



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Der Grund: Warum überhaupt Job Crafting? .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Das Ziel: Wann macht mich (m)ein Job glücklich?.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Die Methoden: Wie erkenne ich, was an meinem Job nicht stimmt? .....</b>	<b>4</b>
3.1. <i>Das Energie – Zeit - Rad als Instrument zur Ist-Analyse.....</i>	<i>4</i>
3.2. <i>Der Doom-Loop als Steuerungsmodell für das kontinuierliche Job Crafting.....</i>	<i>6</i>
<b>4. Das Wie: Wie funktioniert Job Crafting? .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Achtung!: Welche Grenzen hat Job Crafting?.....</b>	<b>9</b>
<b>6. Das Fazit: So What?.....</b>	<b>10</b>
<b>7. Quellenverzeichnis.....</b>	<b>11</b>
<b>8. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>12</b>

## 1. Der Grund: Warum überhaupt Job Crafting?

*„Da es sehr förderlich für die Gesundheit ist, habe ich beschlossen, glücklich zu sein“ (Voltaire)*

Laut dem aktuellen Gallup-Report (Gallup (2025)) fühlen sich weltweit nur 23% (Deutschland: 12 %) der Mitarbeitenden wirklich engagiert bei der Arbeit, dagegen sind etwa 62 % nicht engagiert und rund 15 % aktiv dis-engagiert, das heißt es gibt hohe Indikatoren für innere Kündigung und Motivationsverlust im Job. 39% der deutschen Arbeitnehmer schauen sich um und oder suchen aktiv einen neuen Job. Das ist traurig. Und teuer für die Arbeitgeber.

Viele Beschäftigte erleben ihren Arbeitsalltag heute als energiearm, wenig motivierend oder nicht sinnstiftend, obwohl sie fachlich kompetent sind. Aus organisatorischer Perspektive geht es nicht nur um individuelle Wohlbefindensgewinne: Job Crafting kann helfen, innere Kündigung oder Disengagement vorzubeugen – ein Zustand, in dem Mitarbeitende körperlich noch anwesend, aber emotional und motivationspsychologisch weitgehend „abgekoppelt“ sind. Während der aktuelle Gallup Report zeigt, dass ein erheblicher Teil der Beschäftigten in Deutschland über Jobwechsel oder inneren Rückzug nachdenkt oder sich energielos im Job fühlt (zum Beispiel hohe Wechselbereitschaft oder Unzufriedenheit trotz Arbeitsplatzverbleibs), bleibt vielen der Schritt in eine echte Kündigung aufgrund von Unsicherheiten, Marktbedingungen oder persönlichen Einschränkungen verwehrt.

Job Crafting adressiert diesen Zustand nicht durch Flucht aus dem System, sondern indem es Mitarbeitenden ermöglicht, innerhalb ihres Arbeitskontexts wieder Bedeutung, Selbstwirksamkeit und motivationale Passung zu erleben. Daraus ergibt sich ein zentrales Argument: Job Crafting steigert intrinsische Motivation und Passung und wirkt gleichzeitig als präventives, ressourcenförderndes Gegenmittel gegen Motivationseinbußen, Energiemangel und innerlichen Rückzug. Durch die aktive Gestaltung der eigenen Aufgaben, Rollenbeziehungen und Sinnperspektiven können Mitarbeitende wieder mehr Einfluss auf ihre Arbeit gewinnen, was langfristig sowohl ihre Leistungsfähigkeit als auch ihr Engagement und ihre Verbundenheit mit der Organisation stärkt.

Job Crafting bezeichnet den prozesshaften, selbstgesteuerten Umbau der eigenen Arbeit, bei dem Mitarbeitende Aufgaben, Beziehungen und die subjektive Bedeutung ihrer Tätigkeit gezielt anpassen, um Passung, Motivation, Sinn und Wohlbefinden zu erhöhen (Wrzesniewski & Dutton (2001), Tims, Bakker & Derks (2012)). Ziel ist es, die Arbeit stärker an persönlichen Stärken, Interessen und Grundbedürfnissen auszurichten, ohne dass hierfür strukturell neue Stellen geschaffen werden müssen.

Job Crafting kann die Arbeit von einer erlebten Quelle der Erschöpfung in eine Quelle für Energie (gut für den Arbeitnehmer) *und* nachhaltiges Engagement (gut für den Arbeitgeber) transformieren. Es ist eine fundamentale Strategie, menschliches Potential freizusetzen – ein Win-Win für den Arbeitnehmer und das Unternehmen!

Würden wir es uns wünschen können, würden wir unsere Arbeitszeit natürlich gern ausschließlich mit energiespendenden Tätigkeiten verbringen und unseren Job zu einer dicken, fetten Energiequelle in unserem Leben machen. Das klappt leider nicht immer und kollidiert oft mit den betrieblichen Notwendigkeiten des Arbeitgebers. Job Crafting kann hier helfen, den eigenen Job Schritt für Schritt und *bewusst* in die für uns ‚richtige‘ Richtung zu *entwickeln*, und nicht lediglich blind den Job zu wechseln in der Hoffnung, es würde beim nächsten Job schon alles besser werden (Hypothese: wird es nicht).

Nutzen wir die Gestaltungsspielräume, die wir haben, denn jeder Job ist *genau so* interessant, wie wir ihn für uns gestalten!

**Mein eigenes Job Crafting:** Vor einiger Zeit erlebte ich in meinem eigenen Job, dass die Energie irgendwie nachgelassen hatte. Ich erlebte mich selbst als nicht so produktiv, wie ich es sein könnte *und wollte*. Innerlich zu kündigen war keine Option. ‚Echt‘ zu kündigen allerdings auch nicht, denn ich hatte ja noch gar nichts probiert, um das Problem zu lösen. Also setzte ich mich mit einem Zettel hin und schrieb auf, welche Tätigkeiten ich in meinem Job als Energiespender erlebe und welche als Energiefresser, und wieviel Zeit ich damit jeweils verbringe. Das Ergebnis: So konnte es nicht bleiben! Also überlegte ich, wie ich meinen Job gerne hätte und gleichzeitig meinem Arbeitgeber ein gutes Angebot machen könnte, indem ich ein Thema übernehme, was besonders gut zu mir passt, aktuell verfügbar und nicht besetzt ist. Meine Jobzufriedenheit machte einen Sprung nach oben. Monate später erfuhr ich in einem Podcast über das Buch von Ragnhild Struss (Struss (2023)), dass das, was ich da gemacht hatte, einen Namen hat: **Job Crafting!**

## 2. Das Ziel: Wann macht mich (m)ein Job glücklich?

Im Zentrum moderner arbeitspsychologischer Forschung steht die Frage, unter welchen Bedingungen Arbeit nicht nur leistungsförderlich, sondern auch motivierend und gesundheitsfördernd ist. Drei theoretische Perspektiven sind hierfür besonders relevant: Person-Job-Fit, Self-Determination Theory (SDT) und das Job-Demands-Resources-Modell (JD-R). Sie bilden zugleich das konzeptionelle Fundament von Job Crafting im Allgemeinen sowie der im folgenden vorgestellten Instrumente „Energie-Zeit-Rad“ und „Doom Loop“ im Besonderen.

**Person-Job-Fit** beschreibt die Passung zwischen individuellen Fähigkeiten, Bedürfnissen, Werten und Interessen einer Person und den Anforderungen sowie Möglichkeiten ihrer Tätigkeit (Kristof-Brown et al. (2005)). Eine hohe Passung erzeugt Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung, während mangelnde Passung mit Erschöpfung, innerer Distanzierung und Wechselabsichten verbunden ist. Wichtig ist dabei, dass die Passung mehrdimensional ist: Nicht nur die *Fähigkeit*, eine Aufgabe zu bewältigen, sondern auch die Übereinstimmung mit persönlichen *Motiven und Bedürfnissen* ist entscheidend. Job Crafting setzt genau hier an, indem Mitarbeitende ihre Aufgaben, Beziehungen und die Bedeutung ihrer Arbeit aktiv so verändern, dass eine höhere individuelle Passung entsteht.

Die **Self-Determination Theory (SDT)** (Deci & Ryan (2000), Ryan & Deci (2017)) liefert die motivationspsychologische Tiefenstruktur dieser Passungsüberlegungen. Sie geht davon aus, dass nachhaltige Motivation und psychisches Wohlbefinden dann entstehen, wenn drei grundlegende psychologische Bedürfnisse erfüllt sind: *Autonomie* (Selbstbestimmung), *Kompetenz* (Wirksamkeit und *Entwicklung*) und *soziale Eingebundenheit* (Zugehörigkeit). Werden diese Bedürfnisse im Arbeitskontext unterstützt, steigt die intrinsische Motivation. Werden sie dauerhaft frustriert, zeigen sich Demotivation, emotionale Erschöpfung und reduzierte Leistungsqualität. Job Crafting kann als konkreter Verhaltensmechanismus verstanden werden, mit dem Beschäftigte ihre Arbeit stärker an diesen Grundbedürfnissen ausrichten – etwa einer aktiven Entwicklung hin zu mehr Entscheidungsspielräumen (Autonomie), passenden Herausforderungen (Kompetenz) oder bewusst gestalteten Kooperationen (Relatedness).

Das **Job-Demands-Resources-Modell** (Demerouti et.al. (2001), Bakker & Demerouti (2007)) ergänzt diese Perspektiven um eine energetische Betrachtung von Arbeit. Es unterscheidet zwischen Anforderungen, die Energie *verbrauchen* (z. B. Zeitdruck, emotionale Belastungen), und Ressourcen, die Energie *aufbauen* und

Motivation fördern – insbesondere dann, wenn sie zur Erfüllung der drei SDT-Grundbedürfnisse beitragen. **Subjektive Vitalität** wird dabei zu einer zentralen psychologischen Ressource, die Engagement und Wohlbefinden wesentlich beeinflusst. Job Crafting bedeutet in diesem Sinne auch, das Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen aktiv zu beeinflussen, etwa durch den Ausbau unterstützender Strukturen oder die Reduktion unnötiger Belastungen.

Im Folgenden wollen wir nun zwei Instrumente betrachten, die im Coaching oder auch Selbstcoaching im ersten Analyse-Schritt des Job Crafting dabei helfen können, die Ist-Situation zu analysieren und gewünschte Änderungen abzuleiten: Das *Energie-Zeit-Rad* und der *Doom Loop*.

### 3. Die Methoden: Wie erkenne ich, was an meinem Job nicht stimmt?

#### 3.1. Das Energie – Zeit - Rad als Instrument zur Ist-Analyse

Eine erste Selbstanalyse, die einlädt zu erkunden, wie viel Zeit man eigentlich mit Aufgaben verbringt, die Energie geben und wieviel Zeit mit solchen, welche sie rauben, liefert erste Ansatzpunkte für das Job Crafting.

Zur Analyse des Energie- und Zeitaufwands in der eigenen Tätigkeit kann eine strukturierte Tätigkeiten Analyse herangezogen werden. Das Energie - Zeit - Rad wird häufig in Coaching- und Organisationskontexten als praktisches Reflexions- und Analyseinstrument eingesetzt, um Aufgaben entlang der Dimensionen „Zeitaufwand“ und „energetische Wirkung“ zu reflektieren.

Wir beginnen unsere (Selbst)Analyse mit einer Liste *aller* Tätigkeiten, die der aktuelle Job mit sich bringt, einer Art Jobbeschreibung. Es kann schon mal ein paar Tage dauern, um wirklich alle relevanten Tätigkeiten aufzulisten. Dahinter vermerken wir, wieviel Zeit wir damit verbringen (zum Beispiel in Stunden pro Woche) sowie die eigene und völlig subjektive Einschätzung, ob diese Tätigkeit eher ein Energielieferant oder ein Energieräuber ist, und ggf. wie sehr.

Tätigkeit / Aktivität	Zeit (h/w)	Energiebilanz
An Meetings teilnehmen	10 h	(-)
Meetings vorbereiten	10 h	(- -)
Mit Kollegen / Mitarbeitern etwas erarbeiten	3 h	(+ +)
Personal-Admin	4 h	(- -)
Projekt - Tracking Admin	5 h	(- -)
Inhaltlich arbeiten und Neues entwickeln	2 h	(+ +)
(...)	(...)	(...)

Bild 1: Liste aller Job-Tätigkeiten, als Basis für das Energie-Zeit Rad.

Die Anzahl der Stunden pro Woche sollte ungefähr der tatsächlichen aktuellen Wochenarbeitszeit entsprechen. Das können gut mehr als 40 Stunden sein. Sollte dieser Umstand mit unserem restlichen (Wunsch)Leben kollidieren, könnte diese Erkenntnis der Startpunkt für eine breiter angelegte Analyse der eigenen Lebensweise und Prioritäten sein. Hier beim Job-Crafting geht es jedoch primär um die Tätigkeiten im Job.

Haben wir die Tabelle beisammen, tragen wir alle Tätigkeiten in das Energie / Zeit - Rad ein, wobei die Breite der einzelnen Segmente dem Anteil der Tätigkeit an der Wochenarbeitszeit (360 Grad) entspricht, und markieren - gerne farblich - den positiven oder negativen Energiestatus. Das verschafft uns einen Überblick darüber, wieviel unserer Arbeitszeit wir eigentlich mit energiespendenden und wieviel mit energieraubenden Tätigkeiten verbringen.

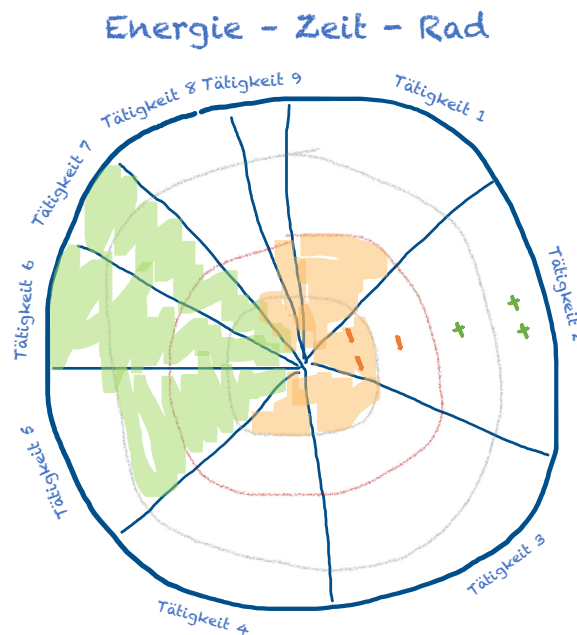


Bild 2: Das Energie-Zeit Rad mit abgetragenen Tätigkeiten, Zeitanteilen und Einschätzungen der Energiebilanz.

Es ist nun bereits einigermaßen klar, auf welche Erkenntnis diese Übung oft hinausläuft: Wir verbringen einen unsinnig großen Teil unserer Zeit mit Tätigkeiten, die uns Energie rauben und wundern uns, warum uns unser Job keinen Spaß macht und uns erschöpft.

**Mein eigenes Job Crafting:** Bei meiner eigenen Analyse erkannte ich, dass ich etwa 80% meiner Arbeitszeit mit Energiefressern verbrachte. Das konnte auf keinen Fall so bleiben!

Das Energie-Zeit-Rad ist eine praxisnahe Operationalisierung des Job-Demands-Resources Modells. Es lädt dazu ein, berufliche Tätigkeiten entlang zweier Dimensionen zu reflektieren: ihrem zeitlichen Anteil und ihrer subjektiven energetischen Wirkung. Dadurch werden individuelle Belastungs- und Ressourcenmuster sichtbar. Tätigkeiten, die viel Zeit beanspruchen und gleichzeitig Energie entziehen, können als kritische Anforderungen identifiziert werden, energiespendende Tätigkeiten hingegen als persönliche Ressourcen. Diese Visualisierung schafft eine konkrete Grundlage für Job-Crafting-Interventionen, indem sie aufzeigt,

wo Aufgaben umverteilt, anders gestaltet oder durch Ressourcen ergänzt werden sollten, um Vitalität und Motivation zu stabilisieren.

### 3.2. Der Doom-Loop als Steuerungsmodell für das kontinuierliche Job Crafting

Eine zweite Möglichkeit, das eigentliche Job Crafting vorzubereiten und sogar zu verstetigen, ist der „Doom-Loop“. Er wurde in den 1970er Jahren von Charles Cranston Jett (aktuell beschrieben in: Jett C. (2014)) als Instrument zur taktischen Karriereplanung entwickelt und ist keine formale Methode, sondern eher ein operationalisierbares Coaching-Werkzeug im 2x2-Reflexionsformat. Diese 2x2-Matrix, nutzt die Logik von vier Quadranten zur Reflexion der eigenen Jobzufriedenheit und kombiniert dafür die eigenen Kompetenzen und Freude / Präferenzen, um Muster von Überlastung oder Unterforderung sichtbar zu machen. Die zugrunde liegende Struktur des Doom-Loops lässt sich methodisch auf die allgemeine 2x2-Matrix-Logik zurückführen, deren Kraft zur Reflexion von Problemen und zur Strukturierung von Entscheidungssituationen zum Beispiel allgemein in Lowy & Hood (2004) beschrieben wird.

Wir starten wieder mit der Liste der aktuellen Tätigkeiten, die wir schon für das Energie – Zeit - Rad erstellt haben. Diesmal schätzen wir für jede Tätigkeit subjektiv danach ein, ob wir sie gut *können* (oder nicht) und ob wir sie gerne *ausüben* (oder nicht).

Tätigkeit / Aktivität	Kann ich gut?	Mache ich gerne?
An Meetings teilnehmen	Ja	Nein
Meetings vorbereiten	Ja	Nein
Mit Kollegen / Mitarbeitern etwas erarbeiten	Ja	Ja
Personal-Admin	Nein	Nein
Projekt - Tracking Admin	Nein	Nein
Inhaltlich arbeiten und Neues entwickeln	Nein	Ja
(...)	(...)	(...)

Bild 3: Liste aller Job-Tätigkeiten, als Basis für die Analyse des Doom - Loops.

Ordnen wir alle Tätigkeiten den Quadranten I bis IV des Doom-Loops zu, werden wir typischerweise erkennen, dass wir Tätigkeiten in allen Quadranten finden. Die Haupteckenerkenntnis aus dem Doom - Loop ist allerdings, dass sich unsere Job-Tätigkeiten dynamisch durch den Doom - Loop bewegen, und zwar in Richtung I → II → III → IV. Sie bleiben also nicht an Ort und Stelle.

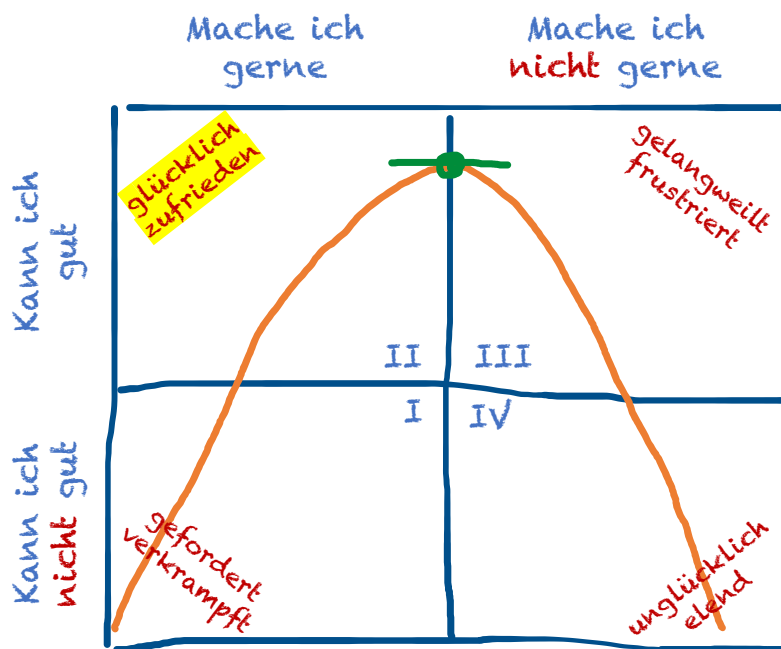


Bild 4: Der Doom-Loop, nach C. Jett (2014)

Eine neue Aufgabe im Job beginnt meistens im Quadrant I: Alles ist neu und man kann das noch nicht so gut. Die Komfortzone ist weit entfernt und es stellen sich Gefühle wie (Über)Forderung und sogar ein wenig Unwohlsein mit der großen neuen Aufgabe ein. Mit der Zeit bewegt sich die Aufgabe in den Quadranten II, die positive Komfortzone: Man wird zum Experten für das Thema und es macht richtig Spaß. Wir sind glücklich. Irgendwann erreicht unsere Lernkurve jedoch ihren Höhepunkt und die Zufriedenheit mit der Aufgabe nimmt wieder ab. Sie landet im Quadranten III: Wir können das, aber es ist ein bisschen langweilig geworden. Wir würden die Aufgabe gerne loswerden, aber weil wir ja der / ein Experte dafür sind, bleibt sie an uns kleben. Der Quadrant IV ist ein besonderer, denn Jobtätigkeiten können hier nicht nur ‚hineinwachsen‘, sondern sie können von Anfang an hier landen. Diese Aufgaben sind ungeliebt und bei uns auch gar nicht richtig aufgehoben. Manchmal gehören sie zur Job-Rolle jedoch dazu.

Wie sollten wir also mit Tätigkeiten in den einzelnen Quadranten des Doom – Loops umgehen? Quadrant I (alles neu)- dranbleiben und lernen! Quadrant II (Komfortzone) – genießen! Quadrant III (Kompetenz aber Langeweile) – nach Möglichkeit wegdelegieren! Quadrant IV – wegdelegieren oder aktiv in Richtung Quadrant I oder wenigstens III entwickeln! Das heißt ich lerne es oder arrangiere mich damit.

**Mein eigenes Job Crafting:** Ich habe für mich erkannt, dass ich laufend und aktiv für ‚Nachschub‘ in den Quadranten I sorgen, damit immer wieder Tätigkeiten in den Glücks-Quadranten II wandern können. Wenn ich das verpasse, leert sich mein Quadrant II und ich habe es wieder nur noch mit Energiefressern zu tun. Das ist mein kontinuierliches Job Crafting.

Der Doom Loop erweitert die energetische Analyse aus dem Energie-Zeit-Rad um eine Passungs- und Entwicklungsdimension: In einer Matrix werden Aufgaben danach eingeordnet, ob sie den eigenen Fähigkeiten entsprechen und ob sie als freudvoll oder belastend erlebt werden. Besonders relevant ist dabei der Bereich hoher Kompetenz bei geringer Freude (Quadrant III). Hier liegt häufig eine einseitige Fähigkeitspassung ohne motivationale Passung vor – eine Konstellation, die aus Person-Job-Fit-Perspektive

langfristig riskant ist. Aus Sicht der SDT fehlt es diesen Tätigkeiten oft an Autonomieerleben, echter Kompetenzentwicklung oder Sinnbezug; sie befriedigen das Bedürfnis nach Wachstum nicht, obwohl man sie gut beherrscht. Im JD-R-Verständnis werden sie zu Anforderungen ohne ausreichende Ressourcenwirkung: Sie kosten Energie, ohne Motivation zurückzugeben.

Der Doom Loop beschreibt eine sich selbst verstärkende Dynamik: Wer in einem bestimmten Bereich kompetent ist, erhält dort vermehrt Aufgaben, spezialisiert sich weiter und wird immer stärker an ein Tätigkeitsfeld gebunden, das motivational nicht trägt. Selbstwirksamkeit stabilisiert so paradoxerweise ein dysfunktionales Muster. Das Instrument macht diese Schleife sichtbar und eröffnet gezielte Job-Crafting-Ansatzpunkte, etwa durch die bewusste Erweiterung des Aufgabenspektrums in motivierende, entwicklungsförderliche Bereiche oder durch die Reduktion dauerhaft entleerer Tätigkeiten.

#### 4. Das Wie: Wie funktioniert Job Crafting?

Haben wir die gewünschten Änderungen am Job (diese Tätigkeiten oder Aspekte sollen idealerweise weg, diese sollen dazu kommen) mit Hilfe zum Beispiel des Energie-Zeit-Rads oder des Doom-Loops erfolgreich identifiziert, gilt es diese in die Tat umzusetzen.

#	Schritt	Aktivitäten	Ziel
1	Analyse eigener Bedürfnisse	Reflexion eigener Bedürfnisse und Kompetenzen	Klarheit über die Ist-Situation inkl. der eigenen Motivationsmuster und das Ziel
2	Priorisierung realistischer Ziele	Ziele nach Wirkung sortieren Handlungsspielräume realistisch einschätzen Unterstützer identifizieren	Fokus auf wenige wirkungsvolle und erfolgversprechende Ziele
3	Kommunikation	Mit Sponsoren sprechen Auf Win-Win fokussieren Unterstützung mobilisieren	Erfolgreiches Job-Crafting funktioniert nur im Dialog, organisational anschlussfähig
4	Umsetzung	Sukzessive Anpassungen testen	Kleine Schritte sichern
5	Reflexion und Anpassung	Gewünschten Erfolg überprüfen Nächste Schritte anpassen	Iteratives und dynamisches Erreichen der gewünschten Ziele

Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist: Es muss für die Organisation ebenfalls ein Vorteil sein, unsere Job Crafting Wünsche zu erfüllen. Wir müssen also einen Win-Win erzeugen, sonst wird es nicht funktionieren. Denn das Leben – und noch viel mehr der Job – ist in den allermeisten Fällen kein ‚Wunschkonzert‘. Erfolg entsteht, wenn individuelle Motivationsbedürfnisse (Autonomie, Kompetenz, soziale Eingebundenheit) systematisch berücksichtigt und aktiv mit organisationalen Zielen in Einklang gebracht werden.

Eine Voraussetzung für Erfolg ist es, die eigenen Prioritäten zu kennen, das heißt welche Änderungen die größte Auswirkung auf mehr Energie und Freude in unserem Arbeitsleben haben würden, und was wir zuerst angehen wollen.

Zudem sollten wir die Ziele unserer Organisation gut kennen und überlegen, wer uns am effektivsten unterstützen, wer unser Sponsor sein kann. In den meisten Fällen wird das die eigene Führungskraft sein, aber nicht zwangsläufig immer.

Ab hier gilt das Prinzip der kleinen Schritte: Selbst ein kleiner Schritt in die richtige Richtung ist besser als gar keiner. Welche Themen haben also ein großes Potential für uns (unser Win) *und* eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit (der größte Win für die Organisation)? Wissenschaftliche Unterlegung: Eine adaptive, iterative Vorgehensweise entspricht den Befunden zur Selbstregulation in komplexen Kontexten – kleine, erfolgreiche Schritte stärken Selbstwirksamkeit und Motivation (vgl. Amabile & Kramer (2011)).

Also auf ins Gespräch! Unterbreiten wir unserer Organisation einen Vorschlag, den sie nicht ablehnen kann!

**Mein eigenes Job Crafting:** Durch das Crafting meines eigenen Jobs erreichte ich, dass ich das Verhältnis von 80% Energiefressern zu 20% Energiespendern in etwa umkehren konnte. Wunderbar! Der Doom-Loop sagt mir aber auch, dass sich das schnell wieder ändern kann, denn mein Erleben und meine Einschätzung der einzelnen Job-Aktivitäten verändert sich dynamisch. Ich muss also dranbleiben!

## 5. Achtung!: Welche Grenzen hat Job Crafting?

Wie alle Modelle oder Methoden macht es keinen Sinn, Job Crafting anzuwenden, wenn die dafür notwendigen fundamentalen Voraussetzungen nicht gegeben sind. Job Crafting ist kein Ersatz für notwendige organisationale Veränderungen und nicht in jeder Situation das geeignete Mittel.

**Strukturelle Grenzen: Wenn der Handlungsspielraum zu klein ist.** Job Crafting setzt voraus, dass Mitarbeitende reale Gestaltungsspielräume besitzen. In stark reglementierten, hochstandardisierten oder sicherheitskritischen Arbeitskontexten (z. B. Fließbandarbeit, Callcenter mit strikten Skripten, stark hierarchische Organisationen) sind diese Spielräume häufig stark eingeschränkt.

**Psychologische Grenzen: Wenn Ressourcen bereits erschöpft sind.** Job Crafting erfordert Eigeninitiative, Reflexionsfähigkeit und ein Mindestmaß an Energie. Aus Perspektive des Job-Demands-Resources-Modells gilt: Wer sich bereits in einer anhaltenden Ressourcenunterdeckung befindet, verfügt oft nicht mehr über die Energie für proaktives Gestaltungsverhalten. In solchen Fällen steht zunächst Stabilisierung und Entlastung im Vordergrund – nicht Selbstoptimierung durch Job Crafting.

**Organisationale Grenzen: Wenn Kultur und Führung nicht anschlussfähig sind.** Job Crafting ist kein rein individueller Prozess, sondern ein Aushandlungsprozess im organisationalen Kontext. In Organisationen mit geringer psychologischer Sicherheit, rigider Führung oder starker Misstrauenskultur können Mitarbeitende negative Konsequenzen befürchten, wenn sie ihre Rolle aktiv verändern möchten, weil Führungskräfte Gestaltung als Illoyalität oder Regelbruch interpretieren. Oder einfach einen Mitarbeiter nicht unterstützen wollen. Fehlt die organisationale Unterstützung, können Crafting-Versuche ins Leere laufen oder sogar zu Konflikten führen.

**Passungsgrenzen: Wenn der Job strukturell nicht zu den Bedürfnissen passt.** Job Crafting kann viel, aber nicht alles kompensieren. Wenn grundlegende Werte, berufliche Interessen oder Lebensziele dauerhaft nicht mit der Tätigkeit vereinbar sind, bleibt auch intensive Rollenmodifikation oft nur Symptomarbeit. Die Person-Job-Fit-Forschung zeigt, dass fehlende Passung auf Werte- oder Sinn-Ebene langfristig kaum durch Aufgabenumverteilung auszugleichen ist.

**Risiko der Individualisierung struktureller Probleme.** Eine häufig geäußerte kritische Stimme gegenüber Job Crafting lautet, dass der Ansatz strukturelle Missstände individualisiert. Wenn Arbeitsbedingungen chronisch überfordernd, unterbesetzt oder schlecht geführt sind, kann Job Crafting dazu führen, dass Verantwortung für systemische Probleme implizit auf die Einzelperson verschoben wird. Job Crafting darf daher nicht als Ersatz für organisationale Arbeitsgestaltung, Führungsverantwortung oder strukturelle Verbesserungen missverstanden werden.

**Überanpassung statt Entwicklung.** Nicht jedes Job Crafting ist automatisch gesund oder entwicklungsförderlich. Es besteht das Risiko, dass Mitarbeitende ihre Rolle so verändern, dass sie kurzfristig Belastung reduzieren, langfristig aber Entwicklungs- oder Sichtbarkeitschancen verlieren (z. B. Rückzug aus anspruchsvollen Projekten).

In all diesen Fällen sind andere Schritte vorrangig, z. B. Entlastung, Klärungsgespräche, strukturelle Veränderungen, oder gegebenenfalls ein Arbeitsplatzwechsel.

## 6. Das Fazit: So What?

Die dargestellten Ansätze verdeutlichen, dass berufliche Unzufriedenheit nicht zwangsläufig durch einen Arbeitsplatzwechsel gelöst werden muss. Vielmehr zeigt sich, dass belastende Muster häufig aus einer schleichenden Entkopplung von Kompetenz, Motivation und Aufgabenstruktur entstehen. Ohne bewusste Reflexion besteht die Gefahr, diese Muster in neue Kontexte zu übertragen.

Job Crafting bietet hier eine differenzierte Alternative: Statt passivem Ausharren oder vorschneller Kündigung ermöglicht es eine schrittweise, reflektierte Neugestaltung der eigenen Rolle innerhalb bestehender organisationaler Rahmenbedingungen. Die Verbindung von Energieperspektive (Energie-Zeit-Rad) und Passungsperspektive (Doom Loop) erlaubt es, sowohl Belastungsquellen als auch Entwicklungspotenziale systematisch zu identifizieren.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Job Crafting kein rein individueller Prozess ist. Nachhaltige Veränderungen entstehen vor allem dort, wo individuelle Bedürfnisse und organisationale Anforderungen in einen konstruktiven Dialog treten. Damit wird Job Crafting zu einem Aushandlungsprozess, der sowohl Selbstverantwortung als auch organisationale Anschlussfähigkeit erfordert.

Aus systemischer Sicht liegt die Stärke dieses Ansatzes darin, nicht nur Symptome zu bearbeiten, sondern Beziehungsmuster zwischen Person, Aufgabe und Kontext zu verändern. Coaching kann hierbei als Reflexions- und Übersetzungsraum dienen, in dem individuelle Anliegen mit organisationalen Realitäten in Einklang gebracht werden. Job Crafting wird so weniger zur Technik als zu einer Haltung: der Haltung, Gestaltungsspielräume wahrzunehmen, Verantwortung zu übernehmen und Veränderung in realistischen, wirksamen Schritten zu vollziehen.

Die hier vorgestellten Instrumente des Energie-Zeit-Rades und des Doom Loops unterstützen einen systematischen Lern- und Gestaltungsprozess. Während das Energie-Zeit-Rad primär die Frage beantwortet, welche Tätigkeiten Energie geben oder kosten (JD-R), erklärt der Doom Loop, warum Menschen trotz erkennbarer Energiedefizite in bestimmten Aufgabenfeldern verbleiben (Person-Job-Fit, SDT). Beide Instrumente übersetzen damit zentrale arbeitspsychologische Theorien in konkrete Reflexions- und Handlungsimpulse und machen Job Crafting als Weg zu mehr Passung, Motivation und Arbeitszufriedenheit praktisch nutzbar.

**Aber:** Job Crafting ist ein wirksamer Ansatz zur Feinjustierung von Passung, Motivation und Energie, aber kein Instrument zur Lösung tiefgreifender struktureller oder gesundheitlicher Probleme. Seine Stärke liegt in der Gestaltung innerhalb vorhandener Systeme – seine Grenze dort, wo Systeme selbst grundlegende Veränderung benötigen.

Gerade aus systemischer Perspektive bedeutet verantwortungsvolles Coaching daher auch, zu erkennen, wann nicht mehr an der Rolle, sondern am Kontext oder an der beruflichen Ausrichtung insgesamt gearbeitet werden muss.

## 7. Quellenverzeichnis

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40692>

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Demerouti, E. & Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.

Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*. Gallup Inc.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Jett, C. (2014). *The DOOM LOOP!: Straight Talk about Job Frustration, Boredom, Career Crises and Tactical Career Decisions from the Doom Loop Creator*. Outskirts Press, Inc.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672>

Lowy, A., & Hood, P. (2004). *The Power of the 2x2 Matrix: Using 2x2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions*. Jossey-Bass.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Struss, R. (2023). *Wie Sie mit Job Crafting Ihre Arbeit wieder lieben lernen*. Gabal Verlag.

<https://jobcrafting.de/buch>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

## 8. Abbildungsverzeichnis

Titelbild: pixabay (<https://pixabay.com/de/illustrations/ai-generiert-gesch%c3%a4ftsmann-9219370/>) am 02.02.2026

Bilder 1-4: Bina Lehmann