



universität
wien

MASTER THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die Bedeutung von Job Crafting als Intervention im
Positiv-Psychologischen Coaching“

verfasst von / submitted by
Mag.^a Mag.^a Susanna Illiewich

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (Supervision und Coaching) (MSc)

Wien, 2023 / Vienna 2023

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Postgraduate programme code as it
appears on the student record sheet:

UA 992 820

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /
Postgraduate programme as it appears
on the student record sheet:

Supervision und Coaching (MSc)

Betreut von / Supervisor:

Dr. Kornelia Steinhardt

ABSTRAKT

Die Dynamik und Ambiguität in der Arbeitswelt fordern neben flexiblen Arbeitsformen zunehmend die Arbeitsgestaltung durch die Beschäftigten selbst. Beim Job Crafting werden laufend Anpassungen am eigenen Job vorgenommen, sodass die Arbeit optimal an die individuellen Bedürfnisse und Stärken anschließt. Ziel von Job Crafting ist der Best Fit zwischen Individuum, Arbeit und Organisation. Diese Masterthesis untersucht Job Crafting als Intervention im Positiv-Psychologischen Coaching. Die zunächst durchgeführte Literaturrecherche grenzt die Konzepte „Coaching“, „Positive Psychologie“, „Positiv-Psychologisches Coaching“ und „Job Crafting“ ein. Anschließend wird Job Crafting in einer qualitativen Untersuchung mit einem Sample an Coach:innen mit Schwerpunkt Positiver Psychologie exploriert. Die Evaluierung von JC im Allgemeinen zeigt weitgehend positive und vielversprechende Ergebnisse: Relevanz, Sinnhaftigkeit und Nutzen von JC werden auf individueller und organisationaler Ebene bekräftigt, auf volkswirtschaftlicher Sicht zumindest angedeutet. Gleichzeitig hat es sich als schwierig erwiesen, aus der vorliegenden explorativen Untersuchung das Potential von Job Crafting im spezifischen Kontext von Coaching herauszuarbeiten. Während die Aussagen zu Job Crafting im Coaching nur sehr bedingt interpretierbar sind, wird die allgemeine Relevanz von Job Crafting auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene bestätigt. Es werden Überlegungen zu Nutzen, Gefahren und Grenzen von Job Crafting vorgestellt. Diese ergänzen und korrigieren die ursprüngliche Konzeption von Job Crafting teilweise.

Schlagworte: Job Crafting, Positiv-Psychologisches Coaching, Positiv-Psychologische Interventionen, Job Design, Stärkenorientierung

ABSTRACT

The business world has changed due to increased dynamics and ambiguity. Flexible ways of working and employee-initiated approaches to work design are becoming increasingly important. In job crafting, employees themselves make ongoing adjustments to their own jobs so that their work is optimally aligned with their individual needs and strengths. The goal is the best fit between the individual, the job and the organization. This Master Thesis aims to investigate Job Crafting as an intervention in positive coaching and to shed light on its opportunities and limitations.

The initial literature review aims to narrow down the concepts of coaching, positive psychology, positive coaching and job crafting. In a second step, job crafting is explored in a qualitative study with a sample of coaches focusing on positive psychology. While the perceptions of job crafting in coaching allow interpretation only to a very limited extent, the general relevance of job crafting on an individual, organizational and community level is confirmed. Reflections on the benefits, limitations, and dangers of job crafting are presented. The results complement and partially adjust the original conception of job crafting.

Key words: Job crafting, positive coaching, positive psychology interventions, job design, strengths spotting

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

APA	American Psychological Association
CS	Charakterstärken
ESF	European Social Fund
EUPPA	European Positive Psychology Academy
GROW	Akronym für G oal Setting, R eality Check, O ptions, W ill
HR	Human Resources
IPPA	International Positive Psychology Association
JC	Job Crafting
JD-R-Modell	Job Demands-Resources Modell
KPIs	Key Performance Indicators
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
OE	Organisationsentwicklung
ÖVS	Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching
PERMA	Acronym für P ositive Emotions, E ngagement, R elationships, M eaning, A ccomplishment
PE	Personalentwicklung
PP	Positive Psychologie
PPC	Positiv-Psychologisches Coaching
QCA	Qualitative Content Analysis (qualitative Inhaltsanalyse)
RTC	Roundtable der Coaching-Verbände
SWB	Subjektives Wohlbefinden (Subjective Wellbeing)
SuCo	Supervision und Coaching
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
VIA-IS	Values in Action Inventory of Strengths
WHO	World Health Organisation

INHALTSVERZEICHNIS

ERKLÄRUNG.....	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.
ABSTRAKT	III
ABSTRACT	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VII
INHALTSVERZEICHNIS.....	I
1 EINLEITUNG	1
1.1 Relevanz von Job Crafting	1
1.2 Persönlicher Bezug zum Thema	2
1.3 Job Crafting als soziales Konstrukt.....	3
1.4 Spannungsfelder und Forschungsfrage	5
1.5 Methodik und Gliederung.....	7
1.6 Formalia	7
I THEORETISCHER TEIL.....	9
2 COACHING UND POSITIVE PSYCHOLOGIE: BEGRIFFE UND HERKUNFTSIDEEN	11
2.1 Coaching.....	11
2.1.1 Coaching: Herkunftsideen	11
2.1.2 Definition: Coaching	12
2.1.3 Coachingkonzepte	14
2.2 Positive Psychologie.....	15
2.2.1 Positive Psychologie: Definition	15
2.2.2 Positive Psychologie: Herkunftsideen	16
2.2.3 Zwei zentrale Ordnungsprinzipien der Positiven Psychologie	20
2.2.3.1 Das subjektive Wohlbefinden und Glück	20
2.2.3.2 Das PERMA-Modell	22
2.3 Fazit.....	23
3 POSITIV-PSYCHOLOGISCHES COACHING	25
3.1 Positiv-Psychologisches Coaching: Definition.....	25
3.2 Spezifika von Positivem Coaching	26
3.2.1 Anspruch an empirische Evidenz (Wissenschaftsfundierung)	26
3.2.2 Wachstumsorientierung.....	27
3.2.3 Nutzung positiver Emotionen.....	28
3.2.4 Evidenzbasierung: Positive Diagnostik	30
3.3 Fazit.....	32
4 JOB CRAFTING.....	35
4.1 Job Crafting: Ursprung des Konzepts.....	35
4.2 Definition	35
4.3 Operationalisierung von Job Crafting	36
4.3.1 Der rollenbasierte Ansatz von Wrzesniewski und Dutton (2001)	37
4.3.2 Der ressourcenbasierte Ansatz von Tims und Bakker (2010, 2012).....	37
4.3.3 Integration der JC-Ansätze	39

4.3.4	Praxisorientierte Ansätze für Job Crafting.....	40
4.4	Job Crafting und Coaching	41
4.4.1	Aktuelle Studien zu Job Crafting im Coaching.....	41
4.4.2	Integration von Job Crafting und Coaching.....	42
4.4.3	JC-Interventionen im PPC.....	44
4.5	Fazit.....	45
II	EMPIRISCHER TEIL	47
5	METHODIK	49
5.1	Forschungsdesign.....	49
5.1.1	Allgemeine Methodik der Sozialforschung	49
5.1.1.1	Qualitative Sozialforschung: Methoden.....	50
5.1.1.2	Qualitative Sozialforschung: Gütekriterien	51
5.1.2	Begründung der gewählten Untersuchungsmethode.....	53
5.1.3	Begründung der gewählten Auswertungsmethode.....	53
5.1.4	Einschränkungen der gewählten Methodik	54
5.2	Forschungsprozess.....	55
5.2.1	Erstellung und Beschreibung des Interviewleitfadens	55
5.2.2	Ablauf der Erhebung.....	56
5.2.3	Beschreibung der Interviewpartner:innen	56
5.3	Auswertung, Aufbereitung und Darstellung der Daten	57
6	BESCHREIBUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE	60
6.1	Explizite Ergebnisse.....	60
6.1.1	Job Crafting als soziales Konstrukt	60
6.1.1.1	Charakteristika von JC	61
6.1.1.2	Unique Selling Proposition (USP) von JC	63
6.1.1.3	Blitzlichtgewitter	66
6.1.1.4	Zwischenresümee.....	66
6.1.2	Integration von JC ins PPC.....	67
6.1.2.1	Differentielle Verfahren	68
6.1.2.2	Ergänzende Interventionsformen	69
6.1.2.3	Strategische Möglichkeiten zur Umsetzung von JC.....	69
6.1.2.4	Blitzlichtgewitter	70
6.1.2.5	Zwischenresümee.....	70
6.1.3	Das Potential von JC im PPC: Nutzen, Grenzen, Gefahren und Chancen.....	71
6.1.4	Exkurs - Das Potential von JC.....	71
6.1.4.1	Der Nutzen von JC	72
6.1.4.2	Gefahren von JC	73
6.1.4.3	Grenzen von JC	75
6.1.4.4	Chancen durch JC	79
6.1.4.5	Blitzlichtgewitter	81
6.1.4.6	Zwischenresümee.....	81
6.2	Beantwortung der Forschungsfrage	82
6.2.1	Job Crafting im PPC als ontologische Frage.....	82
6.2.2	Response-Bias durch Übertragungsphänomene.....	83
6.3	Implizite Erkenntnisse.....	84
6.3.1	JC als Ausdruck der Persönlichkeit	84

6.3.2	Wann ist JC genug?	85
6.3.3	Reicht die Haltung oder braucht es konkrete Tools?	86
6.4	Weiterer Forschungsbedarf	86
6.5	Fazit	88
7	SCHLUSSBETRACHTUNG	91
7.1	Conclusio	91
7.2	Persönliches Schlusswort	91
	LITERATURVERZEICHNIS	93
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	100
	TABELLENVERZEICHNIS	101
	ANHANG A	103
	ANHANG B	104
	ANHANG C	105
	ANHANG D	106
	ANHANG E	107
	ANHANG F	108
	ANHANG G	109
	ANHANG H	110
	ANHANG I	111

1 EINLEITUNG

*„Du musst... Hammer oder Amboss sein“ (Goethe, 1827).
Muss ich? - Es leben die Schmied:innen*

Ich möchte mich in meiner Masterthesis mit Job Crafting (JC) als einer Intervention des Positiv- Psychologischen Coachings beschäftigen. JC [deutsch: (Um-)Gestaltung der Arbeit] beschreibt die proaktiven Änderungen von Mitarbeiter:innen an ihrem eigenen Jobdesign, um dieses besser in Einklang mit ihren persönlichen Stärken, Werten, Interessen und Bedürfnissen zu bringen. Das kann durch die Veränderung von Aufgaben, Beziehungen und Verantwortlichkeiten geschehen: Der Job, der nicht passt, wird passend gemacht.

1.1 Relevanz von Job Crafting

Durch die Globalisierung der Wirtschaft, die Möglichkeiten der Digitalisierung und demographische Entwicklungen gewinnt JC an Relevanz (Müller, 2017, 141 ff.). Neue Formen der Arbeit orientieren sich nicht mehr an strikten Arbeitsplatzbeschreibungen, sondern setzen ein aktives Arbeitsplatzdesign durch Mitarbeiter:innen und Führungskräfte voraus. Viele Wirtschaftsunternehmen agieren zunehmend global, die internationale Zusammenarbeit erfordert Kommunikation in Echtzeit über Landesgrenzen und Zeitzonen hinweg. Das wird durch digitale Kommunikations- und Informationstechnologien möglich gemacht. Teams können sich virtuell formieren, Arbeitnehmer:innen haben zunehmend die Möglichkeit, zu unterschiedlichen Zeiten und von verschiedenen Orten aus zu arbeiten. Mit den Generationen Y und Z¹ treten Menschen in den Arbeitsmarkt ein, denen der Anspruch auf mehr Freiheit in der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze und auf das Ausleben ihrer Stärken und Interessen zugeschrieben wird (Müller, 2017). Allerdings sind das Zuschreibungen, die noch nicht ausreichend wissenschaftlich untersucht sind. Diese Trends beschreiben beobachtbare Veränderungen, die auf Entwicklungen hinweisen, die nicht zwangsläufig in jeder Subkultur stattfinden und deren Dynamik sich in den verschiedenen Bereichen unserer Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur unterscheidet.

¹ Nach Schnetzer (2023) werden als Generation Y Menschen beschrieben, die zwischen 1980 und 1994 geboren sind. Sie gelten als freiheitsliebend und egoistisch. Selbstverwirklichung ist ihnen wichtig, als ihr Credo gilt: „Erst das Leben, dann die Arbeit.“ Angehörige der Generation Z wurden zwischen 1995 und 2009 geboren. Als typisch gelten ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung, Probleme mit Entscheidungen und in der persönlichen Kommunikation und der Wunsch nach Entgrenzung von Arbeit und Freizeit. Solche Charakterisierungen basieren allerdings nicht auf wissenschaftlichen Untersuchungen, sondern sind verallgemeinernde Interpretationen.

1.2 Persönlicher Bezug zum Thema

Als Psychologin bin ich interessiert an Entwicklungen in meiner Fachrichtung, weshalb mich der Hype um die Positive Psychologie (PP) schon länger beschäftigt: Am Anfang steckte ich die Positive Psychologie in die gleiche mentale Schublade wie Selbsthilfe- und Ratgeber-Literatur. Außerdem erschienen mir die einzelnen Ansätze für sich betrachtet zum Teil als banal. Gleichzeitig wird es zunehmend schwieriger, mich dem Thema zu entziehen. Die PP erfährt immer mehr Aufmerksamkeit, zunächst vor allem im wissenschaftlichen Diskurs (Mayring, 2012; Tomoff, 2017; Wong, 2011; Wong & Roy, 2018), inzwischen aber ebenso für betriebliche Maßnahmen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Auch im Coaching werden immer mehr Ansätze daraus übernommen. Schlüsselerlebnisse waren für mich eine Fortbildung der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) zu Positive Leadership und ein Auftrag, in dem ich das PERMA-Modell (Seligman, 2011, 45 ff.) als Grundlage für die Messung von Arbeitszufriedenheit anwendete.

Das Thema Job Crafting begleitet mich in meinen Rollen als Personalistin und Coachin:

1. In meiner Rolle als Human Resources (HR) Managerin sehe ich laufende Dienstverhältnisse als ständige Prozesse des Annäherns, des Abgleichens und des Erarbeitens von Lösungen. Die unterschiedlichen Bedürfnisse und Standpunkte müssen laufend austariert werden. JC wirkt im laufenden Interessenskonflikt zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen als Missing Link und als ausgleichende Maßnahme. Ähnlich verhält es sich bei Bewerbungen und im Recruiting. Meine Einschätzung von JC als effizientes Instrument zum Finden und Binden von Mitarbeiter:innen wurde im Austausch mit Branchenkolleg:innen geteilt.
 - Arbeitsverträge und Stellenbeschreibungen spezifizieren die Aufgaben und Rollen nicht detailliert, sondern lassen Interpretationsräume offen. Arbeitnehmer:innen zeigen Anpassungsbereitschaft bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitsrollen, Arbeitgeber:innen passen im Gegenzug ihre Vorgaben und Erwartungen an. Die Lücke zwischen Vertrag und Wirklichkeit wird laufend informell verhandelt und erst in einem letzten Schritt durch pragmatische Entscheidungen geschlossen. JC ist eine der Möglichkeiten zum Ausgleich. Personalabteilungen wirken dabei oft koordinierend und schlichtend und als HR-Managerin fühle ich mich für den Ausgleich der Interessen (mit-)verantwortlich. In diesem Bereich erlebe ich das Spannungsfeld zwischen Autonomie/Individualismus versus Reproduzierbarkeit oft besonders deutlich.
 - JC ist eine mögliche Antwort auf den angespannten Arbeitsmarkt. Nach einer Studie von Ernst & Young (2023) ist der Fachkräftemangel in Österreich 2022 so hoch wie nie zuvor, nur 13 Prozent der Unternehmen fällt es derzeit eher oder sehr leicht, qualifiziertes

Personal zu finden. Der Fach- und Arbeitskräftemangel stellt für 67 Prozent der Befragten nach eigenen Angaben die größte Gefahr für das eigene Unternehmen dar. Auch hier kann JC in Kombination mit Employer Branding² ansetzen, entsprechende Strategien werden von Rose (2021) und Thiele (2023) skizziert. Zufriedene Mitarbeiter:innen, die in ihrem Job ihr Potential entfalten, bleiben eher im Unternehmen, über eine erhöhte Arbeitszufriedenheit steigt die Mitarbeiter:innenbindung, die Fluktuation sinkt. Gleichzeitig konnte ich in meiner beruflichen Praxis immer wieder beobachten, dass Jobs mit JC attraktiver gemacht werden, um neue Arbeitskräfte zu gewinnen. Ein flexibles Eingehen auf die Vorstellungen der Bewerber:innen erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit im „War of Talents“. Außerdem gibt es die Idealbesetzung selten, im Recruiting muss vorwärts gedacht werden. Es macht Sinn, mit „Luft nach oben“ einzustellen und Entwicklungsschritte der Bewerber:innen mitzudenken.

2. Im Coaching von Führungskräften erlebe ich immer wieder Konflikte und Ambiguitäten rund um die Themen Autonomie und Vertrauen. Ich nehme große Unsicherheiten bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für JC wahr - sowohl im individuellen Umgang damit als auch im Wissen auf deren Einfluss auf die Unternehmenskultur. Im Skills- und Karrierecoaching bin ich oft mit Fragen nach den Bedürfnissen, Stärken und Werten konfrontiert. Es stellt sich immer wieder die Frage, wie diese mit einem (bestehenden) Arbeitsumfeld vereinbart werden können. Vor einem Jobwechsel reflektieren Coachees über sinnstiftende Entwicklungsschritte, ihre Positionierung und darüber, wie noch in der Bewerbungsphase Erwartungen und Wünsche am besten angesprochen und geklärt werden können.

Die Bereiche Positive Psychologie (PP), Positiv-Psychologisches Coaching (PPC) und JC bilden somit ein Zentrum meines beruflichen Tuns und meiner akademischen Interessen. Daher möchte ich mich im Rahmen der Masterthesis diesen Themen weiter nähern und den Fokus auf deren Schnittstelle richten.

1.3 Job Crafting als soziales Konstrukt³

Job Crafting ermöglicht den Beschäftigten, individuelle Stärken, Interessen und Fähigkeiten vermehrt in den Beruf einzubringen. Damit steigt die individuelle Arbeitszufriedenheit, gleichzeitig wird die berufliche Entwicklung vorangetrieben (Rose, 2021). JC ist zunächst eine egoistische Handlung: Es geht um Eigennutz und um persönliche Ziele, die Initiativen sind nicht unbedingt

² Unter den Begriff „Employer Branding“ fallen Maßnahmen, die Arbeitgeber:innen ergreifen, um am Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen zu werden. Ziel ist, qualifizierte Bewerber:innen zu überzeugen und an das Unternehmen zu binden und die Abwanderung von verdienten Mitarbeiter:innen zu verhindern.

³ Als soziales Konstrukt wird ein von Menschen geschaffenes Phänomen bezeichnet.

mit den Unternehmenszielen abgestimmt, die Vorgesetzten sind teilweise nicht einmal eingeweiht. Trotzdem gibt es klare metaanalytische Evidenz, dass JC auf organisationaler Ebene zur Steigerung von Produktivität, Qualität und Wertschöpfung führt (Oprea et al., 2019; Rudolph et al., 2017). Daraus ergeben sich Überlegungen auf Managementebene, wie diese Veränderungenergie gezielt genutzt werden kann. Unternehmen versuchen in der Folge, JC bewusst zu lenken und gezielt als Maßnahme zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. Allerdings funktioniert eine führungsseitige Top-down-Steuerung nicht, JC wirkt über die Unternehmenskultur (Berg et al., 2010; Hornung et al., 2009; Ksienzyk-Kreuziger, 2019; Thiel, 2023). Organisationen können JC nicht verordnen, sondern nur über geeignete Rahmenbedingungen ein förderliches Klima schaffen und JC-Prozesse führungsseitig aufgreifen und begleiten. JC ist somit ein Zugang des Sensibilisierens, Lenkens und Förderns - und wird nicht zuletzt auch dadurch für mich zu einem spezifischen Thema im Coaching. Im Coaching werden im Zusammenhang mit JC-Themen im Umgang mit Autonomie, Eigenverantwortung, Vertrauen und Kontrolle sichtbar. In meiner Coaching Erfahrung führt das zu Themen rund um das Bewusstmachen der eigenen Stärken und Bedürfnisse, den Mut, diese anzusprechen bzw. umzusetzen, und den Umgang mit Grenzen und Kränkungen daraus.

Der Begriff „Job Crafting“ spiegelt dabei zwei unterschiedlich konnotierte Zugänge wider und bezeichnet demzufolge eine Haltung oder eine Intervention:

- Arbeitnehmer:innen, die aus ihrem aktuellen Job jenen machen, den sie wirklich wollen, tun dies zum Teil unbewusst: JC ist für sie Ausdruck einer Haltung (Rose, 2021). Unter Haltung wird nach Kuhl et al. (2014, 107) folgendes verstanden:

„Eine ... Haltung ist ein hoch individualisiertes ... Muster von Einstellungen, Werten, Überzeugungen, das durch einen ... Selbstbezug und objektive Selbstkompetenzen zustande kommt, die wie ein innerer Kompass die Stabilität, Nachhaltigkeit und Kontextsensibilität des Urteilens und Handelns ermöglicht.“
- Im Coaching und in Unternehmen wird JC ganz bewusst als Intervention im Rahmen einer Zielerreichung eingesetzt. Eine entsprechende Haltung vorausgesetzt, bezeichnet JC dabei ein geplantes, zielgerichtetes Eingreifen in Prozesse (Mangelsdorf, 2020, 9 ff.; Van Zyl et al., 2020, 13).

JC wird der Positiven Psychologie zugeordnet (Biswas-Diener, 2010, 5). Diese stellt einen jungen Teilbereich innerhalb der Psychologie dar und zielt darauf ab, das Wohlbefinden, die positiven Eigenschaften und Ressourcen von Menschen zu untersuchen und zu fördern. In Ergänzung zur Klinischen Psychologie⁴ untersucht die Positive Psychologie Faktoren, die zu einem gesunden und

⁴ Die Psychologie ist die Wissenschaft vom Erleben, Verhalten und von mentalen Prozessen. Die Klinische Psychologie ist jene Teildisziplin, die sich mit psychischen Störungen und den psychischen Aspekten somatischer Störungen beschäftigt (Wittchen et al., 2020, 4).

erfüllten Leben beitragen. Zentrale Themen der Positiven Psychologie sind zum Beispiel Glück, Wohlbefinden, Zufriedenheit, menschliche Stärken, persönliches Wachstum, positive Emotionen, Selbstwirksamkeit und Resilienz (Blickhan, 2018; Frederikson, 2009; Peterson & Seligman, 2004; Rose, 2021; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

PPC erhebt für sich den Anspruch, lösungsorientierte Verfahren um eine wachstumsorientierte Perspektive zu ergänzen. Es gilt als theoretisch und methodisch sehr offen (Greif et al., 2018, 7). Wissenschaftsfundierung, Wachstumsorientierung und die Nutzung positiver Emotionen sind die Kernansprüche von PPC (Biswas-Diener, 2010, 10 ff.). Im Coaching wird mit Coachees an deren arbeitsbezogenen Rollen gearbeitet, um die Aufgabenfelder an die persönlichen Werte, Bedürfnisse und Stärken anzupassen. Dabei werden als Rolle das Verhalten und die Verhaltenserwartungen in sozialen Systemen verstanden, während die Funktion die offizielle und in der Job Description klar definierte berufliche Position bezeichnet (EC Vision, 2015, 19). Mitarbeitende betreiben in ihren (Arbeits-)Rollen täglich weitgehend unbewusst JC. Der Umfang ist abhängig von der Organisation, der Position, dem Umfeld und der Persönlichkeit, die Funktion selbst bleibt unverändert (Berg et al., 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Für mich ist damit jedes berufsbezogene Coaching ein JC, da es immer auch um den „Best-Fit“ zwischen individuellen Bedürfnissen und Anforderungen der Organisation geht.

1.4 Spannungsfelder und Forschungsfrage

In meiner Wahrnehmung gelten die drei Konzepte „Job Crafting“, „Positive Psychologie“ und „Positiv-Psychologisches Coaching“ als vielversprechende Neuentdeckungen in der Beratung. Ich habe mich damit auseinandergesetzt und bin beeindruckt von den vielfältigen Forschungsinitiativen. Dennoch bleibt vor allem JC für mich schwer greifbar, ein vages Gefühl der Skepsis hält sich. Dieses lässt sich an folgenden Themen festmachen:

- Was ist wirklich neu am Job Crafting? Die systematische und wissenschaftliche Untersuchung der Ausgestaltung von Stellen (Jobdesign) kann es nicht sein, denn diese ist bereits seit dem Taylorismus⁵ viel diskutiertes Thema der Arbeits- und Organisationspsychologie. Der Fokus auf die individuellen Bedürfnisse ist dabei weder ein neues noch ein exklusives JC-Phänomen: „Es liegt allen modernen Motivationsansätzen heute die Idee zugrunde, dass Arbeit und der Arbeitsplatz selbst ein zentraler, wenn nicht der zentrale Ort der Bedürfnisbefriedigung ist“

⁵ Als Taylorismus wird das 1903 von F.W. Taylor begründete Prinzip der betrieblichen Prozesssteuerung durch Arbeitsteilung verstanden. Dieses erwies sich als hocheffektiv hinsichtlich der Arbeitsabläufe, gleichzeitig als problematisch in Hinblick auf die Motivation der Mitarbeitenden. Taylor schuf damit die Voraussetzungen für Fließbandarbeit - aber auch für die Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit (Hebeisen, 1999, 116 ff.).

(Schreyögg & Koch, 2020, 421)⁶. Beispielsweise postulierte das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldman schon 1976, dass Arbeitsstellen sinngebend gestaltet werden können, indem sie fünf Merkmale (Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutungsgehalt, Autonomie und stelleninhärentes Feedback) aufweisen. Das wirklich Neue war für mich der Bottom-up-Ansatz. Aber kann JC ohne einen förderlichen Führungsstil überhaupt funktionieren?⁷

- Die Begleitung von Veränderungsprozessen ist eine Kernaufgabe im Coaching (Greif et al., 2018, 4), es geht laufend um berufsbezogene Veränderung. Was konkret ändert sich durch die neue Intervention, abgesehen von der neuen Begrifflichkeit?
- Viele Studien belegen die Wirksamkeit von JC (Oprea et al., 2019; Rudolph et al., 2017; Silapurem et al., 2021). Aber würden nicht die meisten Studien zur Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit ähnliche Ergebnisse bringen? Was ist der spezifische Wirkmechanismus von JC?
- Das Konzept „Job Crafting“ bleibt für mich recht vage und schwer greifbar: Arbeitnehmer:innen verändern seit jeher die Ausgestaltung ihrer Arbeitsrollen. Diese Prozesse werden nicht immer bewusst initiiert (Rose, 2021). Die Vorgesetzten sind nur teilweise eingebunden, daraus ergibt sich, dass JC-Initiativen nicht immer mit den Unternehmenszielen abgestimmt sind.
- Welche Assoziationen verbinden Praktiker:innen mit JC? Was macht für sie JC aus? Wodurch unterscheidet es sich für sie von anderen Interventionen?

Das Studium der Fachliteratur hat meine Fragen bisher nicht wirklich beantwortet. Deswegen möchte ich wissen, wie Expert:innen JC erleben. Ich werde in meiner Thesis deshalb untersuchen, welche Erfahrungen vor allem Coach:innen mit JC gemacht haben und welche Perspektiven und Limitationen sich daraus ergeben. Somit definiere ich folgende Forschungsfrage als zentrales Spannungsfeld meiner Arbeit:

Wo liegen der Nutzen, die Grenzen, Gefahren und Chancen von Job Craftig als Intervention im Positiv-Psychologischen Coaching?

Die Beantwortung der Forschungsfrage stellt das Ziel meiner Arbeit dar. Aufbauend auf dem aktuellen Forschungsstand werde ich dabei Limitationen und Perspektiven von JC in Gesprächen mit Expert:innen identifizieren und analysieren.

⁶ Eine umfangreiche Beschreibung zur Entwicklung der Motivationstheorien findet sich bei Schreyögg und Koch (2020, 419, ff.). Schaffner komprimiert die unterschiedlichen Ansätze in einer Übersicht (2020, 550 ff.).

⁷ Schon Bakker et al. (2012) zeigen auf, dass Führungskräfte Job Crafting durch unterstützende Maßnahmen sehr wohl fördern können. Inzwischen wird die Rolle der Führungskräfte in der JC-Literatur immer wieder aufgegriffen (Braun, 2017; Müller, 2017).

1.5 Methodik und Gliederung

Einzelgespräche mit Coach:innen, die mit Positiver Psychologie arbeiten und entsprechend qualifiziert sind, bilden den eigentlichen Kern meiner Erhebung. Die Antworten aus den (teilstrukturierten) Leitfadengesprächen werden mit einer zusammenfassenden Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1994) analysiert und interpretiert.

Im theoretischen Teil werden zunächst die Begriffe Coaching und Positive Psychologie eingegrenzt und die Herkunftsideen beider Bereiche für ein besseres Verständnis umrissen. In der Folge werden das Konzept „Positiv-Psychologisches Coaching“ beleuchtet und die wesentlichen Ansprüche vor allem in Bezug auf Methodik, Ziel- und Ressourcenorientierung herausgearbeitet. Der nächste Abschnitt ist dem Thema Job Crafting gewidmet. Neben einer Definition und Einordnung des Konzepts werden dabei vor allem die Hebel und Wirkmechanismen dargestellt. Die Integration von JC in Positives Coaching und ein Überblick über die Interventionen bilden den Übergang zum zweiten - dem empirischen - Teil dieser Arbeit. Dieser gliedert sich in zwei Bereiche: Zunächst werden das Untersuchungsdesign und die Methodik zur Textanalyse und -interpretation erklärt und begründet. Das Kernstück des empirischen Teils bilden die Darstellung, Aufbereitung, Diskussion und Interpretation der Ergebnisse, die zur Beantwortung der Forschungsfrage führen. Der letzte Teil umfasst eine kritische Würdigung der Studie und schließt mit meiner persönlichen Stellungnahme ab.

1.6 Formalia

- Bezüglich der Quellenangaben und Zitierregeln orientiere ich mich an den Vorgaben des Postgraduate Centers der Universität Wien bzw. den Richtlinien der APA (Version 7.0).
- Sprache ist das Medium dieser Arbeit. Sie bildet einerseits gesellschaftliche Verhältnisse ab und prägt andererseits unsere Wahrnehmungen und Interpretationen. Damit gestaltet Sprache wiederum die Realität.

Mir ist es wichtig, Geschlechter sprachlich adäquat darzustellen und anzusprechen. Es werden daher inkludierende Formulierungen verwendet. Beim Paraphrasieren von Texten formuliere ich gendergerecht, auch wenn im Original nur die männliche Form oder binäre Schreibweisen vorkommen. Bei wörtlichen Zitaten verwende ich Hervorhebungen und Geschlechtsformen wie im Original.

I THEORETISCHER TEIL

2 COACHING UND POSITIVE PSYCHOLOGIE: BEGRIFFE UND HERKUNFTSIDEEN

In diesem Kapitel wird die Entstehungsgeschichte von Coaching und Positiver Psychologie umrissen: Dabei wird zunächst der Fokus auf Coaching als Überbau gerichtet, in der Folge wird auf Positive Psychologie eingegangen; die Begriffe werden erklärt und eingegrenzt. Ohne auf die Ideen der PP umfassend und im Detail einzugehen, werden als deren Ordnungsprinzipien zwei Begriffe erklärt, die in diesem Kontext immer wieder fallen (Rose, 2021, 29 ff.).

2.1 Coaching

2.1.1 Coaching: Herkunftsideen

Das Wort „Coach“ stammt ursprünglich aus dem Ungarischen: „Kocs“ ist ein Ort in Ungarn, der für seine Kutschen bekannt war. Ab dem 16. Jahrhundert wurde der Begriff des „Wagens aus Kocs“ als Coach (= Kutsche) im Englischen verwendet. In England nannte man auch das Abrichten eines Pferdes zum Laufen vor einer Kutsche „to coach a horse“. Schließlich wurde die Person, die das Pferd trainiert, um es kutschentauglich zu machen, Coach genannt (Fischer, 2018, 6). Im angloamerikanischen Raum wird das Wort seit Ende des 19. Jahrhunderts für Trainer:innen im Sport verwendet, seit den 1980ern auch im Management in Bezug auf die Begleitung von Führungskräften.

Greif et al. (2018, 4) verweisen auf das Buch von Wildflower aus dem Jahr 2013 über die Geschichte des Coachings. Webers (2020, 5) übernimmt das Phasenmodell der historischen Entwicklung des Coachings von Böning und Fritschle (2008), kritisiert aber gleichzeitig dessen mangelnde empirische Überprüfbarkeit:

- Der Ursprung (70er und 80er Jahre in den USA)
- Erweiterung (80er Jahre in den USA)
- „Der Kick“ (Mitte der 80er Jahre in Deutschland)
- Systematische Personalentwicklung (Ende der 80er Jahre in Deutschland)
- Differenzierung (Anfang der 90er Jahre)
- Populismus (Mitte/Ende der 90er Jahre)
- Vertiefte Professionalisierung (ab 2002)

Um zu zeigen, dass das Konzept „Coaching“ weit in die Vergangenheit zurückreicht, greift Webers (2020, 5 f.) auf Fischers Ansatz (2018, 9 f.) zurück, der den Begriff „Coaching“ abstrahiert und den Beginn der Entwicklung in der Antike ansiedelt: Sokrates (469-399 v. Chr.) lässt durch Fragen im Dialog die Erkenntnis wachsen - ohne zu belehren. Im jüdisch-christlichen Glauben findet man

Beratungssituationen u.a. in Genesis 41(1-36)⁸, den Propheten in der jüdischen Gesellschaft, dem Beichtgespräch oder in Form der christlichen Patenschaften. Auch im Hinduismus und bei Diogenes von Sinope gibt es „Anderen helfende Kommunikationsarrangements“ (Fischer, 2018, 6).

Das Verständnis für Coaching variiert stark (siehe auch Kapitel 2.1.2). Die Konzepte und Einsatzbereiche haben sich im Laufe der Zeit verändert. Linley et al. (2011, 42 ff.) beschreiben eine Wandlung von Coaching: Die erste Generation der Coach:innen etablierte die Profession in der Wirtschaft. Sie hatten dabei oft den Status von Gurus, die andere Menschen aus ihrem eigenen Talent- und Erfahrungsschatz heraus inspirierten und begeisterten. Das Coaching der zweiten Generation stützt sich hingegen auf psychologische Grundlagen und eine solide Evidenzbasis. Das zeigt sich auch in der Illustration über die Entwicklung von Coaching:

Von:	Zu:
Der/die Coachende benötigt Fachwissen und Kenntnisse über die Aufgabe	Der/die Coachende benötigt Fachwissen und Kenntnisse über den Coachingprozess
Der/die Coachende bestimmt die Agenda, bestenfalls werden die Inhalte vereinbart	Der/die Coachee legt die Agenda fest
Leistung der/des Coachees (Wirken)	Selbstverwirklichung der/des Coachees (Werden)
Erwerb von Fähigkeiten (Aufbau von Wissen über die Aufgabe)	Entwicklung von Fähigkeiten (Selbsterkenntnis und Einsicht als Treiber für Veränderungen)
Erfüllung von Standards, die andere gesetzt haben	Erfüllung von Standards der Coachees

Abbildung 1 Transitions from traditional coaching (Bachkirova et al., 2018, xxx), übersetzt von der Autorin

Damit wird eine Entwicklung veranschaulicht, die den Coach:innen vor allem Prozessbegleitung und Begleitung in der Persönlichkeitsentwicklung der Coachees zuschreibt. Coachees werden aktiver in die Gestaltung der Coachingprozesse eingebunden und durch Reflektion ermächtigt, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen.

2.1.2 Definition: Coaching

Die Definition von Coaching ist essentiell für das Berufsverständnis aller Coachenden. Eine einheitliche Begriffsklärung mit einer klaren Abgrenzung ist dennoch laut Greif et al. (2018, 2) schwierig: „Manche sehen Coaching als eine Form der personenorientierten Beratung, andere nicht als Beratung, sondern als Hilfe zur Selbsthilfe. Radatz (2018) sieht Coaching gänzlich als

⁸ Im Buch Moses wird der Traum des Pharao über die sieben fetten und die sieben mageren Jahre von Josef gedeutet. Josef rät dem Pharao, Vorkehrungen für eine bevorstehende Hungersnot zu treffen.

Beratung ohne Ratschlag.“ Birgmeier (2006, 20) zeigt unter der Annahme, dass es *das* Coaching nicht gibt, eine Übersicht über die unterschiedlichen Anwendungsformen und zählt dabei Coaching in folgenden Varianten auf: Als eine Form der Beratung, als eine Arbeitsbeziehung, eine Dienstleistung, ein Verfahren, eine (Beratungs- und Entwicklungs-)Maßnahme, ein Instrument, ein Mittel, eine Kunst (zur Förderung von Bewusstsein und Verantwortung), einen Stil, ein Konzept, ein Professionalisierungsmodell, einen Beruf und eine Methode.

Da eine akkordierte Definition von Coaching in der Literatur fehlt und es keinen Konsens unter Coach:innen darüber gibt, was sie unter Coaching verstehen (Greif et al., 2018, 8), werden in der vorliegenden Arbeit die Ansätze der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS) und der deutschen Interessensvertretung von Coachenden vorgestellt. Diese werden der Definition von Greif (2008) gegenübergestellt, ein pragmatischer Ansatz für die vorliegende Arbeit wird umrissen. Die ÖVS versteht auf ihrer Homepage sowohl Coaching als auch Supervision als reflektierendes Beratungsformat für den arbeitsweltlichen Zusammenhang und dessen Organisationskontext:

„Beide Beratungsformen unterstützen Einzelpersonen, Gruppen und Teams (...) bei Analyse, Reflexion, Qualitätssicherung und Entwicklung ihrer Potentiale und bei der Klärung von beruflichen Problemen und Fragen. Damit werden auch Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse unterstützt. Im Unterschied zur Supervision wird im Coaching in Hinsicht auf Organisationszusammenhänge stärker auf Personalentwicklung, Karriere-, Führungs- und Managementanliegen sowie berufliche Performance fokussiert. Typische Merkmale von Coaching sind eine geringere Anzahl von Beratungssitzungen und eine Vielfalt an eher umsetzungsorientierten Methoden zur Einübung von Fertigkeiten und Entwicklung von Kompetenzen. So wie Supervision verfügt auch Coaching über eigene Traditionen, Entwicklungslinien und Konzepte.“

Webers (2020, 2 f.) übernimmt die vom Roundtable der (deutschen) Coaching-Verbände (RTC) gemeinsam abgestimmte Grundaussage zum Coaching:

„Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Coaching unterstützt die Person bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben.“

Webers beschreibt den Coachingprozess weiters als Dialog zwischen Coach:in und Coachee, in dem Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet werden. Das initiiert Klärungsprozesse, die Erschließung neuer Perspektiven macht Entwicklungspotentiale und Handlungsspielräume erkennbar und stößt Lern- und Veränderungsprozesse an. Die Coachees werden in ihrer Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt (Webers, ebd.). Anlässe für Coaching verortet Pühl (2009, 22) meistens in konkreten beruflichen, persönlichen oder strukturellen Konflikten.

Greif (2008, 59 zitiert nach Greif et al. 2018, 4) grenzt in seiner Definition von Coaching Beratung und Therapie beim Vorliegen klinischer Befunde explizit aus:

„Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und ... Therapie psychischer Störungen.“

In der vorliegenden Arbeit wird Coaching in Anlehnung an die Definition der ÖVS als eine besondere Form von Einzel-, Team- oder Gruppenberatung verstanden, die eine Reflexion des beruflichen Handelns ermöglicht. Dabei wird zwischen zwei Personenkreisen unterschieden:

- Personen, die mit Management- oder Führungsaufgaben betraut sind (oder betraut werden sollen)
- Personen, die sich beruflich neu orientieren wollen/müssen

Inhalte des Coachings ergeben sich aus den aktuellen Themen der Klient:innen, wie z. B. Erarbeitung von Führungskonzepten, Begleitung bei Veränderungsprozessen, Verständnis von Teamdynamik, Sicherheit bei Entscheidungsprozessen, Klarheit über berufliche Perspektiven, Reflexion von strategischen Entscheidungen, Stärkung der Konfliktkompetenz, Schärfung des Rollenverständnisses, Fragen der Work-Life-Balance. Die Coach:innen sind für den Prozess verantwortlich, bieten den strukturellen Raum für Reflexion und übernehmen die Rolle des interessierten und neutralen Gegenübers auf Augenhöhe. Die Coachees bleiben inhaltliche Expert:innen, stellen ihre Ressourcen für Inhalte und Umsetzung zur Verfügung. Die Verantwortung für die Umsetzung obliegt immer den Coachees. Wenn Coaching in betriebliche Programme für Personal und Führungskräfte eingegliedert ist, wird die Beziehung von Coach:in und Coachee im Zuge einer Triangulierung um die auftraggebende Person/Institution erweitert (Gschosmann, 2017; Möller & Kotte, 2013a, Obermeyer & Pühl, 2015).

2.1.3 Coachingkonzepte

Es gibt zahlreiche Coachingkonzepte und -ansätze, die in verschiedenen Kontexten mit unterschiedlichen Zielen und Methoden arbeiten. Greif et al. (2018) beschreiben in einer Übersicht die Kernkonzepte, Bachkirova et al. (2018) ergänzen diese (Abbildung 2). Eine Übersicht über Coachingansätze findet sich auch bei Radatz (2018). Greif et al. (ebd.) verweisen für eingehendere Beschreibungen von Coachingkonzepten auf Stober & Grant (2006); Palmer & Whybrow (2007) sowie Passmore et al. (2013). Diese Ausführungen sind nicht erschöpfend, viele Coach:innen kombinieren Elemente aus verschiedenen Ansätzen. Die Entwicklung von Coachingkonzepten folgt damit gesellschaftlichen Trends und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Die individuellen Präferenzen und Erfahrungen der Coach:innen manifestieren sich auch in unterschiedlichen Werten und Methoden in ihrer Coachingpraxis.

Coaching Kernkonzepte (Greif et al., 2018)	Erweiterung durch Bachkirova et al. (2018)
Psychoanalytische & psychodynamische Konzepte	The person-centred approach to coaching
Das GROW-Modell & zielorientiertes Coaching	The Gestalt approach to coaching
Verschiedene systemische Coachingkonzepte	Existential Coaching
Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte	Ontological coaching
Lösungsorientierte Beratung	Psychological development in adulthood & coaching
Neurolinguistisches Programmieren (NLP)	The transpersonal approach to coaching
Positiv-Psychologisches Coaching	Transactional analysis and coaching
Ergebnisorientiertes Coaching	
Narratives Coaching	

Abbildung 2 Coachingkonzepte, eine Übersicht nach Greif et al. (2018, 5 ff.) und Bachkirova et al. (2018, xxxviii)

Der fehlende Konsens über die Definition und Anwendung von Coaching spiegelt auch unterschiedliche Zugänge wider: „Meinungsverschiedenheiten bei Definitionen ... verweisen auch auf unterschiedliche Coachingkonzepte, ja sogar einen Richtungsstreit über Wissenschaftsauffassungen und daraus abgeleiteten Coachingrichtungen“ (Greif et al., 2018, 2). Birgmeier (2006) sieht die Gründe für den Meinungswettstreit im Fehlen einer einheitlich akzeptierten Begriffsdefinition, in den unterschiedlichen Zielsetzungen von Coaching sowie in den heterogenen Ausbildungsangeboten. Greif et al. (2018) fordern daher, richtungsweisenden Diskussionen und Klärungsversuchen im Sinne eines offenen und interdisziplinären Diskurses mehr Raum zu geben (Greif et al., 2018, 8). Dieser Argumentation folgt auch Birgmeier (2006, 26 f.). Es stellt sich darüber hinaus die Frage, wie der fehlende Konsens zu bewerten ist: Die Coachinglandschaft ist dynamisch, neue Erkenntnisse werden laufend generiert, erprobt und umgesetzt. Fehlender Konsens bedeutet demzufolge nicht zwangsläufig Dissens, sondern kann auch als Zeichen einer logischen Verzweigung aufgrund unterschiedliche Entwicklungszugänge und -geschwindigkeiten verstanden werden. Dabei ist der offene und kritische Austausch zwischen Wissenschaft und Praktiker:innen ein sinnvoller Treiber der Entwicklung.

2.2 Positive Psychologie

2.2.1 Positive Psychologie: Definition

Die Positive Psychologie ist eine junge Strömung in der wissenschaftlichen Psychologie, die sich mit den positiven Aspekten des Lebens auseinandersetzt. Ihr Ziel ist es, Rahmenbedingungen, Charaktereigenschaften, Beziehungen und Institutionen zu identifizieren, die die individuelle

Lebens- und Arbeitszufriedenheit stabilisieren bzw. steigern und zu persönlichem Wachstum führen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Die PP wird der akademischen und anwendungsorientierten Psychologie zugeordnet. Die Umsetzung von Erkenntnissen über psychologische, soziale und gesellschaftliche Faktoren gelingenden Lebens aus der wissenschaftlichen Psychologie in die Praxis ist daher ein zentrales Anliegen der PP. Auf der Homepage der International Positive Psychology Association (IPPA) wird folgende Mission formuliert: „Positive Psychology is the scientific study of what enables individuals and communities to thrive“ (2023).

Rose (2021, 26) betont: „Der Name Positive Psychologie fußt auf der Tatsache, dass sie positive Phänomene des menschlichen Erlebens erforscht, nicht darauf, dass sie in irgendeiner Weise besser wäre als bisherige Spielarten der Psychologie.“ Blickhan (2021, 18) zitiert in ihrer Ausführung Peterson (2006, 16): „Positive Psychologie... wollte von Anfang an als notwendige und sinnvolle Ergänzung der klassischen Psychologie verstanden werden.“ Eher ungewöhnlich ist auch ein Ehrenkodex, in dem sich wissenschaftlich arbeitende Psycholog:innen verpflichten, ihre Aufmerksamkeit auf die Quellen psychischer Gesundheit zu richten und damit über die bisherige Betonung von Krankheit und Störung hinauszugehen (Blickhan, 2018, 22).

2.2.2 Positive Psychologie: Herkunftsideen

Die Positive Psychologie wurde als eigene Forschungsrichtung innerhalb der Psychologie von Martin Seligman (University of Pennsylvania) Ende der 1990er Jahre begründet. Seligman hatte sich davor als Klinischer Psychologe mit seinen Theorien zur Entstehung von Depressionen und vor allem zur erlernten Hilflosigkeit einen Namen gemacht. Er widmete sich später zunehmend der anderen Seite der Medaille - dem Optimismus (Seligman, 1991). Er nutzte seine Präsidentschaft der American Psychological Association (APA) 1998, um einen Paradigmenwechsel in der akademischen Psychologie einzuleiten: Seligman lenkte den Fokus der Aufmerksamkeit weg von Defiziten und Krankheiten hin zu den positiven Aspekten menschlichen Lebens und Arbeitens. Bis dahin konzentrierte sich die klinische Psychologie nach dem Zweiten Weltkrieg primär darum, klinische und pathologische Phänomene zu erforschen (Blickhan, 2018; Rose, 2021). Ausnahmen dazu waren lediglich die Grundlagenforschung in der Allgemeinen Psychologie, der Eignungsdiagnostik oder Lernforschung. Rose (2021, 26) und Ebner (2019, 46) verwenden für die Klinische Psychologie die Metapher eines Wegs von einem Ausgangspunkt im Minusbereich in Richtung Null, während die PP vom Status Null aus sich ins Positive bewegt.

Die PP ist eine neue Wissenschaft mit einer langen Tradition und vielen Wegbereiter:innen. Ressourcenfragen beschäftigen die Menschheit seit jeher. Obwohl der Beginn der PP als empirische Wissenschaft formell erst auf das Jahr 1998 datiert wird, gab es bereits davor Vordenker:innen. Schon die antiken Philosophen beschäftigten sich mit Themen der Positiven

Psychologie: Fragen nach dem guten Leben, nach den Tugenden und nach der Erfüllung im Leben. Auch Religionsbegründer:innen und Theolog:innen geht es darum, einer höheren Macht, der Menschheit, der Kirche und Gott zu dienen.

Abraham Antonovsky, der Begründer der Salutogenese, bereitete aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht den Boden für Positive Psychologie, indem er Schlüsselkonzepte zur Entstehung von Gesundheit identifizierte und analysierte. Ein „gutes, sinnerfülltes Leben“ wurde auch von Carl Rogers, der als der Begründer der Humanistischen Psychologie und der Personenzentrierten Psychotherapie gilt, dem Motivationspsychologen Abraham Maslow und Viktor Frankl als Pionier der Logotherapie propagiert. Maslow und Rogers gelten gemeinsam mit Ruth Cohen und Charlotte Bühler als die Hauptvertreter:innen der Humanistischen Psychologie. Auch Maslow definierte Selbstverwirklichung, Sinnerfüllung und Potentialentfaltung als höchste Ziele der Menschheit. Maslow verwendete 1954 auch erstmals den Begriff „Positive Psychologie“.

Bei den Ansätzen der Humanistischen Psychologie und der Positiven Psychologie gibt es große Überschneidungen in Inhalten und Zielen. Sinnfragen, Fokus auf das Gute, Potentialorientierung, Ansätze zur Selbstverwirklichung sind auch zentrale Themen bei Seligman und seinem Mitdenker Csikszentmihalyi. Maslows Definitionen von sich selbst verwirklichenden Menschen und Rogers „fully functioning“ Personen⁹ entsprechen im Wesentlichen den Attributen, die Seligman (2011) „flourishing“ Individuen zuschreibt. Rogers Konzept der Selbstverwirklichung beinhaltet die Vorstellung, dass ein Mensch seine Einzigartigkeit und sein Potential entwickelt und damit das Beste aus sich macht. Auch diese Gedanken werden von den Vertreter:innen der Positiven Psychologie geteilt. Trotz aller inhaltlicher Überschneidungen kommt es letztendlich zu einer Distanzierung der Positiven Psychologie von der Humanistischen Psychologie, da deren mangelnde empirische Überprüfbarkeit als unvereinbar mit ihrem Anspruch einer Wissenschaft kritisiert wird: „Unfortunately, humanistic psychology did not attract much of a cumulative empirical base ...“ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, 7), wobei Rose (2021) diese Konflikte auf ein ontologisches Missverständnis zurückführt:

„Humanistische Psychologinnen und Psychologen ... fokussieren auf das Erleben des Einzelnen, ..., legen Wert auf ein tiefes Verständnis um den einzelnen Menschen und opfern dafür tendenziell die Generalisierbarkeit. Die Positive Psychologie ... strebt stärker nach möglichst objektiver Erkenntnis auf Basis von großzahligen Erhebungen sowie kontrollierten Experimenten und Beobachtungen. Sie legt inhärent Wert auf Messbarkeit und Generalisierung, opfert dafür bisweilen Einfühlung und Tiefenschärfe“ (Rose, 2021, 8).

Blickhan (2018) beobachtet vor allem für den deutschsprachigen Raum, dass Frankls Vorreiterrolle für die PP zunehmend gewürdigt wird. Der wissenschaftliche Diskurs ließ die PP zu einer viel-

⁹ Fully functioning - voll funktionsfähig - ist im Englischen nicht wie im Deutschen immer wieder auch negativ konnotiert und meint die volle Nutzung des ganzheitlichen und persönlich sinnstiftenden Potentials (Blickhan, 2021, 22).

schichtigen Forschungsrichtung reifen. Wong (2011, 69) argumentiert diese Entwicklung mit der Notwendigkeit nach einer „...balanced, interactive, meaning-centered, and cross-cultural perspective“ und fordert ein umfassendes Verständnis dafür, wie sich positive, menschliche Entwicklung generell fördern lässt sowie die Integration von negativen Aspekten persönlicher Erfahrungen. Im Jahr 2018 beschreibt Wong gemeinsam mit Roy die Entwicklung der PP von einem plakativen Zugang mit den Kategorien „Glücklich“ versus „Unglücklich“ zu einem nuancierten Bild, das den vielen Facetten von Glückserleben gerecht wird. Die PP definiert sich über eine klare Konzentration auf das Positive, Stärkende und Gelingende und grenzt sich von einem defizitären Ansatz, bei dem der Fokus auf der Behebung von Schwächen liegt, klar ab. Dabei formiert sich die PP nach Wong und Roy (2018) immer mehr zu einem integrativen Forschungsbereich, der das gesamte Spektrum menschlicher Erfahrungen ergründet und dabei zunehmend Schwächen, negative Erfahrungen und ein schwieriges Umfeld analysiert. Negative Emotionen werden als integraler Bestandteil des Lebens in die Forschungsinitiativen der PP eingegliedert und vor allem in Hinblick auf Resilienz und Bewältigungsstrategien wissenschaftlich erforscht. Ein erfülltes, blühendes Leben („Flourishing“) wird demnach nicht durch positive Erfahrungen erreicht, sondern durch die Auseinandersetzung mit den unvermeidbaren, dunklen Seiten des Lebens - nur wer sich den negativen Aspekten der menschlichen Existenz stellt, kann diese Erfahrungen für das persönliche Wachstum nutzen. Posttraumatisches Wachstum und Resilienz stützen sich auf ganz andere Erklärungsansätze als Wachstum unter positiven Ausgangsbedingungen.

Menschen erleben Sinn, wenn sie sich als Teil von etwas Größerem erleben und ihre Handlungen auf einen größeren Zweck ausgerichtet sehen. Das Streben nach Bedeutung und einem Gefühl der Verbundenheit mit anderen impliziert dabei Glückserleben: Sinnerleben führt automatisch zu Glückserleben. Die Ablöse von Glückserleben durch Sinnerleben als zentrales Ziel bedingt auch eine Ablöse von Selbstverwirklichung durch Selbsttranszendenz. Selbsttranszendenz stellt dabei eine erweiterte Perspektive dar, die das eigene Wohl in Zusammenhang mit dem Wohl der anderen bringt und Sinn über das individuelle Selbst hinaus anstrebt. Auch in Hinblick auf die wissenschaftliche Praxis beschreiben Wong und Roy (2018) ein Fortschreiten der PP von einem fragmentarischen zu einem holistischen Ansatz. Nach einer zunächst weitgehend isolierten Erforschung der Bestandteile des Wohlbefindens wird der Fokus nun auf deren Zusammenspiel gerichtet, was den Menschen als Ganzes in den Mittelpunkt stellt.

Mit ihren Argumenten folgen Wong und Roy (2018) teilweise den Thesen von Kasdhan und Biswas-Diener (2008), die ein Streben nach Ganzheit geltend machen: Bei Emotionen geht es nicht darum, ob sie positiv oder negativ sind. Relevant ist letztendlich deren Nützlichkeit, wobei alle Emotionen nützlich sind, auch die negativen und schmerzhaften. Genuss im Sinne von Glück

und Sinnhaftigkeit sind keine Konkurrenten, beides soll verfolgt werden. Glück und Genuss lassen sich kurzfristig realisieren, Sinnerleben wird mit einer längeren Zeitperspektive hinterlegt, dafür nehmen Menschen auch Opfer in Kauf. Auch in Hinblick auf die wissenschaftliche Praxis beschreiben Wong und Roy (2018) ein Fortschreiten der PP von einem fragmentarischen zu einem holistischen Ansatz. Nach einer zunächst weitgehend isolierten Erforschung der Bestandteile des Wohlbefindens wird der Fokus nun auf deren Zusammenspiel gerichtet, was den Menschen als Ganzes in den Mittelpunkt stellt.

PP	PP 2.0
Dichotom und binär.	Dialektisch und interaktiv.
Konzentriert sich nur auf das Positive.	Fokus auf das Positive und das Negative.
Betont positive Emotionen.	Betont verantwortungsvolles Handeln.
Vermeidet die Themen Leiden und Tod.	Nimmt die Themen Leiden und Tod als Voraussetzung für echtes Glück an.
„Flourishing“ wird erreicht, indem man sich auf das Positive konzentriert und das Negative vermeidet.	„Flourishing“ wird nur durch die Konfrontation mit den dunklen Seiten der menschlichen Existenz und deren Umwandlung erreicht.
Glücksorientiert, auf Selbstverwirklichung ausgerichtet.	Sinnorientiert, auf Selbsttranszendenz ausgerichtet.
Direktes Streben nach Glück.	Glück ist ein Nebenprodukt des Strebens nach Sinn.
Verkürztes Verständnis von Wohlbefinden.	Vollständiges Verständnis von Wohlbefinden inmitten von Leiden.
Konzentriert sich auf Elemente des Wohlbefindens wie Verhalten, Kognition, Affekt usw.	Konzentriert sich auf die ganze Person und verfolgt einen ganzheitlichen und personenzentrierten Ansatz.
Losgelöst von der humanistisch-existentialen Psychologie.	Beeinflusst von der humanistisch-existentialen Psychologie.
Basiert auf einem individualistischen Kulturverständnis.	Versteht Kultur sowohl individualistisch als auch kollektivistisch.
Empirische Erkenntnisse basieren auf psychologischen Laborbedingungen.	Empirische Erkenntnisse basieren auf realen und psychologischen „Laborbedingungen“.

Abbildung 3 Transformation der Positiven Psychologie nach Wong und Roy, (2018, 154)

Durch die Erweiterung eines individualistischen Kulturverständnisses um einen kollektivistischen Zugang gestaltet die PP ihre Forschung und Praktiken zunehmend kontextbezogen und kulturspezifisch, was eine differenzierte und inklusive Sicht auf Leben in verschiedenen Gesellschaften gewährleistet. Der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn basiert dabei verstärkt auf

evidenzbasiertem Vorgehen unter realen Bedingungen aus Alltagssituationen und löst damit experimentelle oder kontrollierte Studiendesigns ab. In ihrer zusammenfassenden Darstellung in Abbildung 3 beschreiben Wong und Roy (2018) diese Transformation zu PP 2.0 und erheben gleichzeitig den Anspruch, kulturelle, ethnische und geografische Variablen aus der ganzen Welt zu berücksichtigen. Unverändert in den Transformationsprozessen bleibt für sie als Ziel die Klärung der Frage: Wie kann das Beste im Einzelnen und in der Gesellschaft trotz - und gerade wegen - der dunklen Seite der Menschheit herausgeholt werden?

2.2.3 Zwei zentrale Ordnungsprinzipien der Positiven Psychologie

Im Rahmen dieser Arbeit kann nur auf zwei wesentliche Ideen der Positiven Psychologie eingegangen werden, die für das Verständnis des großen Ganzen essentiell und relevant aus der Perspektive des Coachings sind:

- Glück und Subjektives Wohlbefinden (SWB) stellen in Abgrenzung und Ergänzung zu Sinn zentrale Ziele der PP dar: Sinnorientierung, Altruismus und Potentialentfaltung mit einer Langzeitperspektive werden der Suche nach kurzfristigen Glücksmomenten gegenübergestellt. Das daraus entstehende Spannungsfeld mit einer eudaimonischen und einer hedonischen Achse ist auch im Coaching ein immer wiederkehrendes Thema.
- Das PERMA-Modell gibt eine Struktur für alle Schwerpunkte der PP vor und stellt damit eine weitgehend anerkannte Grundlage für den wissenschaftlichen Diskurs dar (Blickhan, 2018; Ebner, 2019; Rose, 2021). Für mich hat sich das PERMA-Modell in der Coachingpraxis bewährt, da es zugleich umfassend und leicht verständlich ist und dabei einen logisch strukturierten Rahmen für die Interventionen der PP darstellt.

2.2.3.1 Das subjektive Wohlbefinden und Glück

Diener (2000, 34) definiert subjektives Wohlbefinden (SWB) wie folgt: "SWB refers to people's evaluations of their lives - evaluations that are both affective and cognitive." Es werden unterschiedliche Arten von Glück beschrieben, die je nach persönlicher Disposition das SWB beeinflussen.

Im Kontext der PP wurde zunächst zwischen hedonischem und eudaimonischem Wohlbefinden unterschieden, deren Achsen ein Spannungsfeld zwischen Spaß, Eigennutz und Kurzzeitperspektive auf der einen Seite und Sinnorientierung, Langfristdenken und Stärkung der Gemeinschaft auf der anderen Seite bilden (Rose, 2021, 29). Zu persönlichem Glück gehören Genuss, Wohlbefinden und angenehme Gefühle (hedonisches Glück = Wohlfühlglück), aber auch persönliche Erfüllung und Zufriedenheit (eudaimonisches Glück = Werteglück).

- **Hedonisches Glück (Wohlfühlglück)**

Hedonisches Glück bezieht sich auf das Vergnügen oder die Freude, die mit positiven Erfahrungen oder der Befriedigung von körperlichen Bedürfnissen einhergeht. Es umfasst Aktivitäten wie Essen, Konsum, Sex, soziale Interaktion oder Unterhaltung. Ziel ist ein angenehmes, „genussorientiertes“ Leben, oft liegen dazu die Quellen in der Umwelt. Angenehme, wohltuende Gefühle werden gesucht, Schmerz und Ungemach vermieden. Die Logik des hedonischen Glücks ähnelt einer Drogenlogik - es ist immer mehr von dem notwendig, was glücklich macht. Hedonisches Glück kann kurzfristig und oberflächlich sein. Gleichzeitig brauchen Menschen regelmäßig viele kleine Freuden und Glücksmomente als Treibstoff im Leben.

- **Eudaimonisches Glück (Werteglück)**

Die Motivatoren von eudaimonischem Glück sind der Dienst an der Gemeinschaft sowie das Streben nach Redlichkeit, Tugend und Gerechtigkeit. Werteglück hat viel mit Moral, Ethik und Sinnfragen zu tun. Es gilt als sinnstiftend und schafft als gemeinsames, übergeordnetes Ziel eine Verbindung zwischen Menschen. Dabei wirkt es nachhaltig und habituiert nicht. Risiken beim primären Fokus auf Werteglück sind Burn-Out-Gefährdung, ein einseitiges Weltbild und damit verbunden eine scheinbare Legitimierung extremistischer Positionen (Ebner, 2019; 2022).

Die Konzepte von hedonischem und eudaimonischem Glück finden sich bereits in der Antike, wurden/werden aber aktualisiert. Aristoteles argumentiert z. B., dass das höchste Glück durch das Streben nach einem erfüllten Leben in Übereinstimmung mit moralischen und ethischen Werten erreicht wird. Wong (2011, 70) ergänzt die beiden herkömmlichen Konzepte von Glück um zwei weitere Dimensionen. Dabei weist er allerdings auch darauf hin, dass die empirische und die wissenschaftliche Validierung noch nicht ausgereift sind:

- **Prudentiales Glück (Kluges Glück)**

Gefühle der Befriedigung, die in erster Linie aus einem voll engagierten Leben kommen werden prudentialem Glück zugeschrieben. Es zeigt intrinsische Freude, etwas zu tun, was man gut und gerne macht - moralische Überlegungen spielen dabei keine Rolle. Ein erfülltes, reichhaltiges Leben mit viel Abwechslung und innerer Befriedigung für eine gut gemachte Arbeit sind die wesentlichen Triebfedern.

- **Chaironisches Glück (Spirituelles Glück)**

Darunter wird ein innerer Zustand der Verbundenheit mit der Natur oder dem Göttlichen verstanden. Diese Form von Glück hat eine starke spirituelle Komponente. Damit assoziiert werden Ehrfurcht, Dankbarkeit, Demut und das Gefühl der Einheit mit der Natur oder Gott. Chaironisches Glück wird typischerweise in der Natur erfahren oder im Zusammenhang mit spirituellen Erfahrungen in der Meditation/Religion erlebt.

2.2.3.2 Das PERMA-Modell

Das PERMA-Modell wurde von Martin Seligman (2011, 45 ff.) entwickelt. PERMA ist ein Akronym für fünf Elemente (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment), von denen jedes einzelne zum Wohlbefinden beiträgt. Diese Komponenten beeinflussen sich gegenseitig. Ziel ist eine umfassende Sichtweise auf das Wohlbefinden und die Unterstützung von Menschen dabei, ihr eigenes Glückserleben zu entwickeln und ihr Leben sinnvoller zu gestalten. Das PERMA-Modell wird laufend erweitert - so zuletzt um die Faktoren Gesundheit, Mindset, Lebensqualität und finanzielle Stabilität (Donaldson & Donaldson, 2020). Das PERMA-Modell ist als Ganzes empirisch noch nicht belegt, wobei die fünf Faktoren per se wissenschaftlich und validiert sind (Blickhan, 2018; Ebner, 2019).

Fünf Bausteine des SWB nach Seligman (2011): PERMA		Ergänzung durch Donaldson und Donaldson (2020):	
Positive Emotions (Positive Gefühle)	Erleben von Glück, Freude, Stolz, Dankbarkeit etc.	Gesundheit	Biologische, funktionelle und psychologische Gesundheit
Engagement (Motivation)	Stärken einsetzen, um Herausforderungen zu meistern; den Flow erleben	Einstellung	Zukunftsorientierung, Wachstumsorientierung, Ausdauer
Relationships (Beziehungen)	Verbundenheit mit anderen erleben, lieben und geliebt werden	Umwelt	Räumliche/zeitliche Elemente wie Zugang zu natürlichem Licht, Natur, physiologischer Sicherheit
Meaning (Sinn/Bestimmung)	Den persönlichen Sinn/die Bestimmung finden und leben	Finanzielle Sicherheit	Gefühl der finanziellen Sicherheit
Accomplishment (Leistung)	Ziele verfolgen und erreichen, nach Großem streben		

Abbildung 4 Entwicklung des PERMA-Modells (Donaldson et al., 2021, 811), adaptiert und übersetzt von der Autorin

Eine umfassende methodische und empirische Analyse der Gütekriterien des PERMA-Modells geben Donaldson et al. (2021). Sie kommen zum Schluss, dass die Säulen des PERMA-Modells mit dem SWB signifikant korrelieren - sowohl in der Eigenwahrnehmung als auch in Bezug auf die Fremdwahrnehmung. Das PERMA-Modell wurde zum PERMA-Profiler weiterentwickelt, einer Skala, die die Ausprägungen der Dimensionen des PERMA-Modells standardisiert und empirisch validiert erfasst. Der PERMA-Profiler besteht aus 23 Fragen, die Aufschluss über die Ausprägung der positiven Emotionen, des Stärkeneinsatzes, der wahrgenommenen Beziehungsqualitäten, des Sinnerlebens und der Zielerreichung geben. Zusätzlich werden mit je drei Fragen das Ausmaß an negativen Emotionen und den subjektiven Gesundheitszustand, sowie mit je einer Frage die

erlebte Einsamkeit und das aktuelle Glücksniveau erfasst. In einer Validierungsstudie von fast 12.000 englischsprachigen Erwachsenen konnten bei Reliabilität, Stabilität und Konstruktvalidität akzeptable bis hohe Gütekriterien nachgewiesen werden (Butler & Kern, 2016). Für die deutschsprachige Version sind die Befunde ähnlich (Wammerl et al., 2019).

Ebner (2019) hat das PERMA-Modell in den Leadership-Kontext gestellt und mit dem PERMA-Lead-Profiler einen Ansatz zur Erfassung von Positive Leadership konzipiert, das auch für den Vergleich zwischen Selbstbild und Fremdbild als 360°-Feedback und auf aggregierter Ebene zur Unternehmensanalyse eingesetzt werden kann. Ein Instrument zur Erhebung der fünf PERMA-Dimensionen und den Gesundheitsaspekt wurde als PERMA-Workplace-Profiler von Butler und Kern (2016) veröffentlicht. Im Coaching können der PERMA-Profiler, der PERMA-Lead-Profiler in seinen Varianten und der PERMA-Workplace-Profiler eingesetzt werden. Die Instrumente haben sich als Diskussionsgrundlage vor allem für die erste Identifikation von Handlungsfeldern und die laufende Standortbestimmung bewährt.

2.3 Fazit

Der wissenschaftlich fundierte Fokus der PP führt seit der Jahrtausendwende zu neuen Einsichten in Bezug auf Potentialentfaltung und Wohlbefinden der Menschen. Diese Reflexionen haben auch in die Arbeitswelt Einzug gefunden, gleichzeitig stellen die Menschen höhere Erwartungen an das Leben und ihre Arbeit. Beides wird von Coaching und PP aufgegriffen. In diesem Kapitel wurden die Hintergründe von Coaching und PP beschrieben, deren zentrale Ideen skizziert, um ein gemeinsames Verständnis für die Begriffe zu schaffen: Im Coaching geht es um berufliches Handeln, die Reflexion darüber gibt Sicherheit und Klarheit - es fällt leichter, die Verantwortung für das eigene Wirken und Leisten zu übernehmen. Ziel dabei ist, das Bewusstsein für eigene Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Eigenverantwortung zu stärken. Positive Gefühle im Sinne eines allgemeinen Wohlbefindens, Engagement, soziale Verbundenheit und das Erreichen von Zielen im Erfolg sind die Impulse, die die PP dafür zur Verfügung stellen möchte. Der Sinnfindung kommt dabei eine übergeordnete Bedeutung zu.

Beide - PP und Coaching - sind darauf ausgerichtet, das Wohlbefinden der Klient:innen zu verbessern und deren Ressourcen nutzen (Biswas-Diener, 2010). Außerdem arbeiten beide Ansätze mit „gesunden“ Coachees und teilen grundsätzliche Werte: In jedem Menschen stecken das Potential, die intrinsische Motivation und der Wille, sich zu entwickeln. PP und Coaching zeigen mit der Fokussierung auf persönliche und berufliche Entwicklung durch die Nutzung von Stärken, Talenten und Ressourcen viele Gemeinsamkeiten. Trotzdem haben sich beide Felder relativ unabhängig voneinander entwickelt und etabliert. Als Unterschied fällt vor allem auf, dass sich die PP als eine wissenschaftliche Disziplin sieht, während Coaching primär praktisch und

prozessorientiert ausgerichtet ist. Im Coaching ist der/die Coachende in der Regel Prozessgestalter:in und überlässt den Coachees die Nutzung und Ausgestaltung der Methoden. Im Gegensatz dazu nehmen im PP Coachees eine empfehlende und beratende Rolle ein (Blickhan, 2018).

Mit dieser isolierten Beschreibung von Coaching und Positiver Psychologie soll auch ein Übergang für deren Synthese - dem Positiv Psychologischen Coaching - im nächsten Kapitel geschaffen werden.

3 POSITIV-PSYCHOLOGISCHES COACHING

Dieses Kapitel ist der Einführung ins Positiv-Psychologische Coaching als zentrale Idee dieser Arbeit gewidmet. Damit verbunden ist der Versuch, den Nutzen von PP für Coaching herauszuarbeiten. Dazu werden auch die Unterschiede zu anderen Coachingschulen abgeleitet: Unterschiedliche Ansprüche bzw. Prioritäten finden sich in Ziel- und Ressourcenorientierung ebenso wie in der Methodik.

3.1 Positiv-Psychologisches Coaching: Definition

Van Zyl et al. (2020) werten 20 Publikationen mit PPC-Definitionen metaanalytisch aus und stellen diese einander gegenüber¹⁰. Sie leiten in der Folge aus deren gemeinsamen Elementen eine Definition ab (2020, 11):

“[PPC can be defined as] a short to medium term professional, collaborative relationship between a client and coach, aimed at the identification, utilization, optimization, and development of personal strengths and resources in order to enhance positive states, traits and behaviors. Utilizing socratic goal setting and positive psychological evidence-based approaches to facilitate personal growth, optimal functioning, enhanced wellbeing, and the actualization of people’s potential.”

Mangelsdorf (2020, 5) betont in ihrer Begriffsklärung Wissenschaftsbasierung, Klient:innen-zentrierung und Stärkenfokussierung mit dem Ziel, unter Anwendung der Methoden der PP persönliches Wachstum über den Prozess der Problemlösung hinaus zu fördern. Sehr ähnlich ist die Definition von Boniwell und Kauffman (2018, 153): „PPC ... is a scientifically-rooted approach to helping clients increase well-being, enhance and apply strengths, improve performance and achieve valued goals. At the core of PPC is a belief in the power of science ...“ Greif et al. (2018, 7) heben beim PPC ebenfalls Lösungs- und Stärkenorientierung positiv hervor, würdigen zudem den übergreifenden Charakter als Forschungsprogramm für alle Grundlagen und Anwendungsgebiete der Psychologie und den theoretisch und methodisch offenen Zugang.

Gemeinsamkeiten heben auch Boniwell und Kauffman (2018, 162) hervor: „Coaching and PP are natural allies in their explicit concern with the enhancement of optimal functioning and well-being, their challenge of traditional assumptions about human nature and their use of a strengths-based approach to performance improvement.“ So gilt PPC nicht als eigene Coachingdisziplin, sondern ergänzt bewährte Verfahren um eine wachstumsorientierte Perspektive und spezielle Methoden: „Der Ansatz des Positive Coachings stellt keine eigene Coachingschule dar... es ist keine Alternative zu etablierten Coachingverfahren, sondern eine Ergänzung, die hilft, den Prozess freudvoller, tiefgehender und nachhaltiger zu gestalten“ (Mangelsdorf, 2020, 5). Ähnlich argumentiert Rose (2021, 33) und beschreibt PPC als unterstützende Ressource, die Theorie und

¹⁰ Siehe Anhang A, Abbildung 18.

Praxis des Coachings unterstützt. Dabei beruft er sich auch auf Biswas-Diener und Dean (2007, xi), Blickhan (2021, 20) und Seligman (2007, 266). Mehrere Gründe unterstützen dabei die Argumentation, dass PP Coaching sinnvoll ergänzt. Forscher:innen um Linley (2011) gehen dabei auf vier Gründe genauer ein:

„First, both ... are concerned with the enhancement of performance and well-being. Second, both have implicitly challenged practitioners to question the fundamental assumptions they hold on human nature. Third, positive psychology has infused an interest in the psychology of human strengths... Fourth, there have been many calls for an evidence base to underpin coaching” (Linley et al. (2011, 41 ff.).

3.2 Spezifika von Positivem Coaching

Biswas-Diener (2010, 10 ff. formuliert folgende drei Kernansprüche des PPC:

- Wissenschaftsfundierung
- Wachstumsorientierung
- Nutzung positiver Emotionen

Daraus leitet sich ein relativ starker Fokus auf Diagnostik im PPC ab. Diagnostik erfasst die intra- und interpersonellen Unterschiede und ermöglicht evidenzbasierte Interventionen, die über eine entsprechende Dokumentation Qualitäts- und Verlaufskontrollen ermöglichen. Fortschritte werden damit sichtbar und (besser) bewertbar (Rose, 2021, 52). Darüber hinaus bekommen auch Coach:innen durch die Diagnostik ein besseres - im Sinne von systematisches, strukturiertes und umfassendes - Verständnis der Potentiale der Klient:innen. Dies gilt sowohl für Entwicklungen im Zeitverlauf als auch als Reaktion auf spezifische Interventionen (Möller & Kotte, 2013b; 2016). Bei den Klient:innen führt die Diagnostik zu einer intensiveren Wahrnehmung und einem besseren Verstehen der eigenen Emotionen und Verhaltensweisen.

3.2.1 Anspruch an empirische Evidenz (Wissenschaftsfundierung)

Die im PPC verwendeten Theorien und Methoden sollen ausreichend durch Doppelblind-Studien und ähnliche Methoden getestet werden. Die Theorie des Positive Coachings beruht nicht auf Erfahrungswissen, sondern auf wissenschaftlicher Evidenz (Biswas-Diener, 2010, 5): „Positive psychology is, first and foremost, a science. ... it is principally concerned with evidence, measurement, and testing. That said, positive psychology is also an applied science.“ Auch Linley et al. (2011, 42) fordern explizit eine empirischen Validierung von PPC-Prozessen. In der Forschungstradition der Psychologie führt dies zu einer Dominanz quantitativer Untersuchungen.

3.2.2 Wachstumsorientierung

Ziel von Coaching ist in der Regel die Lösung konkreter Probleme und Anliegen. PPC hat dabei immer das übergeordnete Ziel, die Coachees auch als Person wachsen zu lassen. Dabei wird das Anliegen der Coachees als auslösendes Moment verstanden.

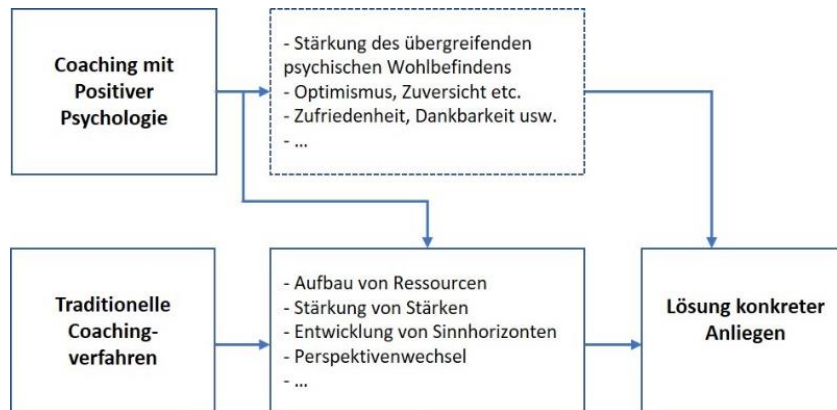


Abbildung 5 Das PPC-Modell, Rose (2021, 35)

Rose (ebd.) verdeutlicht damit den wesentlichen Unterschied zu traditionellen Coachingverfahren indem er die Wachstumsorientierung als zusätzliche Dimension in das Coaching einbezieht. Folglich ist das Ziel von PPC zusätzlich zur Klärung von konkreten Anliegen ganz explizit immer auch die Stärkung der Personen und des übergreifenden Wohlbefindens. Diesen Zugang teilt auch Mangelsdorf (2020, 7):

„Selbstverständlich geht es auch in diesem Coachingformat darum, die KlientInnen dabei zu unterstützen, ihre Lösung zu finden. Gleichzeitig steht aber darüber hinaus die Frage im Mittelpunkt, was die KlientInnen im Lösungsprozess über sich, ihre Stärken, ihre Werte, und ihren Lebenssinn erfahren, und wie sie dieses Wissen auch in Zukunft nutzen können... So wird aus dem Lösungsprozess ein Wachstumsprozess.“

Im PPC werden daher erst in einem zweiten Schritt konkrete Anliegen gelöst. Im Vordergrund stehen das „optimale Funktionieren“ und die Selbstverwirklichung der Coachees. Zentral ist dabei das Sinnerleben, dem Rose die Rolle eines Meta-Motivators zuschreibt (Rose, 2021, 35). Dabei bewertet er das Sinnerleben in Anlehnung an Haidt und Joseph (2004) als ein Motiv, das andere Motive lenkt und strukturiert.

Wachstumsorientierung wird in der PP am besten erreicht, indem Stärken gestärkt werden. Mangelsdorf (2020, 28) verdichtet die Grundannahmen zu Stärken von Peterson und Seligman (2004) zu folgenden Prämissen:

- Die Nutzung von Stärken führt zu Motivation, Wohlbefinden und Zufriedenheit.
- Die Arbeit an Schwächen ist mühsam und nur begrenzt mit Erfolg verbunden.
- Die Arbeit an Stärken bringt größeres Entwicklungspotential mit sich als die Arbeit an Schwächen.

Biswas-Diener (2010, 21) versteht unter Stärken „our pre-existing patterns of thought, feeling, and behavior that are authentic, energizing, and which lead to our best performance.“ Eine Stärke ist damit eine natürliche Anlage, die angeboren ist, während Kompetenz durch Bildung oder Training erworben wird und damit das Ergebnis von Anstrengung und Erfahrung ist (Peterson & Seligman, 2004). Das wird in Abbildung 6 veranschaulicht: Angeborene Anlagen vermitteln das Gefühl, bei sich zu sein und wirken energetisierend. Das wirkt sich positiv auf Leistung und Entwicklung aus, was wiederum Stärken konstituiert.

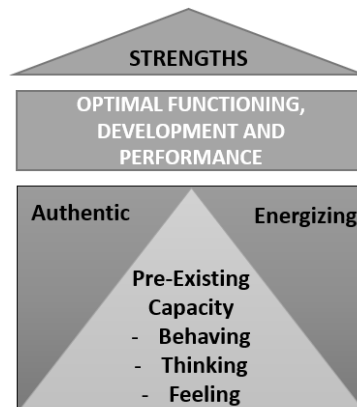


Abbildung 6 Der Wirkmechanismus von Stärken (Biswas-Diener, 2010, 21)

Der Fokus auf die Stärkenorientierung ist in der PP umstritten, es gibt auch innerhalb der Disziplin zunehmend Kritiker wie z. B. Peterson (2006, 4): „What is good about life is as genuine as what is bad and therefore deserves the same attention from psychologists.“ Peterson 2011 nennt in seiner Definition von PP auch explizit Schwächen: „Positive Psychology is the scientific study of what makes life most worth living. It is a call for psychological science and practice to be as concerned with strengths as with weakness; as interested in building the best things in life as in repairing the worst“ (Peterson, 2011, xxIII).

Auch Wong und Roy weisen auf die Notwendigkeit hin, den Stärkenbegriff zu relativieren: „The main theme ... is that in order to achieve healing and flourishing, one needs to confront the dark side of human existence. It is based on the logic of the dialectical interaction between positives and negatives“ (Wong und Roy, 2018, 53)¹¹.

3.2.3 Nutzung positiver Emotionen

Die Steigerung des Wohlbefindens als explizites Ziel im Coaching ist dabei nicht nur eine Ressource, sondern auch ein Ziel und dabei selbst auch wieder Mittel zum Zweck. Positive Emotionen sind dabei zentral.¹²

¹¹ Siehe auch Abbildung 3, Kapitel 2.2.2.

¹² Frederickson (2013,5) wertet folgende Emotionen als positiv: Freude, Dankbarkeit, Heiterkeit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Inspiration, Vergnügen, Ehrfurcht, Liebe. Eine Zusammenfassung ihrer Wirkmechanismen findet sich in Anhang C, Abbildung 17.

Mangelsdorf (2020, 13 ff.) fasst den Nutzen von positiven Emotionen zusammen:

- Broaden-and-Build-Theorie: Positive Emotionen erweitern Denk- und Handlungsmuster (Frederickson, 2009, 78 ff.)
- Undoing Effect: Positive Emotionen wirken negativen Emotionen entgegen (Frederickson et al., 2000)
- Theorie der Aufwärtsspirale: Positive Emotionen unterstützen nachhaltige Verhaltensänderungen (Frederickson, 2009, 86 ff.)

Die Broaden-and-Build-Theorie von Barbara Frederickson (2009) vergleicht die Dynamik von positiven Emotionen mit einer sich selbst verstärkenden Aufwärtsspirale (Abbildung 7). Grundannahme dabei ist, dass Emotionen sowohl das Wahrnehmungs- als auch das Verhaltensmuster beeinflussen können: Die Realisierung von positiven Emotionen erweitert die Wahrnehmung und begünstigt die Entwicklung von neuen Handlungsoptionen. Das zeigt neue Perspektiven und generiert neue Ressourcen (broaden). Der Zuwachs an Handlungsoptionen wird über physische, soziale, intellektuelle und psychologische Stärken weiterentwickelt und offenbart neue Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum (build). Dadurch kommt es zu einer sich verstärkenden Aufwärtsspirale in Bezug auf das emotionale und körperliche Wohlbefinden (Fredrickson, 2011; 2013).

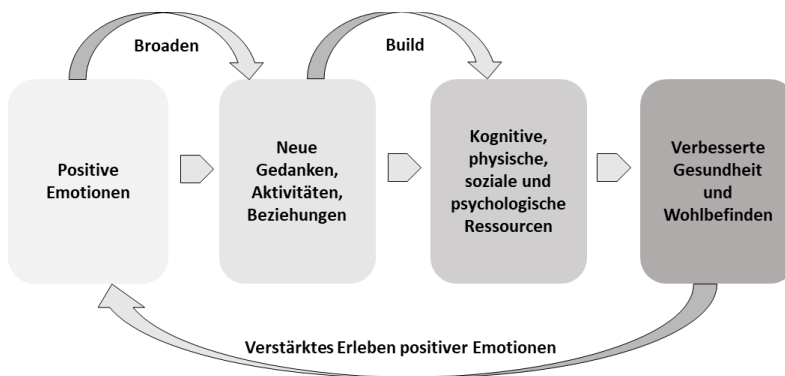


Abbildung 7 Broaden-and-Build-Theorie, Illustration nach Poterpin (2020, 39)

Dabei wird unter anderem mit dem Paradigma gebrochen, wonach vor allem negative Emotionen¹³ einen evolutionären Nutzen haben. Diese zeigen an, dass dringend gehandelt werden muss (Kampf, Flucht, Totstellen). Positive Emotionen hingegen bestärken unspezifisch den eingeschlagenen Weg. Boniwell und Kauffman (2018, 155) vergleichen etliche Studien, die den Einfluss positiver Emotionen auf das SWB bestätigen und folgern aus der Meta-Studie:

„The increased positive affect ... leads to a broadening and building of their thought-action repertoires. This fosters big-picture thinking and creativity, and gives clients access to a wider range

¹³ Als negative Emotionen gelten Wut, Angst, Ekel, Trauer und Schuld (Ekman, 2010).

of choices. These benefits may then help clients achieve goals, overcome challenges and perform more effectively, which may ... boost positive affect, inciting the next iteration of the upward spiral.”

Abbildung 8 vergleicht die Wirkungen von positiven und negativen Emotionen:

	Negative Emotionen	Positive Emotionen
Unmittelbarer Nutzen	Problembewältigung	Energetisierung
Evolutionärer Nutzen	Bewahrung	Entwicklung
Körperlicher Effekt	Verengend	Erweiternd
Mentaler Effekt	Fokussierend	Expandierend
Orientierung	Reaktiv	Proaktiv
Dauer	Langlebig (tendenziell)	Kurzlebig (tendenziell)
Impact	Stark (tendenziell)	Schwach (tendenziell)

Abbildung 8 Dimensionen und Effekte von Emotionen nach Rose (2021, 63)

Biswas-Diener (2010, 5) appelliert an Coach:innen, mit Positiven Emotionen zu arbeiten und in ihrer Arbeit die Broaden-and-Build-Theorie einzusetzen:

“Happiness, however defined, is the currency in which we trade. Positive emotions are associated with virtually every desirable goal and outcome ranging from solid friendships to better workplace safety records. Understanding how positive emotions work, and how and when to best promote them, is a core mechanism that makes PPC effective.”

Die Mechanismen der Broaden-and-Build-Theorie sind nach Mangelsdorf (2020, 34) auch im Coaching-Prozess wirksam: „KlientInnen, die immer wieder zumindest punktuell in einen Zustand positiver Emotionalität geführt werden, gelingt es eher, andersartige Perspektiven einzunehmen und neue Lösungswege zu entwickeln.“

3.2.4 Evidenzbasierung: Positive Diagnostik

In der Psychologie nimmt die psychologische Diagnostik einen zentralen Stellenwert ein, da nur fundierte Diagnostik eine effektive Behandlung sicherstellt. „In der Diagnostik geht es [...] darum, das Erkunden und Explorieren, das im Coaching ohnehin immer stattfindet, zu systematisieren und strukturieren, um das beraterische Handeln und Intervenieren in möglichst optimaler Weise daraus abzuleiten“ (Möller & Kotte, 2013a, 4). Coach:innen verwenden psychometrische Verfahren¹⁴ um die Selbstreflexion der Coachees zu fördern. Gleichzeitig nutzen sie die Tests als Gesprächsgrundlage und Legitimation für gezielte Interventionen (Böning & Kegel, 2013, 6).

Möller und Kotte (2013a, 4) verweisen explizit auf den Stellenwert von Diagnostik im Coaching ebenso wie auf dessen verantwortungsvollen Einsatz: „Es geht also darum, das Erkunden und Explorieren, das im Coaching ohnehin immer stattfindet, zu systematisieren und strukturieren,

¹⁴ Psychometrische Verfahren sind psychologische Testverfahren, die objektiv und reliabel sind, über eine konstrukt- und kriterienbezogene Validität verfügen, an Normgruppen getestet und überprüft wurden und über standardisierte Vergleichsdaten verfügen (Böning & Kegel, 2013, 6).

um das Beraterische Handeln und Intervenieren in möglichst optimaler Weise daraus abzuleiten.“ Die Autorinnen betonen die Wichtigkeit von diagnostischer Kompetenz gerade auch für Coach:innen ebenda und beziehen sich dabei auf Leitner (2008) und Greif (2008):

„Dass diagnostische Kompetenz gerade auch für Coaches hohe Relevanz hat, wird zunehmend postuliert (u.a. Leitner, 2008). Eine »saubere« Diagnostik im Sinne einer differenzierten Zielklärung sowie einer individuellen Analyse der Ausgangsbedingungen des Coachingprozesses wird zudem als Wirkfaktor im Coaching benannt, der z.T. bereits empirisch belegt wurde (Greif, 2008)“ (Möller & Kotte, 2013a, 4).

Hervorgehoben wird dabei auch die Notwendigkeit des Sammelns von Informationen auf mehreren Ebenen rund um den/die Coachee. Möller und Kotte (2016, 3) kritisieren das Fehlen einer systematischen Darstellung diagnostischer Zugänge und Analyseebenen sowie den Mangel an empirischen Untersuchungen der tatsächlichen diagnostischen Vorgehensweise in der Praxis. Außerdem fordern sie verstärkte Untersuchungen über die diagnostischen Wirkmechanismen im Rahmen von Coaching. Böning und Kegel (2013, 85) beschreiben Vorteile von Diagnostik für Coach:innen unter anderem in der Strukturierung des Coachingprozesses und des besseren Verständnisses für den/die Coachee. Der Benefit für die Coachees liegt vor allem in der Vertiefung und Beschleunigung der Selbstreflexion (Böning & Kegel, 2013, 86).

Auch Vertreter:innen der PP fordern die konkrete Messbarkeit von Charaktereigenschaften und -entwicklung als positive Diagnostik, um Veränderungen der Coachees im Sinne einer Potentialentfaltung sichtbar zu machen. Potentialentfaltung im Sinne eines Wachstums- und Entwicklungsprozesses fußt in der PP auf zwei Säulen:

- **Positive Identität:** Das Erkennen der Charakterstärken (CS)
- **Best Fit:** Angleichung zwischen persönlichen Charakterstärken und der individuellen Lebensführung

Entsprechende Instrumente wurden für mehrere Bereiche (z.B. Pädagogik, Lebenszufriedenheit, Führungskraft, 360° Feedback) entwickelt. Im Kontext von PPC ist einmal mehr vor allem die Identifikation und Benennung von Stärken relevant. Dazu werden empirisch validierte online Stärkenanalysetools verwendet, die ergänzend zu Schlüsselfragen im Gespräch eingesetzt werden (Ebner, 2019; Mangelsdorf, 2020). Stärken werden nicht im interpersonellen Vergleich evaluiert, sondern systematisch intraindividuell erforscht, um „das Beste aus sich herauszuholen“. Mangelsdorf (2020, 25 ff.) fasst Stärken, Werte und Ziele als Elemente der Positiven Identität unter der Bezeichnung „Berliner Entwicklungsmodell“ zusammen, das als Intervention im PPC Anwendung findet. Ebner (2019, 153 ff.) vergleicht die Verfahren eingehend, Mangelsdorf

fasst sie zusammen¹⁵. Auch Vylobkova et al. (2019, 17) haben die wichtigsten stärkenbasierte Interventionen beschrieben und zusammengefasst.

3.3 Fazit

PPC ist keine eigenständige Coachingdisziplin, gilt aber als sinnvolle Ergänzung zu anderen Beratungsformaten: „PP ist [...]eine Ergänzung, die hilft, den Prozess freudvoller, tiefgehender und nachhaltiger zu gestalten“ (Blickhan, 2018, 5). PPC kann damit als spezifische Schule innerhalb des breiteren Feldes des Coachings verstanden werden, das auf den Prinzipien der PP basiert. Ziel von PPC ist es, über das eigentliche Problem hinaus das Bewusstsein für eigene Ressourcen zu entwickeln. Potentialentfaltung wird dabei zu einem Wert an sich - ohne unbedingt ein Problem vorauszusetzen. Dabei setzt PPC auf die Schnittmenge dessen, was jedes Individuum an Stärken mitbringt und dem, was die Organisation braucht. Ziele werden über konkrete Anliegen hinaus an übergeordneten, sinnstiftenden Werten festgemacht. Gearbeitet wird mit Stärken und positiven Emotionen. Empirische Validierung und gezielte Diagnostik sind weitere Leitmotive von PPC.

Die Unterschiede zu anderen Coachingverfahren lassen sich nur schwer festmachen, da die Theorien und Methoden sehr heterogen sind und sich nicht als traditionelles Coaching subsumieren lassen¹⁶. Die Unterschiede liegen im Detail bzw. vor allem in der Gewichtung der Facetten von Coaching: Positive Coach:innen arbeiten mit den Coachees daran, konkrete Anliegen zu lösen. Gleichzeitig liegt der Schwerpunkt darauf, die Klient:innen in ihrer Persönlichkeit zu stärken, sie wachsen zu lassen und das allgemeine SWB zu steigern. Dieses Ziel schwingt bei anderen Coachingverfahren auch mit, im PPC wird ihm jedoch ein höheres relatives Gewicht zugestanden. Die Steigerung des SWB wird im PPC stärker als in anderen Richtungen nicht nur als Ziel, sondern auch als Ressource gesehen (Walsh et al., 2018). Zudem gibt es in der PP ein klares Bekenntnis zu Evidenzbasierung und Messbarkeit im Sinne von Wissenschaftlichkeit und Diagnostik.

- Eine kritische Würdigung von PPC geht über die im Zusammenhang mit der PP geäußerten Kritikpunkte wie der einseitigen Betonung der Positivität hinaus. Kritisch hinterfragt werden im Kontext dieser Arbeit vor allem der dominierende Fokus auf die Diagnostik, die empirische Validierung im Kontext von Coaching, der stark individualisierte Fokus sowie die Oberflächlichkeit und Kommerzialisierung des Zugangs. PPC orientiert sich an den Werten und Methoden der Psychologie, was die Forderung des PPC nach psychometrischen Verfahren erklärt. Dieser Zugang darf eine intuitive Einschätzung der eigenen Stärken und

¹⁵ Vgl. Abbildung 16, Anhang B

¹⁶ Traditionelles Coaching als Kategorie gibt es nicht, der Begriff fungiert in dieser Arbeit als Hilfsmittel zum besseren Verständnis und wird als Schnittmenge einer breiten Palette von Coachingansätzen verstanden.

Charakterzüge nie ersetzen. Der Fokus auf diagnostische Instrumente kann zu einer Reduktion komplexer Erfahrungen, Emotionen und Eigenschaften auf einfache Kategorien führen, was einer oberflächlichen Betrachtung individueller Bedürfnisse gleichkommt. Damit wird der Einsatz von Diagnostik zur Etikettierung und Routine auf Kosten der Prozesstiefe. Das ist wenig erfüllend für die Coach:innen, gleichzeitig fühlen sich die Coachees in ihrem Erleben zu wenig wahrgenommen und sehen ihre Themen bagatellisiert. Starre Diagnosen erfassen die Dynamik der menschlichen Entwicklungen nicht adäquat und können Widerstand und Ängste provozieren. Für manche Coachees sind die Befunde einschränkend, da sie glauben, nur im Rahmen ihrer diagnostizierten Stärken handeln zu können.

- In Hinsicht auf die Methodik hinterlässt die Auseinandersetzung mit PPC den Wunsch nach einer empirischen Validierung von PPC. Literatur zur empirischen Umsetzung der Postulate von PPC gibt es kaum. Die Sprache der PP ist der Regel einfach und leicht verständlich, Zusammenhänge sind plausibel erklärt. Das lässt die Frage aufkommen, welchen Preis die Reduktion der Komplexität hat: Wird immer methodisch sauber gearbeitet? Sind die Stichproben groß genug? Wird der strengen Forderung nach double-blind Studien entsprochen? Für welche Kulturkreise gelten die Ergebnisse? Können Selbstselektions- und Placebo-Effekte ausgeschlossen werden? Inwieweit ist eine Standardisierung von Settings im Coaching überhaupt möglich?
- PPC konzentriert sich stark auf individuelle Stärken und Verhaltensweisen und vernachlässigt dabei evt. externe Faktoren wie soziale Zusammenhänge und unterschiedliche Lebensrealitäten. Die Fokussierung auf individuelle Ressourcen birgt die Gefahr von Lösungen, die die Auswirkungen auf das soziale Umfeld nicht angemessen berücksichtigen und sozialer Verantwortung nicht gerecht werden.
- In der Auseinandersetzung mit der Literatur entsteht der Eindruck, dass PPC zu einem kommerzieller Trend mit starken finanziellen Interessen ist. Die breite Akzeptanz von PP schlägt sich in den Verkaufs- und Publikationszahlen nieder, Studien haben eine höhere Wahrscheinlichkeit veröffentlicht zu werden, was zu einem Veröffentlichungs-Bias und zu einer Verzerrung der wissenschaftlichen Literatur führen kann.
- Persönlich führt PPC zu Ambivalenz: Intuitiv nachvollziehbare Argumentationen und einfache Sprache entlasten in der Auseinandersetzung mit der Fachliteratur. Gleichzeitig wecken der missionarische Charakter von PPC und die starken Vereinfachungen immer wieder Misstrauen und Reaktanz.

Trotz dieser Kritikpunkte werden die grundsätzlichen Annahmen und Ziele von PPC als wertvoll anerkannt und mitgetragen. Der Wert diagnostischer Verfahren soll nicht negiert werden, sondern dazu anregen, eine Balance zwischen Diagnostik und einem holistischen Verständnis der

Individuen zu finden. Auch die Forderung nach empirischer Validierung wird vorbehaltlos unterstützt und dabei mit dem Wunsch nach mehr Transparenz bei den Forschungsdesigns verknüpft. PPC wird als sinnvolle Ergänzung im Methodenkoffer von Coach:innen gesehen.

4 JOB CRAFTING

Dieses Kapitel beschreibt zunächst die Anfänge von Job Crafting. Eine Begriffsklärung bildet den Übergang zu den Operationalisierungen von JC. Möglichkeiten zur Umsetzung werden zunächst aus der Perspektive der beiden dominanten Forschungstraditionen beschrieben. Die Integration der Ansätze und eine praktische Perspektive folgen. Der zweite Abschnitt ist der Synthese zwischen JC und Coaching gewidmet. Dazu werden zunächst einschlägige Wirksamkeitsstudien vorgestellt, im Anschluss wird die Integration der beiden Konzepte thematisiert. Ein Überblick über JC-Interventionen bildet den Übergang zum empirischen Teil.

4.1 Job Crafting: Ursprung des Konzepts

Es gibt wenig Literatur zu den Anfängen von JC, aber seit den späten 1990er und frühen 2000er Jahren wird es in einer Vielzahl an wissenschaftlichen Studien erhoben, analysiert, interpretiert und erweitert. Die Wurzeln des Konzepts liegen in den Vereinigten Staaten, doch hat sich in der Zwischenzeit vor allem in den Niederlanden eine eigene Forschungstradition dazu entwickelt.

Der Begriff „Job Crafting“ wird Amy Wrzesniewski und Jane Dutton (2001) zugeschrieben (Rose, 2021, 165), die gleichzeitig als Begründerinnen der Forschungsrichtung gelten. Sie zeigten auf, dass es auch bei identen Stellenbeschreibungen von Reinigungskräften eines Krankenhauses wesentliche Unterschiede in deren Interpretation der Gestaltungsspielräume ihrer Arbeit gab. Die Beschäftigten veränderten - zum Teil auch ohne Wissen ihrer Vorgesetzten - ihr Rollenprofil iterativ und proaktiv. Ziel dabei war es, die eigenen Rollen so anzupassen, dass sich die Arbeit motivierender und sinnstiftender gestaltete. Durch diese kreative Aufwertung ihres Jobs erlebten die Mitarbeitenden Sinn in ihrer Arbeit: Sie bewerteten ihre Tätigkeit als Beitrag zur Genesung der Patient:innen, sodass sie sich als Teil des Pflegesystems wahrnahmen.

4.2 Definition

In Anlehnung an die Definitionen von Wrzesniewski und Dutton (2001); Tims und Bakker (2010), Tims et al. (2012) wird JC im Zuge dieser Arbeit als eine Intervention verstanden, die darauf abzielt, das Arbeitserleben von Mitarbeitenden zu verbessern, indem diese ihre Arbeit aktiv neu gestalten und an ihre persönlichen Stärken, Werte, Interessen und Bedürfnisse anpassen. JC wird der Positiven Psychologie zugeordnet (Biswas-Diener, 2010, 5), der Begriff hat inzwischen aber auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie Eingang gefunden (Nerdiger & Schaper, 2018).

JC beschreibt dabei einen Prozess, in dem die eigenen, arbeitsbezogenen Aufgaben und Beziehungen sowie die der Arbeit zugeschriebene Bedeutung aktiv verändert wird. Der Mensch

ist Mitgestalter seiner beruflichen Rolle, die Funktion bleibt unverändert (Berg et al., 2007)¹⁷. JC umfasst proaktive Veränderungen in der Arbeitsgestaltung, die teilweise nicht mit den Vorgesetzten akkordiert werden und von diesen oft nicht einmal bemerkt werden. Diese Adaptionen entsprechen nicht immer unbedingt den Zielen der Organisation. Grundsätzlich geht es beim JC nicht um die Umgestaltung der Arbeit als Ganzes, sondern um das Ändern und Anpassen von speziellen Aspekten der Arbeitsaufgaben und -anforderungen (Nerdinger & Schaper, 2018; Rose, 2021). Das kann auch kleinere Maßnahmen inkludieren, die sich auf das Erreichen von (kurzfristigen) Arbeitszielen beziehen (Bitte um Hilfe, Delegation von Aufgaben...). JC entspricht dabei mehr einer inneren Einstellung als einer Technik, mit der die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit und die Effektivität erhöht werden. Die Veränderungen sind selbst initiiert und intrinsisch motiviert (Schachler & Mißler, 2021, 10): „Die Selbstgestaltung der Arbeit geschieht aus dem inneren Antrieb heraus, den eigenen Wünschen und Bedürfnissen nach Kompetenzerleben, sozialer Verbundenheit und Autonomie gerecht zu werden.“ JC unterscheidet sich von den früheren Konzepten dadurch, dass der Mensch ins Zentrum rückt und der Fokus weg von der Arbeit hin zum/zur Arbeitenden gerichtet wird. Tims und Bakker (2010, 8) argumentieren diese Entwicklung:

„Instead of focusing on jobs when redesigning them, we argue that the focus should be on the individuals who perform the job. ... employees are more likely to be motivated and to experience well-being when performing the job because it better fits their individual abilities and needs. Organisations that regularly assess the person-job fit of their employees may, in turn, experience important benefits.“

JC kann ein Gefühl von Autonomie, Kontrolle und Bedeutung am Arbeitsplatz vermitteln. Es gibt große empirische Evidenz, wonach es zu verbessertem Wohlbefinden, erhöhter Arbeitszufriedenheit und -leistung sowie organisatorischem Erfolg führt. Eine Übersicht der Ergebnisse geben Silapurem et al. (2021, 420).

4.3 Operationalisierung von Job Crafting

Beim JC gibt es zwei große Ansätze zur Operationalisierung: den rollenbasierten Ansatz von Wrzesniewski und Dutton (2001) und den ressourcenbasierten Ansatz von Tims und Bakker (2010). Beide Theorien werden laufend und intensiv untersucht. Übersichten dazu finden sich bei Murray (2023), Tims et al. (2022) und auch bei Zhang und Parker (2019). Letztere haben auch zur Synthese der Forschungszugänge geforscht und letztlich ein integratives, hierarchisches Modell entworfen (Siehe 4.3.3).

¹⁷ Eine Funktion beschreibt spezifische Aufgaben und/oder Verantwortlichkeiten in einem definierten Kontext (z.B. Stellenbeschreibung), während eine Rolle die sozialen Erwartungen beschreibt, die mit einer Person verbunden sind (Vgl. 1.3).

4.3.1 Der rollenbasierte Ansatz von Wrzesniewski und Dutton (2001)

Im ursprünglichen Konzept werden drei Ansatzpunkte für Job Crafting unterschieden (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 185). Im Zentrum stehen die Mitarbeitenden, die in ihren jeweiligen Rollen arbeitsbezogene Veränderungen ausführen und dabei folgende Möglichkeiten haben:

- Task Crafting (Crafting der Arbeitsaufgaben): Änderung des Umfangs, des Inhalts und der Anzahl der Aufgaben
- Relationship Crafting (Crafting der Arbeitsbeziehungen): Änderung der arbeitsbezogenen Interaktionen (z. B. Menge und Intensität der Kontakte mit Kund:innen und/oder Kolleg:innen, verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Teams)
- Cognitive Crafting/Purpose Crafting (Crafting der arbeitsbezogenen Gedanken): Reframing¹⁸ der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit, Änderung der Einstellung zur eigenen Arbeit

Die Relevanz von kognitivem JC ist umstritten: Aus der Sicht von Wrzesniewski und Dutton (2001) ist dessen kognitive Komponente entscheidend, weil sie am engsten mit der Sinnkomponente der Arbeit und der Berufsidentität verbunden ist. Sie argumentieren, dass sich die Mitarbeitenden durch ein Reframing der Wahrnehmung ohne eine Verhaltensänderung mit ihrer Arbeitswelt arrangieren können. Tims und Bakker (2010) halten dagegen, dass es sich dabei um eine passive Anpassung an die Arbeit handelt, die zu keiner wirklichen Veränderung des Arbeitsinhaltes führt.

4.3.2 Der ressourcenbasierte Ansatz von Tims und Bakker (2010, 2012)

Das Job Demands-Resources Modell von Demerouti et al. (2001) stellt die Grundlage für diesen Ansatz dar. Die Job Demands-Resources (JD-R) Theorie wurde von Forschern vor allem quantitativ untersucht. Daher gibt es eine große Evidenzbasis für Arbeitsmerkmale, die die Motivation, die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden beeinflussen (Murray, 2023). Kognitives JC wird dabei bewusst ausgeklammert, da im Gegensatz zum rollenbasierten Konzept beim ressourcenbasierten Ansatz vorwiegend quantitativ gearbeitet wird (Tims et al., 2022, 56).

Das Modell unterscheidet zwischen Arbeitsanforderungen (Demands) und Ressourcen:

Arbeitsanforderungen beziehen sich auf Arbeitsaspekte, die anhaltende körperliche, emotionale oder mentale Anstrengungen erfordern, während sich Arbeitsressourcen auf Beschäftigungsaspekte beziehen, die persönliches Wachstum und Entwicklung stimulieren, die Arbeitsanforderungen reduzieren oder zur Erreichung von Arbeitszielen beitragen (Zhang & Parker, 2019, 127). Dabei sind sie zwar oft mit negativen Folgen (z. B. Burn-Out) verbunden, aber nicht per se

¹⁸ Reframing ist ein Konzept aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP), das sich mit der bewussten Veränderung von Bedeutungen und Perspektiven befasst. Ziel ist es, alternative Sichtweisen auf ein Problem zu entwickeln. Das kann in der Folge zu einer positiven und konstruktiven Einstellung führen.

negativ, sondern durchaus auch wichtig, um sich bei der Arbeit herausgefordert und engagiert zu fühlen. Probleme treten dann auf, wenn es an Ressourcen mangelt: diese sind nicht nur in ihrer Funktion, Arbeitsanforderungen zu reduzieren/zu bewältigen, wertvoll, sie führen zu positiven Zuständen wie Wohlbefinden und Engagement.

Das JD-R-Modell postuliert, dass sich eine ausgewogene Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen eines Jobs positiv auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Gesundheit auswirkt. Mitarbeitende sollen in ihrer Arbeit angemessen gefordert werden und gleichzeitig über ausreichende Ressourcen verfügen. Demzufolge bemühen sich Menschen, zusätzliche Ressourcen zu generieren, um ihren Anforderungen besser gerecht zu werden, ihre Arbeit mit motivierenden Aspekten aufzuwerten und belastende Anforderungen zu minimieren. Das implizite Ziel dabei ist, dass das Level an Ressourcen höher ist jenes an belastenden Anforderungen. Bakker und Demerouti haben JC 2007 in das JD-R-Modell integriert, 2010 haben Tims und Bakker damit einen Rahmen für JC geschaffen, der von Tims et al. (2012) mit dem Ziel überarbeitet wurde, eine Skala zur Messung des JC-Verhaltens zu entwickeln.

Basierend auf drei in den Niederlanden durchgeführten Studien beschreiben sie zusammenfassend vier Arten von JC (ebd., 183):

- **Aufwertung der strukturellen Arbeitsressourcen** (z. B. Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Ausrüstung, der persönlichen Fähigkeiten, ...)
- **Stärkung der sozialen Ressourcen am Arbeitsplatz** (z. B. Intensivierung von sozialen Kontakten im Team, Einholen von Feedback, ...)
- **Steigerung der jobbezogenen Herausforderungen** (z. B. Erweiterung der Verantwortlichkeiten, Aufwertung der Ziele, Verwendung neuer Technologien, ...)
- **Reduktion von hinderlichen Arbeitsanforderungen** (z. B. Vermeidung von Stress)

Tims wirkte mit Bakker auch an einer Dyaden-Studie mit, in der JC im Zusammenhang mit einer proaktiven Persönlichkeit und deren Auswirkungen auf Arbeitsengagement und Arbeitsleistung untersucht wird (Bakker et al., 2012). Die Autor:innen fassen zusammen:

„Employees who were characterized by a proactive personality were most likely to craft their jobs ... job crafting, in turn, was predictive of work engagement ... and colleague-ratings of in-role performance. These findings suggest that, to the extent that employees proactively adjust their work environment, they manage to stay engaged and perform well” (ebd., 1359).

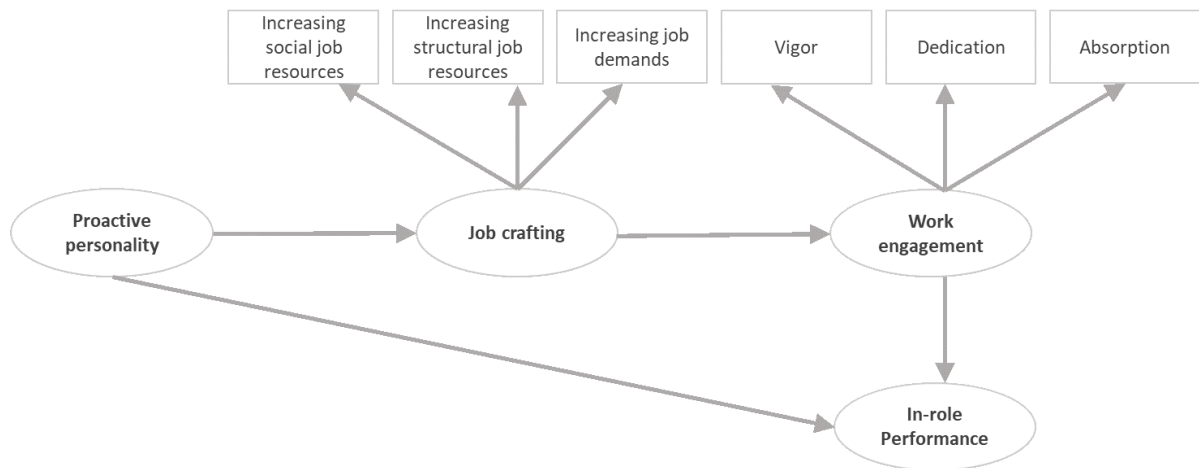


Abbildung 9 Der ressourcenbasierte Ansatz nach Bakker et al. (2012, 1365)

Im Hinblick auf proaktives Verhalten kommen Tims et al. (2012, 174) zu ähnlichen Schlüssen: „Job crafting can be seen as a specific form of proactive behavior: it is self-starting and focuses on how employees perceive their work environment and act in accordance with their own preferences, values, and skills.“ JC im JD-R-Modell wurde seither in vielen Studien untersucht. Metaanalysen von Rudolph et al. (2017) und Oprea et al. (2019) beschreiben dessen Effekte.

4.3.3 Integration der JC-Ansätze

Zhang und Parker (2019) kombinieren die beiden dominanten JC-Perspektiven und integrieren diese in eine dreistufige, hierarchische Struktur des JC-Konstrukts. Daraus ergeben sich acht verschiedene Ansätze für JC, die Zhang und Parker (2019, 131) beschreiben und mit Beispielen hinterlegen¹⁹.

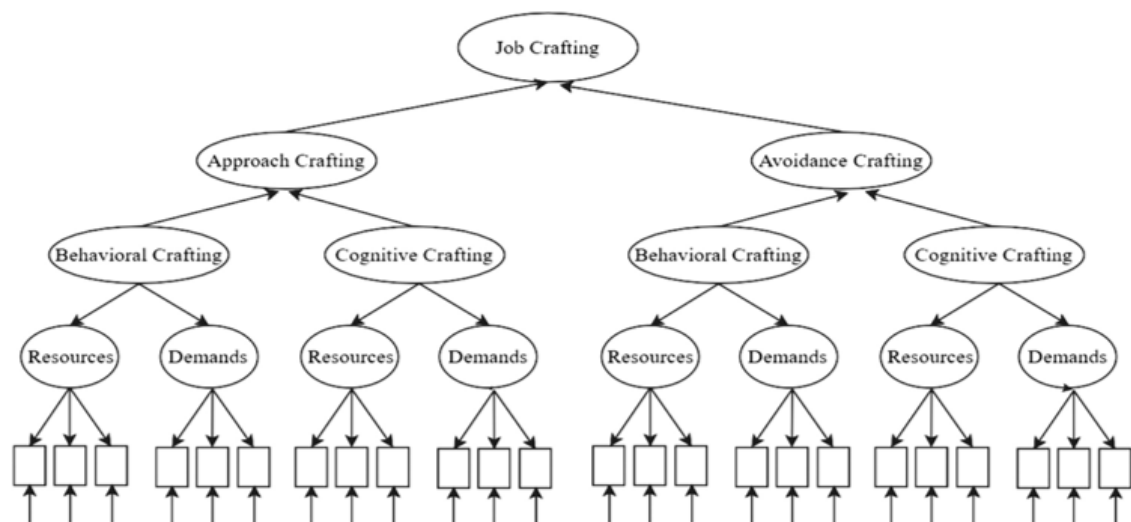


Abbildung 10 Integration der Job Crafting-Perspektiven (Zhang & Parker, 2019, 129), adaptiert von der Autorin

¹⁹ Vgl. Anhang D (Abbildung 18).

1. Neu dabei ist vor allem die erste Ebene, die als **JC-Orientierung** bezeichnet wird. Sie umfasst die Verhaltensmuster Approach oder Avoidance Crafting, die als wichtige, aber vernachlässigte Unterscheidung bewertet und aufgenommen werden. Approach Crafting beschreibt dabei das Bemühen, einen positiven Zustand zu erreichen, während Avoidance Crafting ungünstige Zustände vermeiden soll.
2. Kognitives Crafting, welches im ressourcenbasierten Ansatz bewusst ausgeklammert wird, stellt bei diesen Überlegungen das Gegengewicht zum Behavioral Crafting in der zweiten Ebene dar, die auch als **JC-Form** beschrieben wird.
3. Jobressourcen und -anforderungen als unterschiedliche Möglichkeiten, Aufgaben zu verrichten, finden in der dritten Ebene als **JC-Inhalte** Berücksichtigung.

Mit dieser kombinierten Hierarchie überprüfen die Autor:innen die beiden ursprünglichen Perspektiven und weisen u.a. nach, dass Approach Crafting anderen proaktiven Verhaltensweisen (z. B. Übernahme von Verantwortung und Überarbeitung von Aufgaben) in seinem Modus Operandi sehr ähnlich und effektiver ist als Avoidance Crafting.

4.3.4 Praxisorientierte Ansätze für Job Crafting

Der Unternehmensberater Rob Baker (2020, 44 ff.) stellt die Erkenntnisse aus der Forschung vereinfacht dar und kombiniert sie neu. Er ergänzt das Ursprungsmodell von Wrzesniewski und Dutton (2001) um folgende beiden Elemente (ebd., 47):

- **Skills Crafting:** Änderung der Fertigkeiten durch Lernen bei der Arbeit
- **Wellbeing Crafting:** Änderung der Arbeitsgestaltung, um Gesundheit und Wohlbefinden zu steigern

In der Folge schlägt er sechs abgrenzbare - wenn auch nicht gänzlich voneinander unabhängige - Möglichkeiten für die Gestaltung der Arbeitsrolle vor: Wer? Was? Wann? Warum? Wo? Wohl?²⁰

Rose (2021, 168) hat Bakers Modell (2020, 62) erweitert, visualisiert, ins Deutsche übersetzt und dafür den Begriff Job Crafting-Rad eingeführt. Dabei sind grundsätzlich alle Möglichkeiten -wenn auch abhängig von Funktion und Rolle nicht im selben Ausmaß - verfügbar. Das Modell eröffnet einen Kanon an Impulsen und Handlungsoptionen für die betriebliche Umsetzung und das Coaching.

²⁰ Unter Wohl wird dabei die proaktive Gestaltung der Arbeitsrolle verstanden, die sich positiv auf das Wohlbefinden in der Arbeit auswirkt (Rose, 2021).

4.4 Job Crafting und Coaching

JC im Coaching beschreibt einen Prozess, in dem Coach:innen mit Coachees eine Neugestaltung ihrer aktuellen beruflichen Rollen erarbeiten, um sie an ihre persönlichen Werte, Interessen, Stärken und Arbeitsmotivationen anzupassen. Es gelten die Prinzipien der PP, wobei Coachees die Möglichkeit gegeben wird, ihre Stärken so einzusetzen, dass sie ihre persönlichen, impliziten (Sinn-)Ziele erreichen können. Damit wird fast jedes berufsbezogene Coaching zu einem JC, da die Passung zwischen Jobanforderungen und persönlichen Bedürfnissen sehr oft auch ein Anliegen ist.

Mitarbeitende betreiben bereits in ihren (Arbeits-)Rollen täglich mehr oder weniger unbewusst JC. Coaching unterstützt sie dabei, eine Haltung zu einzunehmen, mit der sie ihre berufliche Rolle aktiv gestalten. Für sie ist JC eine Haltung.

In Unternehmen gibt Coaching einen Rahmen für den gezielten Einsatz von JC vor, mit dem die Organisationsziele erreicht werden sollen. Coaching forciert JC, indem die Arbeit an Zielen und Ressourcen sowie deren Umsetzung bewusst unter dem Aspekt von JC mit den Coachees reflektiert wird. Silapurem et al. (2021, 421) argumentieren, dass Coaching die Akzeptanz von JC auf eine höhere Ebene hebt. Unternehmen oder Coach:innen setzen JC dabei vorwiegend als Intervention ein (Vgl. 1.2).

Im Kontext von Executive Coaching wirkt JC bei Führungskräften auch über die Ausgestaltung der Führungsrolle und daher in drei Richtungen:

1. Führungskräfte sind selbst auch Job Crafter:innen und profitieren persönlich durch das Coaching.
2. Führungskräfte werden bei der Personalführung unterstützt.
3. Führungskräfte haben Multiplikator:innenwirkung: ihre Einstellungen, Werte, Gewohnheiten... schlagen höhere Wellen als die anderer Teammitglieder und sie können kraft ihrer Funktion Ideen, Vorschläge und Arbeitsstile gezielt verbreiten.

4.4.1 Aktuelle Studien zu Job Crafting im Coaching

Job Crafting ist ein junges Forschungsfeld mit relativ viel Evidenz über die Wirksamkeit von JC im Kontext von Unternehmen (Oprea et al., 2019; Rudolph et al., 2017). Für JC im Kontext von Coaching gibt es im Vergleich dazu wenig Literatur. Diese kommt v.a. aus dem angloamerikanischen bzw. asiatischen Raum und thematisiert vor allem die Wirksamkeit von JC im Zusammenhang mit Managerial Coaching (z. B. DuPlessis et al., 2021; Silapurem et al., 2021f). In Anlehnung an Ellinger et al. (2018) verstehen die Forschenden um DuPlessis (2021) unter Managerial Coaching ein Entwicklungcoaching, in dem die Führungskraft eigene Mitarbeitende

darin coacht, jobbezogene Fähigkeiten zu entwickeln. Auch Baker (2020, 166) zeigt sich diesen Überlegungen gegenüber aufgeschlossen: „As well as using external specialist job crafting coaches, managers and team leaders can be internally trained to support coaching.“

Allerdings entspricht Managerial Coaching nicht dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis von Coaching (vgl. 2.1.2). Mit Managerial Coaching sind Doppelrollen und Rollenambiguitäten auf gleich zwei Ebenen verbunden: Die Führungskraft agiert zeitgleich als Führungskraft und Coach:in, während die Mitarbeitenden weisungsgebunden bleiben und gleichzeitig die Rolle von Coachees einnehmen. Managerial Coaching wird zudem als invasiv beschrieben, da die coachende Person Einblick in persönliche Themen und Entscheidungen des Coachees gewinnt (Ellinger et al., 2018). Die Autor:innen beschreiben weitere negative Implikationen dieser Konstellation.

4.4.2 Integration von Job Crafting und Coaching

Nachdem der positive Effekt von JC auf den Organisationserfolg evident ist (Oprea et al, 2019; Rudolph et al., 2017; Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), stellt sich die Frage, wie JC in den Unternehmen eingeführt und gefördert werden kann. Führungskräfte und Mitarbeitende gezielt in Hinblick auf JC zu coachen, scheint gangbar und aussichtsreich. Theoriegeleitete Belege zu einer Integration von JC und Coaching gibt es vor allem von Silapurem et al. (2021) und Biswas-Diener (2010), praktische Ansätze v.a. von Baker (2020) und Rose (2021). Silapurem et al. (2021) gehen davon aus, dass die Akzeptanz von JC durch eine Integration in Coachingprozesse gesteigert werden kann. Sie argumentieren dabei mit dem individuellen Nutzen der Mitarbeitenden sowie mit Erfolg als Motivator:

„Employees may be more likely to engage in job crafting if it were integrated within a coaching partnership, as this integration would make job crafting more effective, purposeful, and viable ... By integrating job crafting with coaching, employees get ‘the best of both worlds’ as job crafting allows the customization of work to individual or group preferences and coaching increases the efficiency of job crafting“ (Silapurem et al., 2021, 421).

Die Autor:innen erwarten demnach, dass eine große Schnittmenge zwischen Coaching und JC die Integration erleichtert (ebd., 421) und vergleichen JC und PP in Abbildung 12.

Allerdings ist die Dichotomie der beiden Konstrukte „Coaching“ und „Job Crafting“ von Silapurem et al. (Abbildung 11) - unabhängig von inhaltlichen Auffassungsunterschieden - nicht weiter relevant: Die beiden Konzepte werden als komplementär verstanden. Im Gegensatz dazu ist es Ziel der vorliegenden Arbeit, zu klären, ob und wie JC im Coaching funktioniert - zur Beantwortung der Forschungsfrage werden Coaching und JC im Hinblick auf eine mögliche/sinnvolle Ergänzung analysiert.

:		Ähnlichkeiten/Überschneidungen
Job Crafting	(Positive) Coaching	
Job Crafting ist ein Bottom-up Ansatz.	Coaching ist ein kooperativer Ansatz.	Ziel von beiden ist es, die Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden und die Leistung am Arbeitsplatz zu steigern.
Die Initiative geht von den Mitarbeitenden aus.	Die Organisation unterstützt die Initiative.	Beide sind auf die Stärken der Mitarbeitenden ausgerichtet.
In der Regel individuelle Maßnahmen, selten auch kollaborativ.	Coachings erstrecken sich oft über mehrere Wochen.	Beide beruhen auf den Grundlagen der Positiven Psychologie.
Job Crafting beinhaltet ein Re-Design.	Coaching wurde als eine größere Meta-Intervention eingestuft.	Sie werden oft individuell durchgeführt, können aber auch in Zusammenarbeit erfolgen.
Empirische Grundlage mit theoretischer Untermauerung.		Ziel von beiden ist die kognitive, emotionale oder verhaltensbezogene Selbstregulierung.
		Beinhaltet i. d. R. die Festlegung von Zielen und ist auf Zielerreichung ausgerichtet.

Abbildung 11 Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Job Crafting und Coaching nach Silapurem et al. (2021, 422), übersetzt von der Autorin

Daher geht es hier nicht um JC versus Coaching, sondern um JC in Kombination mit Coaching. Pragmatisch, wenn auch sehr allgemein und daher nur als Orientierung gedacht, schlägt Baker (2020, 166) drei Ansatzpunkte für das Zusammenspiel von Coaching und JC vor:

„Three ways that job crafting supports coaching are by:

- encouraging exploration of, and self-awareness about, strengths, skills and values;
- creating opportunities for people to think critically and curiously about how they do their work - including their tasks, relationships, purpose and how their work relates to their wellbeing;
- enabling and trusting people to have agency and proactivity to shape their jobs.”

Einer anderen Logik folgt Biswas-Diener (2020), der Coaching als „Meta-Intervention“ bezeichnet, d.h. als ein Verfahren, das darauf abzielt, die Akzeptanz und Aufnahme anderer Interventionen zu erhöhen. Dabei agieren die Coach:innen auf einer höheren Ebene und verwenden die Werte und Ziele von JC bei der Auswahl und Adaption von Interventionen. Coaching wird damit maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der Klient:innen. Damit ermöglicht es die Gestaltung eines Beratungsprozesses entsprechend der Philosophie und der Ziele eines konkreten Coachingansatzes.

4.4.3 JC-Interventionen im PPC

Der Ursprung in der Psychologie schlägt sich in einer starken Fokussierung von PPC auf diagnostische, psychometrische Instrumenten im PPC nieder²¹. Dabei sind die individuellen Stärken sehr oft die Drehscheibe für alle anderen JC-Interventionen.

- **Strengths-Spotting: Stärkeninterventionen**

Die Förderung des Bewusstseins für Stärken ist ein zentrales Paradigma des PPC, das sich in umfassenden Initiativen niederschlägt, individuelle Stärken zu messen. Ebner (2019, 153 ff.) beschreibt diese Möglichkeiten umfassend, Mangelsdorf führt sie überblicksweise zusammen (Anhang B, Abbildung 16).

- **Ablaufinduzierte JC-Interventionen**

Darunter werden im Rahmen dieser Arbeit Interventionen verstanden, die einem typischen Ablauf im Coaching folgen und dabei spezifisch für JC sind. Silapurem et al. (2021, 424, f.) beschreiben einen Prozess zur Implementierung von JC, den sie mit Coaching kombinieren und mit Interventionen hinterlegen:

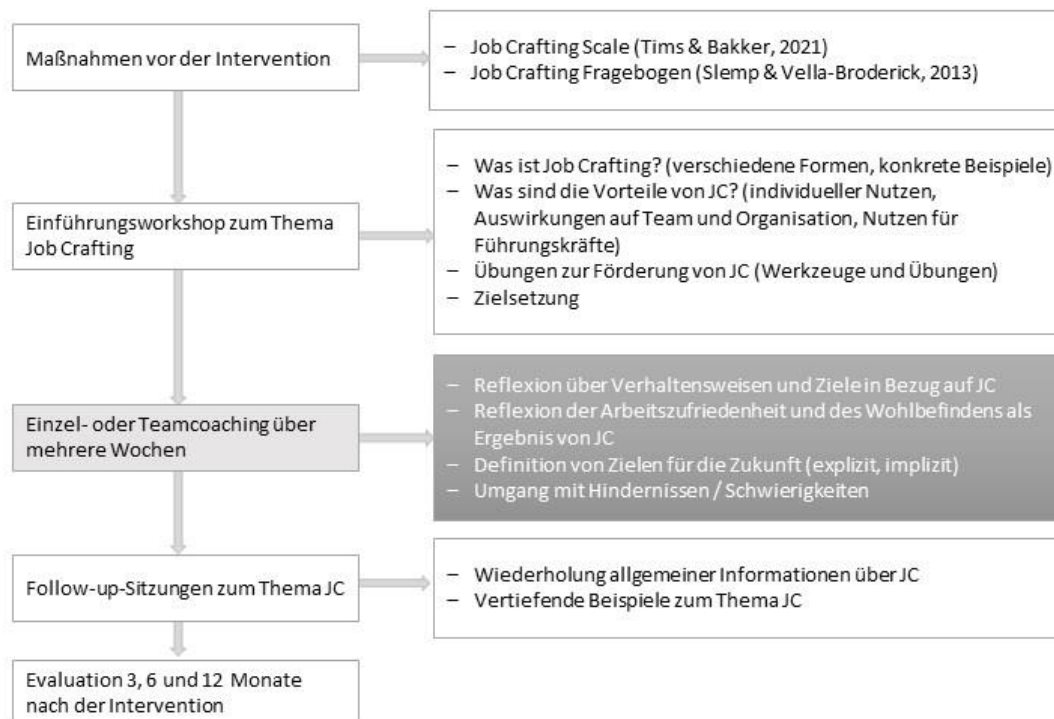


Abbildung 12 JC-Interventionen im Coaching eingebettet in den JC-Prozess (in Anlehnung an Silapurem et al., 2021, 424), übersetzt von der Autorin

²¹ Links zu den frei verfügbaren, wissenschaftlich validierten Instrumenten mit Bezug zur PP finden sich auf den Homepages der University of Pennsylvania und der Universität Zürich:
<https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/testcenter>,
https://charakterstaerken.org/questionnaire_overview.php.

Das Phasenmodell von Silapurem et al. ist das einzig publizierte Phasenmodell, das einen Coachingprozess mit konkreten JC-Interventionen kombiniert. Dabei zeigt das Modell zwar Schnittstellen zwischen JC und PPC, diese sind aber tendenziell allgemeiner Natur und orientieren sich nicht wirklich an den Maximen der Positiven Psychologie.

Mangelsdorf (2020) und Van Zyl et al. (2020) haben hingegen jeweils Phasenmodelle entwickelt, die die einzelnen Schritte eines PPC sehr allgemein und ohne spezifischen Verweis auf JC abbilden (vgl. Anhang E).

- **Frageninduzierte JC-Interventionen**

Basierend auf den Vorschlägen zur Operationalisierung von JC von Wrzesniewski und Dutton (2001) und deren Erweiterungen von Tims et al. (2012) bzw. Baker (2020) dienen Fragen als Anleitung zur Gesprächsführung: Biswas-Diener (2010) greift diesen Ansatz als erstes auf und führt die Coachees in einem „who/what/when/where approach“ zur Reflektion über JC-spezifischen Handlungsoptionen. Baker (2020, 106 ff.) beschreibt einen möglichen roten Faden zur Gesprächsführung. Zum anderen gibt er eine Übersicht über Interventionen, die Führungskräfte und Coach:innen dabei unterstützen, Mitarbeitende für JC zu gewinnen und zu ermächtigen (ebd., 132 ff.). Rose (2021) orientiert sich an dem von Baker (2020) konzipierten JC-Rad (vgl. 4.3.4) und hat eine verbale Intervention entworfen, die - in mehreren Einheiten - eine Idealversion des zukünftigen Rollenprofils entwirft. Diese ist zugleich Basis für ein Zielbild. Thiele (2023, 33 ff.) gibt konkrete Anregungen für JC als strategischen Hebel für Führung und HR, die sich teilweise gut in den Kontext von PPC transferieren lassen. Job Crafter:innen sind die Zielgruppe des Job Crafting Exercise Book, die darin beschriebenen Übungen sind in den Kontext von Coaching übertragbar.

4.5 Fazit

Im Zuge von JC können Mitarbeitende ihre Aufgaben, ihr berufliches Netzwerk und die mentale Bewertung ihrer Arbeit anpassen und verbessern. Nicht zuletzt seit der Pandemie haben sie auch verstärkt Einfluss auf Ort und Zeit ihrer Tätigkeit. Dabei wird das Rollenprofil proaktiv adaptiert, um mehr Erfüllung in der Arbeit zu finden. Es liegt nahe, JC auch über Coaching gezielt fördern zu wollen. PPC gilt dabei als Meta-Intervention der Wahl: Es unterstützt dabei, persönliche Stärken zu identifizieren, Zielbilder für zukünftige Rollen zu definieren und entsprechende Änderungen einzuleiten. Dabei zeichnet sich ab, dass sich die Integration von JC und PPC vor allem über Interventionen vollzieht. Diese beruhen auf persönlichen Stärken, folgen Phasenmodellen und/oder setzen die einzelnen Wirkmechanismen von JC um. In der Literatur finden sich seit ca. 2010 Empfehlungen darüber, wie Job Crafting und PPC miteinander kombiniert werden können. Diese haben allerdings oft einen beratenden Charakter und gehen über Anleitungen nicht hinaus.

Mir persönlich fehlt ein umfassendes Modell zur Integration, das auch empirisch validiert ist. Die mangelnde wissenschaftliche Fundierung gerade unter den strengen Paradigmen der PP war/ist für mich enttäuschend, unklar sind mir auch die Ursachen dafür: Gibt es so wenig empirische Evidenz zu JC im Coaching, weil JC im PPC noch nicht vertreten ist oder weil die Forschung bewusst andere Schwerpunkte setzt? Ich bin zudem davon ausgegangen, dass es mehr deutschsprachige Literatur zu JC und PPC sowie mehr theoretische Impulse zu spezifischen JC-Interventionen gibt. Dass Interventionen in der wissenschaftlichen Literatur eine untergeordnete Rolle spielen, begründet Biswas-Diener (2020, 702) mit der hoch individualisierten Natur von Coaching:

„My caution here is that interventions are not a one-size-fits-all phenomenon. For example, although there is body of research suggesting that attention to strengths can be useful (e.g. Proyer et al., 2012; Quinlan et al., 2012) there is also evidence that interventions are best when tailored to individuals (Lyubomirsky & Layous, 2013)“ (Biswas-Diener, 2020, 702).

Zur Beantwortung der Forschungsfrage impliziert das eine Untersuchung der einzelnen Phasen eines PPC in Hinblick auf zwei Fragen: Inwieweit sind spezifische JC-Interventionen vorhanden? Welche verfügbaren Interventionen unterstützen JC davon bestmöglich, welche bewähren sich nicht? Dabei stehen die Interessen der einzelnen Coachees zwar im Vordergrund, Fragen nach dem Alignment mit der Organisation und dem Impact auf andere werden auf jeden Fall gestellt und reflektiert. Ob und unter welchen Prämissen JC als Intervention im PPC wirkt, ist Gegenstand der qualitativen Erhebung im darauffolgenden, empirischen Teil dieser Arbeit.

II EMPIRISCHER TEIL

5 METHODIK

Das Kapitel zwischen dem Theorieteil und der Präsentation der Ergebnisse ist der Methodik gewidmet: Die zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendigen Schritte zur Planung, Durchführung und Auswertung werden transparent gemacht. Das Kapitel besteht aus drei Teilen: Forschungsdesign, Forschungsprozess und Aufbereitung der gewonnenen Daten.

Zunächst wird das Forschungsdesign vorgestellt und begründet. Der Entscheidungsprozess für die Wahl der Untersuchungsmethode folgt einem Ausschlussverfahren: Ausgehend von einer allgemeinen Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Methoden der Sozialforschung werden die qualitativen Methoden im Speziellen dargestellt. Dieser Vergleich bildet in Kombination mit einer Einführung in die Thematik der Gütekriterien die Argumentationsbasis für die Wahl der Untersuchungsmethode. Ähnlich - wenn auch verkürzt - wird auch die Entscheidung für die Auswertungsmethode nachvollziehbar gemacht. Limitationen, die sich aus dem Untersuchungsdesign zwangsläufig ergeben, werden ebenfalls kurz umrissen.

Der Forschungsprozess selbst wird im zweiten Teil dieses Kapitels skizziert: Einer Beschreibung der Themenblöcke des Interviewleitfadens folgt die - anonymisierte - Vorstellung der Gesprächspartner:innen. Die Auswertung der Interviews und die Aufbereitung der Daten nach dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1994; 2006; 2019; 2020; 2022a, 2022b) werden anschließend beschrieben. Ziel eines Forschungsprozesses sind valide Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage. Die Aufbereitung dieser stellt als letzter Abschnitt den Übergang zur Diskussion der Ergebnisse im Folgekapitel dar.

5.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign ist die Grundlage einer wissenschaftlichen Untersuchung und legt fest, wie die Forschungsfrage untersucht werden soll. Ziel dieser Arbeit ist es zu klären, welchen Nutzen, welche Einschränkungen, Gefahren und Chancen JC als Intervention im PPC hat. Da JC ein soziales Phänomen ist, werden Methoden der Sozialforschung hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit geprüft.

5.1.1 Allgemeine Methodik der Sozialforschung

In der Sozialforschung wird zwischen quantitativen und qualitativen Ansätzen unterschieden: Die quantitative Sozialforschung stützt sich bei der Beschreibung von menschlichen Einstellungen und Verhaltensweisen auf statistische Analysen und numerische Daten. quantitative Methoden messen, vergleichen und bewerten soziale Phänomene mit standardisierten Datenerhebungen. Objektivität, Reliabilität und Validität sind die zentralen Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. Im Gegensatz dazu richtet die qualitative Sozialforschung den Fokus auf die subjektive Wahrnehmung und Interpretation des Forschungsgegenstandes. Die Phänomene können in einer

Tiefe erfasst werden, die quantitative Methoden kaum herzustellen vermögen. Dabei sind die Stichproben wesentlich kleiner, was zu Lasten der Vergleichbarkeit geht.

Für Lamnek und Krell (2016, 120) ist die Theorienbildung ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal. In der quantitativen Sozialforschung wird zunächst eine Theorie formuliert, die dann an der Realität getestet wird. In der qualitativen Sozialforschung wird in einem ersten Schritt die Realität analysiert und in einem zweiten Schritt aus dem Erkenntnisgewinn eine Theorie abgeleitet. Die Autor:innen (2016, 254 ff.; 280 ff.; 294) ziehen ausführliche schematische Vergleiche zwischen quantitativer und qualitativer Sozialforschung. Bei der Beantwortung der Forschungsfrage sprechen vor allem folgende drei Gründe für ein ausschließlich qualitatives Verfahren:

1. Die qualitative Sozialforschung ist besser geeignet, neue oder wenig erforschte soziale Phänomene zu erklären: Das gilt auch für JC, welches zwar im Kontext von Organisationen empirisch gut belegt, aber als Begriff und Methode im Coaching noch wenig formell etabliert ist (vgl. 4.4.1).
2. JC als soziales Phänomen wird in seiner Komplexität am besten mit einem explorativ-interpretativen Verfahren erfasst und beschrieben.
3. Die Wahl eines qualitativen Verfahrens hat auch pragmatische Gründe: Die Auswahl an Expert:innen für JC im PPC ist im deutschsprachigen Raum überschaubar, eine ausreichend große Stichprobe für ein quantitatives Verfahren ist nicht realisierbar.

5.1.1.1 Qualitative Sozialforschung: Methoden

Das Spektrum an Methoden der qualitativen Sozialforschung ist breit. Den gemeinsamen Nenner qualitativer Ansätze bilden laut Strübing (2018, 25) die Prinzipien von Gegenstandsangemessenheit, Offenheit, Kommunikation, Prozesshaftigkeit und Reflexivität. Für Lamnek und Krell (2016, 44 ff.) soll die qualitative Sozialforschung interpretativ, naturalistisch, kommunikativ, reflexiv und qualitativ sein. Die Autor:innen (2016, 283) bezeichnen die Einzelfallstudie als idealtypisches qualitatives Forschungsmuster, da sie bei Erhöhung der Fallzahlen und fortschreitender Vernachlässigung des ganzheitlichen Anspruchs zu einem quantitativen Design erweitert werden kann. Außerdem zählen die Autor:innen das qualitative Interview, die Gruppendiskussion, die Inhaltsanalyse, die teilnehmende Beobachtung, das qualitative Experiment und die biographische Methode zu den qualitativen Forschungsansätzen. Strübing (2018) verwendet eine abweichende Klassifikation und setzt der Beobachtung als ethnographischem Verfahren Methoden zur Gewinnung von verbalen Daten entgegen. Dabei unterscheidet er zwischen fokussiertem Interview, Leitfadeninterview, Expert:innengespräch, narrativem Interview und ethnographischem Interview.

Qualitative Methoden nach Lamnek (2005)	Beschreibung
Einzelfallstudie	Ein einzelnes soziales Objekt ²² wird intensiv studiert. Es geht nicht um aggregierte Merkmale, sondern um die Einheit in ihrer Totalität.
Gruppendiskussion	Eine (kleine) Gruppe von Personen wird zusammengebracht, um bestimmte Fragestellungen unter Moderation zu diskutieren. Oft liegt ein besonderes Gewicht auf der Interaktion der Teilnehmenden.
Qualitatives Interview	Einzelpersonen oder Gruppen werden in einem offenen Gespräch befragt. Es werden v.a. offene Fragen gestellt. Der Fokus liegt dabei auf der Interpretation der Sprache und der Bedeutung von Erfahrungen und Verhaltensweisen.
Inhaltsanalyse	Die inhaltlichen Merkmale von Texten werden systematisch und nach vorab festgelegten Kriterien analysiert und interpretiert.
Teilnehmende Beobachtung	Methode, bei der der/die Forschende aktiv an der beobachteten Situation teilnimmt, sich in die Rolle der Beobachteten versetzt und versucht, deren Perspektiven und Erfahrungen zu verstehen.
Qualitatives Experiment	Systematische Methode, eine Situation zu manipulieren, um Beziehungen und Abhängigkeiten bzw. die Effekte der Manipulation zu bestimmen.
Biographische Methode	Individuelle Lebensverläufe und Biographien werden systematisch analysiert und interpretiert (Interviews, Analyse von Tagebüchern oder Briefen).
Grounded Theory	Iterativer Prozess, bei dem Daten systematisch gesammelt, analysiert und interpretiert werden. Der Fokus liegt auf der Entdeckung neuer und tieferer Erkenntnisse, die aus den Daten selbst abgeleitet werden.

Abbildung 13 Methoden der qualitativen Sozialforschung nach Lamnek & Krell (2016) und Strübing (2018)

Lamnek und Krell (2016, 283 ff.) betonen, dass unter dem qualitativen Paradigma die Forschungsansätze aufeinander bezogen sind: „Sie sind nicht isolierbar und nicht nur einer Einzelmethode zuordenbar. Vielmehr besteht eine Methode aus einer ganzen Anzahl an Einzeltechniken der Erhebung.“ Als Beispiel führen die Autor:innen u.a. an, dass beim qualitativen Interview sehr oft begleitend die Beobachtung eingesetzt wird.

5.1.1.2 Qualitative Sozialforschung: Gütekriterien

Gütekriterien stellen einen wichtigen Bestandteil qualitativen Arbeitens dar. Die Güte sozialwissenschaftlicher Verfahren orientiert sich am Grad ihrer Angemessenheit an die empirische Realität und an das Erkenntnisziel des/der Forscher:in (Lamnek & Krell, 2016, 143). Für die quantitative Sozialforschung sind Reliabilität, Validität und Objektivität in ihren Ausprägungen die relevanten Indizes. Es gibt keinen Konsens darüber, inwieweit sich Gütekriterien qualitativer Forschung an den klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung²³

²² Als soziale Objekte gelten Personen, Gruppen, Teams, Organisationen.

²³ Damit sind Objektivität, Reliabilität und Validität gemeint.

orientieren können: Krippendorff (2004, zitiert nach Mayring & Brunner, 2009, 677) unterstützt die Übertragbarkeit der Kriterien. Steinke hingegen fordert bereits 1999 (131 ff.) eigene Gütekriterien für die qualitative Sozialforschung und argumentiert 2009, dass eine direkte Übertragung der Kriterien quantitativer Forschung auf qualitative Forschung unangemessen ist:

„Neben der Objektivität sind auch die klassischen Gütekriterien wie Retest-Reliabilität, Split-Half Technik und interne Validität nicht unmittelbar auf qualitative Forschung übertragbar (Steinke 1999). Werden diese 1:1 auf qualitative Forschung angewendet, wird sie im Vergleich zur quantitativ-standardisierten Forschung schlechter abschneiden“ (Steinke, 2009, 265).

Ein strenges Festhalten am Ideal der Objektivität impliziert, dass Potential für das Generieren von neuen Theorien ungenutzt bleibt. Die Autorin konzidiert allerdings, dass beide Richtungen methodologische Ziele und Annahmen teilen: Dort wo es Überschneidungen gibt, können beide Bereiche dieselben Kriterien heranziehen, daraus ergeben sich folgende Standards:

Gütestandard	Beschreibung
Nutzen der Studie	- Ist die Fragestellung relevant? - Leistet die Studie einen Beitrag zur Wissensentwicklung?
Angemessenheit der Theorien	- Werden die relevanten Theorien zum Untersuchungsthema berücksichtigt?
Angemessenheit der Methodenwahl	- Passen die Methoden und Samplingstrategien zum Untersuchungsgegenstand, zur Fragestellung und den Untersuchten? - Begründung für die Methodenwahl?
Dokumentation des Vorgehens	- Wurde das Vorgehen in einer Weise dokumentiert, dass es für Dritte nachvollziehbar ist?
Theorieprüfung mittels Falsifikation	- Wurde versucht, die theoretischen Vorannahmen zu widerlegen?
Verallgemeinerbarkeit	- Sind die Ergebnisse über die konkrete Untersuchungssituation hinweg verallgemeinerbar?
Ethisches Vorgehen	- War der Umgang mit den Untersuchungspartner:innen respektvoll?

Abbildung 14 Gütestandards quantitativer und qualitativer Forschung (Steinke, 2009, 267)

Strübing (2018, 215-216) greift Steinkes (1999) Forderung nach eigenen Gütekriterien für die qualitative Sozialforschung auf und definiert ein Set an fünf Gütekriterien: Originalität, theoretische Durchdringung, Gegenstandsangemessenheit, empirische Sättigung und textuelle Performanz. Diese beeinflussen einander wechselseitig. Sie sind sie als Anhaltspunkte für die Beurteilung von qualitativer Güte zu sehen und nicht als messbare Indikatoren, die sich in Zahlen ausgedrückt lassen. Lamnek und Krell bekennen sich zu Transparenz als Maxime in der qualitativen Forschung: „Transparenz ist wichtiger als Objektivität, d.h. der Forschungsprozess ist zum Zwecke der Nachvollziehbarkeit offen zu legen“ (Lamnek & Krell, 2016, 174).

Repräsentativität ist dabei kein entscheidendes Auswahlkriterium. Die Autor:innen werten Angemessenheit als entscheidenden Indikator für die theoretische Fragestellung - es geht nicht um eine möglichst große Anzahl an Fällen, sondern um typische Fälle (ebd., 186). Das Prinzip der

Gültigkeit ist auch im qualitativen Paradigma wichtig, wird aber durch das Verständnis von Validität als Prozess mit dem Ziel der Vertrauenswürdigkeit anders interpretiert (Lamnek & Krell, 2016, 161 ff.).

5.1.2 Begründung der gewählten Untersuchungsmethode

Für die Beantwortung der Forschungsfrage scheinen zunächst die - mittelfristige - Begleitung eines Coachingprozesses sowie Expert:innengespräche sinnvoll. Dadurch wird die Auswahl auf drei Untersuchungsmethoden beschränkt: (1) Einzelfallstudie, (2) Gruppendiskussion und (3) qualitatives Interview.

Gegen die Einzelfallstudie sprechen deren eingeschränkte Generalisierbarkeit sowie die begrenzte externe Validität, da sie sehr stark von den spezifischen Bedingungen des untersuchten Falles abhängig ist. JC als Intervention im PPC wirft hingegen auch sehr spezifische Fragen auf, die vor allem von Expert:innen sinnvollerweise beantwortet werden sollen.

Die Gruppendiskussion gilt als effiziente Methode der Datenerhebung und ist sicher auch sehr gut dazu geeignet, ein tiefes Verständnis für die vorliegende Thematik zu entwickeln. Logistisch scheint es im konkreten Fall schwer umsetzbar, mehrere Expert:innen physisch oder virtuell gleichzeitig zu befragen. Da für die Zielsetzung dieser Arbeit auch die Interaktion zwischen den Expert:innen keine wesentliche Bedeutung hat, fiel die Entscheidung auf Expert:inneninterviews. Dabei werden Expert:innen²⁴ seriell zu Themen rund um JC befragt. Die Gespräche werden teils standardisiert als Leitfadeninterviews geführt. Dabei folgt die Gesprächsführung einem vorbereiteten Leitfaden²⁵, mit dem die Daten systematisch gesammelt und aufbereitet werden können. Diese Vorgehensweise gewährleistet eine höhere Zuverlässigkeit und - wenn auch nur eingeschränkte - Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Als Nachteil von Interviewleitfäden gilt vor allem, dass wichtige Informationen vergessen und ausgeschlossen werden können. Dieses Argument wird durch eine intensive explorative Vorbereitungsphase im Vorfeld der Untersuchung und besondere Sorgfalt beim Erstellen des Interviewleitfadens bestmöglich entkräftet.

5.1.3 Begründung der gewählten Auswertungsmethode

Die Methoden der Auswertung, Analyse und Interpretation sind in der qualitativen Sozialforschung noch nicht systematisch entwickelt (Lamnek & Krell, 2016, 227). Die Wahl der Auswertungsmethode ist v.a. abhängig von der Forschungsfrage, dem Umfang des Materials und

²⁴ In der Literatur gibt es regen Diskurs darüber, wer als Expert:in gilt (Helfferich (2019, 887). Die Autorin übernimmt die Definition von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, 133). Für diese sind Expert:innen Personen, „die über ein spezifisches Rollenwissen verfügen, solches zugeschrieben bekommen und ... eine besondere Kompetenz für sich selbst in Anspruch nehmen.“ Expert:innen treten als Ratgeber:innen und Wissensvermittler:innen auf und eröffnen durch ihre Erfahrungen und ihre Expertise einen schnellen und einfachen Zugang zu den Forschungsfeldern.

²⁵ Vgl. auch 5.2.1 und Anhang G)

der Art der Daten. Lamnek und Krell (2016, 197 ff., 279) und Strübing (2018, 145 ff.) nennen Explikation, Inhaltsanalyse (Gesprächsanalyse, Dokumentenanalyse), Hermeneutische Verfahren und Typenbildungen als Auswertungsmethoden. Zu den Auswertungsverfahren zählt auch die Grounded Theory, die eine Sonderstellung einnimmt, da sie Datenerhebungs- und Auswertungsverfahren zugleich ist.

Mayring (2020, 3) schlägt drei Grundtechniken qualitativer Inhaltsanalyse vor:

- **Zusammenfassende Inhaltsanalyse:** Das Textmaterial wird strukturiert und kategorisiert, um die Kernaussagen zu identifizieren. Dabei werden v. a. induktive Kategorien gebildet.
- **Strukturierende Inhaltsanalyse:** Vorhandene Theorien und Konzepte sollen geprüft und weiterentwickelt werden. Ziel dabei ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern oder das Material nach definierten Kriterien einzuschätzen. Dabei werden Kategorien gebildet, entlang derer das Material systematisiert wird.
- **Explorative Inhaltsanalyse:** Ziel ist es, das Textmaterial in Bezug auf neue Konzepte und Zusammenhänge ohne vordefinierte Kategorien zu analysieren. Die Analyse der Daten erfolgt offen, ohne Erwartungen und Hypothesen.

Die qualitative Inhaltsanalyse konstituiert einen iterativen Prozess mit mehreren Rückkoppelungsschleifen und dem Ziel, das optimale Kategoriensystem zu entwickeln.

Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Arbeitsschritte findet sich bei Mayring (2020, 7), basierend auf den Arbeiten von Mayring und Brunner (2009). Mayring definiert genaue Vorgaben (2020, 6 ff.), das Vorgehen ist stark regelgeleitet. Für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 1994; Mayring & Fenzl, 2019) das am besten geeignete Verfahren: Die Inhaltsanalyse bleibt qualitativ-interpretativ und erfasst so auch latente Inhalte „zwischen den Zeilen“. Gleichzeitig bleiben die Arbeitsschritte transparent, was eine relativ hohe Durchführungsobjektivität gewährleistet. Für den Rahmen einer Masterthesis und die Forschungsfrage ist eine zusammenfassende Inhaltsanalyse am besten geeignet: Weitere Forschungsvorhaben aus der Thesis sind nicht geplant und unrealistisch, die Arbeit stellt zudem den Abschluss eines Studiums dar und nicht den Anfang weiterer Forschungsvorhaben.

5.1.4 Einschränkungen der gewählten Methodik

Aufgrund des gewählten Forschungsdesigns und des vorgegebenen Umfangs der vorliegenden Arbeit lassen sich folgende Limitationen bereits im Vorfeld identifizieren:

- **Wertebias bei den Expert:innen:** Da die Interviews mit Personen durchgeführt worden sind, die bereits mit PP und größtenteils auch mit JC arbeiten, kann davon ausgegangen werden, dass diese dem Thema JC im PPC wohlgesonnen sind und wenig kritische Distanz aufweisen.

- **Qualitativer Forschungszugang:** Durch die Befragung von Expert:innen stand zur Analyse und Auswertung der Interviewergebnisse eine begrenzte Datenmenge zur Verfügung. Diese könnte im Zuge aufbauender Forschung erweitert werden.
- **Selektive Auswahl der Interviewpartner:innen:** Die Ergebnisse der Studie sind derzeit nur eingeschränkt repräsentativ und auf eine größere Population übertragbar, wobei es die Kompaktheit der vorliegenden Arbeit nicht zuließ, Erkenntnisse von Coach:innen anderer Coachingrichtungen einzuarbeiten.

5.2 Forschungsprozess

Der Forschungsprozess beschreibt die systematische Herangehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage: Einer Beschreibung des Interviewleitfadens folgt die anonymisierte Vorstellung der neun Gesprächspartner:innen. Die Auswertung der Interviews und die Aufbereitung bzw. Darstellung der gewonnenen Informationen stellt den Übergang zur Diskussion der Ergebnisse im Folgekapitel dar.

5.2.1 Erstellung und Beschreibung des Interviewleitfadens

Die besondere Herausforderung bei der Erstellung des Interviewleitfadens besteht darin, die richtige Balance zwischen Offenheit und Struktur zu finden. Strübing (2018, 93 ff.) verweist in diesem Zusammenhang auf die besondere Bedeutung der Arbeiten von Merton & Kendall (1979, 178), die vier Kriterien entwickelt haben, um „produktives von unproduktivem Interviewmaterial zu unterscheiden“: (1) Nicht-Beeinflussung, (2) Spezifität, (3) Erfassung eines breiten Spektrums und (4) Tiefgründigkeit und personaler Bezugsrahmen. Strübing (ebd.) schreibt diesen Kriterien - abgesehen von der oben beschriebenen Unterscheidung - eine orientierende Wirkung für die Anlage und Durchführung der Interviews zu. Sie gelten für ihn als qualitätssichernde Maßnahmen, die bereits im Prozess der Planung und Durchführung der Gespräche steuernd und korrigierend wirken. Helfferich (2019, 883) warnt vor allzu einschränkenden Vorgaben und einer Haltung, die nur auf die Bestätigung von Bekanntem abzielt. Sie definiert (1) Offenheit als Priorität, (2) Übersichtlichkeit und (3) Anschmiegen an den Erzählfluss als wesentliche Anforderungen an den Leitfaden. Daher wurde auch in dieser Arbeit der Interviewleitfaden nach der Maxime erstellt: „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig.“

In den Leitfaden fließen Theorien aus der Literaturrecherche sowie Erfahrungen im Vorfeld der Erhebung²⁶ ein. Um die Vollständigkeit der Erhebungstatbestände sicherzustellen, wurden die Themen auch mit dem JC-Questionnaire (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) und der JC-Scale (Tims &

²⁶ In einer explorativen Vorbereitungsphase wurden zwei einschlägige Karrierecoachings durchgeführt und zwei Personalentwicklerinnen, die in ihren Unternehmen mit Positiver Psychologie arbeiten, zu ihren Erfahrungen mit Job Crafting befragt.

Bakker, 2012) abgeglichen²⁷. Nicht alle Fragen aus dem Interviewleitfaden wurden bei jedem Gespräch auch tatsächlich gestellt.

5.2.2 Ablauf der Erhebung

Zwischen 7. April und 4. Mai 2023 wurden insgesamt neun Interviews geführt. Da der Großteil der Gesprächspartner:innen im Ausland (v.a. Deutschland) ansässig ist und um eine einheitliche Gesprächssituation herzustellen, wurden alle virtuell über Zoom geführt. Der Erstkontakt erfolgte per E-Mail, die E-Mailadressen waren alle im Internet auffindbar. Vereinbarte Termine wurden ebenfalls elektronisch bestätigt. Im Gegenzug bekommen die Teilnehmenden ein Exemplar der Arbeit als Datei übermittelt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 55 min, der Rücklauf war mit 75% vergleichsweise hoch. Die Interviewpartner:innen erklärten sich ausdrücklich mit einer Aufnahme des Gesprächs und einer anschließenden Datenauswertung einverstanden.

5.2.3 Beschreibung der Interviewpartner:innen

Als Expert:innen für diese Forschungsarbeit gelten Coach:innen, die mit PP arbeiten und dabei über entsprechendes (Erfahrungs-)Wissen verfügen; explizite Kenntnisse über JC sind keine Voraussetzung. Bei den Expert:innen handelt es sich um Executive Coach:innen mit Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung sowie um Skills- und Karrierecoach:innen, die in Fragen der persönlichen Weiterentwicklung und einer beruflichen Veränderung beraten. Einige von ihnen arbeiten auch in der Forschung und publizieren zu Themen um JC. Mögliche Gesprächspartner:innen wurden von der European Positive Psychology Academy (EUPPA) aus deren Alumni-Netzwerk im deutschsprachigen Raum genannt, zum Teil wurden durch Internetrecherche Expert:innen identifiziert. Mit keinem/r der Interviewpartner:innen bestand zum Zeitpunkt des Gesprächs eine persönliche Beziehung, ein Arbeitsverhältnis oder eine Verbindung, die über die Tatsache hinausgeht, eine ähnliche Ausbildung absolviert zu haben und/oder in einem ähnlichen Berufsfeld zu arbeiten. Alle erfüllen die Voraussetzung einer nach der EUPPA anerkannten Ausbildung in PP. Die angefragten Interviewpartner:innen haben im Vorfeld folgende Information erhalten:

„Ich bin Studentin an der Universität Wien und absolviere berufsbegleitend ein postgraduales Master Studium „Supervision und Coaching“. Im Zuge meiner Masterthesis führe ich eine qualitative Studie über Positiv-Psychologisches Coaching durch. Fokus meines Forschungsprojekts sind der Nutzen und die Grenzen von JC als Intervention im Positiv-Psychologischen Coaching. Das möchte ich vor allem aus der Perspektive von Coach:innen, die mit Positiver Psychologie arbeiten, beleuchten. Auf der Suche nach Gesprächspartner:innen bin ich über Ihre Homepage

²⁷ Der detaillierte Leitfaden findet sich in Anhang G.

auf Sie gestoßen. Die Teilnahme an der Studie umfasst ein persönliches Gespräch über Zoom. Das Gespräch findet vorzugsweise noch im April statt und wird max. eine Stunde dauern. Es wird aufgezeichnet und im Anschluss analysiert, die Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert.“

Um Anonymität zu gewährleisten, werden die Gesprächspartner:innen mit Buchstaben des Alphabets bezeichnet, wobei die Stellung im Alphabet nicht der Chronologie der Gespräche entspricht. Auf die Angabe des Geschlechts wird zum Schutz der Persönlichkeitsrechte der Gesprächspartner:innen aus demselben Grund verzichtet, zumal geschlechterspezifische Unterschiede für das Forschungsinteresse keine Rolle spielen. Es wird die Bezeichnung „Person“ verwendet, wodurch Folgebezeichnungen auf die weibliche Form lauten und die weibliche Form auch in Zitaten verwendet wird.

5.3 Auswertung, Aufbereitung und Darstellung der Daten

Nach der Durchführung der Interviews erfolgte eine Transkription mit der Software von www.trint.com.

Die Auswertung der Daten folgt dem Ablaufschema von Mayring (2020, 7)²⁸, die Entwicklung eines Kategoriensystems bildet zugleich Methode und Ergebnis des Analyseprozesses. Die Ableitung der Kategorien erfolgte mit QCAmap, einem von Mayring und Fenzl (2019, 697 ff.) entwickelten Computerprogramm zur Unterstützung qualitativer Inhaltsanalysen. Ein systematisches, schrittweises Vorgehen bei der Kategorienbildung soll sicherstellen, dass die Inhaltsanalyse nach Mayring methodisch kontrollierbar ist.

Die Methode identifiziert in einem iterativen Prozess relevante Bedeutungen und Zusammenhänge im Text. Mayring (2022a) weist explizit darauf hin, dass die qualitative Inhaltsanalyse nicht dazu geeignet ist, eine holistische Sicht auf den Forschungsgegenstand zu generieren. Das Ziel ist vielmehr eine systematische Beantwortung der Forschungsfrage(n). Zusammenfassend geht es bei der Auswertung und Analyse von Gesprächsinhalten um folgende Schritte: Zunächst wird der zu analysierende Text mehrmals gelesen, um relevante Textstellen zu identifizieren und um ein Verständnis für seinen Inhalt und seine Struktur zu entwickeln. Basierend auf den theoriegeleiteten Erkenntnissen erfolgt eine erste deduktive Kategorienbildung. Diese orientiert sich in der vorliegenden Studie an den Schwerpunkten des Interviewleitfadens orientiert, die wiederum für die Forschungsfrage zunächst relevant erscheinen. In einem zweiten Schritt werden diese Themen um induktive Kategorien erweitert. Auf Grundlage einer systematischen Analyse der Transkripte werden Schlüsselbegriffe und relevante Themen identifiziert und die Aussagen der

²⁸ Vgl. Darstellung im Anhang F.

Expert:innen in homogenen Themenblöcken zusammengefasst, welche dann die Basis für die Codierung des Interviewmaterials und die Datenanalyse bilden. Die Bildung der induktiven Kategorien folgte anhand des Abstraktionslevels „So konkret wie möglich, aber nicht ideokratisch“. Als Coding Unit wird „Clear meaning component (seme) in the text“ bestimmt²⁹.

²⁹ Eine Zusammenfassung der in dieser Studie erarbeiteten Kategorien findet sich in Anhang H,

Themenblock	Hauptkategorien	Subkategorien	Kapitel
JC als soziales Konstrukt			6.1.1
	Charakteristika von JC		6.1.1.1
		Job Redesign	
		Selbstorganisation	
		Bottom-up Prozess	
		Bedürfnisorientierung	
		Prozesscharakter	
	USP von JC		6.1.1.2
		Was ist neu an JC?	
		Abgrenzung	
		Die Macht des Begriffs	
Integration von JC ins PPC			6.1.2
	Differentielle Verfahren		6.1.2.1
	Ergänzende Interventionsformen		6.1.2.2
	Strategische Hebel		6.1.2.3
Das Potential von JC im PPC			6.1.3
Exkurs - Das Potential von JC			6.1.4
	Der Nutzen von JC		6.1.4.1
		Kommunikation	
		Verdeutlichen von Handlungsoptionen	
		Benefits für das Unternehmen	
	Gefahren von JC		6.1.4.2
		Irritation von System	
		Problemfeld Stärkenfokussierung	
		Kontrollverlust durch Autonomiegewinn	
	Grenzen von JC		6.1.4.3
		Strukturelle Faktoren der Organisation	
		Individuelle Faktoren der Job Crafter:innen	
		Überforderung der Führungskräfte	
	Chancen durch JC		6.1.4.4
		Gesünder arbeiten und leben	

Dieses Kategoriensystem bildet den Ausgangspunkt für die Analyse des vorliegenden Interviewmaterials. Die Kategorien und ihre Beziehungen werden systematisch beschrieben und interpretiert, um Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Bedeutungen im Text zu ziehen.

		Bunter arbeiten und leben	
		Nachhaltiger arbeiten und leben	
Forschungsfrage			6.2

Tabelle 2.

6 BESCHREIBUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Dieser Teil der Arbeit stellt zunächst die Erkenntnisse aus der empirischen Forschung zusammenfassend für jeden Themenblock mit den entsprechenden Haupt- und Subkategorien dar. Bei den Ergebnissen wird zwischen expliziten und impliziten Ergebnissen unterschieden. Die expliziten Befunde leiten sich unmittelbar aus den gestellten Fragen ab, wobei sich die Aufbereitung der Ergebnisse an folgender Logik orientiert: Zunächst werden der Begriff „Job Crafting“ geschärft und die damit verbundenen Assoziationen aufgegriffen. Die Integration von JC in die Positiv-Psychologische Beratung wird anhand der verwendeten Interventionen veranschaulicht. Im Anschluss werden die dabei erlebten Stärken und Schwächen des Konzepts dargestellt und den Grenzen und Gefahren gegenübergestellt. Die Diskussion dieser Themen resultiert in der Beantwortung der Forschungsfrage im zweiten Teil dieses Kapitels.

Unabhängig davon brachten die Interviews auch Erkenntnisse, die nicht unmittelbar mit der Forschungsfrage zu tun haben, sich aber aus dem Kontext ergeben, neue Fragen aufwerfen und zu weiteren Überlegungen im Zusammenhang mit JC anregen. Diese werden als implizite Erkenntnisse im dritten Teil dieses Kapitels skizziert. Der Vergleich für alle relevanten Themen zwischen Theorie und Praxis bildet die Grundlage für die Formulierung von Anregungen für weitere Forschungen. Den Abschluss bildet ein Fazit.

6.1 Explizite Ergebnisse

Der Vergleich der literaturgestützten Vorannahmen mit den empirischen Befunden führt zur Diskussion der Ergebnisse. Diese folgt dem Interviewleitfaden und der Struktur der qualitativen Inhaltsanalyse. Für jede Hauptkategorie werden abschließend vor dem jeweiligen Fazit in einem Blitzlichtgewitter drei typische Aussagen als inhaltlicher Succus und Stimmungsbild angeführt.

6.1.1 Job Crafting als soziales Konstrukt

Da sich soziale Phänomene zunächst über sprachliche Zuschreibungen definieren, wird zu Beginn das Verständnis der befragten Expert:innen für JC beleuchtet. Aus der deduktiven Hauptkategorie „Charakteristika von Job Crafting“ ergeben sich aus der Literatur fünf Charakteristika, die die Subkategorien darstellen. Diese elementaren Merkmale werden von den Expert:innen zwar genannt, inhaltlich aber teilweise anders beschrieben und interpretiert.

Die Alleinstellungsmerkmale von JC werden anhand zweier Fragen erörtert: Was ist neu an JC? Worin unterscheidet sich JC von anderen Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung? Ein Resümee und drei als typisch erlebte Aussagen der Befragten fassen die Aussagen zur Wahrnehmung von JC zusammen.

6.1.1.1 Charakteristika von JC

Job Crafting als Begriff ist allen Befragten geläufig, was in Hinblick auf die gewählte Zielgruppe nicht verwundert. Nur eine Person bat um nähere Erläuterung, um ihre Interpretation von JC qualitativ abzusichern. Das Verständnis von Job Crafting ist im Prinzip homogen und entspricht grosso modo den Definitionen in der Literatur. Die Antworten auf die Frage nach Assoziationen zu JC lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Proaktive Veränderung der Arbeit
- Schnitz' Dir Deinen Job, gestalte Dir die Welt!
- Handlungsspielräume ausnutzen, um arbeitsbezogene Rollen zu gestalten
- Stärken bestmöglich einsetzen
- Prozess, die Arbeit passend zu den Bedürfnissen zu gestalten
- Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse, Persönlichkeit und Lebensumstände
- Rolle umgestalten, verändern: kognitiv oder verhaltensmäßig
- Priorisieren, was man gerne/gut macht und den Rest prokrastinieren
- Addieren oder Bewusstmachen von Ressourcen durch Variieren oder Lindern, Erhöhen oder Mindern von Anforderungen in die Wirkrichtungen: Was? Mit wem? Wozu?

Inhaltlich werden die aus der Literatur bekannten fünf zentralen Merkmale von JC teilweise anders wahrgenommen und differenziert beschrieben:

- **Job Redesign** **Oder: Pushing the limits**

JC verschiebt die Grenzen: Umfang und Inhalt von Aufgaben werden neugestaltet, die sozialen Beziehungen verändert oder der Sinn und die Bedeutung der Arbeit neu interpretiert. Dabei ergab diese Studie keine Abweichungen zwischen Theorie und Praxis.

- **Proaktive Selbstorganisation** **Oder: Yes, we can!**

JC wird als Chance wahrgenommen, den Job proaktiv zu verändern. Die damit assoziierte Selbstwirksamkeit wird optimal genutzt, um die Aufgaben an die persönlichen Stärken anzupassen. Die befragten Expert:innen äußern in diesem Punkt allerdings Vorbehalte:

Manche Beschäftigte haben gar kein Interesse daran, sich aktiv in der Gestaltung ihrer Arbeitssituation einzubringen. Nur Person I (26:13) generalisiert zugunsten einer inhärenten Neigung zur Selbstverwirklichung: „Menschen haben von jeher einen Drang zu, sich zu verwirklichen und JC auszuüben.“ Andere Expert:innen bringen Erfahrungen vor, wonach es auch Mitarbeitende gibt, die im Job weniger Gestaltungsfreude und Schaffensdrang zeigen und daher kaum Interesse an JC haben. Eigeninitiative erfordert Selbstmanagement und - damit verbunden - die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Diese Kompetenzen können nicht bei allen Beschäftigten vorausgesetzt werden.

Außerdem sind nicht alle Aufgabengebiete und Organisationen für JC geeignet. In diesem Zusammenhang werden vor allem einfache Arbeiten in der Produktion, aber auch sicherheitsrelevante Berufsfelder und starre, konservative Unternehmen genannt.

- **Bottom-up Prozess**

Oder: Yes, we can?

Die notwendigen Voraussetzungen greifen die Expert:innen auch in Bezug auf die Wirkrichtung von JC auf. Die Theorie beschreibt JC als reinen Bottom-up Prozess. Dieser Zugang wird von den Befragten als weitgehend realitätsfremd und auch als wenig sinnvoll bezeichnet. Person F sieht den Reiz von JC darin, dass dieses etwas Informelles ist, das nicht die „Genehmigung von 17 Stellen über mir“ erfordert. Gleichzeitig macht die Mehrzahl der Expert:innen geltend, dass JC anders gelebt wird - und auch anders gelebt werden soll. So erklärt beispielsweise Person G JC als „Instrument, das sein Potential vor allem dann entwickelt, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende ins Gespräch darüber kommen, wie Arbeit im Sinne der Organisation und der Mitarbeitenden gestaltet werden kann. Wenn man JC im Sinne von Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen denkt, ist es im Grunde ein etablierter Ansatz der Arbeitspsychologie, bei dem im Sinne der Verhältnisgestaltung Mitarbeitende und Führungskräfte im Gespräch sein müssen.“

- **Bedürfnisorientierung**

Oder: Prioritäten stehen für Bedürfnisse

Konsens unter den Expert:innen - und damit auch in Übereinstimmung mit der Fachliteratur - besteht in der Fokussierung auf die Bedürfnisse. Dabei gilt - im Sinne der Positiven Psychologie - vor allem das Ausleben der individuellen Stärken als wichtigstes Leitmotiv. Die Stärken definieren den Rahmen für die Interessensgebiete. In Ergänzung dazu wird auch der Nutzen von JC für die Optimierung einer Work-Life-Balance angeführt.

- **Prozesscharakter**

Oder: Panta rhei. Alles fließt.

Die Beschreibung von JC als Prozess (z. B. Berg et al., 2007) wird in den Expert:innengesprächen noch verstärkt: Die Ausgestaltung der Rollenprofile wird laufend verhandelt, Kommunikation und Koordination begleiten JC anhaltend. Die Anpassung der Aufgabengebiete geschieht in der Regel ständig und in kleinen Schritten. Für den stark ausgeprägten Prozesscharakter, der JC zugeschrieben wird, werden folgende Gründe vermutet:

- Ziel von JC ist die Anpassung zwischen Individuum, Arbeit und Organisation. Der Weg dorthin ist ein iteratives Vorgehen und gekennzeichnet durch die laufende Evaluierung, Überarbeitung, Verfeinerung und Ergänzung der Einflussmöglichkeiten von JC.
- Die betrieblichen und marktwirtschaftlichen Anforderungen verändern sich laufend. Die Organisationen stehen unter permanentem Druck, Arbeitsprozesse und deren Bedingungen

kontinuierlich anzupassen. Survival of the Fittest und Lean Management basieren darauf, dass Prozesse schnell und flexibel funktionieren (Springer, 2009). Die Unternehmen geben die Notwendigkeit nach Anpassungsbereitschaft und Flexibilität an die Mitarbeitenden weiter. Das daraus entstehende Umfeld des Wandels begünstigt JC als Instrument der Anpassung.

- Menschen haben in unterschiedlichen Phasen ihres Berufslebens unterschiedliche Bedürfnisse und fordern entsprechende Anpassungen der Rollenprofile auch ein. Kurzfristig schlägt sich das beispielsweise im Wunsch nach anderen Arbeitszeiten während der Schulferien nieder. Langfristige Änderungen der Bedürfnisse sind zum Beispiel während der Familiengründungsphase oder vor dem Pensionseintritt zu beobachten.
- Der Erwerb von neuen Kompetenzen führt bei den Mitarbeitenden oft zum Wunsch, diese auch zu demonstrieren. Neue Aufgabengebiete werden gesucht, um das neue Wissen aus einer intrinsischen Motivation heraus zu erproben oder auch, um Vorteile in der Karriereplanung zu realisieren.

Zusammenfassend deckt sich die Auslegung von JC durch die Expert:innen mit den bereits bekannten Konzepten. Kritisch hinterfragt werden der proaktive Charakter von JC und die Rolle des Managements, während der Prozesscharakter von JC von den Expert:innen stärker betont wird, als dies aus der Literatur zu erwarten war.

6.1.1.2 Unique Selling Proposition (USP) von JC

In der Theorie wird das Thema nach den Alleinstellungsmerkmalen von JC in meiner Wahrnehmung nur am Rande behandelt. Diese leiten sich aus der Definition bzw. in der Unterscheidung zu verwandten Konstrukten indirekt ab. Die Frage nach der USP von JC stellte sich mir im Vorfeld dieser Studie, da JC für mich lange schwer greifbar und abgrenzbar war: Die darin enthaltene Irritation begründet unter anderem mein Forschungsinteresse an JC.

Alleinstellungsmerkmale erschließen sich in dieser Studie zum einen aus dem Innovationspotential von JC und damit aus der Frage „Was ist neu an JC?“. Zum anderen wird untersucht, inwieweit sich JC von verwandten Konzepten abgrenzt. Dabei wird auch der Einfluss von Sprache kurz umrissen.

- Was ist neu an JC?

Oder: Alter Wein in neuen Schläuchen?

Die Frage, was denn nun eigentlich neu am JC ist, offenbart zunächst gegensätzliche Positionen und spannt einen weiten Bogen:

Die Expert:innen berichten übereinstimmend, dass ihnen JC zwar vertraut ist, sie aber sogar in verwandten Fachgebieten Unkenntnis über Begriff, Herkunft und Methoden von JC beobachten. Für die meisten Befragten ist JC ein neues Konzept, Person J bezeichnet es sogar als bahn-

brechend und innovativ. Andere hingegen sind in dieser Frage deutlich zurückhaltender, Personen H und I sehen wenig Innovation hinter JC. Diese Polarisierung gilt jedoch nur bedingt und wird überlagert von der Wahrnehmung, dass der Erfolg die Mittel heiligt. Letzendlich zählt nur das Ergebnis. Person B fasst in diesem Sinne zusammen: „JC ist irgendwie schon so wie alter Wein in neuen Schläuchen. Aber solange der alte Wein gut ist, her damit! Und ein edler Tropfen gewinnt ja auch mit dem Alter an Wert. Neu ist aber, dass es jetzt systematisch untersucht wird. Neu ist, dass es proaktiv von den Mitarbeitern kommt. Und neu ist, dass es Bottom-up verläuft und nicht mehr Top-down.“ Ähnlich argumentiert Person D: „JC ist nichts Neues, aber sehr hilfreich. Ähnlich wie Lesen oder Kopfrechnen: an sich nichts Neues, aber es sollte jeder können.“

- Abgrenzung zu verwandten Initiativen Oder: What's the difference?

Als Alternativen zu JC werden vor allem die PE-Instrumente Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment genannt, zwei Befragte nennen auch agile Methoden.³⁰ Die Unterscheidung wird an folgenden Merkmalen festgemacht:

- Person D bezieht sich auf das „Primat der Aufgabe“ als Spezifikum von JC. Der Ausdruck stammt aus der Arbeitspsychologie und besagt, dass die Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozesse und -aufgaben so gestaltet sein sollten, dass sie den Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedürfnissen der Menschen entsprechen. Gleichzeitig wird gefordert, dass bereits bei der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitenden das Primat der Aufgabe berücksichtigt wird: „Es ist wirklich ein Alleinstellungsmerkmal, stärkenorientiert und Bottom-up orientiert zu sein, mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu gehen, um zu fragen: Wie sollte Deine Aufgabe gestaltet sein? Diese Gestaltung der Arbeit entlang der individuellen Stärken und ausgerichtet an den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeitenden ist etwas, was relativ unüblich ist“ (Person G, 32:24). Der Stärkenfokus und die Ansicht zum Bottom-up Charakter von JC wird von anderen Expert:innen geteilt.
- Job Enlargement und Job Enrichment werden als nicht so stark individualisiert wie JC erlebt (Person B) und eher auf einer strukturellen Ebene lokalisiert (Person C). Auch Person A sieht als Besonderheit von JC, dass es die Perspektive des Individuums in den Mittelpunkt rückt. JC impliziert damit Persönlichkeitsentwicklung auf einer subjektiven Ebene, während Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung abstrahiert auf einer aggregierten, strukturellen Ebene ansetzen.

³⁰ Diese Maßnahmen wurden in den 1970ern in Westdeutschland mit dem Ziel einer Humanisierung der Arbeitswelt entwickelt. Ulich (1972), zitiert nach Wiswede (2012, 202), beschreibt dabei als Job Rotation den systematischen Tausch von Arbeitsplätzen. Job Enlargement bedeutet, dass die Beschäftigten in Ergänzung zu den bisherigen Tätigkeiten zusätzliche Aufgaben auf demselben Niveau erhalten. Job Enrichment ist ebenso eine Form der Aufgabenerweiterung mit dem Unterschied, dass die neuen Aufgaben mit erhöhter Verantwortung und Entscheidungsvollmacht verbunden sind (Wiswede, ebd.).

- JC gilt als Überbegriff, der verschiedene Strategien und Techniken umfasst: „Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment sind alles Teile davon“ (Person B, 7:51). Für Person A zählt dazu auch der Versuch, diese Initiativen durch JC wissenschaftlich zu fundieren (Person G, 08:03).
- Die Ambivalenz von JC zwischen Generalisierbarkeit und Fokussierung bzw. Individualisierung wird als weitere Besonderheit angesehen. JC wird zum einen als ein sehr offenes Konstrukt beschrieben, das sich abseits vom Beruf auf andere Lebensbereiche umlegen lässt. So nennt z. B. Person D (47:09) als Beispiel, dass sie zusätzlich zu den klassischen Zielgruppen wie Führungskräften und Young Professionals auch Rentner:innen darin berät, das Leben nach der Erwerbsarbeit sinnstiftend zu gestalten. Zu ihren Klient:innen gehören auch Eltern im Spagat zwischen Care- und Erwerbsarbeit. Dieser breiten Anwendbarkeit des Konzepts stehen konkrete und schrittweise Ansätze zur Implementierung gegenüber, die als Sinn- und Wertefragen gleichzeitig auch als in die Tiefe gehend wahrgenommen werden.

- Die Macht des Begriffs

Oder: Was macht ein Begriff?

Neu am JC ist nicht zuletzt auch der Ausdruck. Person A (08:03) etwa sieht JC „als einen Begriff für Dinge, die auch schon vorher getan wurden, die aber keiner so genannt hat.“ Person D schätzt am Begriff „Job Crafting“, dass dieser den Realitätsbezug von JC zum Ausdruck bringt: „Crafting³¹ ist etwas Handfestes: Töpfern, Schnitzen, Bildhauerei - deswegen mag ich das Wort und das Konzept, weil es den Ursprung hat bei etwas Handfestem“ (Person D, 04:43).

Die Sprachphilosophie beschreibt mit dem Konzept des sprachlichen Strukturalismus nach De Saussure (1916, zitiert nach Posselt und Flatscher, 2018, 208 f.) die Idee der Dichotomie und Opposition. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung erhält das Wort „Job Crafting“ seine Bedeutung schon durch seine Opposition zu anderen Begriffen wie „Job Enlargement“ und „Job Rotation“. So argumentiert in dieser Studie beispielsweise Person D (08:30): „JC gibt dem, was viele Menschen natürlicherweise schon machen, einen Rahmen. Und wenn man Dinge benennen kann, dann kann man sie bewusster nutzen und dann wird das Ganze effizienter.“ Damit greift sie die Sapir-Whorf-Hypothese auf (Werlen, 2002), die postuliert, dass Sprache unsere Wahrnehmung der Welt, unser Denken und Fühlen beeinflusst. Demzufolge schafft Sprache zunächst Bewusstsein und formt dann die Realität. Im Kontext dieser Arbeit schafft ein grundsätzliches Wissen über JC eine mentale Brille, durch die die Realität wahrgenommen und interpretiert wird. Das beeinflusst wiederum unser Verständnis von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Beruf. Eine differenzierte und präzise Sprache ermöglicht die Wahrnehmung subtilerer Unterschiede in den Aufgaben und Zuständigkeiten. Aufgaben werden z. B. auf einmal

³¹ Crafting kommt aus dem Englischen und bezeichnet eine handwerkliche Tätigkeit.

als proaktiv gestaltbar erlebt; der Begriff JC allein vermag ein Verständnis dafür zu schaffen, dass Arbeit nicht nur etwas ist, das geschieht, sondern auch etwas, das mitgestaltet werden kann. Dabei geht es nicht nur um die Dichotomie JC - ja oder nein -, sondern auch darum, bereits über die Wahrnehmung sehr feiner Abstufungen in den Aufgaben gezieltere Anpassungen vorzunehmen. Dieses Bewusstsein teilen auch einige der befragten Expert:innen. So kommentiert Person E (26:57) Bewusstseins- und Realitätsentwicklung in Bezug auf JC: „Durch diese Wortkombination hat JC einen Namen bekommen und durch Begreifen wird das Phänomen greifbar. JC ist schon vorher passiert, aber es hatte keinen Namen und erst durch den Begriff kann man sich damit auch ganz bewusst auseinandersetzen und nachlesen. Liest man nach, dann ergibt sich ein Ausgangspunkt für weiterführende Forschung und Diskussion, das ist wichtig. Sprache schafft Realität und liefert einen Beitrag zur Entwicklung.“ Einen anderen Aspekt - Sprache als Basis für Austausch und Interaktion - wirft Person I (28:21) ein: „Ich kann ja nicht zu meinem Chef gehen und sagen, wir hätten gern, dass jeder macht, was er will und wo er Stärken hat. Jetzt hat das Ding einen Namen: es kommt aus Amerika, es ist Wissenschaft, es gibt Berichte darüber. Damit kommt es viel seriöser rüber und wir nehmen es ernster.“ In diesem Sinne wünschen sich die Befragten auch breiteres Wissen über JC zumindest unter Coach:innen, Führungskräften und Personalist:innen: „Es ist mühsam, immer wieder eine gemeinsame Sprache herzustellen“ (Person H, 14:12).

6.1.1.3 Blitzlichtgewitter

Stellvertretend für die Fülle an Facetten von JC stehen für mich folgende Aussagen:

„Niemand füllt eine Stelle, eine Tätigkeit genauso aus, wie das seine Vorgängerin oder sein Nachfolger oder seine Kollegin rechts oder links macht. Jeder drückt dem Job bewusst oder unbewusst den eigenen Stempel an Leidenschaften, Stärken und Kompetenzen auf und hat auch ein Stückweit einen anderen Fokus“ (Person G, 31:39).

„Job Crafting ist auch ein Teil der Bewegung, systematisch auf das Gelingende, auf das Stärkende zu schauen. Und das Ganze ist eben auch evidenzbasiert unterfüttert. Das heißt aber natürlich trotzdem nicht, dass eine Intervention für jeden Coachee genau die richtige ist, bloß weil Studien oder sogar Metaanalysen das ergeben haben“ (Person F, 25:50).

„Es wird das gut geführte, wohl überlegte und bewusst initiierte JC als Prozess mit Begleitung geben. Wunderbar. Und es wird dieses intuitive JC geben, bei dem die Leute nicht wissen, was da läuft. Aber sie tun es intuitiv, es wird zugelassen, hat einen zufallshaften Charakter. Die Wirkung ist vielleicht sogar die gleiche“ (Person B, 20:10).

6.1.1.4 Zwischenresümee

JC ist tatsächlich konzeptionell mit einigen Innovationen ausgerüstet, die dazu beitragen, dass es sich in den Grundgedanken von anderen Workdesign Maßnahmen unterscheidet:

Bei JC geht es darum, Handlungsspielräume zu entdecken, die eigenen Spielräume auszuloten, Rollen zu verändern - kognitiv und/oder im Verhalten. Die Initiative geht von den Mitarbeitenden selbst aus. Die Führungskräfte haben - wenn überhaupt - in erster Linie eine koordinierende Funktion. Darin unterscheidet sich JC von Job Enlargement, Job Rotation und Job Design, die als klassische PE- und OE-Instrumente vom Management implementiert werden. JC dient dabei der Persönlichkeitsentwicklung. Es beruht auf der Annahme, dass sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in deren Prioritäten widerspiegeln. Entsprechend den Maximen der PP sind Bedürfnisse Ausdruck der individuellen Stärken und des Wunsches, auch in der Arbeit Werte zu verwirklichen und sinnstiftend zu agieren.

Die Praxis zeigt: In erster Linie müssen die Mitarbeiter:innen JC können und wollen. JC wird als laufender Interessensausgleich zwischen Mitarbeiter:innen und Management gelebt, aus der Bottom-up Einbahnstraße wird eine breite Straße der laufenden Abstimmung und Koordination. Arbeits- und Aufgabenfelder werden dabei nicht nur vertikal angeglichen und verhandelt, sondern auch im Team auf derselben Ebene. JC wird damit zur Schnittstellenmaterie zwischen horizontalen und vertikalen Dynamiken sowie zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Personalentwicklung. Entscheidend ist die Prozesshaftigkeit. JC zeichnet sich durch kontinuierliche Anpassungen, iterative Schritte des Ausprobierens und Evaluierens aus. Konzeptionell ist JC vor allem mit Job Enrichment verwandt, wird aber auch als Überbegriff für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen verwendet. Die Expert:innen schildern, dass der Begriff bei Coach:innen und Personalist:innen noch weitgehend unbekannt ist, aber im fachlichen Austausch eine hilfreiche Struktur vorgibt, anhand derer reflektiert, geforscht und implementiert wird.

6.1.2 Integration von JC ins PPC

Die Integration von JC in Coachingprozesse wird in dieser Studie über die verwendeten Interventionen beschrieben. Evidenzbasierung und Stärkenorientierung als zentrale Paradigmen der PP manifestieren sich in dieser Untersuchung in einem sehr hohen Anteil an Antworten zu diagnostischen Verfahren. Diese gehen über eine reine Status-Quo-Erhebung weit hinaus und haben ihren eigentlichen Nutzen in der Gestaltung der Interaktion zwischen Coach:in und Coachee. Die genannten differentiellen Verfahren werden von verbalen Interventionen v.a. in Bezug auf Ziele und Werte ergänzt. Der Darstellung an Interventionen folgt der Versuch, zu klären, welche Hebel sich in der Umsetzung bewähren. Wesentliche Ergebnisse werden in einem Zwischenresümee zusammengefasst, ein Blitzlichtgewitter rundet auch diesen Abschnitt ab³².

³² Die wesentlichen Interventionen, die Häufigkeiten ihrer Nennungen und Quellen sind in Tabelle 3 in Anhang I tabellarisch angeführt.

6.1.2.1 Differentielle Verfahren

Die im Kontext der PP verwendeten Methoden zielen darauf ab, „das Beste aus sich herauszuholen“. Ein Vergleich der eigenen Potentiale mit denen anderer ist nicht das Ziel. Aussagen über die Ausprägung von Eigenschaften im interpersonellen Vergleich sind nicht vorgesehen, entsprechende Interventionen (z. B. Intelligenztests) werden auch von den Befragten nicht erwähnt.

In ihren Coachings verwenden die Expert:innen in Bezug auf JC an differentiellen Verfahren ausschließlich Fragebögen und Skalen. Die Nennungen dabei werden von den Stärkertools dominiert: Bis auf eine Person setzen alle befragten Coach:innen Stärkefragebögen ein. Einige der Expert:innen beschränken sich dabei nicht auf ein Verfahren. Die Studienteilnehmer:innen identifizieren durch gezielte und systematische Fragen persönliche Stärken, Interessen, Werte und andere Aspekte der Persönlichkeit. Fragebögen und Tests werden oft zu Beginn eines Beratungsprozesses zur Vertiefung der Selbstreflexion eingesetzt. Dabei gilt das Credo „Diagnostik ist immer auch Intervention“ (Möller & Kotte, 2016, 9). Darüber hinaus werden die Instrumente stets mit einer verbalen Exploration kombiniert. Je nach Phase im Beratungsprozess verwenden manche Expert:innen mehrere Instrumente. Am Ende eines Coachingprozesses werden die Verfahren zur Evaluation verwendet: „Wir analysieren erst mal die Stärken, dann die Werte und die Vision und das Warum“ (Person D, 18:49). Person E (08:11) betont, dass ein individuelles Eingehen zunächst über einer konkreten Intervention steht: „Bei der beruflichen Veränderung geht es immer darum, wo der Mensch steht. Das ist jetzt nicht ein Patentrezept, das ich über jeden stülpe, sondern ich schaue mir an, was erzählt mir diese Person? Und wo steht sie in Bezug auf ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung?“ Die Befragte führt dann weiter aus: „Mein Fokus im ersten Schritt ist auf die Person und nicht auf die Stärken gerichtet. Wenn jemand zum Beispiel am Limit ist, geht es eher darum, die eigenen Glaubenssätze und den inneren Zustand zu erheben. Dann wird das der Fokus sein. Wenn dagegen jemand relativ klar mit sich ist, kann man sehr schnell in das Zielbild gehen und fragen: Wohin will ich? Und da bin ich ja schon mitten im Job Crafting: Was möchte ich behalten? Was kann ich gut machen, was möchte ich nicht mehr? Dann geht es in das Unterscheiden: Wo bin ich stark? Was sind meine Stärken? Die werden dann noch abgegrenzt von den Fähigkeiten.“

Zusammenfassend zeigt sich, dass die befragten Expert:innen die genannten diagnostischen Verfahren zur Strukturierung des Coachingprozesses nutzen, zur Unterstützung in der Gesprächsführung und um das Bild über den/die Coachee abzurunden: Das bestätigen die von Böning und Kegel (2013, 85 f.) beschriebenen Vorteile für Coach:innen. Der Benefit für den/die Coachee liegt vor allem in der Vertiefung und Beschleunigung der Selbstreflexion. Der Dialog steht dabei stets im Vordergrund, diagnostische Verfahren sind immer in umfassende verbale Interventionen eingebettet.

6.1.2.2 Ergänzende Interventionsformen

Für die Befragten bildet das Gespräch den Rahmen für JC-Interventionen. Bei deren genauerer Betrachtung fällt vor allem auf, dass es kaum Interventionen gibt, die speziell für JC konzipiert wurden. Stattdessen greifen die Interviewpartner:innen auf Methoden aus dem systemischen Coaching und der PP zurück und ergänzen und überarbeiten diese, falls notwendig. Das liegt aber auch am - bereits in Kapitel 4.4.3 dargestellten - Mangel an Interventionen: Die „Vorher-Nachher-Visualisierung“ von Rose (2021, 169 ff.) ist derzeit das einzige auf Deutsch publizierte, JC-spezifische Format für Coaching: Das Job Crafting Exercise Book und der Fragenkatalog von Baker (2020) sind ausschließlich auf Englisch verfügbar. Alle anderen Interventionen finden ihren Ursprung in anderen Coachingansätzen oder sind für andere Zielgruppen konzipiert und müssen daher für JC in einen Coachingprozess adaptiert werden.

6.1.2.3 Strategische Möglichkeiten zur Umsetzung von JC

Möglichkeiten zum JC bieten Aufgabeninhalte, Arbeitsplatz und -zeit, Arbeitsbeziehungen und auch die Einstellung zur Arbeit. Zu den Ebenen zur Umsetzung von JC herrscht weitgehende Übereinstimmung unter den Befragten:

Die drei Strategien zur Umsetzung von Job Crafting - Aufgabengestaltung, Beziehungsgestaltung, kognitive Bewertung - sind nicht exklusiv und werden miteinander kombiniert. Welche Ebene die Basis für die Intervention darstellt, hängt von den persönlichen Präferenzen, den Fähigkeiten und dem Arbeitsumfeld ab. Bei den Aufgaben selbst, ihrem Kontext oder dem Netzwerk anzusetzen, ist nicht immer möglich. In sicherheitsrelevanten Berufen oder z. B. bei Tätigkeiten am Fließband haben die Beschäftigten nur sehr wenig Entscheidungs- und Handlungsspielraum. An der Bedeutung der Arbeit kann hingegen immer gearbeitet werden. So beschreibt beispielsweise Person B (43:47) die Situation eines Migranten der ersten Generation: „Da kann dann auch ein ddp-Mitarbeiter, der 4,3 Euro pro Stunde bei unwürdigen Arbeitsbedingungen verdient, sagen: „Ok, ich bin jetzt da und es ist für mich scheiße, aber meine Kinder wachsen in einem sicheren Land auf. In einem Land, in dem sie schon viel mehr Perspektiven haben als ich.“ Person I (31:13) greift dagegen das Beispiel eines/einer Pilot:in auf: „Der Pilot sitzt im Cockpit und ist gebunden an seine Standard Operating Procedures, hat dabei viel Verantwortung, kann sich aber überhaupt nicht in seine Arbeit einbringen. Er kann aber seine Passagiere anschauen und sich vergegenwärtigen, dass es seine Aufgabe ist, dass sie alle einen schönen Urlaub haben und sicher an ihre Destination kommen. Oder zu ihren Familien heimkommen. Er kann sich dabei dann die Geschichten überlegen. So kann er jobcraften.“ Diese Bewertung der kognitiven Komponente entspricht dem Standpunkt von Wrzesniewski und Dutton (2001), für die eine emotionale/mentale Neubewertung der Arbeit auch zu einer Veränderung im Sinne von JC führt (vgl. 4.3.1).

6.1.2.4 Blitzlichtgewitter

Die Expert:innen beschreiben in ihren Antworten vor allem konkrete differentielle Verfahren. An diesem Punkt der Ergebnisdarstellung scheint es wichtig, Aussagen anzuführen, die die Motivation hinter dem Stärkenfokus beleuchten.

„Diese Dreiteilung (Anm.: Task Crafting, Relationship Crafting oder Cognitive Crafting) ist für mich nicht stimmig. Auch beim Perma- oder beim Perma-Lead-Modell würde ich nie sagen, eine Säule ist wichtiger als die andere, das muss man sich ganzheitlich anschauen. Bei einem Modell, bei dem ich unterschiedliche Vektoren habe, ist es kontraproduktiv zu fragen, welcher ist der Wirksamste? Da geht es um die Gesamtheit“ (Person B, 41:47).

„Es fällt meistens nicht auf, wie wir die Dinge erreicht haben, wenn sie gut laufen. Und da kann man als Coach ansetzen und nachfragen und so das Erfolgsgeheimnis verankern... den Leuten ist meist nicht bewusst, welcher Entwicklungsprozess, welche Anstrengungen Erfolge zugrunde liegen und in Teams, wer dabei welche Rolle/Funktion übernommen hat. Wie habe ich das geschafft? Wie haben wir über das Teamgefüge die Jobs so gestaltet und verteilt, dass wir als Team außergewöhnliche Leistungen erreicht haben?“ (Person C, 01:14:38)

„Ich halte mich oft an das E von Perma. Im Engagement stecken die Stärken. Engagement erkläre ich dann theoretisch: Was umfasst es zum Beispiel bei einem Positiv Leader? Das lege ich dann um: Was ist alles im Engagement von einem Team drinnen? Was habt Ihr da für Euch schon herausgefunden? Was bedeutet Engagement in der Gruppe? Wie verhaltet ihr euch als Team, als Abteilung? In Summe? Gibt es vielleicht Kleingruppen, die sich unterscheiden und wieso? Und wo genau? Wo erlebt ihr das schon? Wo habt ihr Flow Erlebnisse? Habt ihr überhaupt Flow Erlebnisse?“ (Person E, 20:38)

6.1.2.5 Zwischenresümee

Die Integration von Coachingansätzen manifestiert sich über die gewählten Interventionen. Insgesamt beschreiben die befragten Expert:innen eine große Vielzahl von Techniken, die von Achtsamkeitsübungen bis zur Zielformulierung reichen. Der ressourcenorientierte Zugang zeigt sich dabei im intensiven Einsatz von Stärkenskalen und -fragebögen. Darüber hinaus finden andere differentielle Methoden Anwendung. Diese sind aber nie als Ersatz für den Dialog gedacht, sondern als Ergänzung im Sinne einer sorgfältigen Diagnostik. Der direkte Austausch ist die wichtigste Interventionsform, da nur das Gespräch den Coach:innen einen direkten Zugang zum/zur Klient:in erlaubt. Das Gespräch definiert außerdem den Rahmen für die Beziehung zwischen Coach:in und Coachee und nur im Dialog offenbaren sich wertvolle Aspekte der Selbstoffenbarung und des Appells.

Der Blick in die Coachingpraxis bestätigt den Eindruck, wonach es nur wenig gibt, was sich konkret auf JC bezieht. Diese Undefinierbarkeit lokalisiere ich in zwei Bereichen:

- JC ist eine Idee, die derzeit nur Insider:innen bekannt ist. JC im Kontext von Coaching ist noch einmal spezieller und somit als „Nischentechnik“ noch weniger etabliert. Die Optimierung der

beruflichen Rolle ist zwar das Kernthema in der Beratung, JC als systematischer und ressourcenorientierter Zugang konnte sich dabei (noch) nicht durchsetzen.

- Zum anderen gibt es kaum Coachinginterventionen, die spezifisch für JC sind. Evidenzbasierte JC-Instrumente fehlen gänzlich und auch darüber hinaus sind nur sehr wenige JC-Techniken bekannt bzw. in der Literatur beschrieben. Die verwendeten Methoden werden der PP und anderen Coachingschulen entlehnt und angepasst.

Ob sich das ändern wird, kann derzeit nur Gegenstand von Mutmaßungen sein. Dabei stellt sich die Frage, ob dies überhaupt notwendig ist, da JC im Coaching offenbar weniger als Intervention, sondern eher über die Haltung der Coach:innen wirkt. Wenn damit ein Wertewandel mitgetragen wird, ist das Ziel auch erreicht. Qualifizierte Coach:innen können dabei auf eine große Vielfalt an erprobten Methoden zurückgreifen und diese im Sinne von JC bei Bedarf adaptieren. Die Beratung von Klient:innen beim Ausloten berufsbezogene Freiheiten und der Nutzung ihrer Stärken erfordert möglicherweise keine eigenen, neuen JC-Interventionen.

6.1.3 Das Potential von JC im PPC: Nutzen, Grenzen, Gefahren und Chancen

Die Wirksamkeit von Job Crafting - auch im Coaching - gilt als empirisch weitgehend abgesichert (vgl. 4.4.1), die Befunde zur Synthese von JC und PPC sind durch den Fokus auf Managerial Coaching nur eingeschränkt übertragbar. Daher ist die Identifikation von Erfolgs- und Risikofaktoren von JC im PPC das primäre Forschungsziel dieser Studie. Auffällig bei der Beantwortung ist zunächst das Interaktionsverhalten der Befragten, die die Frage mit sehr viel Enthusiasmus beantworten. Es zeigt sich aber auch, dass selbst wenn die Frage explizit nach dem Kontext von PPC gestellt wird, die Antworten sehr oft auf die allgemeine Umsetzung von JC generalisiert werden: Nutzen, Gefahren, Grenzen und Chancen von JC werden überwiegend nicht in Bezug auf Coaching- und Beratungssituationen beschrieben, sondern vor allem in Bezug auf die Umsetzung in Unternehmen. Eine Analyse des Antwortverhaltens zeigt, dass in der Regel zwar mit dem Nutzen von JC im Coaching begonnen wurde, dieser aber sehr schnell auf eine breitere Ebene gestellt wurde. Damit überlagern die generellen Aspekte die spezifischen, wodurch die Antworten nicht relevant für die eigentliche Fragestellung sind. Was das in Hinblick auf die Forschungsfrage konkret bedeutet, wird in Kapitel 6.2 diskutiert.

6.1.4 Exkurs - Das Potential von JC: Nutzen und Chancen versus Grenzen und Gefahren

Aus dem vorhandenen Material lässt sich das Potential von JC im PPC nicht hinreichend beurteilen. Zugleich sind die Antworten im erweiterten Sinn sehr elaboriert und aussagekräftig. Sie wiederzugeben ist mein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den befragten Expert:innen, zumal die Themen auch meinem persönlichen Forschungsinteresse in der Rolle der Personalistin

entsprechen. Außerdem beschreiben die Themen betriebliche Realitäten, die sich in Coaching-anliegen manifestieren und das Wissen um die Hintergründe das Verständnis von Coach:innen für die Anliegen zu schärfen vermag. Daher möchte ich die Antworten zumindest verkürzt darstellen und für jede der Dimensionen - Nutzen, Gefahren, Grenzen und Chancen - die drei am häufigsten zitierten Facetten anführen:

6.1.4.1 Der Nutzen von JC

Die für diese Studie geführten Expert:innengespräche zeigen Vorteile von JC für beide Seiten - Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:innen.

Kommunikation

Die vorliegende Studie zeigt als größten Benefit von JC, dass Führungskräfte und Mitarbeitende über die Gestaltung ihrer Arbeit ins Gespräch kommen und dabei Bedürfnisse, Ziele und Erwartungen mit allen relevanten Beteiligten im Arbeitsumfeld teilen. Die befragten Expert:innen erteilen der ursprünglichen Idee, JC-Aktivitäten auch ohne das Wissen der Führungskräfte aufzunehmen, eine klare Absage: Mitarbeitende werden darin bestärkt, Veränderungswünsche zu begründen und zu teilen. JC-Aktivitäten müssen von den Führungskräften koordiniert werden, im Idealfall zeichnen sich gemeinsame Interessen oder Möglichkeiten zur Zusammenarbeit ab. Auch vom HR-Management ist Dialog beispielsweise über unternehmensinterne Richtlinien oder flexible Arbeitsarrangements gefordert. Transparente Kommunikation ist in jedem Stadium des JC sinnvoll, nicht nur zu Beginn. Das Wissen über Erfahrungen und Herausforderungen ist die Grundlage für gegenseitige Unterstützung und Lernprozesse. Die Befragten betonen dabei, dass diese Dialoge für das gesamte Unternehmen von Nutzen sind, da nur über transparente Prozesse Workflows optimiert werden können. Dadurch zeichnet sich ab, dass Kommunikation und JC einander bedingen: Offene Kommunikation in allen Phasen des Prozesses ist Voraussetzung für dessen Gelingen. Gleichzeitig wird durch JC ein wertvoller Informationsaustausch über Produktions- und Entwicklungsprozesse angestoßen.

Verdeutlichen von Handlungsoptionen

Job Crafter:innen setzen sich bewusst mit ihrem beruflichen Gestaltungsspielraum auseinander. Über diesen können sie aktiv Einfluss auf ihre Arbeit nehmen und diese an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen. Das Bewusstsein über die eigenen Wahlmöglichkeiten führt zu einer Aufwertung der eigenen Selbstwirksamkeit: Job Crafter:innen sehen sich nicht in einer passiven Rolle, sondern als (pro-)aktive Gestalter:innen. Durch das Bewusstmachen von Handlungsoptionen kann eine gezielte Verbesserung der positiven Aspekte der Arbeit und eine Reduzierung der problematischen Aspekte möglich werden. Außerdem können Mitarbeiter:innen auch flexibler auf Veränderungen reagieren, eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit ist die Folge. Nicht zuletzt

ermöglicht ihnen das Wissen um die Vielfalt an Möglichkeiten auch, berufliche Chancen zu realisieren, indem sie neue Aufgaben übernehmen, ihre Qualifikationen erweitern oder sich spezialisieren. Auf diese Weise gestalten sie ihre eigene berufliche Entwicklung aktiv und erhöhen ihren Marktwert.

Benefits für das Unternehmen

Die befragten Expert:innen bestätigen viele der aus der Theorie bekannten Vorteile von JC für die Organisation. Durch JC steigt z. B. die Mitarbeiter:innenzufriedenheit. Höhere Motivation, Produktivität und Bindung an das Unternehmen sind die Folge. Durch JC können Mitarbeiter:innen ihre Arbeit und individuellen Lebensrealitäten besser in Einklang bringen. Das verringert die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Unternehmen verlassen, was wiederum Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter einspart. Einige Expert:innen beschreiben auch, dass JC die Identifikation mit der Arbeit erhöht, da die Mitarbeiter:innen einen größeren Sinn in ihrer Arbeit finden können. Das macht sie produktiver und kreativer und steigert die Bereitschaft „to go for the extra mile“ (Person E, 15:21). Außerdem erleben Job Crafter:innen mehr Freiheitsgrade bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Autonomie und Eigenverantwortung fördern die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Weiters nennen die Gesprächspartner:innen wiederholt den Wissenschaftskontext von JC, positive Aspekte für Gesundheit, Diversity/Inclusion und Lebenszufriedenheit als Gewinne von JC.

6.1.4.2 Gefahren von JC

Ohne Schatten kein Licht: JC muss von Mitarbeiter:innen und Organisation sehr bewusst und reflektiert betrieben werden, um die möglichen Risiken zu minimieren. Dabei werden folgende Gefahren thematisiert:

Irritation von System/Organisation/Kultur

Mitarbeiter:innen verschieben durch JC die Grenzen ihrer Arbeit, tangieren damit die Arbeitsgebiete anderer; Arbeitsbeziehungen verändern sich. Das Potential für Konflikte ist groß. JC bringt oft die Anpassung der Beziehungen zu Kolleg:innen, Vorgesetzten oder Kund:innen mit sich. Diese Interaktionen können komplex sein und erfordern ein hohes Maß an Sensibilität und Kommunikation. Die befragten Expert:innen bestätigen, dass JC oft zu Missverständnissen und Auseinandersetzungen führt. Dabei nennen sie am häufigsten Interessenskonflikte: Bei der Gestaltung des eigenen Jobs können individuelle Präferenzen und Bedürfnisse in Konflikt mit den Zielen, Erwartungen und Plänen der Organisation stehen. Kontroversen mit Kolleg:innen werden begünstigt, wenn sich Arbeitsaufgaben und -verantwortlichkeiten überschneiden oder Aufgabengebiete übrig bleiben. Auch Vorwürfe um Themen wie Rosinenherauspicken, Faulheit und Egoismus können entstehen und zu einem Klima voller Neid und Groll führen. Unsicherheit

keimt überall dort, wo Erwartungen oder Veränderungen nicht angemessen kommuniziert werden. JC begünstigt auch Ressourcenkonflikte, wenn z. B. JC zusätzliche Verantwortlichkeiten mit sich bringt und dadurch Kernaufgaben vernachlässigt werden. Das birgt zum einen die Gefahr einer Überlastung, da das ständige Anpassen der Aufgaben zu einem anhaltenden Stresslevel führen kann, der sich in Konflikten entlädt. Zum anderen überschneiden sich die zusätzlichen Verantwortlichkeiten möglicherweise auch mit bestehenden Rollenerwartungen und -verpflichtungen, wodurch es schwierig wird, den verschiedenen Rollen gerecht zu werden. Gleichzeitig bleiben Chancen ungenutzt, wenn man sich Konflikten nicht stellt. Das beschreibt zum Beispiel Person E: „Natürlich arbeite ich gerne mit Leuten, die ich mag. Aber im Umkehrschluss frage ich mich auch: Die Reibung, die entsteht, wenn ich einmal mit jemandem zusammenarbeite, den ich nicht mag, hat auch eine Qualität. Persönliche Entwicklung findet nicht immer nur auf der grünen Wiese im Sonnenschein statt. Der Weg ist auch da, wo der Schmerz ist“ (Person E, 34:23).

Problemfeld Stärkenfokussierung

Unabhängig von den allgemeinen Vorwürfen zur „Toxic positivity“, mit denen sich die PP immer wieder konfrontiert sieht (vgl. 3.2.2), thematisieren die Interviewpartner:innen mehrere Problemfelder rund um die Stärkenfokussierung im JC:

JC wird oft eingeführt, ohne die Verantwortlichen angemessen zu schulen. Dabei stellen sich Fragen wie z. B.: Was sind Stärken überhaupt? Wie können sie identifiziert und gefördert werden? Was ist die Kehrseite der Medaille? Welche Fallen sind mit einer Stärke verbunden? Dezidierte Führungsaufgabe sollte dabei auch sein, Teammitglieder dabei zu unterstützen, Stärkenbewusstsein zu entwickeln und Stärken im Berufsalltag gezielt und zum Wohle aller einzusetzen. Die Stärken eines Teams sind mehr als die Summe der Stärken der einzelnen Mitglieder. „Eine Führungskraft kann sich nicht auf einzelne Instrumente konzentrieren, sondern muss gleichzeitig schauen, wie es dem Orchester geht, was das Orchester braucht“ (Person I, 16:04). Das ist umso schwieriger, weil es nach meinem Wissensstand keine Verfahren zur Stärkendiagnostik eines Teams gibt.

Es kommt immer wieder zur Verwechslung von Kompetenz und Stärken: Beschäftigte genießen Ansehen und Vorteile durch einen Expert:innenstatus, der auf erworbenen Kompetenzen basiert. Einem Mitarbeiter mit sehr guten Payroll-Kenntnissen wird z. B. vom Unternehmen ein Wechsel auf eine Generalist:innenposition mit dem Argument verwehrt, dass Personalverrechner:innen am Arbeitsmarkt sehr rar sind und er dringend gebraucht würde. Dadurch wird er auf eine Rolle reduziert, die er möglicherweise sogar sehr gut erfüllt, die ihn aber nicht erfüllt. Seine Kompetenz „Lohnverrechnung“ verhindert, dass er in einer möglichen Rolle als HR-Business Partner seine Vielseitigkeit und Flexibilität unter Beweis stellen kann.

Kontrollverlust durch Autonomiegewinn

JC setzt zumindest beim Task Crafting und Relationship Crafting voraus, dass Mitarbeiter:innen auch das Pouvoir haben, ihre Arbeit mitzugestalten. Die befragten Expert:innen beschreiben die Realität ganz anders als die ursprüngliche, proaktive Bottom-up JC-Initiative, bei der Mitarbeiter:innen ohne Wissen ihrer Vorgesetzten und bei Ignoranz der Unternehmensziele ihre Jobs nach Gutdünken gestalten. „Die größte Gefahr ist, dass es so ein bisschen wie Pippi Langstrumpf ist: Ich baue mir die Welt, wie sie mir gefällt. Und so kann es nicht sein. Organisationen haben immer einen Zweck und wollen Ziele erreichen. Und es gibt auch immer unliebsame Aufgaben, die man machen muss“ (Person G, 31:00). Die Expert:in führt weiter aus: „Informelles Bottom-up? Und dabei soll die Führungskraft auch noch unterstützen? Diese Frage ist sehr, sehr virulent. Ich höre auch von Führungskräften, dass sie meine Posts über JC mit Sicherheit nie liken werden, da JC das allerletzte ist, was sie brauchen und daher nie fördern werden.“

Die Angst der Führungskräfte vor Macht- und Kontrollverlust scheint tief zu sitzen. Durch JC verlieren Führungskräfte tatsächlich ein Stück weit die direkte Kontrolle über die Arbeit. Auch die erhöhte Partizipation von Mitarbeiter:innen an Entscheidungsprozessen bringt eine Reduktion der Entscheidungskompetenz und -befugnis der Führungskräfte mit sich. Eine Auflockerung von traditionellen hierarchischen Strukturen ist wahrscheinlich. JC mag daher Macht neu verteilen und Demokratisierungstendenzen in Organisationen verstärken. Aber selbst wenn JC einen Autoritätsverlust mit sich bringt, ist dieser nicht zwangsläufig negativ, da eine Stärkung der Motivation, der Selbstwirksamkeit und der Zufriedenheit immer auch im Interesse der Organisation liegt: „Eine Führungskraft, die bereit ist, Macht zu teilen und den Mitarbeiter:innen Raum für Autonomie und Mitgestaltung zu gewähren, schafft eine fordernde und fördernde Arbeitsumgebung“ (Person I, 34:07). Voraussetzung dafür sind jedoch Offenheit und die Bereitschaft für eine Neubewertung der Vorstellungen von Macht in der Führung.

6.1.4.3 Grenzen von JC

Tenor unter den Befragten ist, dass nicht alle Aspekte eines Jobs veränderbar sind und manche Mitarbeiter:innen auch gar kein Interesse an der (Mit-)Gestaltung ihrer Jobs haben. JC erfordert Kompromiss- und Kommunikationsbereitschaft aller Beteiligten und einen Vertrauensvorschuss seitens der Organisation. Dem Unternehmen obliegt es außerdem, die notwendigen Freiräume einzurichten und Ressourcen bereitzustellen.

Strukturelle Faktoren der Organisation

Nicht alle Arbeitsumfelder bieten gleich viel Spielraum für JC. Machbarkeit und Akzeptanz variieren im Kontext von spezifischen Arbeitssituationen. Die Expert:innen identifizieren eine

offene Unternehmenskultur mit fluiden Systemgrenzen als wichtigste organisationale Voraussetzung für JC. Folgende Einschränkungen werden beschrieben:

Manche Berufsfelder und Branchen können die Spielräume, die JC braucht, nicht gewähren. Rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen setzen Grenzen, Compliance- und Sicherheitsvorschriften sind nicht verhandelbar, JC muss im Einklang mit den geltenden Gesetzen, Regularien und Arbeitsverträgen stehen. Als Beispiele dafür werden vor allem sicherheitsrelevante Arbeitsfelder in der Airline Industrie und der Pharmazie angeführt. Bestimmte Aufgaben können auch an spezifische Qualifikationen gebunden sein. Auch sehr einfache, manuelle Tätigkeiten (beispielsweise am Fließband) schränken die Möglichkeiten für JC ein.

Unter der Voraussetzung, dass der rechtliche und regulatorische Rahmen passt, beschreiben die Expert:innen die Organisationskultur als wichtigsten Einfluss: „JC ist die Saat, die Unternehmenskultur der Boden. Und der muss fruchtbar sein“ (Person I, 09:07). Konkret werden offene Kommunikation und Transparenz, Flexibilität und Agilität, Vertrauen und Autonomie, Entwicklung und Lernen, Teamorientierung und Zusammenarbeit als Werte genannt, die JC fördern. JC funktioniert am besten an interdisziplinären Schnittstellen und oft sind die Barrieren hausgemacht. Gleichzeitig sieht Person C (64:38) auch Schwierigkeiten in einem sehr dynamischen Umfeld: „JC geht nicht gut, wenn Du Dich in einer agilen Umwelt bewegst und gar nicht genau weißt, was sich wie verändert, wenn Du den Input veränderst.“

Strikte Hierarchien mit fix vorgegebenen Rollen und Funktionen geben auch kulturelle Normen vor, die nur in sehr eingeschränktem Maß JC zulassen. Person I: „Job Crafting muss innerhalb eines klar definierten Rahmens erfolgen, der durch das Organigramm vorgegeben ist. Die Anpassungen dürfen die bestehenden Strukturen nicht grundlegend ändern, die Organisationsstruktur muss intakt bleiben“ (29:04). Kommunikationsstrukturen müssen vertikal und horizontal funktionieren, um einen Austausch auszulösen. Dialogbereitschaft und -reife sind auch zum Aufgreifen von Konflikten wichtig: „JC braucht ein offenes Arbeitsumfeld, in dem viel kommuniziert wird und es eine gewisse Konfliktreife gibt. Konflikte sind auch nur eine Art von Kommunikation. Also ein Umfeld, in dem man miteinander gut kommunizieren kann, auch wenn es Konflikte gibt“ (Person D, 32:02).

Vorbehalte wenden die Expert:innen auch bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein. Zum einen muss das Unternehmen für JC zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitstellen, die es sich auch leisten können muss. Zum anderen gibt es Situationen, die einen rigiden Kurs erfordern: „Nine Eleven, Covid oder sonstige Krisen brauchen ein straffes Management mit einer klaren Top-down Führung. Das ist sicher nicht der richtige Zeitpunkt für JC. Da muss klar gezeigt werden, zack, zack, zack, so muss es gehen. Das ist sicher der falsche Zeitpunkt, um JC-Initiativen zu

starten“ (Person B, 43:47). Konsolidierungsphasen nach Fusionen werden ebenfalls als widriger Start für JC angeführt, da das notwendige Klima des Vertrauens fehlt. Auch in prekären Zeiten oder gegen Ende des Lebenszyklus eines Unternehmens empfiehlt sich laut Expert:innen eine Unternehmensstrategie, die Sicherheit und Stabilität vermittelt.

Folgende Assoziationen fallen in den Gesprächen in Zusammenhang mit einer JC-freundlichen Unternehmenskultur: Austausch, Offenheit, Bereitschaft, humanistisches Menschenbild, Stärkenbewusstsein, Gestaltungswillen, Toleranz, Wertschätzung, Konsequenz, Integrität, Vertrauen, Feedbackkultur, Lernkultur, Rahmen stecken und Grenzen setzen.

Individuelle Faktoren der Job Crafter:innen

Fast alle befragten Expert:innen bestätigen, dass JC nicht für jede/n infrage kommt. Konkret genannt werden Persönlichkeitsmerkmale, Hierarchieebene, Qualifikationsniveau, Alter und kulturelle Faktoren als mögliche Einflüsse auf die individuelle Neigung, JC aufzunehmen. Fünf der neun befragten Expert:innen setzen auf Persönlichkeitsdiagnostik in ihren Coachings (Big Five, Linc Personality Profiler, Karriereanker nach Edgar Shine), berichten dennoch übereinstimmend, dass vor allem in Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale noch viel zu wenig erforscht ist. Drei der Expert:innen regen verstärkte Untersuchungen in diesem Bereich an; eine Person beschreibt Forschungsaktivitäten in ihrem konkreten Umfeld, eine andere publiziert dazu.

Tendenziell gilt: Je höher die Hierarchieebene, desto mehr Gestaltungsspielraum wird den Menschen zugestanden und desto höher wird die Wahrscheinlichkeit eingeschätzt, dass dieser auch genutzt wird: „Ganz unten bin ich Befehlsempfänger und muss tun, was man mir sagt. Ganz oben entscheide ich und gestalte mit“ (Person D, 12:48). Ähnliches wird in Bezug auf das Qualifikationsniveau berichtet, es werden Merkmale in der persönlichen Disposition vermutet, die die Übernahme von Verantwortung und die Lernbereitschaft begünstigen. Das erhöht dann wiederum die Affinität für JC.

Alter hingegen scheint dabei als Moderatorvariable zwischen Persönlichkeit und der JC-Affinität zu fungieren: „Jüngere Leute wollen mehr Freiheit, sich zu verwirklichen und haben das Selbstbewusstsein, diese auch einzufordern. Die Älteren wollen mit mehr Gelassenheit und Lebenserfahrung das tun, was sie wollen. Dabei halten sie die Jungen zum Teil für verwöhnt und beneiden sie um ihre Freiheiten“ (Person I, 20:37). Einen veritablen Generationenkonflikt um JC beschreibt Person E (Person, 17:33): „Ältere Mitarbeiter beanspruchen für sich zum Teil das Recht, sich auf Lorbeeren auszuruhen und berufen sich auf ihre Privilegien und ihr Recht auf Job Crafting. Die Jungen sollen dann bei weniger Bezahlung und strengeren Arbeitsbedingungen den Rest machen und sich nicht beschweren, weil in 20 Jahren dürfen sie das ja auch.“ In Hinblick auf kulturelle Faktoren sind sich die Befragten zwar einig, dass diese eine Rolle spielen, uneinig sind

sie sich jedoch über die genauen Einflussfaktoren. Prinzipiell scheint es, dass kulturelle Unterschiede über wirtschaftlichen Hintergrund, ethnische Zugehörigkeit oder Religion auf die beschriebenen Lebensrealitäten wirken: „Manche Leute haben einfach keinen sozialen und wirtschaftlichen Rahmen, um ihren Job zu gestalten. Vor allem, wenn sie Fluchterfahrung haben oder erst Fuß fassen müssen. Sie sind nicht in der Position oder können nicht riskieren, Forderungen zu stellen. Außerdem haben sie oft noch ganz andere Probleme“ (Person B, 50:52).

Neben den genannten persönlichen Grenzen wird noch eingewandt, dass die Beschäftigten selbst nicht immer am besten beurteilen können, welche Aufgaben sie übernehmen sollten. Gründe dafür können Unklarheit über die strategische Positionierung des Unternehmens sein. Auch unzureichende persönliche Reife und Mangel an Selbstreflektion können zu einer Fehleinschätzung der eigenen Stärken und Kompetenzen führen.

Überforderung der Führungskräfte

Die ursprüngliche Idee von JC beschreibt proaktive Initiativen der Mitarbeiter:innen, die zum Teil sogar ohne das Wissen ihrer Vorgesetzten ihre Jobs gestalten. Inzwischen hat sich das Verständnis von JC geändert. Den Führungskräften kommt eine aktive Rolle zu. Die befragten Expert:innen assoziieren mit ihnen Begriffe wie Prozessbegleiter:in, Coach:in, Ermöglicher:in, Transformator:in und Hebebühne. Diese spiegeln auch die hohen Erwartungen wider, mit denen sich Führungskräfte im Zusammenhang mit JC inzwischen konfrontiert sehen. Personalverantwortung in Verbindung mit JC bedeutet, dass die Rollen im Team stetigen Veränderungen unterworfen sind. Die Rolle der Führungskraft dabei ist eine moderierende, koordinierende und konsolidierende: „Das klassische Verständnis von Führung sieht Entscheidungen zu treffen als zentrale Führungsaufgabe. Bei Job Crafting koordiniert die Führungskraft die Entscheidungen ihrer Mitarbeiter:innen, verteidigt diese teamintern und extern. Außerdem schlichtet sie Konflikte im eigenen Team und mit anderen und kümmert sich um die Außenwirkung des Teams“ (Person I, 39:13). Parallel erheben Führungskräfte auch für sich selbst den Anspruch, ihre Verantwortlichkeiten zu craften. Überforderung der Führungskräfte machen die Expert:innen an Schwierigkeiten in der Kommunikation fest und an einer Konfliktscheue bzw. dem Unvermögen, Konflikte adäquat aufzugreifen. Das Stärkenverständnis mancher Führungskräfte wird von den Befragten als verbesserungswürdig erlebt, konkret wird die Verwechslung von Kompetenzen mit Stärken thematisiert. Drei Expert:innen berichteten zudem von Problemen rund um den Aufbau einer entsprechenden Feedback- und Lernkultur.

6.1.4.4 Chancen durch JC

Die Chancen von JC ergeben sich zunächst indirekt aus einer Gegenüberstellung des Nutzen mit den Grenzen und Gefahren für den/die Einzelne/n, die Teams und die Organisationen. Im Rahmen dieser Studie werden die Gesprächspartner:innen auch direkt nach den Chancen von JC gefragt. Dabei überrascht, dass sich die Antworten vor allem auf eine aggregierte Ebene beziehen und den gesellschaftlichen Nutzen von JC beschreiben:

- **Gesünder arbeiten und leben**

Der positive Effekt von Job Crafting auf die Gesundheit wurde bereits vielfach - auch meta-analytisch - nachgewiesen. Studien dazu gibt es von Rudolph et al. (2017); Slemp und Vella-Brodrick (2013); Tims und Baker (2010). Zwei der Gesprächspartner:innen belegen ihre persönliche Meinung dazu ebenfalls mit Studien: „Die WHO rechnet damit, dass bis zum Jahr 2030 Depressionen auch bedingt durch die Arbeit immer stärker in den Vordergrund rücken werden³³ und dass die meisten Erkrankungen tatsächlich auch psychischer Art sind. JC dürfte eigentlich ein wirksames Instrument sein, um auch im Sinne von Gesundheit positive Impulse zu setzen. In der Arbeitspsychologie setzt man Verhältnisorientierung und Personenorientierung oft auf dieselbe Stufe. Durch JC rückt der Mensch an die erste Stelle. So kann man einen positiven Impuls für die Gesundheitsförderung setzen. Das glaube ich, ist die größte Chance, die in diesem Instrument liegt“³⁴ (Person G, 28:53). Einen gesellschaftspolitischen Zusammenhang zwischen JC und Public Health sieht auch Person D (38:11): „JC nutzt allen, da es die Menschen gesünder macht und so die Kosten für das Gesundheitssystem und die Rentenkassen senkt.“ Die Befragte verweist dabei auf eine Studie der deutschen Krankenkasse Barmer in Kooperation mit der Universität St. Gallen (Barmer, 2022, 35), die einen positiven Effekt von JC in Kombination mit mobiler Arbeit und Digitalisierung vor allem auf ältere Mitarbeiter:innen nachweist: „Verfügen ältere Menschen über geringe technische Kompetenzen, können sie ihren Job schwer proaktiv gestalten, wodurch ihnen ein positiver Gesundheitsaspekt entgeht. Sind ausreichend technologische Kompetenzen vorhanden, nimmt JC mit dem Alter zu, wodurch auch die Gesundheit profitiert.“ In den Gesprächen wird die Kausalität zwischen JC und Staatshaushalt vereinfacht zusammengefasst: Wenn durch JC der Stresslevel sinkt, verbessert sich die Work-Life-Balance. Dadurch steigt zunächst die Lebens- und Arbeitszufriedenheit, nachgelagert sinkt das Risiko, an Herz-Kreislauf-Erkrankungen und/oder Depressionen zu erkranken, was die staatlichen Gesundheitsausgaben senkt.

³³ Die Expertin bezieht sich dabei auf die 2017 publizierte Studie der WHO „Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates“.

³⁴ In der Arbeitspsychologie bezieht sich Verhältnisorientierung auf die Gestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse, um die Effizienz und Zusammenarbeit in einer Organisation zu verbessern. Personenzentrierung konzentriert sich dagegen auf den/die Mitarbeiter:in samt den individuellen Bedürfnissen, der Motivation und Arbeitszufriedenheit (Grant & Parker, 2009).

- **Bunter arbeiten und leben**

Person I beschreibt stellvertretend für eine Gruppe von Expert:innen das Potential von JC für die Integration und Inklusion von Randgruppen: „Job Crafting at its best führt zu einer inklusiven Unternehmenskultur, die Vielfalt positiv sieht und fördert. Jeder darf einbringen, was er am besten kann, dadurch gibt es Platz für alle“ (23:13). Person F (49:09) berichtet von der Agenda des Hamburger Inklusionsforums: „Wie können wir mit Job Crafting, aber auch mit Job Carving³⁵ dafür sorgen, dass wir in Unternehmen Menschen mit Behinderungen, Einschränkungen oder vielleicht auch mit chronischen Krankheiten nicht bloß aus ihren Defiziten, Einschränkungen, Mängeln betrachten, sondern auch schauen: Was können sie denn? Was bringen sie denn mit? Und wie können sie uns unterstützen? Und wie können sie selber auch aufblühen? Da kann natürlich Job Crafting ansetzen, auch wenn das dann zum Teil irgendwie assistiertes Job Crafting ist.“ Unter der Prämisse, dass wir es uns als Gesellschaft nicht leisten dürfen und können, Randgruppen auszugrenzen, kann durch die Kombination von Zugängen wie JC, Job Carving, Inclusive Leadership und Diversity Trainings eine Sensibilität für Vielfalt gefördert und damit die Grundlage für eine diversitätsorientierte Arbeitskultur geschaffen werden. Diese Ansätze sind nicht voneinander isolierte Konzepte, sondern entfalten ihre Wirkung in Ergänzung zueinander. Person I berichtet, dass die EU diesen Gedanken auch aufgegriffen und dafür eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet hat.³⁶

- **Nachhaltiger arbeiten und leben**

Der Begriff Nachhaltigkeit bedeutete laut Wikipedia im ursprünglichen Wortsinn „längere Zeit anhaltende Wirkung“ und wurde lange in Zusammenhang mit Forstwirtschaft, später auch mit Umweltschutz verwendet. Inzwischen findet er sich in vielen Lebensbereichen. Den Nachhaltigkeitsgedanken von JC zu verstehen, fällt leichter, wenn Nachhaltigkeit über das ökologische Konzept hinweg interpretiert wird als eine Idee, die die Interessen mehrerer Gruppen über eine längere Dauer hinweg vereint. In diesem Sinne und im speziellen Kontext dieser Studie ist JC dann nachhaltig, wenn es den Nutzen von Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen über einen zumindest mittelfristigen Zeitraum sicherstellt, ohne Dritten damit zu schaden. Person I beschreibt JC als nachhaltig, da es das Bedürfnis nach beruflichem Sinnerleben aller Beteiligten nährt und dazu beiträgt, unterschiedliche Lebensbereiche wie Job und Familie „unter einen Hut“ zu bringen. Zwei Expert:innen fordern, dass Unternehmen Key Performance Indicators (KPIs) für JC einführen,

³⁵ Beim Job Carving werden Aufgaben im Unternehmen so neu verteilt, dass einerseits Fachkräfte mehr Raum für deren Kernaufgaben haben und gleichzeitig Personen mit Einschränkungen auf sie zugeschnittene Stellen haben, die auf ihre individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen maßgeschneidert werden. Der Prozess wird umgedreht: Gesucht wird nicht der passende Mensch für einen Job, sondern der Job wird für einen Menschen passend gemacht.

³⁶ European Social Fund (ESF) Transnational Platform

Person D (42:55) konkretisiert dabei: „Grundsätzlich finde ich, dass Unternehmen KPIs ansetzen und anwenden, die nicht sehr nachhaltig sind und nicht mehr lange nachhaltig sein werden. Und ich sehe es als sehr nachhaltig, sowohl für die Unternehmen als auch für die Menschen, die darin arbeiten und die Gesellschaft, eine KPI für Job Crafting zu haben. Also eine Kennzahl, die sagt: So gut sind wir darin, dass unsere Mitarbeiter Job Crafting betreiben. Ich denke, damit geht viel einher, ohne dass man damit grundsätzliche kapitalistische Strukturen in Frage stellt.“ Auf individueller Ebene kann JC nachhaltig sein, indem Mitarbeiter:innen ihre Arbeit so gestalten, dass diese mit Umweltschutz oder sozialer Gerechtigkeit in Verbindung steht. Beispielsweise fordern Beschäftigte energie- und ressourceneffiziente Arbeitsprozesse und -technologien oder drängen in Arbeitsbereiche, die als ökologisch und sozial verantwortlich gelten.

6.1.4.5 Blitzlichtgewitter

Die im Folgenden angeführten Statements geben Einblick in Rahmenbedingungen, die die befragten Expert:innen als wichtig für JC halten:

„Oft müssen die Mitarbeiter für sich nur das richtige Level an Job Crafting finden. Manche Menschen überlegen sich permanent, wie sie was anders machen können, die brauchen das und sind damit glücklich, die haben dann Job Crafting Level 9 oder 10. Andere wollen einfach nur zur Arbeit gehen, sind nicht unglücklich, sondern freuen sich, dass sie jeden Tag schaffen. Da funktioniert Job Crafting auch nicht, weil sie ihre Arbeit so haben, wie sie zu ihnen passt, nämlich immer gleich“ (Person C, 34:04).

„Führungskräfte müssen über JC Bescheid wissen und sich damit auf kognitiver Ebene auseinandersetzen, auch mit den Wirkungen, den Schwierigkeiten und den positiven Effekten. In Zeiten von Arbeitskräftemangel und Disruption müssen sie JC vorleben und besprechbar machen. Lebt die Führungskraft JC? Hat sie den Transformationscharakter in sich?“ (Person F, 23:05).

„Die Flamme erlischt so schnell wieder, wenn Impulse eingeführt und nicht aufrechterhalten werden. Nur zu sagen, wir machen jetzt JC, ist zu wenig. Ich muss das als Führungskraft vorleben, da auch in Vorleistung gehen, mit allen Konsequenzen dahinterstehen“ (Person C, 01:03:05).

6.1.4.6 Zwischenresümee

Job Crafting funktioniert nur über eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter:innen und erfordert gleichzeitig Unterstützung seitens der Organisation, um die nötigen Freiräume und Ressourcen bereitzustellen. In welchem Ausmaß sich JC etabliert, hängt nicht nur von der Organisationsstruktur und -kultur ab, sondern auch von den Lebensumständen und der Einstellung der Mitarbeiter:innen sowie dem Wirken der Führungskräfte. JC sollte im Einklang mit den Zielen und Bedürfnissen des Unternehmens stehen und nicht zu einer Überfragmentierung der Arbeit oder zur Überlastung einzelner Mitarbeiter:innen führen. Möglicherweise gibt es rechtliche oder organisatorische Vorgaben, die die Möglichkeiten von JC einschränken. Zudem können und/oder wollen nicht alle Mitarbeiter:innen jobcraften: Die Erweiterung der Komfortzone geht oft mit Unsicherheit einher. Es erfordert Mut, neue Aufgaben zu übernehmen und außerhalb des

gewohnten Terrains zu agieren; teilweise verhindern auch soziale und wirtschaftliche Grenzen JC. Dieses fordert von den Beteiligten Selbstreflektion, die Fähigkeit, alternative Wege zur Durchführung von Aufgaben zu erkennen und den Willen, diese auch zu beschreiten. Bei den Führungskräften setzt JC ein humanistisches Menschenbild, einen lebenskundigen Umgang mit Autonomie und Konflikten sowie Ambiguitätstoleranz in Bezug auf Individualismus und Teamspirit voraus. Psychologische Sicherheit schafft die notwendige Basis für Veränderung und Anpassung. JC braucht ein Umfeld, in dem sich Teammitglieder sicher fühlen, ihre Ideen ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu teilen. JC sollte nicht zu einer unfairen Aufgabenverteilung oder einem Klima führen, das von Missgunst geprägt ist. JC ist nur dann lang- und mittelfristig erfolgreich, wenn es nicht gegen die anderen gemacht wird, sondern im Idealfall sogar mit breiter Unterstützung. JC hat sich mir zu Beginn als egoistische Handlung dargestellt, in der ursprünglichen Konzeption wird das Umfeld auch nicht thematisiert. In diesem Bereich hat sich JC als Idee weiterentwickelt, hin zu einem Bewusstsein, dass es immer im Rahmen des Pareto-Optimums stattfinden soll, in dem die Balance zwischen Effizienz, Zusammenarbeit und Gerechtigkeit bestmöglich gewahrt wird. Auch im Kontext von Diversity Management kann sich so einer inklusiven und leistungsstarken Arbeitskultur genähert werden.

6.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage nach Nutzen und Chancen sowie Grenzen und Gefahren von JC als Intervention im PPC lässt sich nicht vertiefend beantworten, da sich die Erläuterungen auf die Frage nach JC im PPC mehrheitlich auf JC im Generellen beziehen und JC im Coaching tendenziell ausgeklammert wird. Das führt zu der Vermutung, dass JC als Intervention im Coaching noch zu wenig scharf umrissen ist und die Befragten dadurch nicht das Besondere im Fokus halten, sondern auf einer allgemeineren Ebene abstrahieren. Dieser Befund stellt eine spannende Erkenntnis dar und regt zur weiteren Auseinandersetzung an. Mögliche Erklärungen liegen zunächst im JC per se, lassen sich damit aber auch auf psychologische Gründe und auf die Interaktion zwischen Forscherin und Expert:innen zurückführen.

6.2.1 Job Crafting im PPC als ontologische Frage

Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist, dass die Integration von JC ins Coaching noch im Anfangsstadium steckt. Entsprechend gibt es noch wenig spezifische Literatur. Handlungsempfehlungen sind vorerst fast ausschließlich in Englisch und vor allem für umsetzende Führungskräfte, Personalist:innen und „Managerial Coaches“ verfügbar. Anders verhält es sich mit der Implementierung von JC in Unternehmen, wo aus der Literatur und dem kollegialen Austausch vielfältige, breit diskutierte Erfahrungen verfügbar sind.

Es hat sich im Zuge der Untersuchung auch gezeigt, dass JC in der Regel nicht als eigenständige Intervention wahrgenommen wird, sondern als eine Methode in einem Bündel an Maßnahmen. Damit kann zumindest partiell erklärt werden, wieso sich die befragten Coach:innen zwar der Vorteile im allgemeinen bewusst sind, diese jedoch nur sehr bedingt auf konkrete Situationen im Coaching transferieren können. Das kann sich auch in psychologischen Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungseffekten niederschlagen: Unter dem Begriff „Klebeeffekt“ wird in der Psychologie eine kognitive Voreingenommenheit verstanden, wonach Menschen dazu neigen, Informationen auszuwählen, die bereits Bekanntes bestätigten (Wienkamp, 2023). Die Tatsache, dass JC im organisationalen Kontext bei den Befragten stärker verankert ist als JC im Coaching, kann daher zu einer stärkeren Fokussierung auf die betriebliche Umsetzung führen. Fast alle der befragten Expert:innen kommen aus der Wirtschaft und waren/sind in ihren Quellberufen Personalist:innen, Unternehmensberater:innen oder Arbeits- und Organisationspsycholog:innen. Einige von ihnen haben Job Crafting im Kontext von Arbeit erlebt und begleitet. Das führt zu der Hypothese, dass die eigene Erfahrung vor Ort stärker mental verankert ist als Coachingdialoge in zweiter Ordnung: Die Anleitung zur und Begleitung von Reflektion wirken weniger nachhaltig als das eigene Erleben und Reflektieren, da der eigenen Erfahrung mehr Bedeutung zugeschrieben wird. Auch der „Rezenzeffekt“, der die Tendenz beschreibt, das zuletzt Wahrgenommene zu überschätzen, könnte verzerrend gewirkt haben. Vorerfahrungen könnten daher im Kontext der vorliegenden Untersuchung eine Rolle gespielt haben und durch die relativ spärliche Fachliteratur zu JC in Beratungssituationen verstärkt worden sein.

6.2.2 Response-Bias durch Übertragungsphänomene

Ich stellte mich den Interviewpartner:innen zwar als Studentin mit Coaching-Background und -Interesse vor. (vgl. 5.2.3), verschickte die E-Mails aber von meinem beruflichen Account. Meine Signatur verweist auf meine Homepage, in der meine berufliche Biographie dargestellt ist. Im Zuge der Gespräche gewann ich den Eindruck, dass sich die Gesprächspartner:innen mit meiner beruflichen Entwicklung vertraut gemacht haben und mich daher - auch? vor allem? - als Personalistin wahrgenommen haben. Im Zuge der Gespräche mit den Expert:innen wurde für mich in der Selbstreflektion immer deutlicher, dass sich vor allem die HR Verantwortliche in mir für das Thema begeistert. Daher ist es auch gut möglich und sehr wahrscheinlich, dass ich diese Tendenz in der Gesprächsführung unbewusst verstärkt habe. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass eine Antizipation meiner Erwartungen das Antwortverhalten und die Beziehungsqualität mit den Expert:innen systematisch und unbewusst beeinflusst hat und mein Forschungsinteresse für den betrieblichen Kontext als verdecktes Thema entlarvt hat. Damit haben Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene als unbewusst wirkende emotionale Reaktionen und Vorurteile gewirkt. Das könnte zu Verzerrungen auf drei Ebenen geführt haben:

- In Bezug auf die Fragen können die Auswahl der Fragen und die Art, wie gefragt wurde, Erwartungen bei den Gesprächspartner:innen geweckt und forciert haben.
- Die Antworten sind inhaltlich an die vermuteten Erwartungen des/der Fragenden angepasst und entsprechen eher einer antizipierten als der tatsächlichen Fragestellung.
- Gleichzeitig beeinflussen die beschriebenen Phänomene den/die Forschende in deren Wahrnehmung, Codierung und Interpretation.

Ich finde es schwierig, diese - zum Teil psychodynamischen - Prozesse konkret in den Gesprächsprotokollen zu lokalisieren und zu beschreiben. Evident sind die sehr kooperativen und wohlwollenden Gesprächssituationen mit der überwiegenden Mehrheit der Befragten, die professionelle Distanz und eine tiefere Reflexion erschwert haben. Gleichzeitig hat mir die Reflektion über mein Verhalten bei den Interviews wichtige Impulse für mein eigenes Rollenverständnis gegeben und mich in meinem beruflichen Entwicklungsprozess unterstützt.

6.3 Implizite Erkenntnisse

Die Expert:innengespräche haben viele Fragen beantwortet. Vieles bleibt offen, unter anderem die Beantwortung der Forschungsfrage. Das ist zwar schade, gleichzeitig ist die Erkenntnis, dass (noch) nicht alle Fragen beantwortbar sind, durchaus auch ein wichtiger Aspekt der wissenschaftlichen Erkenntnisgenerierung. Dafür wird der Fokus auch auf Themen jenseits der Bewusstseinsschwelle gelenkt und damit auf Fragen, die a priori nicht präsent waren. Diese Gedanken werden unter den impliziten Erkenntnissen subsumiert und stellen zugleich Anregungen für zukünftige Forschungen dar.

6.3.1 JC als Ausdruck der Persönlichkeit

Job Crafting bietet vielfältige Möglichkeiten, die individuelle Persönlichkeit auszudrücken. Bewusstsein über die Facetten der Persönlichkeit mit den damit verbundenen Leidenschaften ist sogar Ausgangspunkt für JC-Aktivitäten. Daher ist JC eng gekoppelt an Selbstreflexion, diese kann im Coaching durch den verantwortungsvollen Einsatz von Verfahren zur Messung von Persönlichkeit ergänzt werden. Daraus ergeben sich zwei Themen, die für das PPC relevant sind

- Aus der Perspektive der Personalistin möchte ich alle Themen, die die innerste Persönlichkeitssphäre der Mitarbeiter:innen tangieren, außerhalb des Unternehmens initiiert und begleitet sehen. An diesem Punkt kann Coaching sinnvoll ansetzen.
- Die Forderung der Expert:innen nach Forschung hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale führt zu Überlegungen, welche Charaktereigenschaften überhaupt in Zusammenhang mit JC stehen. Vermutet werden Extroversion, eine hohe intrinsische Motivation, Feldunabhängigkeit, Gestaltungsdrang und Kreativität. In diesem Zusammenhang verschließt sich mir der

Nutzen dieser Information bei Coachees und bestehenden Mitarbeiter:innen. Vielfalt ist für mich ein zentraler Wert, die Begleitung von Menschen bei ihren beruflichen Anliegen hat für mich ihre ethische Grenze bei von den Betroffenen artikulierten Wachstumsprozessen. Eine Formung des Charakters - wenn überhaupt möglich - hat für mich im Setting eines Coachings keine Berechtigung und noch viel weniger in einem betrieblichen Umfeld.

6.3.2 Wann ist JC genug?

Das ursprüngliche Konzept von Job Crafting hatte als Ziel eine Passung zwischen Job und den Bedürfnissen des Individuums. Als Bedürfnis galt dabei vor allem der innere Drang, Stärken auszuleben. Dieses Verständnis hat sich geändert, der Bezugsrahmen von JC hat sich erweitert und dem sozialen Umfeld wird eine wesentlich stärkere Rolle zugeschrieben. Dafür gibt es auch hier zwei Gründe:

- Stärken brauchen einen Rahmen, in dem sie sich entfalten können. Die Situation gibt den Kontext vor, der bestimmt, welches Ausmaß für eine Stärke optimal ist. Kreativität ist z. B. in Situationen, die Innovation und assoziatives Denken erfordern, relevant und hilfreich. Wenn hingegen die strikte Einhaltung von Zeitplänen und Routineaufgaben gefragt ist, ist freies Denken hinderlich und der Fokus auf Struktur hingegen wesentlich dienlicher. Die extremen Ausprägungen von Stärken sind daher oft nicht angemessen. Stärken übertrieben auszuüben, schießt am Ziel vorbei, da diese dadurch an Qualität verlieren.
- Entgegen der ursprünglichen Konzeption ist das Ziel von JC nicht länger die Maximierung des individuellen Nutzens, sondern das Erreichen eines Pareto-Optimums. Die Anpassungen, die eine Person an ihrem Arbeitsplatz vornimmt, dürfen nicht zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder Leistungen anderer führen. Im Idealfall führt das zu einer Win-Win-Situation, bei der die Arbeitnehmer:innen ihre Arbeit ihren Bedürfnissen entsprechend gestalten und auch das Team und die Organisation davon profitieren. JC sollte nicht zu einer unfairen Aufgabenverteilung oder einem Klima führen, das von Missgunst geprägt ist. JC ist nur dann lang und mittelfristig erfolgreich, wenn es nicht gegen die anderen gemacht wird, sondern idealerweise im gegenseitigen Einvernehmen. JC hat sich mir zu Beginn als egoistische Handlung dargestellt, in der ursprünglichen Konzeption wird das Umfeld auch nicht thematisiert. In diesem Bereich hat sich JC als Idee zu dem Bewusstsein entwickelt, dass es immer im Rahmen des Pareto-Optimums stattfinden sollte, in dem die Balance zwischen Effizienz, Kooperation und Gerechtigkeit am besten gewahrt wird. Auch im Kontext von Diversity Management kann sich so einer inklusiven und leistungsstarken Arbeitskultur genähert werden.

6.3.3 Reicht die Haltung oder braucht es konkrete Tools?

Die Forschungsfrage und die Idee dieser Arbeit lagen darin, das Potential von JC als Intervention im PPC zu beleuchten. Die Forschungsfrage kann nicht beantwortet werden. Es hat sich abgezeichnet, dass JC im Coaching nur sehr rudimentär als Intervention verwendet wird, jedoch die Haltung der Coachenden prägt und über diese wirkt. Diese Hypothese der Forschenden wird von einigen der Expert:innen geteilt und führt zu weiteren Fragen: Muss eine Intervention eine bewusste Handlung im Sinne eines definierten Maßnahmenpakets sein? Oder reicht auch die Haltung des/der Coach:in, die den Rahmen für die Interaktion mit den Coachees definiert? Wo sind die Grenzen? Wann wird eine Haltung zur Intervention? Zur Beantwortung dieser Fragen ist zunächst eine weitere Schärfung der Begriffe „Intervention“ und „Haltung“ im Kontext von Coaching notwendig. Daraus ergeben sich Forschungen über die Wirksamkeit der Haltung von Coach:innen.

6.4 Weiterer Forschungsbedarf

Die Erkenntnisse dieser Arbeit - implizit sowie explizit - werfen neue Fragen auf, die zugleich Impulse für weitere Forschungsvorhaben darstellen. Zukünftigen Forschungsbedarf artikulieren zum einen die befragten Expert:innen selbst, zum anderen leitet er sich aus der Beschäftigung mit dem Thema ab.

Auf Grund der belegten empirischen Wirksamkeit von JC in den Unternehmen bei gleichzeitig ungeklärter Akzeptanz und Anwendung in der Coachingpraxis empfiehlt es sich, die Forschung von JC auch im Kontext von Coaching weiterzuverfolgen. Als Ergebnis dieser Studie den Stellenwert von JC im Coaching als „unbedeutend“ zu klassifizieren, greift zu kurz:

- JC muss sich als Konzept erst etablieren. Mit einem Steigen des Bekanntheitsgrades wächst das Bewusstsein für JC. Eine bewusste Auseinandersetzung erleichtert den Transfer aus der Unternehmenspraxis in andere Bereiche - darunter auch Coaching.
- Als Intervention ist JC nach dieser Studie noch nicht in den Mindsets der Coach:innen verankert. Dennoch wurde für mich spätestens bei der Aufbereitung der Transkriptionen sehr deutlich, dass JC die Haltung der Coach:innen stark beeinflusst und vor allem über die Auswahl der Interventionen paradigmatisch über den gesamten Coachingprozess wirkt. Konkret erfassbar wurde das für mich über den fachlichen und persönlichen Bezug, den die Expert:innen zu JC hergestellt haben. JC wurde verbal - mit Ausnahme der Antworten bzgl. Gefahren und Grenzen - ausschließlich positiv konnotiert, die Coach:innen haben über die Auswahl der Interventionen eine grundsätzliche Akzeptanz des Themas sowie Kompetenz in der inhaltlichen Auseinandersetzung bewiesen (vgl. Anhang I, Tabelle 3). Mit den angeführten

Interventionen konnten sie - mit Ausnahme der sehr allgemeinen Kennenlern- und Abschlussphasen - alle Stadien des PPC-Prozesses nach Mangelsdorf (2020, 10) und nach Van Zyl (2020, 13) auch im spezifischen Kontext von JC überzeugend abdecken: Konkret wurden Ziele mit den übergeordneten Sinn- und Wertethemen über die Everest Ziele, 9-Levels, dem Wertekreuz nach Schwarz, dem Berliner Entwicklungsmodell und dem Reiss Motivation Profile mit den Coachees erarbeitet (insgesamt gab es dafür 13 Nennungen). Bei der positiven Diagnostik werden Ressourcen und Charakteristika der Klient:innen erfasst. In Ergänzung zu den allgemeinen verbalen Interventionen werden insgesamt 31 diagnostische Verfahren beschrieben: 24 stärkenspezifische Verfahren und sieben Persönlichkeitstests). Prozessarbeit wird mit der sinnorientierten Skalenarbeit (zwei Nennungen), dem JC-Koordinatensystem und insgesamt zehn Interventionen nach dem PERMA-Modell erfasst. Die technisch-pragmatische Umsetzung von JC-Themen im Coaching erfolgt über eine Vielzahl an spezifischen und adaptierten Interventionen. Dieser Zugang zeugt von einer inhaltlichen Kompetenz und von einer Haltung der Coaches, die über ein allgemeines, berufsbedingtes Interesse hinausgehen.

- Mit meinem sehr lebhaften Interesse für die Umsetzung von JC in der Unternehmenspraxis bin ich nicht die beste Wahl als Forscherin - zu groß war die Verführung, einen Blick in die betriebliche Praxis zu werfen. Andere Forschende machen es den Befragten vermutlich leichter, beim Thema zu bleiben und provozieren weniger bzw. andere Interaktionseffekte.
- Inhaltlich zeichnet sich weiterer Forschungsbedarf vor allem für JC in der Persönlichkeitsdiagnostik ab: Welche Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen die Affinität für JC? Was bedeutet das für die Praxis? Die Expert:innen betonten auch die Notwendigkeit in Hinblick auf Diversity und Inklusion: Wie lassen sich Job Crafting und Job Carving am besten kombinieren? Welche sozialen Randgruppen lassen sich in den primären oder zumindest den sekundären Arbeitsmarkt eingliedern? Wie wirkt JC im Kontext von inclusive Leadership oder einer diversitätsorientierten Personalpolitik? Erste Forschungsbemühungen zu Team Crafting sollten weiterverfolgt werden: JC erweist sich immer stärker als Instrument, das sein wahres Potential erst an der Schnittstelle zwischen Individuum, Team und Organisation entfalten kann. Daher wären weitere Studien zur Teamdiagnostik und zur Optimierung von JC im Hinblick auf diese Interferenzen hilfreich.
- Methodisch ist eine Befragung von Expert:innen aus verwandten Bereichen und speziell auch Kritiker:innen von PP sinnvoll, um eine bessere Generalisierbarkeit der Aussagen herzustellen. Wichtig dabei ist auch die Neutralität der Forschenden. Wegen der sehr spezifischen Fragestellung sehe ich Möglichkeiten für eine quantitative Erhebung von JC im PPC derzeit nur über eine Inkludierung von Coachees, von Coach:innen aus verwandten

Coachingdisziplinen, von Personalverantwortlichen, deren Mitarbeiter:innen beim JC gecoacht werden und über eine geographische Ausweitung des Forschungsgebietes.

- Die praktische Anwendung könnte zudem anhand von Fallstudien aus dem Coaching sowie dem Kontext von betrieblicher Personal- und Führungskräfteentwicklung analysiert werden: Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, Personalist:innen und Coach:innen sollten veröffentlicht und einem breiteren Interessent:innenkreis zugänglich gemacht werden. Die Bereiche greifen ineinander über. Als Coach:in die Dynamik von JC in Betrieben zu verstehen, mag als Feldkompetenz hilfreich sein.

Des Weiteren sollte diese Publikation auch als Anregung für eine kritische Auseinandersetzung mit JC im Speziellen und PPC im Allgemeinen für Coachingsausbildungen dienen. Kompetenz- oder defizitorientierte Zugänge sind in der Personalentwicklung und in vielen der mir bekannten Ausbildungssystemen noch immer weit verbreitet, ein entsprechender Diskurs ist auf jeden Fall sinnvoll.

6.5 Fazit

Förderliche Rahmenbedingungen für JC in Unternehmen liegen vor allem in der Unternehmenskultur: Kommunikation gilt als entscheidender Faktor. Darüber hinaus wird einmal mehr die (Multiplikator:innen-)Wirkung der Führungskräfte betont. Branche, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Art der Tätigkeit und Persönlichkeitsstruktur der Job Crafter:innen werden ebenfalls als wichtige Einflüsse angeführt. Interviewpartner:innen aus dem wissenschaftlichen/universitären Bereich verweisen auf die Notwendigkeit weiterführender Studien in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale, Teamcrafting und Diversity Management. Die Grenzen bzw. Gefahren von JC sind als Kehrseiten der Medaille aus dem Nutzen ableitbar. Überforderung der Führungskräfte sowie rigide organisationale Strukturen und ein einschränkendes Betriebsklima werden ebenso genannt wie innovationshemmende Phasen im Unternehmenszyklus (z. B. prekäre Zeiten, Fusionen, Krisensituationen, Alterungsphasen). Die Integration von JC in die Beratung verläuft über differentielle Verfahren, immer ergänzt durch den Dialog als wichtigste Interventionsform. Dabei gelten die Paradigmen der PP, stärkenorientierte Verfahren dominieren. Es wird auf gängige Ansätze zurückgegriffen, diese werden gegebenenfalls adaptiert und ergänzt durch individuelle Ansätze der Coach:innen. Unter den Möglichkeiten zur Umsetzung von JC bewährt sich Sinnarbeit als probates Mittel für Arbeitssituationen mit wenig Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Task- und Relationship Crafting werden als gleichwertig und kontextabhängig beschrieben. Diesbezüglich sind die Antworten konkret und relevant in Bezug auf die Fragestellung.

Die Antworten auf die Frage nach dem Potential von JC im besonderen Kontext von PPC bleiben hingegen vage und allgemein. Weder aus den direkten Antworten noch aus den Erzählungen aus der Coachingpraxis lässt sich vom Allgemeinen auf das Besondere schließen.³⁷ Die Forschungsfrage nach Nutzen, Gefahren, Grenzen sowie Chancen von JC als Intervention im PPC bleibt daher offen. Das führt zu der Vermutung, dass JC als Intervention im Coaching noch zu wenig scharf umrissen ist, wodurch die Befragten nicht das Besondere im Fokus halten, sondern auf einer allgemeineren Ebene abstrahieren. Gründe dafür werden in Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungseffekten sowie in Projektionstendenzen vermutet.

Dass der Begriff „Job Crafting“ bei den Klient:innen weitgehend unbekannt ist, spielt eine untergeordnete Rolle. Solange das Ziel³⁸ von JC im Fokus bleibt, gilt, dass die exakte Bezeichnung für entsprechende Initiativen irrelevant ist - diese müssen nur wirksam sein. Außerdem wird argumentiert, dass Sprache nicht nur Bewusstsein, sondern auch die Grundlage für Interaktion schafft. Allein durch die Verwendung des Ausdrucks ändern sich u.U. bereits Wahrnehmung und Dialoginteresse der Beteiligten, das Thema wird besprechbar gemacht. Weiterer Forschungsbedarf wird generell aus den Ergebnissen dieser Studie abgeleitet und in der Folge inhaltlich, methodisch und in Hinblick auf die praktische Umsetzung konkretisiert.

Der Stellenwert, den die Interviewpartner:innen JC im Coaching zuschreiben, reicht von 30 Prozent bis zu „Jedes berufsbezogene Coaching ist eine Art Job Crafting“. Damit wird JC im PPC ein hoher Stellenwert zugeschrieben, der in der Beratung über die Anzahl der verwendeten Interventionen auch schlüssig und konsequent umgesetzt wird. Das ist auch insofern bemerkenswert, weil bisher nur wenig spezifische - und deutschsprachige - JC-Interventionen publiziert wurden und eine Annäherung an JC im Coaching einen Adaptionaufwand impliziert. Prinzipiell wird JC mit seiner Personenzentrierung eine sehr gute Eignung als Ansatz im Coaching zugeschrieben.

Die Fragen nach den Interventionen im Coaching wurden von den Expert:innen schlüssig beantwortet, während bei Fragen nach den förderlichen und limitierenden Rahmenbedingungen von JC auf die betriebliche Perspektive abgeschwenkt wurde. Dieses Antwortverhalten wirkt auf den ersten Blick widersprüchlich. Gleichzeitig lässt sich argumentieren, dass die Forschungsfrage nach Nutzen, Gefahren, Grenzen und Chancen von JC unabhängig von der allgemeinen Präsenz von JC im PPC und dessen Integration über Intervention gesehen werden kann/muss. Präsenzer -

³⁷ Da erst nach Abschluss der Feldphase auffiel, dass die Antworten nicht der Frage entsprechen, wurde im Zuge der Gespräche nicht um eine genauere Schilderung ersucht. Die Formulierung wurde ex post kontrolliert, in sieben von den neun Gesprächen wurde sie spezifisch in Bezug auf PPC formuliert.

³⁸ Als Ziel von JC war zunächst eine bessere Passung zwischen Job und Individuum gemeint. Inzwischen wurde dieser Ansatz um die Organisation erweitert.

und daher greifbarer - ist JC in einem organisationalen Kontext. Dass JC im Coaching konkret umgesetzt werden kann, haben die Expert:innen bestätigt. Ihre Antworten und die Erkenntnisse aus der Literatur lassen auch den Schluss zu, dass die beiden Konzepte „JC in Unternehmen“ und „JC im Positiv-Psychologischen Coaching“ unterschiedliche Entwicklungsphasen durchlaufen haben und daher in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus verankert sind: JC im PPC steckt noch in den Kinderschuhen, während JC in Betrieben an der Schwelle zum Erwachsenenalter steht und die Befragten dabei auch auf fundiertere Erfahrungswerte mit einer längeren Historie zurückgreifen können. Ohne diese Beobachtung konkret belegen zu können, gewann ich bei der Durchsicht der Transkripte den Eindruck, dass viele der Expert:innen JC-Prozesse auch in Unternehmen begleitet haben. Unter dem Postulat, dass diese Erfahrungen erster Ordnung nachhaltiger wirken, kann dies - gemeinsam mit Interaktionseffekten in der Interviewsituation - das kollektive Abweichen der Befragten in den organisationalen Kontext erklären.

7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Ziel dieses abschließenden Kapitels ist es, nicht nur eine Rückschau auf die Untersuchung zu geben, sondern auch nach jenen Schlussfolgerungen zu fragen, die die Autorin in ihrer Rolle als Studierende beschäftigt und beeinflusst haben. Daher werden in der Conclusio zunächst die Theorie und Empirie gewürdigt. Als letzter Schritt erfolgt ein persönliches Schlusswort der Autorin.

7.1 Conclusio

Während die Bedeutung von JC auf individueller und betriebswirtschaftlicher Ebene aus den theoretischen Vorbefunden zu erwarten war, ist der volkswirtschaftliche Aspekt weitgehend neu. Demnach wird JC sowohl als Einflussgröße auf Public Health aber auch als nationalökonomischer Hebel für Integration, Inklusion und Diversity beschrieben. JC hat sich als psychologisches, organisatorisches und gesellschaftspolitisches Phänomen erwiesen, bei dem das Ziel die optimale Passung zwischen Individuum, Arbeit und Organisation ist. Es gibt bisher nur wenig empirische Evidenz für den Transfer des Konzeptes „Job Crafting“ ins Coaching. Die Integration von JC ins PPC vollzieht sich über Interventionen: Sie sind das Medium, über das Überzeugungen, Werte und Ziele über passende Methoden in den Coachingprozess übersetzt werden. Bisher wurden nur wenige spezifische JC-Interventionen publiziert und vor allem Interventionen aus anderen Disziplinen für den speziellen Kontext von JC adaptiert. Es wird vermutet, dass sich JC im Kontext von Coaching - bislang - vor allem als Haltung der Coach:innen manifestiert und paradigmatisch den gesamten Coachingprozess beeinflusst. Inwieweit sich das mit der Etablierung des Konzepts im Coaching und der breiten Verfügbarkeit an spezifischen Interventionen ändert, kann noch nicht beurteilt werden. Der frühe Entwicklungsstand und der Mangel an abgesichertem Erfahrungswissen über JC im Coaching erklären zumindest teilweise, warum aus dieser explorativen Untersuchung keine spezifische Perspektiven - im positiven sowie im limitierenden Sinn - für die Intervention „Job Crafting“ im Coaching abgeleitet werden können: JC hat sich als Coachingansatz erwiesen, dessen Anspruch an Veränderung konzeptionell verankert ist, während das Konzept selbst auch noch stetigen Änderungen unterliegt.

7.2 Persönliches Schlusswort

Mein Interesse für JC fußt auf meinen beiden beruflichen Rollen als Personalistin sowie als Coachin und entspricht als Querschnittsmaterie in den Bereichen Betriebswirtschaft, Psychologie und Coaching meinen akademischen Qualifikationen. Im Zuge dieser Studie verlagerte es sich

immer stärker von dessen Integration in Coachingprozesse hin zur Operationalisierung in Unternehmen.

Ich erachte JC für Coachings als wirksam und sinnvoll. Zugleich nehme ich an mir selbst wahr, dass ich in meinen Coachings keinen eigenen Werkzeugkoffer mit „Job Crafting“ benötige: ich arbeite stärkenorientiert, verwende die entsprechenden Stärken-Skalen, versuche mit meinen Klient:innen auch Zielvorstellungen zu entwickeln, die sich an Sinn- und Wertefragen orientieren. Ich stelle für mich als Coachin den Anspruch, mit meinen Coachees Sicherheit in den Entscheidungen und nachhaltige Handlungsoptionen über das konkrete Problem hinaus zu entwickeln - und damit nachhaltige Wachstums- und Entwicklungsprozesse anzustoßen. JC spiegelt sich in meinen Coachings vor allem in der Haltung wider. All das entspricht dem Postulat von JC im PPC - in meiner Wahrnehmung tut das dem Konzept, wie es sich mir aus der Literatur und den Gesprächen mit den Expert:innen erschließt, vorerst genüge. Anders in meiner Rolle als Personalistin. Dabei zeigt JC deutlich vielfältigere und scharf umrissene Handlungsfelder. Als HR-Managerin erkenne ich sehr konkrete Umsetzungsmöglichkeiten und eine große Toolbox für eine Ausrollung im Unternehmen.

Im Coaching bewährt sich JC für mich als eine wertvolle Ergänzung zu meiner Arbeit und entfaltet sich dabei primär über meine Haltung. Als Gestaltungselement für Stimmung wirkt es vor allem auf die Hintergrundbeleuchtung im Coachingraum. In Unternehmen möchte ich hingegen mit JC als leistungsstarkem Schweinwerfer Themen beleuchten, die ansonsten in ihrer vollen Bandbreite nicht sichtbar sind - im Wissen, dass damit eine strategische Maßnahme mit dem Potential zum „Gamechanger“ debütiert.

Die Abschlussarbeit meines Studiums war für mich persönlich von Beginn an mit hohen Erwartungen und intensiven Anstrengungen verbunden - aber auch mit wachsendem Interesse am Forschungsgegenstand und am wissenschaftlichen Arbeiten. Mit dem Thema „Die Bedeutung von Job Crafting als Intervention im Positiv-Psychologischen Coaching“ und speziell mit dem impliziten Perspektivenwechsel zum HR-Management und (Positiver) Psychologie ist diese Masterarbeit nicht typisch für die inhaltlichen Schwerpunkte des Studiums „Supervision und Coaching“. Ebenso wäre es einfacher gewesen, mein Forschungsinteresse auf einen etablierten Forschungsgegenstand zu richten. Rückblickend hätte ich mir persönlich allerdings kein spannenderes Thema vorstellen können: Abgesehen vom inhaltlichen Erkenntnisgewinn hat der bifokale Zugang wesentlich zur Schärfung meiner beruflichen Rolle und Identität beigetragen. Ich habe jedes einzelne Expert:inneninterview als Bereicherung empfunden.

Abschließend möchte ich mich herzlich für die Unterstützung und Ermutigung aller Beteiligten bedanken.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bachkirova, T., Cox, E., & Clutterbuck, D. (2018): Introduction. In: Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Hg.): The Complete Handbook of Coaching. Sage: London et al., xxix-xxvii
- Baker, R. (2020): Personalization at Work. How HR Can Use Job Crafting to Drive Performance, Engagement and Wellbeing. Kogan Page Limited: London
- Bakker A. B., Demerouti E. (2007): The Job Demands-Resources model: state of the art. In: Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309-328
- Bakker, A., Tims, M., & Derks, D. (2012): Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. In: Human Relations, 65 (10), 1359-1378)
- Barmer (2022): Social health@work. Ursachen und Wirkungen im Zeitverlauf.
<https://www.barmer.de/resource/blob/1032262/b29c775dab99ec838e74f90f4a00e798/studienbericht-social-health-work-data.pdf> (21.06.2023)
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007): What is job crafting and why does it matter?
https://www.researchgate.net/profile/Justin-Berg4/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter/links/542a720d0cf27e39fa8e925c/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-It-Matter.pdf (14.02.2023)
- Berg, J., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2010): Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. In: Journal of Organizational Behaviour, 31(2-3), 158-186
- Birgmeier, B. (2006): Coaching als Methode und/oder Profession? In: Organisationsberatung - Supervision - Coaching, 19-30
- Biswas-Diener R., Dean, B. (2007): Positive Psychology Coaching: Putting the Science of Happiness to Work for Your Clients. Wiley: Hoboken
- Biswas-Diener, R. (2010): Practicing Positive Psychology Coaching. Assessment, Activities and Strategies for Success. Wiley: Hoboken
- Biswas-Diener, R. (2020): The Practice of Positive Psychology Coaching. In: The Journal of Positive Psychology, 15 (5), 701-704
- Blickhan, D. (2018): Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann: Paderborn, 2. überarbeitete Auflage
- Blickhan, D. (2021): Positive Psychologie und Coaching: Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung. Junfermann: Paderborn
- Böning, U., Fritschle, B. (2008): Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Managerseminare: Bonn
- Böning, U., Kegel, C. (2013): Psychometrische Testdiagnostik. In: Möller, H., Kotte, S. (Hg.): Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele. Springer: Berlin, 81-99
- Boniwell, I., Kauffman, C. (2018): The Positive Psychology Approach to Coaching. In: Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Hg.): The Complete Handbook of Coaching. Sage: London, 153-166
- Braun, T. (2017): Job Crafting als Spiel: Vorschläge zur Überwindung eines Dilemmas der motivierenden Arbeitsgestaltung. In: Schönbohm, A., Marwede, L., & Graffius, M. (Hg.): Spielräume Facetten von GAMIFICATION in Unternehmen und Weiterbildung. Flying Kiwi: Döllerup, 67-90

- Butler, J., Kern, M. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. In: International Journal of Wellbeing, 6(3), 1-48
- Danner, D., Rammstedt, B., Bluemke, M., Lechner, C., Berres, S., Knopf, T., Soto, C., John, O. P. (2019): Das Big Five Inventar2: Validierung eines Persönlichkeitsinventars zur Erfassung von 5 Persönlichkeitsdomänen und 15 Facetten. In: Diagnostica, 65 (3), 121-132
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001): The Job Demands-Resources Model of Burnout. In: Journal of Applied Psychology, 86 (3), 499-512
- Diener, E. (2000): Subjective Wellbeing. The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. In: American Psychologist, 55, 34-43
- Donaldson, S.I., Donaldson, S.I. (2020): The Positive Functioning at Work Scale: Psychometric Assessment, Validation, and Measurement Invariance. In: Journal of Well-Being Assessment, 4, 181-215
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2021): Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. In: The Journal of Positive Psychology, 16 (6), 811-818
- DuPlessis, J., Ellinger, A., Nimon, K., & Kim, S. (2021): Investigating the mediating effect of job crafting on the relationship between managerial coaching and job engagement among electricians in the U.S. skilled trades. In: Human Resource Development International, 24 (5), 558-585
- Ebner, M. (2019): Positive Leadership. Erfolgreich Führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zu High Performance. Facultas: Wien
- Ebner, M. (2022). Powerpointfolien. PowerPoint aus dem Vortrag vom 25.-26.03.2022 zum Workshop „Positive Leadership - Stärkenorientiertes Führen“ der ÖVS in Graz.
- EC Vision (2015): Ein europäisches Glossar für Supervision. In: ÖVS (Hg.) https://www.oevs.or.at/fileadmin/oevs_website/user_upload/ECVision_Kompetenzprofil.pdf (10.03.2022)
- Ekman, P. (2010). Lügen und Emotionen. In: Gefühle lesen: Ekman, P. (Hg.): Gefühle lesen. Springer: Berlin Heidelberg, 271-301
- Ellinger, A., Beattie, R., & Hamlin, R. (2018): The Manager as Coach. In: Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Hg.): The Complete Handbook of Coaching. Sage: London et al., 262-278
- Ernst & Young (2023): Beschäftigung und Fachkräftemangel in Österreich. In: EY (Hg.) https://www.ey.com/de_at/news/2023/02/ey-at-mittelstandsbarometer-2023-fachkraeftemangel (08.03.2023)
- ESF Transnational Platform (2019): https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/system/files/2021-06/ESF%20TP%20Paper_Job%20Carving%20and%20Job%20Crafting.pdf Job Carving and Job Crafting. (21.06.2023)
- Fischer, H.-R. (2018): Systemisches Coaching. In: Familiendynamik 43 (1), 6-17
- Fredrickson, B., Mancuso, R., Branigan, C., & Tugade, M. (2000): The Undoing Effect of Positive Emotions. In: Motivation and Emotion, 24 (4), 237-258
- Frederickson, B. (2009): Positivity. Crown Publishers: New York
- Frederickson, B. (2010): Die Macht der guten Gefühle. Campus: Frankfurt
- Frederickson, B. (2013): Positive Emotions Broaden and Build. In: Advances in Experimental Social Psychology, 47, 1-53

- Goethe, J.W. (1827): Kophtisches Lied: Geh! Gehorche meinen Winken.
<https://www.aporismen.de/gedicht/1138> (06.02.2023)
- Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Hogrefe: Göttingen
- Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (2018): Coachingdefinitionen und -konzepte. In: Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer: Berlin, 1-9
- Gschossmann, A. (2017): Das Unbehagen mit dem Dreieckskontrakt. In: Supervision, 2, 27-36
- Hackman, J., Oldman, G. (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279
- Haidt, J., Joseph, C. (2004): Intuitive ethics: How innately prepared intuitions generate culturally variable virtues. In: Daedalus, 133 (4), 55-66
- Hebeisen, W.: F.W. Taylor und der Taylorismus(1999): Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus.Vdf: Zürich 1999
- Helfferich C. (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur N., Blasius J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer: Wiesbaden, 875-892
- Hornung, S., Rousseau, D., & Glaser, J. (2009): Why supervisors make idiosyncratic deals. In Journal of Managerial Psychology, 24(8), 738-764
- IPPA: <https://www.ippanetwork.org/> (06.02.2023)
- Kasdhan, T., Biswas-Diener, E. (2008): Reconsidering happiness: the costs of distinguishing between hednocs and eudaimonia. In: The Journal of Positive Psychology, 3(4), 219-233
- Ksienzyk-Kreuziger, B. (2019): Arbeitgeber müssen eine Unternehmenskultur schaffen, die Mitarbeiter aktiv einbindet. Hochschule Fresenius. <https://www.hs-fresenius.de/blog/wissen/arbeitgeber-muessen-eine-unternehmenskultur-schaffen-die-mitarbeiter-aktiv-einbindet/> (16.05.2023)
- Krippendorff, K. (2004): Content Analysis. An Introduction to its Methodology. Sage: Thousand Oaks
- Kuhl, J., Schwer, C., & Stolzbacher, C. (2014): Professionelle, pädagogische Haltung: Versuch einer Definition des Begriffs und ausgewählte Konzepte für Haltung. In: Schwer, C., Stolzbacher, C. (Hg.): Professionelle pädagogische Haltung: Historische, theoretische und empirische Zugänge zu einem viel strapazierten Begriff. Klinkhardt: Bad Heilbronn, 107-122
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch. Beltz: Weinheim Basel, 4. Vollständig überarbeitete Auflage
- Lamnek, S., Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. Beltz: Weinheim, 6. überarbeitete Auflage
- Leitner, M. (2008): Die unbewusste Inkompetenz - Warum diagnostische Kompetenz entscheidend ist. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 15 (2), 40-44
- Linley, A. (2008): Average to A+: Realising Strengths in Yourself and Others. CAPP Press: Coventry
- Linley, A., Joseph, S., Maltby, J., Harrington, S., & Wood, A.M. (2011): Positive Psychology Applications. In: Lopez, S., Snyder, C. (Hg): Oxford Handbook of Positive Psychology: Oxford, 35-48
- Linley, A., Bateman, T. (2018): The strengths profile book: Finding what you can do and love to do and why it matters. CAPP Press: Coventry
- Mangelsdorf, J. (2020): Positive Psychologie im Coaching. Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten. Springer essentials: Berlin

- Mayring, P. (1994): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Boehm, A., Mengel, A., & Muhr, T. (Hg.): Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge. UVK Univ.-Verlag: Konstanz, 159-175
- Mayring, P., Brunner, E. (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. In: Buber, R., Holzmüller, H. (HG): Qualitative Marktforschung. Gabler: Wiesbaden, 669-680
- Mayring, P. (2012): Zur Kritik der Positiven Psychologie. Psychologie und Gesellschaftskritik, 36 (1), 45-61
- Mayring, P., Fenzl, T. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur N., Blasius J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer: Wiesbaden, 691-706
- Mayring, P. (2020): Qualitative Forschungsdesigns. In: Mey, G., Mruck, K. (Hg.) Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Springer Reference Psychologie: Wiesbaden, 1-17
- Mayring, P. (2022a): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim, 13., überarbeitete Auflage
- Mayring, P. (2022b): Qualitative Inhaltsanalyse. Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung. Sage: London
- Merton, R., Kendall, P. (1979): Das fokussierende Interview. In: Hopf, C., Weingarten, E. (Hg.): Qualitative Sozialforschung. Klett-Cotta: Stuttgart, 171-204
- Möller, H., Kotte, S. (2013a): Zur Relevanz systematisch-diagnostischen Vorgehens im Coaching. In: Möller, H., Kotte, S. (Hg.): Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele. Springer: Berlin, 3-14
- Möller, H., Kotte, S. (2013b): Integration und Ausblick: Ein Vorschlag zur systematischen Eingangsdiagnostik im Coaching. In: Möller, H., Kotte, S. (Hg.): Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele. Springer: Berlin, 330-355
- Möller, H., Kotte, S. (2016): Diagnostik im Coaching kurzgefasst. Eine Einführung für Berater, Personaler und Führungskräfte. Springer essentials: Wiesbaden
- Müller, E. (2017): Job Crafting Leadership. In: Von Au, C. (Hg.): Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Leadership und Angewandte Psychologie. Springer: Wiesbaden, 141-156
- Murray, N. (2023): Job Crafting: An Inclusive Approach to Job Design.
<https://www.propelhub.org/job-crafting-an-inclusive-approach-to-job-design/>
 (03.02.2023)
- Neges, G., Neges, R. (2008): Führungskraft und Coaching. Mitarbeiter und Teams gezielt weiterentwickeln - Prozesse gestalten - Sich selbst coachen. Linde: Wien
- Nerdinger, F., Schaper, N. (2018): Formen des Arbeitsverhaltens. In: Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer : Berlin 487-508, 4., überarbeitete Auflage
- Obermeyer, K., Pühl, H. (2015): Teamcoaching & Teamsupervision. Vandenhoeck & Ruprecht: Leiden
- Oprea, B., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019): Effectiveness of job crafting interventions. A meta-analysis and utility analysis. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 28 (6), 723-741
- ÖVS: www.oevs.or.at, OeVS-Broschuere_2022_low_ES.pdf
https://www.oevs.or.at/fileadmin/user_upload/OeVSBroschuere_2022_low_ES.pdf
 (04.11.2022)

- Palmer, S., Whybrow, A. (2007): The handbook of coaching psychology: A guide for practitioners. Brunner-Routledge: London
- Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (2013): The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring. Wiley-Blackwell: Chichester
- Peterson, C., Seligman, M. (2004): Character strengths and virtues: A handbook and classification. Oxford University Press: Oxford
- Peterson, C. (2006): A primer in positive psychology. Oxford University Press: New York
- Peterson, C. (2011): Foreword. In: Lopez, S., Snyder, C. (Hg): Oxford Handbook of Positive Psychology: Oxford
- Posselt, G., Flatscher, M. (2018): Sprachphilosophie: eine Einführung. Facultas: Wien, 2., aktualisierte Auflage
- Poterpin, E. (2020): Skriptum zur Ringvorlesung Pädagogisch Psychologischer Aspekt. [https://phoodle.phwien.ac.at/pluginfile.php/305053/mod_resource/content/1/Skriptum %20RV_Poterpin_Erg%C3%A4nzung%20zu%20Folien.pdf](https://phoodle.phwien.ac.at/pluginfile.php/305053/mod_resource/content/1/Skriptum%20RV_Poterpin_Erg%C3%A4nzung%20zu%20Folien.pdf) (06.02.2023)
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2014): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg: München, 4., erweiterte Auflage
- Pühl, H. (2009): Supervision und Organisationsentwicklung - Beratung im Wandel. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 15-27, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage
- QCmap: Mayring, P., Fenzl, T. (Hg.): <https://www.qcmap.org/ui/de/home> (26.02.2023)
- Radatz, S. (2018): Beratung ohne Ratschlag. Verlag Systemisches Management: Wien
- Rose, N. (2021): Management Coaching und Positive Psychologie. Stärken stärken, sinnvoll wachsen. Haufe: Freiburg
- Rudolph, C., Katz, I., Lavigne, K., & Zacher, H. (2017): Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. In: Journal of Vocational Behavior, 102, 112-138
- Schachler, V., Mißler, M. (2021): iga.Wegweiser. Job Crafting im Betrieb: Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (Hg). IAG: Dresden. https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Wegweiser/Dokumente/iga.Wegweiser_Job_Crafting_im_Betrieb.pdf (31.01.2023)
- Schaffner, M. (2020): Motivation und Führung. In: Wagner, D. (Hg.): Handbuch Personalmanagement. Haufe-Lexware: Freiburg, 550-623
- Schnetzer, S. (2023): Generation XYZ - Übersicht. <https://simon-schnetzer.com/generation-xyz/> (08.03.2023)
- Schreyögg, A. (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus: Frankfurt
- Schreyögg, A., Koch, J. (2020): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Springer: Wiesbaden, 8., vollständig überarbeitete Auflage
- Seligman, M. (1991): Learned Optimism. Knopf: New York
- Seligman, M., Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive Psychologie: An Introduction. In: American Psychologist, 55, 5-14
- Seligman, M. (2007): Coaching and Positive Psychology. In: Australian Psychologist, 42 (4), 266-267

- Seligman, M. (2011): *Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. Kösel: München
- Silapurem, L., Slemp, G. R., & Jarden A. (2021): Encouraging Job Crafting through a Coaching Partnership. In: Smith, W., Boniwell, I., & Green, S. (Hg.): *Positive Psychology Coaching in the Workplace*, 417-435
- Slemp, G., Vella-Brodrick, D. (2013): The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. In: *International Journal of Wellbeing*, 3 (2), 126-146
- Springer, R. (2009): *Survival of the Fittest: So verbessern Spitzenunternehmen mit Lean Management gleichzeitig ihre Prozesse und ihre Führungskultur*. FinanzBuch Verlag: München
- Steinke, I. (1999): *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze und Bewertung qualitativer empirischer Sozialforschung*. Juventa: Weinheim
- Steinke, I. (2004): Quality Criteria in Qualitative Research. In: Flick U., V. Kardorff, E., & Steinke, I. (Hg.): *A Companion to Qualitative Research*, 184-190
- Steinke, I. (2009): Die Güte Qualitativer Marktforschung. In: Buber, R., Holzmüller, H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung*. Gabler: Wiesbaden, 261-683
- Stober, D., Grant, A. (2006): *Evidence based coaching handbook. Putting best practices to work for your clients*. Wiley: New York
- Stogdill, R. (1948): Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. In: *The journal of psychology*, 25 (1), 35-71
- Strübing, J. (2018): *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung*. DeGruyter Oldenbourg: München
- Sundar, V., Brucker, D. (2021): "Today I felt like my work meant something": A pilot study on job crafting, a coaching-based intervention for people with work limitations and disabilities. In: *Work*, 69, 423-438
- Thiele, C. (2021): *Positiv führen: Stärken erkennen und nutzen*. Haufe: Freiburg
- Thiele, C. (2023): *Job Crafting. Erfüllter und erfolgreicher arbeiten - mit Hilfe der Positiven Psychologie*. Springer essentials: Berlin
- Tims, M., Bakker, A. (2010): Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. In: *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-9
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012): Development and validation of the job crafting scale. In: *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186
- Tims, M., Twemlow, M. & Fong, C. (2022): A state-of-the-art overview of job-crafting research. In: *Career Development International*, 27 (1), 54-79
- Tomoff, M. (2017): *Positive Psychologie-Erfolgsgarant oder Schönmalerei?* Springer: Bonn
- Trint: <https://trint.com/de/home> (20.04.2023)
- Ulich, E. (1972): Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In: *REFA-Nachrichten*, 25, 265-275
- Van Zyl, L., Roll, L., Stander, M., & Richter, S. (2020): Positive Psychological Coaching Definitions and Models: A Systematic Literature Review. In: *Frontiers in Psychology*, 11 (793), 1-19
- Vylobkova, V., Heintz, S., & Gander, F. (2019): Stärkenbasierte Interventionen in der Positiven Psychologie. In: *Report Psychologie*, 44 (11), 14-21
https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/178683/1/Vylobkova%2C_Heintz%2C_Gander_2019_SBl.pdf (12.02.2023)

- Walsh, L., Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2018). Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence. In: *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199-219
- Wammerl, M., Jaunig, J., Mairunteregger, T. et al. (2019): The German Version of the PERMA-Profiler: Evidence for Construct and Convergent Validity of the PERMA Theory of Well-Being in German Speaking Countries. In: *Journal of Well-Being Assessment*, 3, 75-96
- Webers, T. (2020): *Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen*. Springer: Berlin, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage
- Werlen, I. (2002): *Sprachliche Relativität: eine problemorientierte Einführung*. Francke: Tübingen
- Wienkamp, H. (2023): Beurteilungsprozesse und Beurteilungsfehler - und wie sie zu vermeiden sind. In: Wienkamp, H. (Hg.): *Strategische Personalbeurteilungen*: Springer Berlin, Heidelberg, 105-122
- Wildflower, L. (2013): *The Hidden History of Coaching*. Open University Press: Maidenhead
- Wiswede, G. (2021): *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. Ernst Reinhardt Verlag, utb.: München
- Wittchen, H., Knappe, S., & Hoyer, J. (2020): Was ist Klinische Psychologie? Definitionen, Konzepte und Modelle. In: Hoyer, J., Knappe, S. (Hg.): *Klinische Psychologie & Psychotherapie*. Springer: Berlin, Heidelberg, 4-28
- World Health Organization (2017): Depression and Other Common Mental Disorders. Global Health Estimates. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254610/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf?s=21.0.2023>
- Wong, P. (2011): Positive Psychology 2.0: Towards a Balanced Interactive Model of the Good Life. In: *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 52 (2): 69-81
- Wong, P., Roy, S. (2018): Critique of Positive Psychology and Positive Interventions. In: *The Routledge International Handbook of Critical Positive Psychology*, 1, 142-160
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. (2001): Crafting a job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. In: *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201
- Zhang, F., Parker, S.K. (2019): Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. In: *Journal of Organizational Behavior*, 40 (2), 126-14

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Transitions from traditional coaching (Bachkirova et al., 2018, xxx).....	12
Abbildung 2 Coachingkonzepte, eine Übersicht nach Greif et al. (2018, 5 ff.) und Bachkirova et al. (2018, xxxviii)	15
Abbildung 3 Transformation der Positiven Psychologie nach Wong und Roy, (2018, 154).....	19
Abbildung 4 Entwicklung des PERMA-Modells (Donaldson et al., 2021, 811).....	22
Abbildung 5 Das PPC-Modell, Rose (2021, 35).....	27
Abbildung 6 Der Wirkmechanismus von Stärken (Biswas-Diener, 2010, 21)	28
Abbildung 7 Broaden-and-Build-Theorie, Illustration nach Poterpin (2020, 39)	29
Abbildung 8 Dimensionen und Effekte von Emotionen nach Rose (2021, 63)	30
Abbildung 9 Der ressourcenbasierte Ansatz nach Bakker et al. (2012, 1365)	39
Abbildung 10 Integration der Job Crafting-Perspektiven (Zhang & Parker, 2019, 129)	39
Abbildung 11 Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Job Crafting und Coaching nach Silapurem et al. (2021, 422)	43
Abbildung 12 JC-Interventionen im Coaching eingebettet in den JC-Prozess (in Anlehnung an Silapurem et al., 2021, 424).....	44
Abbildung 13 Methoden der qualitativen Sozialforschung nach Lamnek & Krell (2016) und Strübing (2018)	51
Abbildung 14 Gütestandards quantitativer und qualitativer Forschung (Steinke, 2009, 267)	52
Abbildung 15 PPC-Definitionen, Übersicht nach Van Zyl et al. (2020, 6).....	103
Abbildung 16 Vergleich von Stärkenfragebögen (Ebner, 2019, 153 ff. zitiert und zusammengefasst nach Mangelsdorf, 2020, 30).....	104
Abbildung 17 Übersicht und Wirkmechanismen positiver Emotionen nach Frederickson (2013, 5)	105
Abbildung 18 Die acht Arten von Job Crafting (Zhang & Parker, 2019, 131)	106
Abbildung 19 Phasenmodell im PPC nach Mangelsdorf (2020, 10)	107
Abbildung 20 Phasenmodell im PPC nach Van Zyl (2020, 13).....	107
Abbildung 21 Ablaufmodell Inhaltsanalyse nach Mayring und Brunner (2009, 670 ff.), zitiert nach Mayring (2020, 7)	108

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Struktur Interviewleitfaden	109
Tabelle 2 Verwendetes Kategoriensystem für die expliziten Erkenntnisse	110
Tabelle 3 Übersicht Differentielle Verfahren und sonstige Interventionen.....	112

ANHANG A

Element	Frequency (N = 94)	Percentage	Quotation	References
Identification, utilization, optimization and development of strengths and personal resources	19	20.21	'It focuses on helping clients to use their existing strengths to identify vision of what they want and turn it into reality [through focusing on] strengths, vision and dreams.'	Kauffman, 2006
Facilitating personal growth, optimal functioning and enhancing wellbeing	14	14.89	'Coaching approaches that seek to improve short term wellbeing (i.e. hedonic wellbeing) and sustainable wellbeing (i.e. eudaimonic wellbeing) using evidence-based approaches from positive psychology and the science of wellbeing and enable the person to do this in an on-going manner after coaching has completed.'	Passmore and Oades, 2014
Directed toward enhancing positive states, traits and behaviors	12	12.77	'[...] enhancing self-regulation, insight, resilience, self-efficacy and wellbeing by facilitating the establishment and pursuit of self-concordant goals.'	Grant and Spence, 2010
Collaborative relationship between coach and client	7	7.44	'[...] action-orientated collaborative relationship in which the coach is the facilitator.'	Freire, 2013
Actualizing client's potential	6	6.38	'[A process that...] encouraged [individuals] to seek positive things in life, harnessing the best in people and inspiring them to live out their potential.'	Freire, 2013
Utilizing positive psychological evidence-based approaches	5	5.32	'Coaching can learn from positive psychology about research and scientific rigor.'	Linley and Kauffman, 2007
Working with well-adjusted individuals	5	5.32	'The client is already "whole" and skilled.'	Kauffman and Scoular, 2004
Socratic goal setting and achievement	4	4.25	'[It] is a Socratic, future- focused, collaborative conversation between a coach and the client, during which the coach uses open questions, affirmations, reflective listening, summaries, and information exchange to stimulate and encourage self- awareness, personal responsibility, and behavioural change thought likely to lead to improved wellbeing outcomes over time.'	Anstiss and Passmore, 2017
Developing skills and capabilities	3	3.19	'Positive psychology applied to coaching [...] creates the conditions for skill and capability development beyond the usual professional activities, or beyond the prescribed area of organizational role [...]'	Castiello D'Antonio, 2018
Focus on strengths not weaknesses	3	3.19	'They focus on strengths rather than on weaknesses and use a variety of assessment tools to explore character strengths, life satisfaction, and potential routes to peak performance.'	Tarragona, 2015
Active listening	2	2.12	'Positive psychology coaches listen for strengths and assets that a client may not be aware of, reflect back what is going right, ask questions that elicit images of better futures, and help clients define action steps supported by wellbeing theories.'	Yeager and Britton, 2017
Clients have the capacity to develop	2	2.12	'Coach who believes in the client's ability to cope and change in positive ways, and who can identify, value, and develop the client's "muscles."	Noble et al., 200
Developing a personal vision (strategy)	2	2.12	'It focuses on helping clients to use their existing strengths to identify vision of what they want and turn it into reality [through focusing on] strengths, vision and dreams.'	Kauffman, 2006
Take ownership of growth	2	2.12	'Taking charge of his own career development (ownership) and life-professional project.'	Castiello D'Antonio, 2018
Having a balanced view of the client's strengths and limitations	2	2.12	'A positive psychology theoretical base does not assume that clients are paragons of virtue or that everything goes smoothly.'	Kauffman et al., 2015
Enhance professional development	2	2.12	'It is a relationship formed between a coach and the client for the purpose of attaining professional or personal development outcomes.'	Grant and Spence, 2010
Aids in coping with work-demands	1	1.06	'Positive psychology-based leadership coaching also paradoxically assists leaders to grapple with the inevitable negative, toxic, or near-impossible demands of business life.'	Kauffman et al., 2015
Continuous support	1	1.06	'[The coaching process helps clients] develop and implement solutions to ongoing challenges faced during goal striving.'	Grant and Spence, 2010
Holistic approach to development	1	1.06	'[It] is a well being intervention approach in which clients are taught strategies and skills aimed at helping them to identify, pursue, and fulfill their most cherished needs, goals, and wishes in sixteen valued areas of life said to comprise human wellbeing or happiness.'	Frisch, 2013
Short- to medium term relationship	1	1.06	'Strengths-based coaching is a short to medium term strengths focused developmental process aimed at harnessing the inner potential of a client in order to optimise his/her performance and to actualise his/her potential.'	van Zyl et al., 2016b

Abbildung 15 PPC-Definitionen, Übersicht nach Van Zyl et al. (2020, 6)

ANHANG B

	Vorteile	Nachteile
Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS) www.gluecksforscher.de www.charakterstaerken.org	Kostenfrei Beste wissenschaftliche Evaluierung Unterscheidung von Charakter- und Signaturstärken	Sehr allgemeine Stärkenbegriffe (Beschränkung auf 24 Stärken)
Clifton Strength Assessment www.gallupstrengthcenter.com	Spezifisch für arbeitsplatzrelevante Stärken Sehr ausführliche Rückmeldung zu Stärken und deren Weiterentwicklung	Kostenpflichtig Keine Unterscheidung von Charakterstärken und Signaturstärken
Strength Profile www.strengthprofile.com	Rückmeldung zu realisierten Stärken, unrealisierten Stärken, erlerntem Verhalten und Schwächen	Kostenpflichtig Bislang nicht in deutscher Sprache verfügbar

Abbildung 16 Vergleich von Stärkenfragebögen (Ebner, 2019, 153 ff. zitiert und zusammengefasst nach Mangelsdorf, 2020, 30)

ANHANG C

	Kontext	Verhalten	Ergebnis
Freude	Sichere, vertraute Umgebung	Spielen	Erwerb von Fähigkeiten
Dankbarkeit	Etwas (unerwartet) bekommen zu haben	Sich erkenntlich zeigen	Soziale Bindung, Liebesfähigkeit
Heiterkeit	Sichere Umgebung, wenig Anstrengung	Genießen	Das eigene Selbst- und Weltbild erweitern
Interesse	Sichere Umgebung, Neuheit	Erforschen	Wissen erwerben
Hoffnung	Schwierige Umstände	Wunsch nach positiver Veränderung	Aktivität
Stolz	Persönliche Leistung	Größeres Anstreben	Leistungssteigerung
Vergnügen	Kurzzeitige Diskrepanz, „Hoppalas“	Gemeinsames Lachen	Aufbau von Freundschaft
Inspiration	Größe wahrnehmen	Nacheifern	Fähigkeiten und Moral erweitern
Ehrfurcht	Schönheit und Güte begegnen	Sich auf das Neue einstellen	Sich als Teil des großen Ganzen wahrnehmen
Liebe	Sichere Umgebung, zwischenmenschliche Verbindung	Spielen, genießen	Vertrauen, soziale Bindung, Gemeinschaft

Abbildung 17 Übersicht und Wirkmechanismen positiver Emotionen zusammengefasst nach Frederickson (2013, 5), übersetzt von der Autorin

ANHANG D

Approach Crafting (Behavioral) (Seeking and acting to achieve positive aspects)		Approach Crafting (Cognitive) (Seeking to achieve positive aspects cognitively)	
Job Resources	Job Demands	Job Resources	Job Demands
Approach resources crafting (Behavioral)	Approach demands crafting (Behavioral)	Approach resources crafting (Cognitive)	Approach demands crafting (Cognitive)
<i>Definition:</i> Actions to gain positive job resources	<i>Definition:</i> Actions to increase one's challenging demands or address hindering demands	<i>Definition:</i> Reframing one's job to gain positive job resources	<i>Definition:</i> Reframing one's demands as either more challenging or less hindrance
<i>Example:</i> Alex actively participates in tasks/projects that have opportunities to develop new skills.	<i>Example:</i> Alex works on tasks beyond his/her formal responsibilities; Alex asks others about his/her expected duties when the role is ambiguous	<i>Example:</i> Alex reframes his/her job to see it as an inventor rather than just a technician	<i>Example:</i> Alex perceives customer complaints as opportunities to improve the software and his/ her communication skills
<i>Existing measures:</i> Work organization, adoption, social expansion ¹ ; task /relational expansion ² ; task/relational crafting-extending ³ ; task/relational crafting ⁴ ; increasing structural/ social resources ⁵ ; seeking resources ⁶ ; crafting toward strengths/ interests ⁸	<i>Existing measures:</i> Work role expansion ¹ ; task crafting-extending ³ ; task crafting ⁴ ; increasing challenging demands ⁵ ; seeking challenges ⁶ ; optimizing demands ⁷	<i>Existing measures:</i> Cognitive crafting ^{3,4}	<i>Existing measures:</i> N/A

Avoidance Crafting (Behavioral) (Escaping and moving away from negative aspects)		Avoidance Crafting (Cognitive) (Moving away from negative aspects cognitively)	
Job Resources	Job Demands	Job Resources	Job Demands
Avoidance resources crafting (Behavioral)	Avoidance demands crafting (Behavioral)	Avoidance resources crafting (Cognitive)	Avoidance demands crafting (Cognitive)
<i>Definition:</i> Actions to avoid aspects of the job that lack positive resources	<i>Definition:</i> Actions to avoid hindering demands	<i>Definition:</i> Reframing one's job to avoid or diminish aspects of the job that lack resources	<i>Definition:</i> Reframing one's job to avoid the experience of demands
<i>Example:</i> Alex rejects participating in projects that lack support or decision latitude	<i>Example:</i> Alex tries to keep his/her work less intensive by avoiding some tasks; Alex does not take on roles that are ambiguous	<i>Example:</i> Alex tries to perceive her/his job as more about software designing, which is interesting to Alex, rather than coding, which is not interesting to Alex	<i>Example:</i> Alex thinks dealing with unsatisfied customers is not his/her job
<i>Existing measures:</i> N/A	<i>Existing measures:</i> Withdraw crafting, work role reduction ¹ ; task/relational contraction ² ; task/relational crafting-reducing ³ ; decreasing hindering demands ⁵ ; reducing demands ⁶	<i>Existing measures:</i> N/A	<i>Existing measures:</i> N/A

Note: 1: Bruning & Campion, 2018; 2: Laurence, 2010; 3: Weseler & Niessen, 2016; 4: Slemp & Vella-Brodrick, 2013; 5: Tims et al., 2012; 6: Petrou et al, 2012; 7: Demerouti & Peeters, 2017; 8: Kooij et al., 2017

Abbildung 18 Die acht Arten von Job Crafting (Zhang & Parker, 2019, 131)

ANHANG E

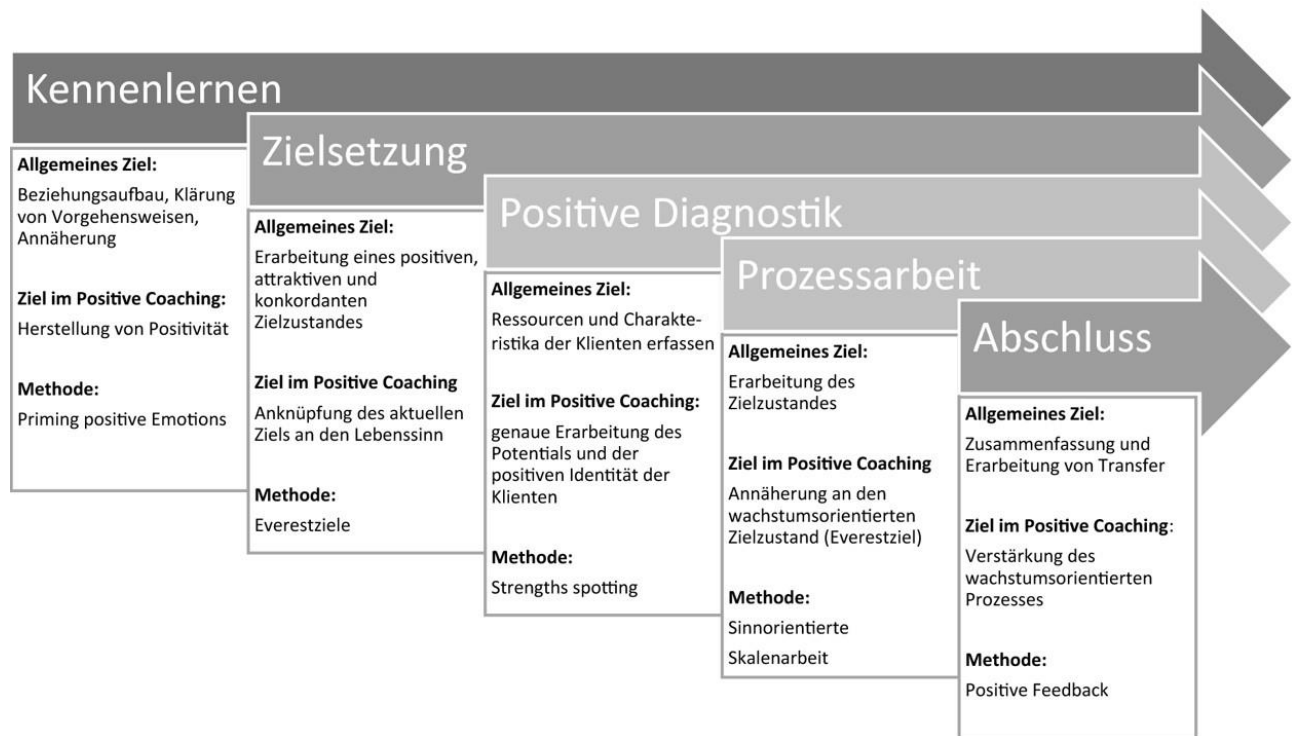


Abbildung 19 Phasenmodell im PPC nach Mangelsdorf (2020, 10)

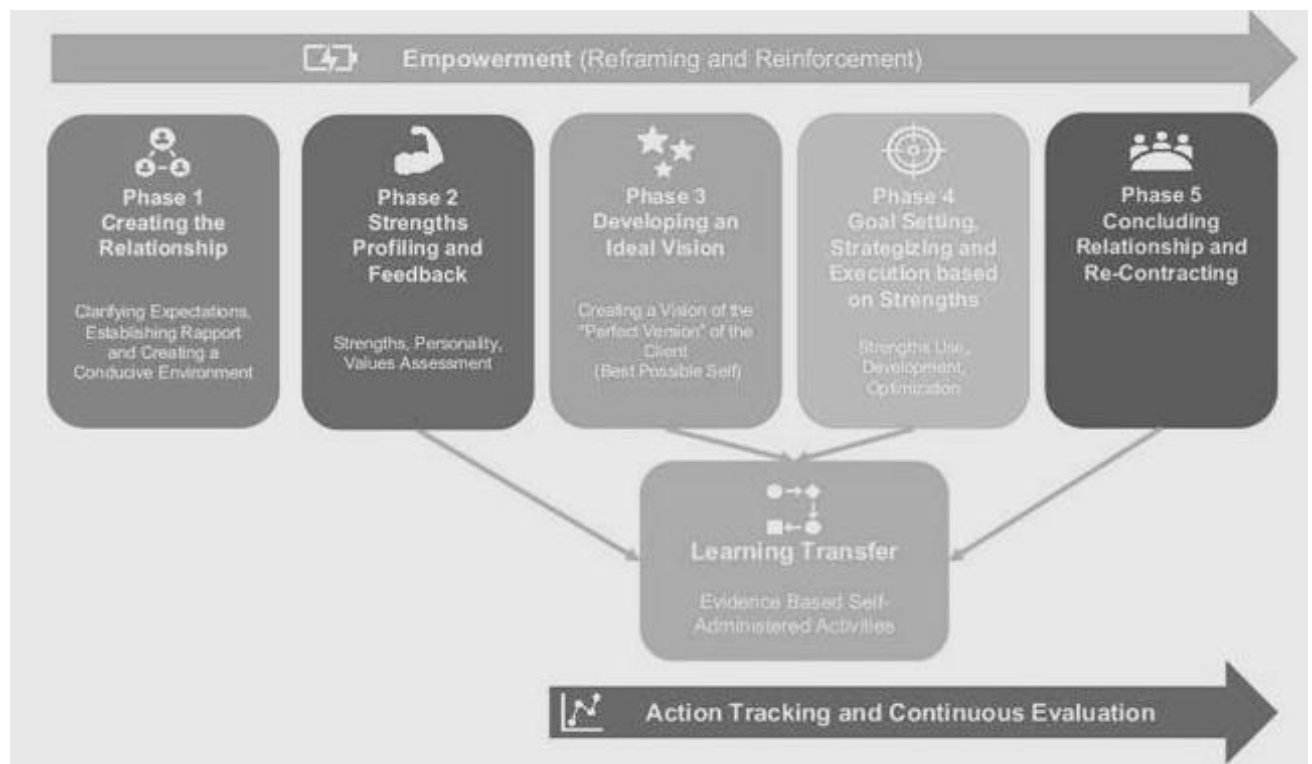


Abbildung 20 Phasenmodell im PPC nach Van Zyl (2020, 13)

ANHANG F

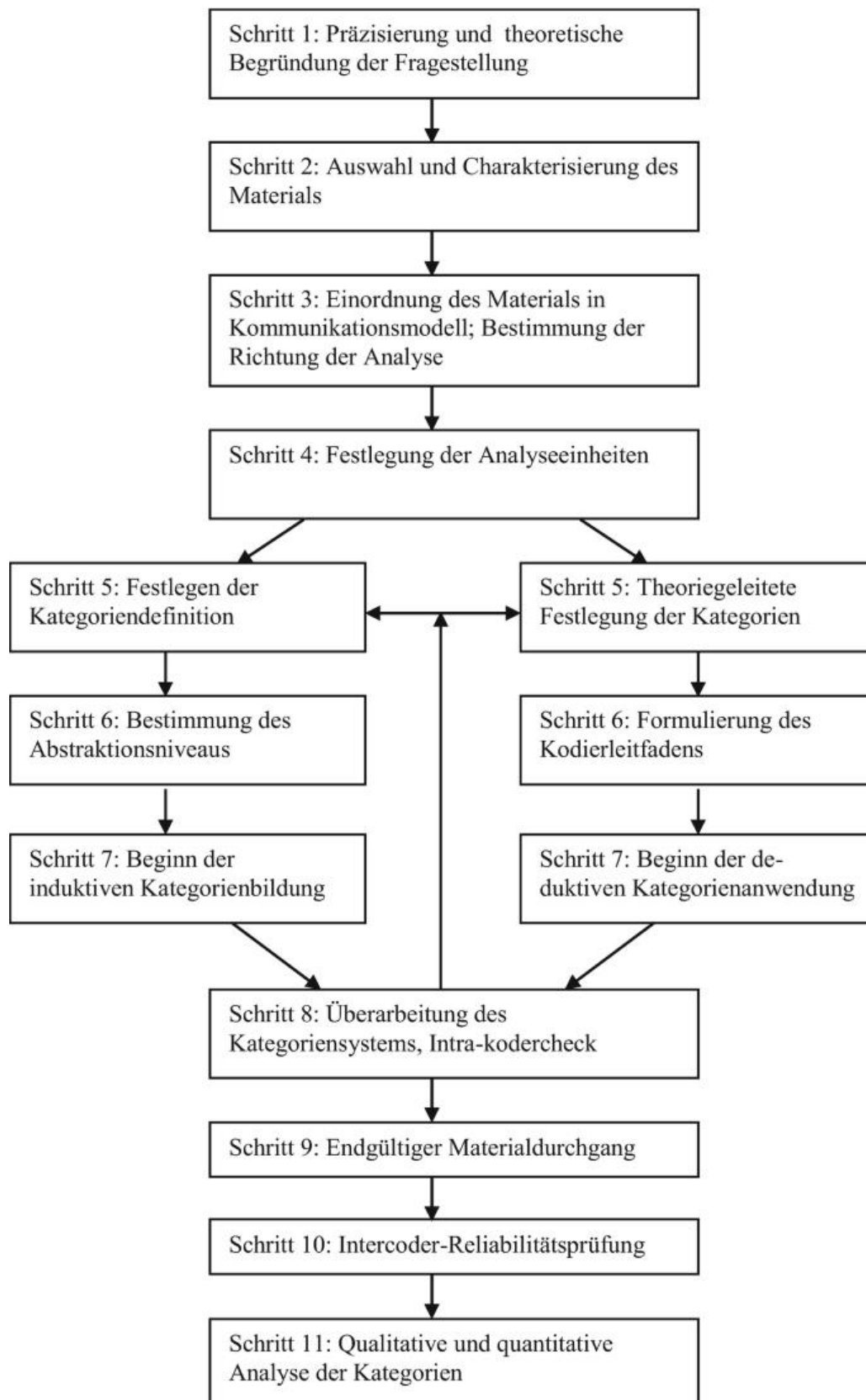


Abbildung 21 Ablaufmodell Inhaltsanalyse nach Mayring und Brunner (2009, 670 ff.), zitiert nach Mayring (2020, 7)

ANHANG G

Interviewleitfaden:

Warm-Up

- Begrüßung und Danksagung
- Kurze Einführung zur Arbeit, meinem Vorgehen und dem Ziel des Interviews
- Klärung der Forschungsfrage
- Nochmaliges ausdrückliches Einverständnis, dass das Gespräch aufgezeichnet wird und die Informationen - in anonymisierter Form - weiterverarbeitet werden
- Sie arbeiten als Coach:in.... Wie arbeiten Sie mit Positiver Psychologie in der Beratung? Welchen Stellenwert hat die Positive Psychologie in Ihrer Beratung?

Themenblock 1: Wissen und Erfahrungen über Job Crafting

- Was sagt Ihnen der Begriff „Job Crafting“? Was verbinden Sie mit diesem Begriff? Worin unterscheidet sich JC von anderen Interventionen des PPC?
- Wie können Sie JC in Ihrer Beratung integrieren? Können Sie mir Beispiele nennen?
- Was ist neu am Konzept „Job Crafting“?

Für die folgenden Fragen gelten ungestützte Assoziationen mit dem Begriff „Job Crafting“ als Voraussetzung. Ist das nicht gegeben, wird der Begriff kurz umrissen und statt JC wird von Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitsplatzgestaltung gesprochen.

Themenblock 2: Nutzen und Chancen von Job Crafting im PPC

- Welchen Nutzen von JC sehen Sie im Coaching? Inwieweit sehen Sie das Potential von JC bereits genutzt? Können Sie dafür Beispiele nennen?
- Welche Chancen leiten sich daraus für die Zukunft ab?

Themenblock 3: Grenzen und Gefahren von Job Crafting im PPC

- Haben Sie Situationen erlebt, in denen Job Crafting nicht hilfreich war? Welche waren das?

Themenblock 4: Interventionen und Differentielle Diagnostik im JC

- Wie schaut ein typischer Coachingprozess mit JC aus? Wie sind damit Ihre Erfahrungen?
- Welche Interventionen verwenden Sie für JC im PPC? Wie sind damit Ihre Erfahrungen?
- Bei welchen Hebeln setzen Sie an?
- Wie unterscheiden sich diese von anderen Interventionen?

Themenblock 6: Rahmenbedingungen von Job Crafting

- Unter welchen Voraussetzungen kann JC im Coaching funktionieren?

Fade Out / Abschied

- Gibt es noch etwas bzgl. JC und PPC, das Sie bewegt, beeinflusst, beschäftigt?
- Welche Fragen habe ich vergessen, zu stellen?
- Ausdrücklicher Dank für die genommene Zeit
- Nochmalige Zusicherung der Vertraulichkeit
- Information über weiteres Vorgehen, Versprechen, die Thesis nach Freigabe zu übermitteln
- Wertschätzung und Danksagung

Tabelle 1 Struktur Interviewleitfaden

ANHANG H

Themenblock	Hauptkategorien	Subkategorien	Kapitel
JC als soziales Konstrukt			6.1.1
	Charakteristika von JC		6.1.1.1
		Job Redesign	
		Selbstorganisation	
		Bottom-up Prozess	
		Bedürfnisorientierung	
		Prozesscharakter	
	USP von JC		6.1.1.2
		Was ist neu an JC?	
		Abgrenzung	
		Die Macht des Begriffs	
Integration von JC ins PPC			6.1.2
	Differentielle Verfahren		6.1.2.1
	Ergänzende Interventionsformen		6.1.2.2
	Strategische Hebel		6.1.2.3
Das Potential von JC im PPC			6.1.3
Exkurs - Das Potential von JC			6.1.4
	Der Nutzen von JC		6.1.4.1
		Kommunikation	
		Verdeutlichen von Handlungsoptionen	
		Benefits für das Unternehmen	
	Gefahren von JC		6.1.4.2
		Irritation von System	
		Problemfeld Stärkenfokussierung	
		Kontrollverlust durch Autonomiegewinn	
	Grenzen von JC		6.1.4.3
		Strukturelle Faktoren der Organisation	
		Individuelle Faktoren der Job Crafter:innen	
		Überforderung der Führungskräfte	
	Chancen durch JC		6.1.4.4
		Gesünder arbeiten und leben	
		Bunter arbeiten und leben	
		Nachhaltiger arbeiten und leben	
Forschungsfrage			6.2

Tabelle 2 Verwendetes Kategoriensystem für die expliziten Erkenntnisse

ANHANG I

I Differentielle Verfahren

Bezeichnung	#	Validierung	Quelle
Stärken			
Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS)	7	✓	www.gluecksforscher.de www.charakterstaerken.org
Clifton Strength Assessment	6	✓	www.gallupstrengthcenter.com
Strength Profile	4	✓	www.strengthprofile.com
Stärkenprofil von Linley & Bateman	4	n.a.	Linley & Bateman, 2018
Stärkenorchester	1	n.a.	-
Signature Q Strength Survey	1	✓	https://strengthsbasedresilience.com/assessments/ssq72
Realize2 (auch R2) von Linley	1	n.a.	Linley, 2013
Σ	24		
Interventionen nach dem PERMA-Modell			
Perma	4	✓	https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/questionnaires/perma
Perma-Lead	3	✓	https://www.perma-lead.com/perma-lead
Workplace Perma Profiler	1	✓	https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/questionnaires/workplace-perma-profiler
Verbale Intervention zum E des PERMA Profilers	1	n.a.	https://www.ippm.at/wp-content/uploads/2019/11/PERMA_Profiler_Druckversion.pdf
Wertehierarchie nach Perma-H-Modell	1	n.a.	Thiele (2023, 25)
Σ	10		
Persönlichkeit			
Big Five	4	✓	https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.1026/0012-1924/a000218
Linc Personality Profiler	1	✓	https://linc.de/linc-personality-profiler/?lang=en
Karriereanker nach Edgar Schein	2	✓	https://www.uibk.ac.at/iol/hrm/teaching/karriereanker-nach-edgar-schein.html
Σ	7		
Werte			
9 Levels	4	n.a.	https://www.9levels.de/
Wertekreuz nach Schwartz et al. (2012)	2	✓	https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/leben/die-entscheidenden-werte-eines-menschen
Reiss Motivation Profile	1	✓	https://www.institut-fuer-persoenlichkeit.de/2022/03/Einfuehrung-in-das-Reiss-Motivation-Profil.pdf
Σ	7		

II Ergänzende Interventionsformen

Bezeichnung	#	Validierung	Quelle
Job Crafting Exercise Book	2	n.a.	https://jobcrafting.com/
Berliner Entwicklungsmodell	2	n.a.	Mangelsdorf (2020, 25 ff.)
Sinnorientierte Skalenarbeit	2	n.a.	Mangelsdorf (2020, 35 ff.)
Everest-Ziele	2	n.a.	Mangelsdorf (2020, 20 ff.)
Kasseler Coaching Inventar/Raster	2	n.a.	Möller & Kotte (2016, 23 ff.)
JC-Koordinatensystem	1	n.a.	Eigenkreation
Beruflichen Nachruf verfassen	1	n.a.	Eigenkreation
Job Crafting Rad	1	n.a.	Baker (2020,45); Rose (2021, 168)
Vorher-Nachher-Visualisierung nach Rose	1	n.a.	Rose (2021, 171 ff.)
Energiebilanz	1	n.a.	Neges & Neges (2008, 24)
Achtsamkeitsübungen	1	n.a.	Blickhan (2018, 188 ff.)
Delegationskontinuum	1	n.a.	Eigenkreation
Mini-Urlaub	1	n.a.	Blickhan (2018, 87 ff.)
Σ	18		

Tabelle 3 Übersicht Differentielle Verfahren und sonstige Interventionen

Anmerkung: Alle Links wurden zuletzt am 20. September 2023 aktualisiert.