



# Zufriedener im Job

## Unsere Partner und Experten

### duz Praxis coaching

entsteht in Kooperation mit dem bundesweiten Coachingnetz Wissenschaft [www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)



Coachingnetz  
Wissenschaft

### Zum Nachlesen

Weitere Schwerpunkte zum Coaching in der Wissenschaft finden Sie in folgenden Ausgaben des duz MAGAZINs: 03/2017 (S. 60-71), 11/2017 (S. 66-81), 02/2018 (S. 56-69).

Je motivierter ein Mensch ist, umso mehr ist er bereit, zielgerichtet zu handeln. Wer also unzufrieden im Job ist, bringt nicht die volle Leistung. Job Crafting kann helfen, die eigenen Kompetenzen zu stärken und so die Motivation zu steigern.

von SILKE OHRLEIN-KARPI

Die Motivation eines Menschen entspricht seiner Handlungsbereitschaft für zielgerichtetes Verhalten. Auf dem Weg zum Ziel treibt sie den Menschen vergleichbar einer Energiequelle – abhängig vom Ladezustand – mehr oder weniger stark an. Menschen haben häufig eine sehr klare Wahrnehmung zum Energiezustand des eigenen Akkus. Dieser unmittelbare Zugang kann bei der Klärung des Anliegens eines Coachee im Erstgespräch genutzt werden. Die Verortung des eigenen Motivationsstatus hinsichtlich der aktuellen beruflichen Situation als Bereich

auf einer zehnstufigen Skala ist häufig bereits richtungsweisend für den weiteren Coachingprozess. Ist die intrinsische Motivation hoch bis sehr hoch (zwischen sieben und zehn), erscheint die Person beim ersten Treffen ausgeglichen, energiegeladener und mit klaren Vorstellungen über weitere Vorgehensweise und Ziele, weist das bereits auf pro-aktives<sup>1</sup> Verhalten hin. Menschen werden dann als pro-aktiv bezeichnet, wenn sie selbst die Gestaltung der beruflichen und persönlichen Bereiche ihres Lebens in die Hand nehmen, indem sie sich bietende Chancen

antizipieren, kontinuierlich notwendige Veränderungen in Gang setzen und sich konsequent und gleichzeitig mit lösungsorientierter Flexibilität auf die sich dabei ergebenden Prozesse auf dem Weg zu ihren Zielen einlassen. Diese aktive Selbststeuerung der eigenen Karriere ist in der Wissenschaft – besonders in der mehrere Jahre dauernden Qualifikationsphase von Nachwuchs-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftlern, die durch vielfältige Anforderungen geprägt ist, sehr wichtig. Klientinnen und Klienten mit pro-aktivem Verhalten verfügen darüber hinaus häufig über ein ganzes Sortiment karrierefördernder Kompetenzen, die sie dabei unterstützen, ihre aktuelle Arbeitssituation produktiv in ihren beruflichen Gesamtprozess zu integrieren. Diese als Job Crafting<sup>2</sup> bezeichneten Aktivitäten ermöglichen es, diesen Personen die Passung zwischen ihren eigenen Fähigkeiten, Interessen und Werten und dem beruflichen Positionsprofil zu optimieren und dabei die Arbeitsressourcen und -anforderungen so aufeinander abzustimmen, dass sie sich selbst überwiegend in einer als produktiv erlebten Balance erleben (s. Tabelle rechts).

Die Erfahrung von gelungener Selbststeuerung und konstruktiver Einflussnahme wird begleitet von wachsendem Selbstvertrauen. Der persönliche Akku lädt sich dadurch auf – die intrinsische Motivation bleibt hoch. Langfristig gesehen wachsen auch Wohlbefinden und Resilienz<sup>3</sup>.

### Wissenschaftskontext

#### Arbeitsressourcen

- Autonomie
- Sicherheit
- Attraktive  
Karrieremöglichkeiten
- Rollenklarheit
- Gutes Teamklima
- Partizipation an  
Entscheidungen, Mit-/  
Gestaltungsmöglichkeiten
- Abwechslung
- Soziale Unterstützung und  
Anerkennung
- Feedback

#### Arbeitsanforderungen

- Leistungsdruck
- Wettbewerb
- Einzelkämpfertum
- Hierarchische Strukturen
- Arbeitszeiten
- Abhängigkeit und  
Fremdbestimmung
- Rollenkonflikte
- Vereinbarkeit von Beruf- und  
Privatleben
- Unsicherheit
- Mangel an Wertschätzung,  
Feedback, Führung

Das JD-R-Modell<sup>4</sup>, modifiziert

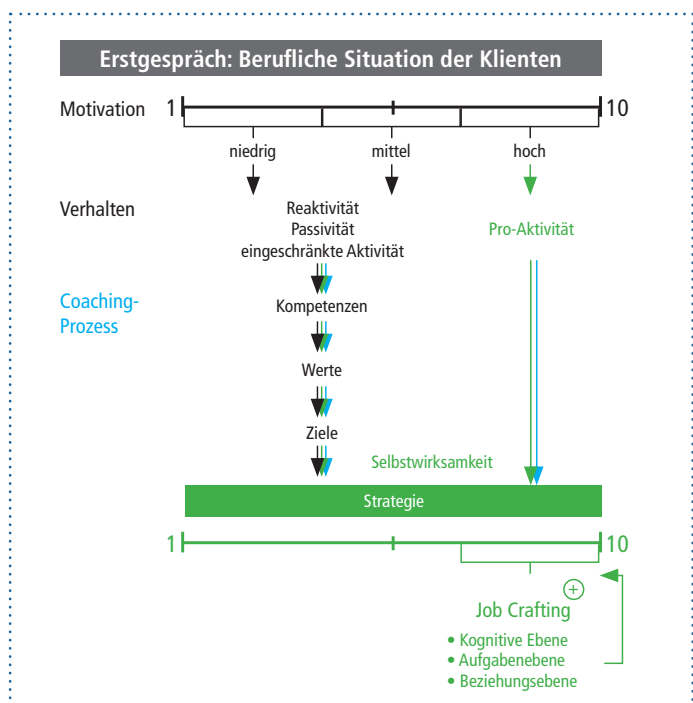
Job-Crafter-Persönlichkeiten nutzen Coaching bewusst als unterstützendes Instrument zur effektiven Optimierung ihrer zukünftigen Aktivitäten. Solche Personen erwarten vom Coach eine professionelle Begleitung, um zielbewusst Veränderungsprozesse in Gang zu setzen (Abb. unten grüner Pfeil).

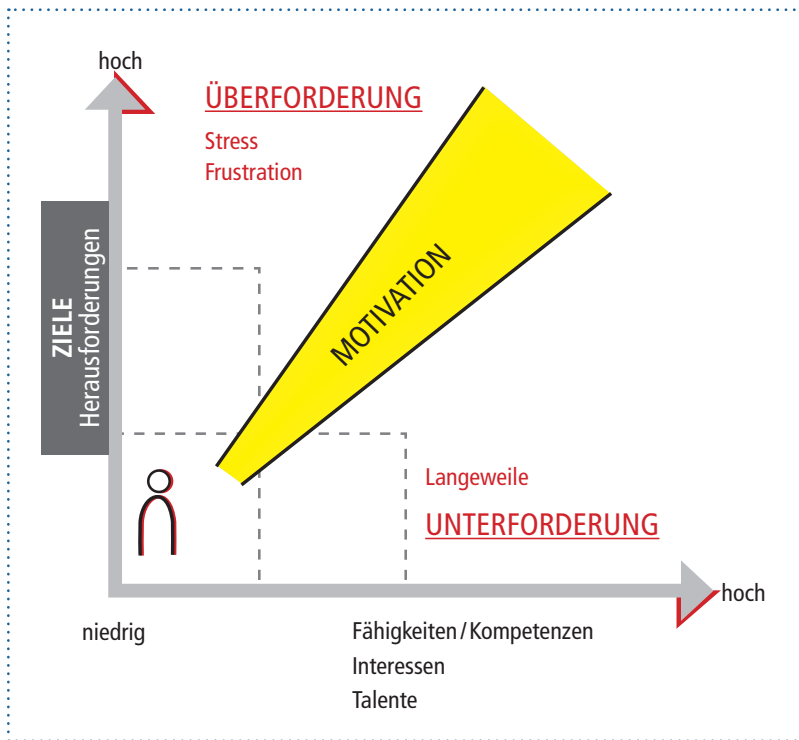
Dies kann auf verschiedenen Ebenen geschehen:

- a. bei der individuellen Wahrnehmung von Aufgaben und Arbeitsbeziehungen (Kognitives Crafting),
- b. bei der Gestaltung von Aufgaben, Zuständigkeiten und dem dafür eingesetzten zeitlichen und inhaltlichen Aufwand (Aufgaben-Crafting) oder
- c. bei Art und Ausmaß der Interaktion mit anderen Personen (Beziehungs-Crafting).

#### Motivationsverlust in der Wissenschaft

Personen, die mit einem geringen Motivationsniveau hinsichtlich ihrer aktuellen beruflichen Situation in ein Coaching starten (Bereich auf der Motivationskala: < 5), gelingt es aus eigener Kraft in vielen Fällen nicht mehr, wieder in einen produktiven Gleichgewichtszustand zu kommen, der ihnen erlauben würde, sich selbst als wirksamen Gestalter der eigenen beruflichen Situation zu erleben. Diese Klientinnen und Klienten wirken im Erstgespräch eher unzufrieden, verunsichert und gestresst und erleben sich selbst als orientierungslos und reaktiv in Bezug auf berufliche Prozesse. Im Coaching sind das durchaus keine Einzelfälle. Viele Nachwuchs-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler, die einmal ambitioniert, mit Leidenschaft für Wissenschaft und Lehre, mit herausragenden Leistungen und überzeugenden Kompetenzprofilen in ihre Wissenschaftskarriere gestartet sind, berichten im Coaching, dass sie sich selbst immer mehr als Einzelkämpfer in einem hochkomplexen System erleben, denen die notwendige Unterstützung und konstruktive Rückmeldung zu ihrem akademischen Tun fehlt.





Quelle: Silke Oehlein-Karpi, modifiziert Huhn/Backerra 5

Da der Selbstwahrnehmungsfokus vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Arbeitsalltag meist sehr einseitig auf die eigene fachliche Qualifikation und die damit verbundenen formalen Leistungen und Erfolge ausgerichtet ist, führt das Defizit an Spiegelung der eigenen Person in Form von Feedback dazu, dass sich die Betroffenen in diesem System als nicht relevant erleben. Das geht oft sogar mit dem Verlust des Gefühls der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeiten einher. Weitere Nebenwirkungen dieser eingeschränkten Perspektive sind das kontinuierliche Nachlassen von Selbstvertrauen – ganz besonders bei Frauen – und zunehmende Verunsicherung. Dies hat zur Folge, dass der eingangs (während des Studiums beziehungsweise zu Beginn der Promotion) stark ausgeprägte Enthusiasmus im Laufe der Zeit mehr und mehr verloren geht und es immer schwieriger wird, sich selbst zu den Höchstleistungen in den verschiedenen Feldern zu motivieren, die von Forschenden und Lehrenden heute erwartet werden.

Es zeichnet sich ab, dass Motivation und Produktivität über die Zeit in der Wissenschaft immer häufiger Schwankungen unterliegen und tendenziell weiter abnehmen, wenn es dem Individuum nicht aus sich selbst heraus gelingt, aktiv und bewusst konstruktiv Strategien zu entwickeln, um die eigene Motivation selbstwirksam positiv zu regulieren. Der dafür nötige umfassendere Blick auf die eigenen Kompetenzen,

Qualitäten und Werte, welche für die aktive Gestaltung der eigenen Position und damit der persönlichen Karriere letztlich entscheidend sind, fehlt sehr oft. Dadurch ist aber auch der gezielte Zugriff auf genau diese Ressourcen versperrt.

### Motivationssteigerung im Coaching

Die im Coaching angewendete Kompetenzenbilanz-Methode<sup>6</sup> erlaubt einen strukturierten, durch den Coach

begleiteten Blick zurück in die eigene Biografie. Das auf diese Weise vom Coach bezeugte Realisieren eines roten Fadens der eigenen Biografie ist oft bei der Klientin oder dem Klienten ein erster wichtiger Schritt, das Besondere der eigenen Identität zu begreifen. Der persönliche Lebensweg erfährt durch diesen ressourcenorientierten Rückblick eine Aufwertung.

Wenn dann im nächsten Schritt aus einzelnen Lebenssituationen sorgfältig und systematisch das individuelle Kompetenzprofil – unterstützt durch die neutrale Perspektive und das differenzierte Feedback des Coachs – erarbeitet wird, tritt beim Begreifen des Ergebnisses meist eine deutlich wahrnehmbare Veränderung des Energiezustandes bei Klientin oder Klient ein. Dieser Zustand wird häufig von Gefühlen wie Zufriedenheit, Freude und Stolz begleitet.

Im dritten Teil dieses Prozesses werden unmittelbar aus den einzelnen Kompetenzen die drei bis sechs wichtigsten persönlichen Werte (existentiell relevante Leitmotive der eigenen Persönlichkeit) von Klientin oder Klient ermittelt. Die Werte liefern eine Art Erklärung für das übergeordnete Leitmotiv der eigenen Biografie, indem sie dem eigenen Tun und Streben der Vergangenheit retrospektiv eine der eigenen Individualität entspringende verbindende Sinnhaftigkeit geben. Das wird von Klientin oder Klient als sehr überzeugend, klar und authentisch erlebt. Durch diesen Prozess kommt die Person nicht nur auf lebendige Weise in Kontakt mit den eigenen Ressourcen,



### Literatur

- 1 Parker, S. K., Bindl, U. K. (2016), *Proactivity at Work: A Big Picture Perspective on Construct that Matters*. Routledge.
- 2 Demerouti, D. (2014), *Design your own job through job crafting*. *European Psychologist*, Vol. 19, No. 4, p. 237-247.
- 3 Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2013), *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being*. *J Occup Health Psychol.* 2013 Apr; 18(2), p. 230-240.
- 4 Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007), *The Job Demands-Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), p. 309-328.
- 5 Huhn, G., Backerra, H. (2002), *Selbstmotivation – Sich selbst gewinnen lassen*. Hanser, S.133.
- 6 Lang-von Wins, T., Triebel, C. (2011), *Karriereberatung*. Springer.

.....  
 „Die Kompetenzbilanz-Methode erlaubt einen begleiteten Blick zurück in die eigene Biografie“  
 .....



sondern stellt oft auch sehr erleichtert fest, dass bereits sehr geringe Veränderungen der derzeitigen Situation – orientiert an ihren Kompetenzen (Was kann ich? Welchen Nutzen bietet mein Profil?) und Werten (Was ist mir wichtig? Worauf will ich nicht verzichten? Wofür stehe ich?) – zu einer fundamentalen Verbesserung ihres Befindens und damit zur Steigerung ihrer intrinsischen Motivation führen. Die Selbstwirksamkeitserwartung der Klientin oder des Klienten ist in diesem Moment des Coachingprozesses sehr hoch. An dieser Stelle ist es deswegen wichtig, dass die Klientin oder der Klient gleich ein attraktives Veränderungsziel formuliert (Wo will ich hin? Was will ich erreichen? Wie möchte ich mich positionieren?) und dazu – unter überzeugender Einbeziehung der eigenen Ressourcen – einen Plan entwickelt (Wie gehe ich strategisch vor? Was sind meine nächsten Schritte?). So erhalten die durch den Coachingprozess re-/initiierte Motivation und die damit einher gehende Pro-Aktivität eine konstruktive Richtung.

**Motivationssteigerung und Job Crafting**

Aus dem neuen Wissen um das individuelle Ressourcenprofil und unter Einbeziehung des angestrebten mittel- bis langfristigen beruflichen Ziels werden im Coaching folgende Fragen zur aktuellen beruflichen Position reflektiert:

- 1. Was passt zu mir und meinen Ressourcen? Was passt nicht zu mir?
- 2. Was kann ich aktiv verändern? Was ist nicht veränderbar?
- 3. Welche Prioritäten setze ich? Welche Schritte plane ich ein?

- 4. Wer unterstützt mich? Wer sind meine Sparringspartner? Mit wem möchte ich gerne zusammenarbeiten? Wer passt nicht zu mir?
- 5. Wo und wie setze ich Kommunikation ein?


Bei der Strategieentwicklung geht es schließlich für die Klientin oder den Klienten darum, bezogen auf die Wahrnehmung ihrer/seiner beruflichen Situation, ihrer/seiner Verantwortlichkeit für Aufgaben und/oder der Arbeitsbeziehungen, Gestaltungsspielräume für sich zu erschließen, die zur eigenen Persönlichkeit passen. Durch die Beziehung mit dem Coach kann die Umsetzung der entsprechenden konkreten Schritte im beruflichen Alltag, im Coachingprozess durch gemeinsame Analyse und regelmäßiges Feedback konstruktiv weiterentwickelt werden.

In solchen Fällen erlaubt Coaching positive Rückkopplungseffekte. Mit jeder erfolgreichen Umsetzung eines Veränderungsschrittes in Begleitung des Coaches wächst die Selbstwirksamkeitserwartung, die Produktivität und damit die Motivation des Coachee hinsichtlich seiner beruflichen Situation. Diese selbst initiierten Erfahrungen stärken die Person nachhaltig, sodass sie nach einigen Sitzungen ihre berufliche Situation wieder selbst steuern kann. Es zeigt sich, dass Coachingansätze, die Klientinnen und Klienten auf nachhaltige Weise mit ihrem individuellen Potenzial verbinden, effektive Lösungen liefern und dafür sorgen, dass sie die pro-aktiven Gestalter ihrer Arbeitswelt bleiben.



Foto: privat

**Dr. Silke Oehrlein-Karpi** ist als Coach im Hochschulbereich tätig. Ihre Schwerpunkte sind Karriereentwicklung, Selbstführung und Leadership. Zudem ist sie Mitglied im Coachingnetzwerk Wissenschaft.

 **Webseite**  
[www.kte-coaching.de](http://www.kte-coaching.de)