

ANDREA BARRUETO • EVELINE BAUMGARTNER MEIER

# JOB CRAFTING

ARBEIT  
BESSER  
GESTALTEN



Leseprobe

*Für unsere Eltern, die uns ihr Wissen vermittelten  
und uns den Raum zum Wachsen gaben.*

*Für unsere Ehemänner, die uns inspirieren,  
unterstützen und den Rücken freihalten.*

*Und für unsere Kinder, die wir mit all unserer Liebe  
und Achtsamkeit auf ihren Wegen begleiten, die  
uns liebevolle und geduldige Lehrmeister sind und  
für die wir uns eine sinnstiftende und erfüllende  
Zukunft wünschen.*

Andrea Barrueto  
Eveline Baumgartner Meier

# Job Crafting

Arbeit besser gestalten

## **Andrea Barrueto, Eveline Baumgartner Meier**

Job Crafting

Arbeit besser gestalten

1. Auflage 2024

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

### **Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-768-3 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-769-0 (E-Book,PDF)

ISBN 978-3-86980-770-6 (E-Book,epub)

Direktbezug [www.BusinessVillage.de](http://www.BusinessVillage.de); PB-1193

### **Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

**Autorenfoto** | Jessica Klostermeier, Select Photography GmbH

**Abbildung auf dem Umschlag** | Mark Soldini, OVA Design inspiriert durch dkochli, [www.pixabay.de](http://www.pixabay.de)

**Abbildungen im Buch** | Mark Soldini, OVA Design

**Layout und Satz** | Sabine Kempke

**Druck und Bindung** | [www.booksfactory.de](http://www.booksfactory.de)

### **Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhalt

<b>Über die Autorinnen</b> .....	9
<b>Das Downloadangebot zum Buch</b> .....	13
<b>Vorwort von Christoph Negri</b> .....	15
<b>1. Einleitung</b> .....	21
<b>2. Job Crafting ist mehr als ein Buzzword: Historie und Fallbeispiele zum Kennenlernen</b> .....	25
<b>3. Die psychologischen Grundbedürfnisse hinter Job Crafting</b> .....	39
3.1 Bedürfnis nach Bindung und Zugehörigkeit .....	44
3.2 Bedürfnis nach Kontrolle und Kompetenz .....	45
3.3 Bedürfnis nach einem positiven Selbstbild.....	47
<b>4. Wie gestaltest du Arbeitsinhalte nach psychologischen Grundbedürfnissen?</b>	
<b>Gestaltungsfelder des Job Crafting</b> .....	51
4.1 Einführung Theorie der Quadranten .....	52
4.2 Die mentale Ebene: Wie sehe ich mich und meine Arbeit? .....	66
4.3 Die soziale Ebene: Wie gestalte ich Arbeitsbeziehungen? .....	69
4.4 Aufgabengestaltung: Was früher die Stellenbeschreibung war .....	71
4.5 Die systemische Ebene: mit Job Crafting das Umfeld gestalten .....	75

<b>5. Vor- und Nachteile von Job Crafting .....</b>	<b>81</b>
5.1 Vorteile aus Arbeitnehmersicht .....	82
5.2 Herausforderungen und Stolpersteine aus dem Blickwinkel der Beschäftigten.....	87
5.3 Welchen Nutzen bringt Job Crafting für Organisationen? .....	92
5.4 Herausforderungen und mögliche negative Effekte für Unternehmen .....	99
<b>6. Typische Abläufe und Tools für ein erfolgreiches Job Crafting .....</b>	<b>105</b>
6.1 Überblick Phasen des Job Crafting .....	106
6.2 Reflexionsphase: Job Crafting identifizieren .....	108
6.3 Tools für die Reflexionsphase .....	111
Tool 1 – Selbstreflexion und Zukunftsplanung .....	112
Tool 2 – Stärken: der Schlüssel zum Erfolg .....	114
Tool 3 – Der Wertekompass .....	120
Tool 4 – Logbuch: Zeit und Energie der Tätigkeiten .....	126
Tool 5 – Den Traumjob spinnen .....	132
Tool 6 – Identifikation von Vorbildern .....	135
Tool 7 – Die Beziehungslandkarte .....	137
Tool 8 – Der Steckbrief des Unternehmens .....	141
6.4 Crafting-Phase: Ausarbeiten und Umsetzen eines Job Crafting-Plans .....	145
6.5 Tools für die Crafting-Phase.....	150
Fragebogen Job Crafting – Die Facetten meiner Arbeit .....	150
Anleitung 1 – Transformation der Gedanken .....	160
Anleitung 2 – Gestaltung der Tätigkeiten .....	166
Anleitung 3 – Die Beziehungen gestalten .....	174
Anleitung 4 – Transformation des Arbeitsalltags und Umfelds .....	184

6.6 Follow-up-Phase: Überprüfung und Reflexion der initiierten Veränderungen .....	188
6.7 Tools für die Follow-up-Phase .....	191
Anleitung 5 – Überblick behalten .....	192
Anleitung 6 – Wöchentliche Erfolgsbilanz .....	197
Anleitung 7 – Erfolgstagebuch .....	201
<b>7. Herausforderungen bei der Umsetzung .....</b>	<b>207</b>
7.1 Job Crafting ist Prozessarbeit .....	208
7.2 Vorbildfunktion des Vorgesetzten .....	209
7.3 Widerstand .....	210
7.4 Grenzen .....	211
<b>8. Option Kündigung .....</b>	<b>213</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>217</b>
Abbildungsverzeichnis .....	218
Übersicht Wissensboxen .....	219
Literaturverzeichnis .....	219

## **Über die Autorinnen**





Dr. phil. nat. Andrea Barraeto



Eveline Baumgartner Meier

**Dr. phil. nat. Andrea Barrauetos** Fokus als Coach liegt auf der persönlichen Entwicklung von Menschen. Sie begleitet ihre Klientinnen bei der Erfüllung von Sehnsüchten und der Entfaltung von Potenzialen. Einfühlsamkeit und Ehrlichkeit sind ihr bei dieser Prozessarbeit besonders wichtig, sodass sich ihr Gegenüber für Veränderungen öffnen und diese mit möglichst viel Neugierde und Wohlwollen angehen kann.

Bei Führungs-, Team- und Kulturentwicklung ist Andrea Barraueto stets von der Frage geleitet, welche Fähigkeiten und Veränderungen notwendig sind, damit Menschen besser zusammenarbeiten können, um sowohl ihre Zufriedenheit als auch Leistungen zu steigern. Herausforderungen werden als Chancen erkannt und Lösungen neu gedacht. Optimierung soll aber kein Selbstzweck sein, sondern mit der Erschaffung einer humanen Unternehmenskultur einhergehen.

Die promovierte Geografin ist seit 2018 als Unternehmerin, Coach und Dozentin an Hochschulen tätig. Sie hat zuvor mehrere Jahre im Ausland für Entwicklungsorganisationen wie Helvetas gearbeitet und danach mit dem CAS in Change und Innovation Management an der HSG St. Gallen und der Ausbildung zum Integralen Master Coach bei Integral Coaching Canada die Grundlagen für ihre heutige Arbeit erworben.

Als diplomierte Bäuerin begeistert sich Andrea in der Freizeit für Gartenbau und entspannt sich in der Natur beim Outdoorsport. Sie lebt mit Mann und drei Kindern in der Schweiz.

Weitere Bücher von Andrea Barraueto: »Das Design humaner Unternehmen«, erschienen bei BusinessVillage im Sommer 2023.

**Kontakt:**

E-Mail: [info@barraueto.ch](mailto:info@barraueto.ch)

Web: [www.barraueto.ch](http://www.barraueto.ch)

**Eveline Baumgartner Meier** ist es ein großes Anliegen, dass jeder Mensch sich seiner individuellen Stärken und Talente bewusst ist, diese ungehindert entfalten und erfolgreich am richtigen Ort einsetzen kann. Besonders wichtig ist ihr dabei, die Resilienz ihrer Klientinnen und Klienten zu stärken, damit sie den Herausforderungen des Lebens gewachsen sind.

Als Arbeits- und Organisationspsychologin, Atemtherapeutin und Achtsamkeitslehrerin mit über zwanzig Jahren Erfahrung begleitet sie Menschen in beruflichen und privaten Veränderungssituationen und unterstützt sie im Umgang mit Stress, Belastungen und Krankheiten. Ihre Arbeitsweise ist geprägt von Empathie, Kreativität und Ganzheitlichkeit. Seit 2005 führt sie die Praxis »Kraftvoll Leben«, wo sie Assessment und Development Center, Laufbahn- und Outplacement-Beratungen sowie psychologische und atemtherapeutische Beratungen und Atemkurse anbietet. In ihrem Blog schreibt sie zudem regelmäßig über mentale Gesundheit, Achtsamkeit und die Kraft des Atems.

Eveline Baumgartner Meier lebt glücklich verheiratet mit ihrem Mann, ihren Söhnen und einer Katzendame im luzernischen Rothenburg. In ihrer Freizeit findet sie Ausgleich beim Nähen und Yoga und an der Luzerner Fasnacht.

**Kontakt:**

E-Mail: [info@potenziale-erkennen.com](mailto:info@potenziale-erkennen.com)

Web: [www.potenziale-erkennen.com](http://www.potenziale-erkennen.com)

## Das Downloadangebot zum Buch

In dieser Sektion findest du alle Tools aus dem Buch als PDF zum Downloaden und Drucken vorbereitet.

### Tools für die Reflexionsphase

Tool 1 – Selbstreflexion und Zukunftsplanung

Tool 2 – Stärken: der Schlüssel zum Erfolg

Tool 3 – Der Wertekompass

Tool 4 – Logbuch: Zeit und Energie der Tätigkeiten

Tool 5 – Den Traumjob spinnen

Tool 6 – Identifikation von Vorbildern

Tool 7 – Die Beziehungslandkarte

Tool 8 – Der Steckbrief des Unternehmens

### Tools für die Crafting-Phase

Fragebogen Job Crafting – Die Facetten meiner Arbeit

Anleitung 1 – Transformation der Gedanken

Anleitung 2 – Gestaltung der Tätigkeiten

Anleitung 3 – Die Beziehungen gestalten

Anleitung 4 – Transformation des Arbeitsalltags und Umfelds

### Tools für die Follow-up-Phase

Anleitung 5 – Überblick behalten

Anleitung 6 – Wöchentliche Erfolgsbilanz

Anleitung 7 – Erfolgstagebuch



**Das Downloadangebot  
des Verlags zum Buch**

[www.businessvillage.de/DL-1193.html](http://www.businessvillage.de/DL-1193.html)

***»Es gibt nur zwei Tage im Jahr, an denen man nichts tun kann. Der eine ist gestern, der andere morgen. Dies bedeutet, dass heute der richtige Tag zum Lieben, Glauben und in erster Linie zum Leben ist.«***

Dalai Lama, spiritueller Lehrer, geistliches Oberhaupt Tibets

## **Vorwort von Christoph Negri**



Kennen Sie das auch aus der eigenen praktischen Tätigkeit? Es stehen Entwicklungen oder Veränderungen an, weil die Kunden- und/oder Mitarbeiterbedürfnisse sich verändern, weil die technologische Entwicklung andere Arbeitsformen oder Produktionsweisen ermöglicht, weil der Generationswechsel neue Perspektiven, Kompetenzen und Erwartungen hervorbringt, weil der Fachkräftemangel zum Umdenken zwingt oder weil der Standort Schweiz spezielle Anforderungen an die Produktivität,

die Qualität und die Positionierung Ihrer Organisation stellt. Oder Sie bemerken an Ihrer eigenen Vorgehensweise, wie Anforderungen, Erwartungen, aber auch die benötigten Kompetenzen sich verändern und die eigenen Vorgehensweisen, die Positionierung im Unternehmen und die Rollenwahrnehmung reflektiert und immer wieder neu definiert werden müssen. Die angewandte Psychologie bietet eine Vielzahl erprobter, wissenschaftlich fundierter Analyse- und Gestaltungsansätze für Fragen zur Führung und Zusammenarbeit in neuen Arbeitswelten, in verschiedenen Branchen, für verschiedene Rollen und auf der Ebene der Organisationsentwicklung.

Die moderne Arbeitswelt ist komplex, vielfältig und fordert uns Menschen sowie die Organisationen auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Von der VUCA-Welt bewegen wir uns immer mehr in eine BANI-Welt (B = brüchig, A = anxious/ängstlich, N = non-linear, I = incomprehensible/unbegreiflich) (Cascio 2021). In dieser aktuell mehr als nur volatilen Gesellschaft – und damit verbunden auch Arbeitswelt – braucht es daher neue Ansätze und

Kompetenzen, die uns dabei unterstützen. So genügen zum Beispiel Stellenprofile den jetzigen Anforderungen nicht mehr und es braucht unbedingt Konzepte wie Job Crafting, die für die aktuellen Herausforderungen passend und zielführend sind.

Eine Studienreihe des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) zum Menschen in der Arbeitswelt 4.0 zeigt die folgenden Haupterkenntnisse (IAP 2017–2023: [www.zhaw.ch/de/psychologie/institute/iap/iap-studie](http://www.zhaw.ch/de/psychologie/institute/iap/iap-studie)):

- Digitalisierung führt zu mehr Selbstführung.
- Digitalisierung wird als Chance für mehr Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Innovation gesehen.
- Durch mobil-flexibles Arbeiten wird mehr Autonomie in der Verbindung, aber auch Entgrenzung von Arbeit und Freizeit erreicht.
- Führung findet weniger hierarchisch orientiert, sondern vermehrt auf Augenhöhe statt und Eigenverantwortung statt Controlling wird betont

– und auch explizit von den Mitarbeitenden gewünscht.

- Agile Arbeitsweisen werden in vielen Unternehmen praktiziert – diese benötigen aber ein Commitment auf allen Ebenen der Organisation.

Zusammengefasst können wir sagen, dass das IAP einen Wandel von Unternehmen hin zur Selbstorganisation feststellt, die eine verstärkte Selbstführung mit sich bringt.

Dies entspricht einem der wesentlichen psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen. Der Mensch will möglichst selbst gestalten, hat ein Autonomiebedürfnis und will mitbestimmen. Genau da setzt der Job Crafting-Ansatz bei einem aktuell sehr relevanten Punkt an und kann hilfreiche Unterstützungsmöglichkeiten bieten. Natürlich haben nicht alle Menschen ein gleich stark ausgebildetes Bedürfnis nach Selbststeuerung und nicht alle Tätigkeiten und Jobprofile bieten den gleich großen Spielraum. Meine Erfahrungen als Berater von



unterschiedlichen Unternehmen in ganz verschiedenen Branchen und als Leiter eines großen Instituts (geführt und finanziert wie ein KMU) mit rund hundertfünfzig Mitarbeitenden mit vielen unterschiedlichen Tätigkeiten, Rollen und Kompetenzen zeigen jedoch, dass in jedem Fall mithilfe des Job Crafting-Ansatzes Möglichkeiten der Selbstgestaltung und Selbststeuerung vorhanden sind, die gemeinsam mit den Mitarbeitenden konkretisiert und passend ausgearbeitet werden können.

### **Zwei kurze Beispiele dazu**

Ich begleite seit mehreren Jahren die Geschäftsleitung eines großen, bekannten, international tätigen Industrieunternehmens in der Schweiz. Im Zentrum stehen Fragen zu den Veränderungen der aktuellen Arbeitswelt, getrieben durch die Digitalisierung. Dabei haben wir immer wieder über Themen wie agile Arbeitsformen, selbst gesteuerte Teamarbeit, neue Führungsansätze gesprochen. Wie so oft bei Diskussionen dieser Art erwähnte der Leiter der Logistik kritisch, dass sich solche Ansätze bei seinen Teams und Mitarbeitenden kaum verfolgen

ließen und auch nicht erwünscht seien. Doch schon nach kurzer Zeit gab er das Feedback, dass sie nun doch einzelne Elemente diskutiert hätten und jetzt die Arbeitspläne und Einsatzzeiten durch die Mitarbeitenden selbst ausarbeiten und bestimmen ließen. Dies habe eine sehr positive Reaktion ausgelöst.

Für mich persönlich ein wunderbares Beispiel, das zeigt, dass mit kleinen und auch einfachen Maßnahmen und etwas Mut und Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen Job Crafting-Gedanken umgesetzt werden können.

Bei uns am Institut für Angewandte Psychologie arbeiten rund vierzig Mitarbeitende im Support-Bereich mit primär administrativen Tätigkeiten, wie Management von WB-Studiengängen, Management von großen Beratungsmandaten, Raumplanung. Die Mitarbeitenden schätzen, dass sie im Grundsatz sehr selbstständig und autonom arbeiten können, und haben in dem Sinn schon eine recht große Selbststeuerung in ihrem Arbeitsalltag. Jährlich führen wir einen zweitägigen Workshop

nur für diese Zielgruppe durch, um spezifisch auf ihre Bedürfnisse einzugehen. So vor zwei Jahren auch zum Thema Job-Crafting, das bei allen einen sehr großen Anklang gefunden und ihnen neue Möglichkeiten aufgezeigt hat, die anschließend in ihren Teams zusammen mit ihren Vorgesetzten weiterentwickelt und -verfolgt werden konnten. Damit konnte sowohl auf der individuellen wie auch auf der organisationalen Ebene Wirkung erzielt werden.

Mir persönlich ist es sowohl in der Rolle als Führungsperson als auch für mich selbst ein großes Anliegen, dass wir in der Arbeitswelt Gestaltungs- und Spielräume, Vielfalt, Selbstbestimmung und Selbststeuerung für alle Tätigkeiten, Funktionen und Rollen möglich machen und fördern. Ich bin überzeugt, dass wir damit wichtige Grundlagen für eine gesunde Arbeitsumgebung und psychische Gesundheit schaffen können. Die Arbeitswelt wird sich weiterhin rasant entwickeln und wir werden auch in Zukunft stark gefordert sein und Kompetenzen wie Selbststeuerung, Reflexionsfähigkeit, kritisches

Denken, Kreativität, Offenheit und Mut benötigen. Wir sind gefordert, unsere vielen verschiedenen Rollen immer wieder neu zu klären und kritisch zu hinterfragen. Für all diese verschiedenen Facetten kann der Job-Crafting-Ansatz ein wirkungsvolles Instrument sein.

Als Sportpsychologe interessiert mich immer auch die mentale Ebene und die damit verbundenen Möglichkeiten. Wir wissen, dass die Art und Weise, wie wir unsere Tätigkeiten wahrnehmen und welche Einstellungen wir unseren Aufgaben und Herausforderungen entgegenbringen eine zentrale Rolle spielt. Wir haben dabei die Möglichkeit, mit einer selbstkritischen Haltung unsere Wahrnehmung und unsere mentalen Einschätzungen und Treiber zu überprüfen und unsere mentalen Muster neu zu gestalten, indem wir versuchen, die Perspektiven auf einzelne Aufgaben zu verändern und ihnen einen anderen Sinn zu geben (Reframing). Job-Crafting nimmt die mentale Ebene auf und gibt somit allen gute Möglichkeiten und Chancen, auch auf dieser Ebene wirksam zu agieren.

Das vorliegende Buch der beiden Autorinnen Andrea Barrueto und Eveline Baumgartner Meier geht auf die verschiedenen Perspektiven von Job Crafting ein und bietet der Leserschaft in ihren verschiedenen Rollen und für sich persönlich wie auch auf organisationaler Ebene vielfältige und vielschichtige Ansätze und eine Menge wertvoller Tools.

Den beiden Autorinnen ist es sehr gut gelungen, zum äußerst wichtigen und aktuellen Thema Job Crafting ein fundiertes und gleichzeitig sehr praxisnahes Buch zu schreiben, das die Leserschaft inspirieren kann und zur Reflexion anregt.

Das Buch zeigt gleichzeitig die Vielfalt und Wichtigkeit der angewandten Psychologie für die Praxis und die verschiedenen Lebens- und Berufsbereiche.

Toll, dass es dieses Buch gibt, und herzlichen Dank dafür. Ich wünsche allen Lesern und Leserinnen viel Inspiration und Spaß bei der Lektüre.

Zürich, August 2024, Christoph Negri

**Einleitung**

**1**

»Jeder ist seines Glückes Schmied.«

Original: »*Fabrum esse suae quemque fortunae.*«

Römisches Zitat (Urheber unbekannt)

Job Crafting basiert auf der Idee auf, dass jeder Einzelne selbst dafür sorgen kann, glücklich und erfolgreich in seiner Arbeit zu sein. Das tönt fast zu schön, um wahr zu sein. Doch was verbirgt sich hinter diesem vielversprechenden Konzept?

Als Arbeitspsychologin, Unternehmensberaterin und Coach ist es unser Ziel, Unternehmen oder Arbeitsräume zu schaffen, in denen sich Menschen entfalten können, ohne die wirtschaftliche Nachhaltigkeit aus den Augen zu verlieren.

Während Andrea Barruetos Buch »Das Design humaner Unternehmen« den Fokus auf die Geschäftsleitung, Führungspersonen und Organisationsberater legt, handelt es sich beim Job Crafting um eine Initiative, die von jedem einzelnen Mitarbeiter ausgehen kann. Job Crafting

kann sogar gedanklich angewendet werden, wenn ein Mitarbeiter formal keinen Handlungsspielraum hat.

Job Crafting geht von der Annahme aus, dass jeder Mensch ein einzigartiges Individuum mit positiven und negativen Erfahrungen, Bedürfnissen, Werten, Wünschen, aber auch Unsicherheiten, Ängsten und Emotionen ist. Deshalb gibt es auch für jeden Menschen unzählige Möglichkeiten, eine passende Arbeitssituation zu gestalten.

Dieses Buch wird dir keine Anleitung zur Bestimmung der perfekten Arbeitssituation geben. Wir suchen nicht den einen idealen Arbeitsplatz oder die perfekte Rollengestaltung für eine bestimmte Person. Im Gegenteil! Unsere Erfahrung und Einblicke in Hunderte von Unternehmen zeigen, dass weder die perfekte Arbeitssituation noch das perfekte Profil eines Menschen für eine bestimmte Konstellation existiert. Dieses Buch verfolgt einen anderen Ansatz. Es will dich inspirieren, über den eigenen Horizont hinauszublicken, sei es als Mitarbei-

tender, als Teamleiter oder aus der HR-Perspektive. Du wirst lernen, welche Möglichkeiten es gibt, Jobsituationen nach persönlichen und aktuellen Bedürfnissen zu gestalten. Außerdem erfährst du, wie du deine Mitarbeitenden dabei unterstützen kannst, den Arbeitskontext anzupassen. Für Leserinnen und Leser, die in der Beratung oder als Coaches tätig sind, haben wir einige Werkzeuge und Fragebögen zusammengestellt, um eure Kundschaft optimal hinsichtlich der Arbeitspassung beraten zu können.

In diesem Buch erfährst du:

- was Job Crafting ist,
- welche Grundbedürfnisse Job Crafting zugrunde liegen,
- welche Formen von Job Crafting heute bekannt sind,
- welches die Vor- und Nachteile von Job Crafting sind,
- wie ein erfolgreicher Job Crafting-Prozess ablaufen kann,
- wie du die passende Art von Job Crafting für dich oder deine Klienten bestimmen kannst,

- wie der Umsetzungsprozess aus verschiedenen Perspektiven aussehen kann und welche Werkzeuge und Methoden du nutzen kannst,
- welche Herausforderungen bei der Umsetzung auftreten können,
- welche Alternativen es zu Job Crafting gibt, um die Selbstverantwortung deiner Mitarbeitenden zu stärken,
- wann eine Kündigung der richtige Weg ist und wie dieser Prozess dann gestaltet werden sollte.

Wir laden dich ein, dich auf Job Crafting einzulassen, dessen Prinzipien in die Tat umzusetzen und deinen Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten. Wir hoffen, dass dieses Buch dir dazu wertvolle Einblicke und praktische Werkzeuge bieten kann. Lasse dich von den Ideen und Geschichten in diesem Buch inspirieren und setze die gewonnenen Erkenntnisse ein, um Arbeit an deine oder eure individuellen Bedürfnisse und Stärken anzupassen.

Denke daran, dass jeder Schritt hin zu einer individuell gestalteten Arbeitssituation nicht nur deine Zufrieden-

heit und dein Wohlbefinden, sondern auch deine Produktivität und deinen Erfolg erheblich steigern kann.

Packe es also an und erlebe, wie kleine Veränderungen große positive Auswirkungen haben können.

In diesem Sinne wünschen wir dir viel Freude, Inspiration, Einsicht und – natürlich – die Realisierung deines Traumjobs!

Die Autorinnen,

Andrea Barrueto und Eveline Baumgartner Meier

# Das Design humaner Unternehmen



Bettina Hoffmann-Ripken, Andrea Barrueto  
**Das Design humaner Unternehmen**  
Organisationsentwicklung jenseits von Mythos  
und Harmoniefalle  
1. Auflage 2023

325 Seiten; Broschur; 39,95 Euro  
ISBN 978-3-86980-712-6; Art.-Nr.: 1160

Die Herausforderungen der vierten Industrialisierung, aber auch Konzepte wie New Work und Agilität machen eine umfassende Transformation auf organisatorischer Ebene notwendig. Damit das gelingt, brauchen Unternehmen eine Kultur der Menschlichkeit.

Wie kann eine nachhaltige und ganzheitliche Transformation von Organisationen gelingen, die letztlich auch eine Grundlage für agile Arbeitsformen bietet? Was bedeutet es, wenn Organisationen Menschlichkeit zu ihrem Kulturprinzip machen? Wie kann diese Kultur entwickelt werden?

Antworten darauf liefert Hoffmann-Ripkens und Barruetos Buch. Es betrachtet die Herausforderungen der Kulturentwicklung in Organisationen im Kontext von Werten, Mindset und Haltung. Gekonnt löst es den scheinbaren Widerspruch zwischen unternehmerischem Interesse und Menschlichkeit auf. Denn Menschlichkeit ist die Basis auf der sich die vielbeschworenen neuen Arbeitsformen erst entfalten können.

Mit ihrem Modell der Menschlichkeit liefern die beiden Autorinnen eine Handlungsanleitung, wie konkret und pragmatisch eine Unternehmenskultur entwickelt werden kann, in der Menschen sich sowohl gesehen und wahrgenommen fühlen als auch gefordert und gefördert werden.



# Positiv führt!



Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann,  
Thomas Achim Werner

## **Positiv führt!**

Mit Positive Leadership Teams und Organisationen  
empowern

1. Auflage 2024

294 Seiten; Broschur; 29,95 Euro

ISBN 978-3-86980-753-9; Art.-Nr.: 1192

Gute Führung spürt man kaum – schlechte umso mehr.

Wem sind Formulierungen wie »einnorden« oder »in die Spur stellen« nicht geläufig? Sie sind Synonyme für eine anachronistische Autorität und fehlende positive Visionen.

Genau hier setzt Positive Leadership an und lenkt die Aufmerksamkeit auf die positive Abweichung, also auf das Gelingende und positiv Herausragende. Der Ansatz kommt aus der Positiven Psychologie und verspricht nicht weniger als eine (R)Evolution von Führung: Er befähigt Führungskräfte, ihre Teams und Organisationen durch authentisches, empathisches und inspirierendes Handeln zu stärken.

Dieses Buch zeigt offen und klar, welches Führungsverhalten heute zeitgemäß ist und wie wir Führung ganz konkret besser machen können. Es versteht sich als eine Anleitung, um eine zukunftsfähige, resiliente und positive Führungs- und Unternehmenskultur zu gestalten.