen, Mitarbeiter, eigene Führungskräfte (Ebner, 2019; Thiele, 2021a). Ein Perma-H-Survey, der gesundheitliche Dimensionen umfasst, existiert zwar – ist aber bislang nicht in öffentlich zugänglichen Studien auf seine wissenschaftliche Gültigkeit hin validiert.¹

Das Perma-H-Modell eignet sich auch wunderbar als eine Art Landkarte für das Job Crafting. Darum geht es im Großteil dieses Kapitels. Zunächst geht es aber um eine Analyse des beruflichen Ist-Zustandes.

4.1 Ein wertschätzender Blick auf das, was ist

Was macht Ihre Arbeit für Sie wertvoll? Das Ist ressourcenorientiert in den Blick nehmen, um dann dem Soll näher zu kommen.

Mein Job – eine wertschätzende Bestandsaufnahme

	Freude bereitet hat mir...	Meine Stärken konnte ich einsetzen, als...	Gut in Kontakt war ich mit/als...	Sinn/Bedeut- samkeit habe ich empunden bei...	(Zwischen-) Erfolge waren...	Meine (körperliche, geistige, seelische) Gesundheit hat gestärkt, dass...
Montag						
Dienstag						
Mittwoch						
Donnerstag						
Freitag						
(Samstag)						
(Sonntag)						

Abbildung: Autor, in Anlehnung an (Burnett & Evans, 2021)

¹ <https://permahsurvey.com/>

Eine andere, ergänzende Möglichkeit, eine Bestandsaufnahme des aktuellen beruflichen Daseins vorzunehmen: eine Energiebilanz erstellen. Auf der folgenden Seite finden Sie dazu eine Vorlage, mit der Sie an Hand folgender Fragen arbeiten können:

Wenn ich mir die letzten zwei, drei Arbeitswochen in Erinnerung rufe: Welche 10, 15 Tätigkeiten dominieren mein Berufsleben? Inwiefern bringen mir diese Aufgaben eher Energie, inwiefern rauben sie mir eher Kraft – auf einer Skala von –10 (Energieräuber) bis +10 (Energiespender). Wie viel Zeit (durchschnittliche Stunden pro Woche) verwende ich in etwa für jede dieser Aufgaben? Welche Ideen, Anregungen kommen mir bei dieser Energiebilanz – vielleicht auch in Bezug auf die Anforderungen, die sich aus Ihrer Stelle ergeben, und den Ressourcen, die Ihnen zu deren Bewältigung zur Verfügung stehen?

Füllen Sie die einzelnen Kästchen in der Tabelle aus, das gibt Ihnen einen ersten Hinweis auf mögliche Optimierungspotenziale.

Meine Energiebilanz				
	Tätigkeit	Zieht/bringt Energie (-10 bis +10)	Aufwand/ Woche (h)	Anmerkung
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Abbildung: Autor, in Anlehnung an (Baker, 2020)

Wenn Sie diese Bestandsaufnahme vorgenommen haben, macht es Sinn, Ihre berufliche Tätigkeit anhand der sechs Perma-H-Dimensionen unter die Lupe zu nehmen und mögliche Verbesserungsideen anzugehen.

4.2 Positive Emotionen bewusst erleben

Freude, Interesse und andere positive Emotionen weiten unsere Handlungs- und Denkmöglichkeiten, machen uns sozial anschlussfähiger und belastbarer. Sorge, Angst und andere negative Emotionen verengen dagegen unsere Perspektive (Fredrickson, 1998, 2013). Allerdings führt unser evolutionäres Erbe dazu, dass durch die sogenannte Negativitätsverzerrung („negativity bias“) die Positivität quasi permanentes Auswärtsspiel in unserem Gehirn haben – und die Probleme, Mängel, Sorgen Heimvorteil genießen (Baumeister & Tierney, 2020).

Gerade in Zeiten von Umbruch, Unmut, Ungewissheit scheint es um so schwerer zu sein, aktiv Positivität zu leben – und ist es um so wichtiger.

Eine mögliche Hilfe dazu – das sogenannte Positivitätsportfolio.

4.2.1 Übung: Positivitätsportfolio

Der Lieblings-Podcast, ein bewusst genossener Espresso, ein paar Minuten von der persönlichen Spotify-Energie-Liste, die besonders reschen (für Nicht-Bayern: knackigen) Brezn vom Bäcker, die Telefonkonferenz mit den Kolleg*innen per Spaziergang: Wir können mit kleinen, bewusst erfahrenen Momenten von Freude, Genuss, Positivität unsere Akkus aufladen oder hochhalten. Und weiten mit diesen diesem bewussten Kultivieren positiver Emotionen unsere Denk- und Handlungsräume.

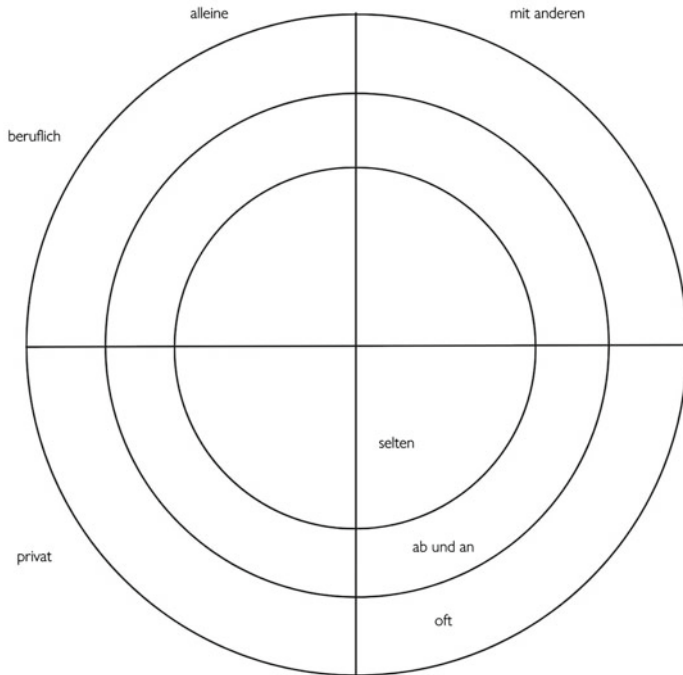
Eine Möglichkeit, um im (Arbeits-)Alltag Momente von Zufriedenheit, Positivität, Glück bewusster zu erleben: das Positivitätsportfolio.

Womit verschaffen Sie sich Mini-Urlaube, Momente und Situationen von Freude, Positivität oder gar Glück? In der Arbeit und im Privatleben? Welche davon erleben Sie alleine? Und welche mit anderen? Tragen Sie auf dem umliegenden Blatt – oder auf einem eigenen nach dieser Vorlage – mindestens sieben solcher „Mini-Urlaube“ pro Quadrant ein. Sie können dabei auch noch unterscheiden zwischen Dingen, die Sie bisher selten (3), gelegentlich (2) und die Sie häufig (1) anwenden. Sie können auch mit unterschiedlichen Farben nach Intensität unterscheiden, kleine Symbole nützen – und und und...

Wenn Sie diese Übersicht erstellt haben: Welche Schlüsse ziehen Sie daraus? Was wäre ein hilfreicher nächster Schritt für mehr Positivität in Ihrem Alltag? Wer oder was kann dabei hilfreich sein?

Wenn Sie mögen, hängen Sie sich das Positivitäts-Portfolio an den Schreibtisch oder Kühlschrank. Und gehen Sie es, zum Beispiel vor dem Start ins Wochenende, regelmäßig durch – alleine oder mit der/dem PartnerIn. Als work in positive progress, sozusagen.

Positivitätsportfolio



4.2.2 Impulsfragen

Was nehmen Sie aus dem Positivitätsportfolio für Ihr persönliches Job Crafting mit? Hier einige mögliche Fragen, anhand derer Sie Veränderungen für eine

bessere Passung zwischen der beruflichen Tätigkeit und den eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten vornehmen können:

- Welche Tätigkeiten verschaffen mir besonders Freude, Zuversicht, Interesse und andere positive Emotionen?
- Wie könnte ich aus bestehenden Tätigkeiten – etwa durch andere Methoden, Arbeitszeiten, Arbeitsorte etc. – mehr Positivität für mich herausholen?
- Welche zusätzlichen Zuständigkeiten würden mich inspirieren und reizen, würden mir Spaß machen?
- Mit welchen Aufgaben kann ich mich von Belastungen besonders gut erholen?
- Welche Tätigkeiten empfinde ich als besonders mühsam oder belastend? Wie kann ich diese verändern oder deren negativen Einfluss auf meine Stimmung reduzieren?

4.3 Mehr Engagement mit Flow und Stärkenorientierung

Kennen Sie Ihre eigenen Stärken? Nein?

Stärken kennen und anerkennen

Es gibt verschiedene diagnostische Tools, mit denen Sie Ihren Stärken auf die Spur kommen können. Die drei bekanntesten und renommiertesten: das VIA-Stärkeninventar, kostenlos auf deutsch etwa verfügbar unter www.gluecksforscher.de (Registrierung erforderlich); der stärker an beruflichen Fähigkeiten ausgerichtete, ebenfalls in verschiedenen Sprachen erhältliche CliftonStrengths-Test (kostenpflichtig, unter www.gallup.com); sowie das in Deutschland wenig bekannte, nur über zertifizierte Berater erhältliche Strengths Profile von Alex Linley (<https://www.strengthsprofile.com>). Weitere Stärkendiagnostik-Tools werden fortlaufend entwickelt und vermarktet, halten aber in aller Regel dem wissenschaftlichen Vergleich mit den hier genannten Instrumenten stand.

Macht nichts, einerseits. Denn das geht laut Untersuchungen des Stärkenforschers Alex Linley zwei von drei Befragten so (Linley et al., 2010). Laut einem Report der Beratungsfirma PWC (PricewaterhouseCoopers, o. J.) geben nur 22 % der Befragten an, sie können ihre Stärken im Beruf ausleben.

4.3.1 Wozu Stärken stärken?

Gleichzeitig ist es ein Jammer, dass so wenige Menschen über ihre Stärken Bescheid wissen und diese so selten einzusetzen scheinen.

Denn Menschen, die ihre Stärken kennen und im Job (zumindest immer wieder) einsetzen können,

- leisten aus Eigen- und Fremdperspektive mehr
- haben mehr Freude an ihrer Arbeit
- stecken sich ehrgeizigere Ziele und erreichen diese mit größerer Wahrscheinlichkeit
- sehen mehr Sinn in ihrer Tätigkeit
- überwinden Widerstände leichter
- empfinden weniger Stress
- kündigen seltener

als diejenigen, die an ihren Stärken vorbeiarbeiten. Darauf lassen etliche Studien aus der Stärkenforschung schließen, einer der am besten untersuchten Bereiche der noch jungen Forschung zu Positiver Leadership und Psychologie. Ein Überblick zu alledem aus Führungsperspektive in (Thiele, 2021b), eine Meta-Analyse zu den Effekten von Stärkennutzung auf förderliche Verhaltensweisen haben jüngst Bates-Krakoff et al. (o. J.) vorgelegt. Etliche weitere wissenschaftliche Forschungsergebnisse dazu finden sich auf der Website des VIA Institutes²

Es scheint sich also sehr zu lohnen, die Stärken zu stärken. Zumal Stärkenfokus in starker Verbindung mit dem Erleben von Flow steht.

Merkmale von Flow

Flow ist ein Zustand des Aufgehens in einer – meist selbstgewählten – intensiven Tätigkeit, der gerade im Beruf mit positiven Auswirkungen auf Einzelne und Teams einhergeht (Bakker & van Woerkom, 2017; Csikszentmihalyi et al., 2014). Zu den typischen Faktoren von Flow gehören: die wahrgenommenen Herausforderungen an eine Aufgabe und die Kompetenzen zu deren Bewältigung stehen in Passung; es liegen klar formulierte Ziele vor; statt permanenter Ablenkung ist fokussierte Aufmerksamkeit möglich; das Zeiterleben verändert sich („was, schon 18.00 Uhr?“). Wann haben Sie zuletzt Flow erlebt? Welche Stärken und welche Umstände helfen Ihnen dabei, in Flow-Zustände zu geraten?

² <https://www.viacharacter.org/research/findings>.

Aber woher dann die Schwäche bei den Stärken? Wenn doch erwiesenermaßen die/der Einzelne, das Team, die Organisation von mehr Stärkenfokus profitieren – woher dann die Blindheit gegenüber Stärken, den eigenen und denen anderer?

Mögliche Erklärungen dafür sind:

- der uns innewohnende, evolutionär bedingte Negativitätsverzerrung („negativity bias“), die Gefahren stets größer erscheinen lässt als Gelegenheiten (Baumeister & Tierney, 2020);
- eine Schul- und Unterrichtskultur, die häufig (noch) stark auf Mängel und Macken fokussiert statt auf Talente und Tugenden;
- der (Irr-)Glaube, dass unser Potenzial eher in der (mühsamen) Verunschlimmerung von Schwächen liegt als im (energiebringenden) Ausbau von Stärken;
- ein mangelndes Vokabular für Stärken bei KollegInnen, Führungskräften, Personalabteilungen etc.;
- daraus resultierend ein schwaches Bewusstsein der Besonderheit eigener Stärken und Stärkenkonfigurationen („das ist doch selbstverständlich, das kann doch jedeR“)
- Stellenausschreibungen und -profile, die eher an den prozessualen und strukturellen Notwendigkeiten in Organisationen ausgerichtet sind als an den Menschen, die sie ausfüllen;
- mangelndes Bewusstsein für den Wert von Stärken – und eine damit einhergehende Blindheit für die eigene Stärkenblindheit (ausführlicher hierzu Biswas-Diener & Dean, 2007).

Etwas Wissen über Stärken und ein gewisses Bewusstsein eigener Stärken ist für Job Crafting geradezu unabdingbar.

4.3.2 Das Stärkenprofil

„Das mit den Stärken ist ja alles gut und schön“, höre ich häufig von PersonalernInnen oder Führungskräften, mit denen ich zu tun habe. „Aber was machen wir mit den Schwächen?“ Wie erkennt und anerkennt man Stärken in angemessener Weise, daran fehlt es in vielen Kontexten nach meiner Beobachtung – und findet gleichzeitig einen konstruktiven Umgang mit Schwächen?

Ich arbeite, sowohl in Einzelcoachings als auch in Teams, gerne mit dem Stärkenprofil von Alex Linley (Linley & Bateman, 2018). Er unterscheidet zwischen vier verschiedenen Aggregatzuständen, mithilfe derer wir Stärkennutzung differenzieren, optimieren und regulieren können – und Schwächen relativieren,

delegieren, kompensieren: den realisierten Stärken, den nicht ausgelebten Stärken, dem erlernten Verhalten und den Schwächen.

Verwirklichte Stärken (die wir nutzen und ausleben, mit denen wir Erfolg haben, die uns Energie geben, die wir häufig und leicht nutzen): Was mache ich mit diesen Stärken möglich – für mich und für andere? Wie kann ich sie, eventuell durch Kombination mit anderen Stärken, noch besser einsetzen? Und in welchen Kontexten sind sie für wen vielleicht auch mal too much und sollten besser heruntergedreht werden?

Schlummernde Stärken (die wir weniger nutzen, die uns eigentlich Leistung ermöglichen und uns in die Kraft bringen, die wir aber aus verschiedenen möglichen Gründen seltener auf die Straße bringen): Woher kommt's, dass ich oder MitarbeitendeR X/Y diese Stärken seltener auslebt? Wie könnte das häufiger passieren, in welchen Umständen, bei welchen Gelegenheiten? Welchen Zielen würde ich durch mehr Nutzung unternutzter Stärken näherkommen?

Erlernetes Verhalten (was wir gut, aber ungern machen, was uns eher de-energetisiert): Was habe ich diesen Verhaltensweisen zu verdanken? Was ermöglichen sie, was verhindern sie? Wo verliere ich möglicherweise an Authentizität, wenn ich diese zu stark und häufig ausspiele? Wie könnte ich ihren Gebrauch maßvoll herunterfahren?

Schwächen (was uns schwerfällt und keinen Spaß macht, womit wir selten und nur mit größtem Aufwand halbwegs akzeptable Leistungen erzielen): crop, drop, prop, swap, shop – kürzer als im Englischen lässt sich eine gute Strategie im Umgang mit Schwächen nicht formulieren, und außerdem wissen wir von Pumuckl, dass alles gut ist, was sich reimt. Hier im Detail und auf Deutsch: Wie kann ich die meine Schwächen minimieren („to crop“: „stutzen“), weniger relevant machen und/oder den Aufwand an Zeit und Energie reduzieren? Wie kann ich sie fallen lassen („to drop“), indem ich die betreffenden Tätigkeiten/Zuständigkeiten ab- oder aufgebe? Wie lassen sich die Schwächen stützen („to prop“) und auf ein „Gut genug“-Niveau bringen, etwa durch die Kombination mit Stärken oder Schulungen oder Coachings...? Mit wem kann ich Zuständigkeiten tauschen („to swap“), sodass sie oder er möglicherweise genau da Stärken einbringen kann, wo ich Schwächen habe – und andersherum? Und welche Schwächen lassen sich möglicherweise durch Outsourcing, Zukauf von Kompetenz („to shop“) ausgleichen?

Vielleicht arbeitet Sie sich selbst durch Ihr Stärkenprofil. Vielleicht holen Sie sich dazu eine Coachin, die am besten sogar auf das „Strength Profile“ von Linley oder eine andere Diagnostikmethode zertifiziert ist. Vielleicht diskutieren Sie das Thema mit einem Sparringspartner aus der Organisation. Vielleicht bauen Sie es in einen Teamworkshop ein. Oder oder oder.

Eines empfehle ich allerdings: Wer als Führungskraft mit den Mitarbeitenden an deren Stärken (und Schwächen) arbeiten will, tut allen Beteiligten einen Gefallen, wenn sie oder er sich zunächst mit dem eigenen Stärkenprofil auseinandersetzt (ein Arbeitsblatt dazu von mir finden Sie unter <http://positiv-fuehren.com/staerkenprofil>).

Dieser Abschnitt ist bewusst länger ausgefallen als die anderen in diesem Kapitel – denn Stärkenfokus ist ein zentraler Aspekt für erfolgreiches Job Crafting. Hier dennoch einige abschließende Impulsfragen für eine mögliche Umgestaltung Ihrer beruflichen Tätigkeit:

- Mit welchen Tätigkeiten könnte ich meine Stärken und Erfahrungen noch besser einbringen?
- Wo, wann und in welcher Reihenfolge könnte ich meine Aufgaben besser, schneller, angenehmer erledigen?
- Welche Aufgabenbereiche und Tätigkeitsformen ziehen mir besonders viel Energie? Mit welchen Tools oder Verfahren kann ich diesen Einfluss minimieren?

4.4 Positive Verbindungen stärken und vertiefen

4.4.1 Wozu positive Verbindungen stärken?

Wir Menschen sind überaus soziale Wesen, auch und gerade in der Arbeit. Positive Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, auf kollegialer Ebene und mit den Vorgesetzten, ist von zentraler Bedeutung für unser Wohlbefinden. Studien an Krankenschwestern in Vietnam legen beispielsweise nahe, dass Beschäftigte, die enge sozialen Verbindungen in der Arbeit erleben, engagierter, weniger gestresst und leistungsfähiger sind (Tran et al., 2018). Isolation und schlechte soziale Verbindungen stehen mit unzivilem Verhalten in Zusammenhang, und die Zahl derer, die sich in der Arbeit immer wieder herablassend oder anderweitig schlecht behandelt fühlen, scheint zu steigen (Porath, 2018).

Das Konzept der „High Quality Connections“ (Dutton et al., 2022; Dutton & Heaphy, 2003; Stephens et al., 2011) verweist auf die vielen Vorteile (auch kurzer) intensiver sozialer Interaktionen für Einzelne und Organisationen. Diese HQCs lassen sich durch kognitive (etwa Perspektivenübernahme), emotionale (z. B. Dankbarkeit und Wertschätzung) und Verhaltensmechanismen (bewusste Zeit für informellen Austausch etc.) schaffen und verstärken.

Die Onboardings weggecraftet – ein Beispiel

Der Abteilungsleiter in einer kommunalen Behörde hat bislang immer die neuen Mitarbeitenden in seinem Bereich willkommen geheißen und sich um deren Onboarding gekümmert. Aufgrund der Überlastungen in der Pandemiezeit und um die Verbindung der TeamleiterInnen mit den neuen Team-Mitgliedern zu stärken, beschließt er: Künftig kümmern sich die Teamleitungen um das Onboarding. Er macht dies zunächst probenhalber und informell mit einer der Teamleitungen, nach dem Motto: „Könntest Du ausnahmsweise mal...“ Das Projekt läuft gut, die Teamleitung fühlt sich nach einem halben Jahr mit den inzwischen eingestellten Mitarbeitenden viel besser verknüpft, als das vorher der Fall gewesen wäre, der Abteilungsleiter gibt das Onboarding nun grundsätzlich an die TeamleiterInnen ab. Schweren Herzens einerseits, da seinerseits für ihn nun der Kontakt zu den Neuen weniger intensiv ist. Und andererseits doch aus der vollen Überzeugung, dass die Verbindung zwischen den Teamleitungen und den Mitarbeitenden dadurch intensiver wird. Ein Fall, der eigentlich im Grenzbereich zwischen Job Crafting und Job Redesign oder auch Job Enlargement auf Teamleitererebene anzusehen ist – und dennoch vielleicht als anschauliches Beispiel dienen mag.

4.4.2 Impulsfragen

Auch hier wieder einige Impulsfragen:

- Wer inspiriert mich besonders? Mit wem verstehe ich mich besonders gut?
- Wem bin ich besonders dankbar für Unterstützung und Hilfe?
- Wen unterstütze ich häufig und gerne?
- Mit wem innerhalb der Organisation (im Regelbetrieb oder in Projekten, Initiativen etc.) möchte ich gerne mehr zu tun haben? Und mit wem außerhalb meiner Organisation (zum Beispiel Kunden/Partner, über Konferenzen, in Netzwerken etc.)?
- Wie kann ich wertschätzende und unterstützende Arbeitsbeziehungen mit und unter anderen fördern? (Onboarding neuer KollegInnen, Anerkennung und Unterstützung etc.)?
- Welche Arbeitsbeziehungen belasten mich? Und wie könnte ich deren Einfluss vermindern?

4.5 Sinn finden und erleben

4.5.1 Die Bedeutung der Bedeutung

In Abwandlung des berühmten Nietzsche-Zitates könnte man formulieren: Wer ein Wofür zu arbeiten hat, erträgt fast jedes Wie. Als bedeutsam erlebte Arbeit trägt signifikant zu mehr Zufriedenheit bei – im Job und im Leben insgesamt. Eine Studie beziffert sogar auf die zweite Kommastelle genau, auf wie viel Prozent ihres Gehalts die Befragten verzichten würden im Gegenzug für eine sinnvolle Tätigkeit – nämlich 23,71 %... (Hu & Hirsh, 2017).

Das eigene Leben als bedeutsam wahrzunehmen, ist ein wichtiger Aspekt von Wohlbefinden (Ryff, 2014). Zwischen wahrgenommener Sinnhaftigkeit von Arbeit und erlebtem Lebenssinn insgesamt scheint es starke Verbindungen zu geben (Steger & Dik, 2009). Gemäß der Selbstbestimmungstheorie, die menschliche Motivation zu erklären versucht, kann Arbeit dem Individuum ein Gefühl von Zweck und Identität vermitteln (Ryan & Deci, 2001). Wer seine berufliche Tätigkeit als sinnvoll erlebt, profitiert davon in Form von höherer Motivation, Produktivität und erhöhtem Wohlbefinden (Steger et al., 2012). Als sinnlos erlebte Arbeit, im Gegenzug, gilt als ein Treiber von emotionaler Erschöpfung, Stress und Burn-out (Maslach et al., 2001). Was genau bedeutsames Arbeiten ausmacht, das scheinen unterschiedliche Alterskohorten unterschiedlich zu definieren (Martela et al., 2021; Weeks & Schaffert, 2019). Aber abzunehmen scheint die Bedeutung von Bedeutsamkeit bei den sogenannten Millenials, die künftig die Mehrheit der Beschäftigten stellen werden, nicht.

Eine Möglichkeit, der erlebten Sinnhaftigkeit und Bedeutung von Arbeit auf die Spur zu kommen: das Erforschen eigener Werte. Werte lassen sich verstehen als situationsübergreifende, persönliche Vorstellungen von erstrebenswerten (und weniger erstrebenswerten) Zielen. Gemäß den Forschungen des israelisch-amerikanischen Werteforschers Shalom Schwartz, einer der weltweit führenden Experten auf dem Gebiet, erfüllen Werte als Leitprinzipien sowohl biologische Notwendigkeiten als auch ermöglichen sie die interpersonale Koordinierung und schaffen Bedingungen für das Wohlbefinden von Gruppen und deren Überleben. Wir teilen Schwartz' interkulturellen Forschungen zufolge in der Regel die gleichen Werte – priorisieren sie allerdings jeweils unterschiedlich nach persönlichen Präferenzen (Schwartz & Bilsky, 1987).

Welche Werte sind Ihnen besonders wichtig – in und jenseits der Arbeit? Welche Vorstellungen von wünschenswerten Verhaltensweisen leiten Sie in Ihrem Tun und Denken – auch wenn diese Werte natürlich nicht immer zu hundert Prozent umgesetzt werden können? Wenn Sie möchten, listen Sie doch die 7, 8 wichtigsten Werte für Sie auf. Am besten sogar in einer Reihenfolge nach

Wichtigkeit – so schwer das auch fallen mag... Und halten Sie in der rechten Spalte immer eine Beispielssituation oder vielleicht auch eine Tätigkeit aus letzter Zeit fest, in der dieser Wert für Sie erlebbar wurde – weil Sie ihn ausleben konnten oder weil er eben gerade nicht verwirklicht werden konnte, durch einen inneren Wertekonflikt oder aufgrund äußerer Zwänge.

Meine Werthierarchie

	Wert	Beispielssituation/-tätigkeit
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Wertekreuz nach Schwartz

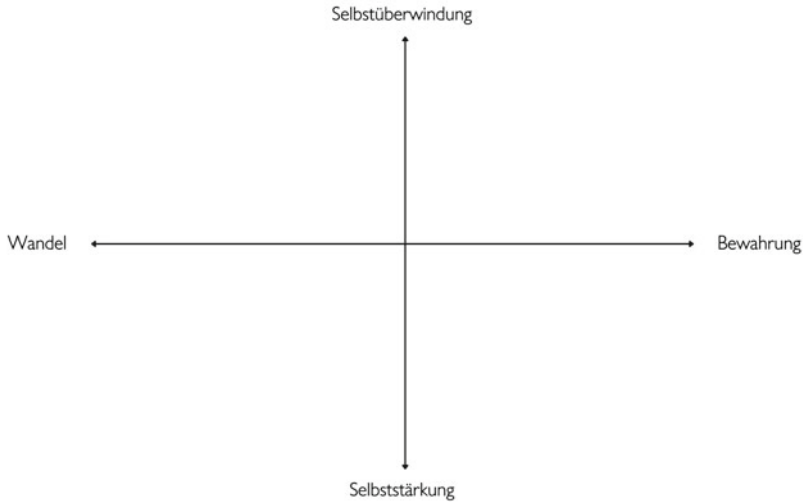
So individuell Ihre persönliche Werthierarchie sein mag – so universell scheint der Pool an Wertvorstellungen zu sein, die uns Menschen grundsätzlich leiten. Werte lassen in Form eines Kreismodelles darstellen (Schwartz et al., 2012). Die nahe beieinander liegenden Werte sind eher miteinander kompatibel, während die einander gegenüberliegenden Werte tendenziell konfliktträchtig sind.

Demzufolge sind es vor allem zwei fundamentale Wertekonflikte entlang zweier Achsen, die einander gegenüberstehen:

- Selbstüberwindung (z. B. Universalismus, Humanismus) versus Selbststärkung (etwa Macht, Leistung)
- Offenheit für Wandel (Selbstbestimmung, Stimulation etc.) versus Wahrung des Bestehenden (Sicherheit, Tradition...)

Wo würden Sie Ihre eigenen Werte einsortieren? Und möglicherweise jene eines wichtigen (Arbeits-)Partners, Ihrer Organisation o. ä.? In folgendem Wertekreuz können Sie sich ein mögliches Spannungsverhältnis zwischen Ihren Werten und denen anderer verbildlichen:

Wertekreuz nach Schwartz



Wie passt Ihr aktuelle Tätigkeit mit Ihren fundamentalen Werten zusammen? Was könnte, müsste, sollte sich ändern? Job Crafting muss in dieser Hinsicht nicht immer anderes Verhalten, sondern kann auch ein andere Verhältnis, eine andere Einstellung zur Arbeit bedeuten.

4.5.2 Impulsfragen

Auch hier wieder einige Anregungen, um Ihr „psychologisches Einkommen“ durch stärkeres Erleben von Sinn und Werten in der Arbeit zu erhöhen:

- Welche Bedeutung hat meine Arbeit für mein Leben?
- Wessen Tun und Sein machen meine/unsere Produkte und Dienstleistungen besser, leichter, einfacher?
- Was, wenn es meine, unsere Arbeit nicht gäbe?

- Was kann ich aus herausfordernden, schwierigen Aufgaben für mich lernen?
- Welchen Sinn sehen andere (Mitarbeitende, Kollegen, Chefinnen) in ihrer Tätigkeit? Was davon teile ich (nicht)?
- Wo kann ich meine Werte in meiner Tätigkeit ausleben? Wo nicht, wo geraten meine Werte mit denen meiner Organisation, meiner Vorgesetzten in Konflikt? Wie kann ich damit für mich konstruktiv umgehen?

4.6 Erfolge planen, erreichen, feiern

4.6.1 TaDaas statt nur ToDos

Selbstwirksamkeit, erlebte Kompetenz oder flapsig formuliert: etwas gebacken bekommen – das ist neben Autonomie und Verbundenheit eines der menschlichen Grundbedürfnisse (Ryan & Deci, 2001). Diese Selbstwirksamkeit beginnt mit dem Aufstellen von attraktiven Zielen. Zur Überprüfung kann dazu die P.O.S.S.I.T.I.V.-Liste nach Blickhan dienen (Blickhan, 2021). Attraktive Ziele sind demzufolge:

- **positiv** gefasst, also prägnant und als Annäherungsziel formuliert;
- **o(e)kologisch** im Kontext, passend zur Umgebung und im Bewusstsein der Auswirkungen auf diese;
- **sinnlich** erlebbar (in der Vorstellung);
- mit den **persönlichen Stärken** verknüpft;
- **individuell**, also im Einflussbereich der betroffenen Person;
- **test-**, terminier- und überprüfbar;
- **interessant** und bedeutsam;
- **visionär** im Sinne eines größeren, tieferen Zieles, auf das ein konkretes Vorhaben einzahlt.

Im nächsten Schritt könnten Sie sich fragen:

- Wie gut bin ich (zum Beispiel in Schulnoten von 1–6) darin, Fortschritt im Hinblick auf Ziele wahrzunehmen und zu feiern – wenigsten für mich?
- Und wie gut sind darin (wieder in Schulnoten) meine Teamkultur, meinE VorgesetzteR, meine Team-Mitglieder?
- Auf welche (Teil- und Etappen-)Erfolge in meinem Arbeitsleben in letzter Zeit kann ich stolz sein?
- Welche Konsequenzen ziehe ich daraus?

4.6.2 Impulsfragen

Auch hier wieder einige Fragen, mithilfe derer Sie Ihre Tätigkeit auf den Perma-Faktor Ziele anstreben und erreichen („accomplishment“) anpassen könnten:

- Wie und wann setze ich mir Ziele, die mich anziehen (zum Beispiel mithilfe der P.O.S.S.I.T.I.V.-Liste)?
- Wie kann ich Etappensiege, Zwischenerfolge und auch kleine Fortschritte bewusster machen – mir selbst und anderen?
- Wie systematisch und gründlich analysiere ich meinen Anteil an Erfolg und Weiterkommen? Wie schaffe ich damit Replizierbarkeit, damit das Gelingende und Gelungene kein Zufallsprodukt, keine Eintagsfliege bleibt?
- Wie und durch wen kann ich mehr Feedback/Rückmeldung und somit das Gefühl von Fortschritt erhalten?
- Wie kann ich den Einfluss von Misserfolg oder Rückschlägen reduzieren?

4.7 Gesundheit und Vitalität

Gerade in einer sich beschleunigenden und verändernden Arbeitswelt nimmt die Bedeutung von Gesundheitsförderung in und durch die Arbeit zu (Michel & Hoppe, 2022). Arbeit ist für die US-Amerikaner laut aktuellen Befragungen (American Psychological Association, 2021) der wichtigste Stressfaktor – vor wirtschaftlichen, finanziellen und familiären Sorgen. Eine große systematische Metaanalyse, die 485 einzelne Studien mit insgesamt 267.995 zusammenfasst, belegt den starken Zusammenhang zwischen beruflicher Zufriedenheit und körperlich-geistiger Gesundheit (Faragher, 2005).

Wie bereits erwähnt, zählt die Gesundheit nicht zu den fünf ursprünglichen Faktoren des Perma-Modells von Martin Seligman. Allerdings lässt sich argumentieren, dass Gesundheit zweifelsohne

- zu Wohlbefinden beiträgt,
- als Ziel an sich verfolgenswert ist,
- von den anderen Perma-Dimensionen unterschieden und gemessen werden kann– und somit Seligmans eigene Anforderungen an eine eigene Dimension erfüllt bzw. sogar explizit als möglicher Kandidat für eine weitere Perma-Säule genannt wird (Seligman, 2018). Weiterentwicklungen des Perma-Modells und entsprechender Fragebögen, die den Faktor Gesundheit enthalten, sind – mit Bezug auf das Schul- und Unterrichtswesen – bereits veröffentlicht (Lai et al., 2018), aber noch nicht durch unabhängige Studien validiert worden

(Butler & Kern, 2016; Kern, 2022). In Bezug auf das Job Crafting schlägt auch Baker (2020) eine eigene gesundheitsorientierte Dimension mit Fokus auf das Wohlbefinden vor.

Auch hier wieder einige Impulsfragen:

- Inwiefern und wie fördert meine aktuelle Arbeitssituation meine körperliche, geistige und seelische Gesundheit?
- Welche gesundheitlichen Belastungen oder Negativ-Folgen sind mit meiner Arbeit verbunden?
- Inwiefern sind Schlaf, Ernährung, Bewegung etc. davon betroffen?
- Was davon liegt im Bereich meines eigenen, grundsätzlich veränderbaren Verhaltens? (z. B. Walking Meetings, Sport mit dem Arbeitsweg kombinieren, gesündere Ernährung beim Lunch oder in Meetings, Begrenzung digitaler Erreichbarkeiten etc.)? Was davon liegt an den Verhältnissen?
- Wer und was könnte bei einer möglichen Anpassung behilflich sein?
- Wie lassen sich gesundheitsfördernde Aspekte mit anderen Dimensionen des Job Craftings verbinden (z. B. betriebliche Laufgruppe, Sport-Challenges)

4.8 Auf der eigenen Stelle dem Traumjob näherkommen

Nehmen Sie nochmal die Tabelle auf Seite 9 sowie die Energiebilanz auf Seite 11 zur Hand. Machen Sie einen Abgleich in Bezug auf die Dinge, die Sie konkret ändern wollen.

Wenn Sie mögen, vereinbaren Sie mit sich selbst konkrete Schritte zu jeder der fünf Perma-Säulen, die Sie in den nächsten Tagen angehen wollen, sowie für die mittel- und längerfristige Perspektive. Fragen Sie sich auch, wer oder was dabei hilfreich sein könnte – die Partnerin, ein Freund, die Vorgesetzte, ein Team-Mitglied, jemand aus HR etc.

Hier noch einige Tipps:

- Nehmen Sie sich nicht zu viel in zu kurzer Zeit vor.
- Fokussieren Sie mehr auf das Wohin als auf das Weg-von.
- Veränderung ist etwas ko-kreatives. Vielleicht wollen Sie ja Ihren Job-Crafting-Plan mit einer Ihr vertrauten Person innerhalb oder außerhalb der Organisation teilen (Partner, Studienfreundin, Ex-Kollege etc.)? Oder Sie craften gar gemeinsam Ihre jeweiligen Jobs?

