

Traumjob – kein Mythos

Von Prof. Dr. Waldemar Pelz, Institut für Management-Innovation

Zusammenfassung

Was ist ein Traumjob? Sehr erfolgreiche und **zufriedene** Menschen sprechen dann von einem Traumjob, wenn drei **Bedingungen** erfüllt sind.

- Erstens, sie empfinden ihre Aufgabe **nicht** als **anstrengend** oder mühsam, weil ihre Stärken (Kompetenzen) ideal zu den Anforderungen der Stelle passen. Folge: Die **Arbeit fällt** ihnen **leicht**. Oft sagen sie auch: „Mein Beruf ist mein Hobby“. Das allein reicht aber nicht.
- Zweitens, sie empfinden ihre Arbeit als **sinnvoll** und wichtig, weil sie Anderen nutzt oder Freude bereitet. Sie haben die gleichen **Werte** wie ihre Zielgruppe. Dadurch ernten sie viel Anerkennung und **Wertschätzung**. Das gibt ihnen viel **Energie**.
- Die dritte Bedingung für einen Traumjob ist dann erfüllt, wenn die **Persönlichkeit** (der Charakter) des **Mitarbeiters** zur Persönlichkeit der Organisation (der **Unternehmenskultur**) passt.

Menschen, bei denen diese drei Bedingungen erfüllt sind, sagen, ihre Arbeit mache „**einfach Spaß**“; sie freuen sich darauf, morgens aufzustehen und voller **Energie** und **Freude** an die **Arbeit** zu gehen. Meistens ist es ihnen gar nicht bewusst, warum das so ist. Die **Erklärung** liefern diese drei Bedingungen.

Mit traditionellen **Bewerbungsmethoden** wie zum Beispiel einem Assessment Center oder einem biographischen Interview ist es gar **nicht möglich**, passende Kandidaten zu finden und zu binden. Die Praxis der Personalabteilungen der meisten Unternehmen steckt hier noch in den Kinderschuhen. Ausnahmen fanden wir bei den **beliebtesten Arbeitgebern** (aus Fortune 500) oder bei mittelständischen Weltmarktführern (**Hidden Champions**).

Sie suchen nicht nach den vermeintlich „**besten**“ Absolventen (abgeleitet aus Abschlussnoten oder Assessment Center), sondern nach den am besten **passenden** – passend zu den gelebten (!) Werten, zukunftsorientierten Kompetenzen und zur „Persönlichkeit“ des Unternehmens – der tatsächlichen **Unternehmenskultur**, die in aller Regel nicht viel mit den Aussagen auf **Werbebrochüren** oder „Unternehmensgrundsätzen“ zu tun hat. Der Fachbegriff für die Schnittmenge von Unternehmen und Kandidaten heißt „**Matching**“.

1. Traumjob und Kompetenzen

„Richtige“, oder zur Aufgabe passende Kompetenzen (Fähigkeiten) sind die erste Bedingung für Erfolg und Zufriedenheit im Beruf und Privatleben. Was heißt aber **Erfolg**? Man kann Erfolg definieren als die Realisierung **persönlicher Ziele**, Wünsche oder Idealvorstellungen. Es können materielle (z. B. Geld und Einkommen) oder immaterielle (z. B. Wertschätzung und Anerkennung) Ziele oder Ideale sein. Die Ziele können **mehr** oder **weniger** ehrgeizig und **anspruchsvoll** sein - sie müssen aber authentisch (nicht fremdbestimmt) sein und zu den Werten und zum Charakter passen. Auf diese Aspekte gehen die nächsten Beiträge ein. Entscheidend im Falle der Kompetenzen ist es, dass sie dazu beitragen, die (**authentischen**) **Ziele** in Resultate umzusetzen – und zwar mit einem möglichst **geringen Aufwand**. Wenn jemand zum Beispiel handwerklich geschickt ist und sich selbstständig machen will, nutzt es ihm nicht viel, wenn er musikalisch ist, aber mit Werkzeugen nicht umgehen kann.

Wie man Talente entdeckt

Wie findet man heraus, welche Stärken und Schwächen jemand hat? Erfolg wird man nur dann haben, wenn man sich seiner **Stärken** und Talente bewusst ist und diese **gezielt einsetzt**, um klar formulierte Ziele mit geringem Aufwand umzusetzen. Ansonsten wird man viel (negativen) Stress mit zahlreichen Fehlschlägen und Niederlagen erleben.

Eine Möglichkeit, Stärken oder Talente zu finden hat Howard Gardner in einer Studie der Harvard University vorgeschlagen. Er fand heraus, dass neben der logisch-mathematischen noch mindestens **sechs weitere Intelligenzen** existieren. Hinzu kommt eine weitere, die **praktische Intelligenz**, die der Volksmund als **Cleverness** (Schlauheit oder Klugheit) bezeichnet.

Intelligenz ist nach Gardner definiert als die Fähigkeit, praktische Probleme zu lösen oder **Herausforderungen geschickt** zu meistern.

Zur Vertiefung dieses Themas, der Suche nach Talenten, sei auf die Bücher von Howard Gardner („**Multiple Intelligences**“) und von Robert Sternberg („**Erfolgsintelligenz – warum wir mehr brauchen als EQ und IQ**“).

In diesem Beitrag wollen wir uns auf **Hochschulabsolventen** fokussieren, die einen **Traumjob** suchen oder bereits im Beruf stehen, unzufrieden sind und ihren Job wechseln wollen. Für diese Zielgruppe haben wir am Institut für Management-Innovation einen Test zur Analyse der Stärken und Schwächen für zehn Kompetenzen entwickelt und validiert.

Was die beliebtesten Arbeitgeber erwarten

Die Auswahl dieser Kompetenzen erfolgte nach zwei **Kriterien**. Das eine Kriterium ist die Häufigkeit, mit der diese Fähigkeiten von den **beliebtesten Arbeitgebern** (aus Fortune 500) bei der Einstellung Auswahl und Entwicklung von Potenzialträgern verwendet werden.

Das zweite Kriterium ist die Frage, wie gut sie die zukünftige Leistung der Kandidaten voraussagen können (**prädiktive Validität**). Die Gütekriterien des Tests (Validität, Reliabilität und Normierung) erfüllen voll die Kriterien der **DIN Norm 3340** (Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik).

Unter dem folgenden Link können Sie den Test durchführen und ihr persönliches Stärken-Schwächen-Profil im Vergleich zu anderen Personen erstellen:

<https://pelz.fuehrungskompetenzen.net/www/form/ident/kabe-komp>

Das Stärken-Schwächen-Profil Ihrer **Kompetenzen** müssen noch die zwei anderen Profile hinzukommen, das **Persönlichkeitsprofil** und das **Werteprofil**. Diese werden in den nächsten Blog-Beiträgen ausführlich beschrieben und bilden zusammen die Bedingungen für Ihren **Traumjob**.

2. Traumjob und Werte

Was wirklich wichtig ist

Der berühmte Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi von der University of Chicago hat den **Sinn der Arbeit** mit folgenden Worten auf den Punkt gebracht:

„Die Menschen wollen für einen Zweck arbeiten, nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt ... sie brauchen ein Ziel, das eine planlose Existenz in ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer verwandelt.“

Eine typische Aussage von Menschen mit **Traumjob** lautet:

„Meine Arbeit hat einen tieferen Sinn und Zweck als ‚nur‘ Spaß, Lob, Einkommen oder (sozialer) Status.“

Unsere Befragung von rund 20.000 Fach und Führungskräften fand die Erklärung dafür, welche Gefühle zufriedene und zugleich erfolgreiche Menschen haben:

- Sie empfinden sich als „wertvolles“ Mitglied einer **Gemeinschaft** mit gemeinsamen Werten und Zielen.
- Sie verbessern regelmäßig ihre Fähigkeiten und haben dadurch **Erfolgserlebnisse**, auf die sie stolz sind.
- Die Erfolgserlebnisse und das Gefühl, eine sinnvolle Aufgabe zu haben, stärken ihr **Selbstvertrauen**. Damit erwerben sie größere Freiräume, stärken ihr Verantwortungsbewusstsein und gewinnen **Respekt**, legitime Macht und **Einfluss**.

Diesen Zusammenhang nennt man auch die „**Erfolgsspirale**“.

Authentische oder „synthetische“ Werte

Wertvorstellungen werden sehr stark vom sozialen **Umfeld** geprägt. Dazu gehören **Eltern**, Lehrer, Freunde, Arbeitskollegen, **Vorgesetzte**, Modetrends und die verschiedensten **Medien** – vom Internet über Rundfunk und Zeitschriften bis hin zu **Hollywood** (Schauspieler und die Rollen, die sie verkörpern, Idole, stilisierte „Vor-bilder“ und „Promis“).

Die Folge kann eine Fremdbestimmung der eigenen Werte sein. Diese Menschen leben dann nicht das eigene, sondern ein fremdes Leben. Sie sind konfus, unsicher, zerstreut, depressiv und leicht manipulierbar; sie haben keinen **inneren Kompass**.

Was Sie wirklich wollen

Auf dieses Phänomen hat vor vielen Jahren bereits Erich Fromm hingewiesen, indem er sagte:

„Wir verwenden unsere ganze Energie darauf, das zu bekommen, was wir haben wollen, und die meisten Menschen fragen nie nach der Voraussetzung dafür: dass sie nämlich wissen, was sie wirklich wollen“.

Daraus folgt die Empfehlung, die eigenen Werte **selbstkritisch** zu **hinterfragen**, inwiefern sie wirklich **authentisch** oder fremdbestimmt sind. Dazu haben sich zwei **Methoden** bewährt. Die erste ist eine **Übung** zur Festlegung Ihrer authentischen Werte. Die zweite ist ein (validierter) **Test** zur Ermittlung Ihres Werteprofiles.

Erste Methode: authentische Werte festlegen (Instruktionen)

1. Wählen Sie aus der folgenden Liste **sieben (aus 50)** Werten aus, von denen Sie meinen, dass sie Ihnen besonders wichtig sind:
 - Gerechtigkeit/Fairness, Gleichbehandlung, Objektivität, Unbefangenheit, Wohlwollen, Toleranz, Ausgleich
 - Persönliches Wachstum/Reife, Ehrgeiz, Energie, Neugier, Kreativität, Leistung, Offenheit (für neue Erfahrungen)
 - Vertrauen, Integrität, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kompetenz, Gradlinigkeit
 - Respekt/Würde, Wertschätzung, Höflichkeit, Anstand, Zuvorkommenheit, Akzeptanz
 - Verantwortung, Beharrlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Umsicht, Beherrschung, Sorgfalt, Einsatz
 - Gemein Sinn, Optimismus, Interesse an Anderen, Hilfsbereitschaft, Loyalität, Fürsorge
 - Genuss/Schönheit, Ästhetik, sinnliche Befriedigung, Lebensfreude, Spaß, Humor, Unterhaltung.
2. **Definieren** Sie Ihre Werte. Was verstehen Sie zum Beispiel unter Toleranz, Fairness, Verantwortung oder Vertrauen.

3. Prüfen Sie, inwiefern Sie Ihre **Werte** in Ihrem derzeitigen **Umfeld** oder Ihrer derzeitigen Organisation tatsächlich **realisieren** können. Ist es möglich, zum Beispiel Respekt, Wertschätzung, Verantwortung oder Integrität zu erleben und zu praktizieren!

Sollte das nicht der Fall sein, macht es nicht den geringsten Sinn, sich bei einer derartigen Firma oder Organisation zu bewerben. Die tatsächlich gelebten Werte kann man mit ein paar Klicks herausfinden.

Äußerste Vorsicht ist geboten, wenn Organisationen zum Beispiel behaupten: „Wir leben unsere Werte“.

Zweite Methode: Erstellung Ihres Werteprofiles

Während die erste Methode für Menschen gedacht ist, die sich noch nie Gedanken über ihre Werte gemacht haben, basiert der folgende **Test** auf einer **Befragung** der jungen Generation (bis 35 Jahre) mit **Hochschulabschluss** und einigen Jahren **Berufserfahrung**.

Mit diesem Test erstellen Sie ein **Werteprofil** im **Vergleich** zu anderen Personen, die diesen Test bereits absolviert haben. Dies ist der direkte Link zum Test:

<https://pelz.fuehrungskompetenzen.net/www/form/ident/werte>

Zu Ihrem Persönlichkeitsprofil gehören (neben Werten und Kompetenzen) auch Ihre Charaktereigenschaften. Diese werden im nächsten Beitrag beschrieben.

3. Traumjob und Charakter (Persönlichkeitsmerkmale)

Definition: Was ist Persönlichkeit und Charakter?

*Unter **Persönlichkeit** versteht man einzigartige Persönlichkeitsmerkmale oder Eigenarten des Menschen. Sie entstanden durch **Vererbung** und **Erziehung** und haben sich im Lauf des Lebens **verfestigt**. Die Bezeichnung **Charakter** wurde durch den Einfluss der amerikanischen Psychologie durch den Begriff **Persönlichkeit** ersetzt. Man kann also beide Begriffe **synonym** verwenden.*

Es gibt - je nach Zählweise - rund **20.000 Persönlichkeitsmerkmale**. Sie werden in so genannten **Persönlichkeitstests** mit **statistischen Methoden** zu vier bis 21 **Hauptmerkmalen** (Faktoren) zusammengefasst. **Beispiele** sind: aus sich herausgehend, sensibel, impulsiv, intelligent, wagemutig, gewissenhaft, misstrauisch, experimentierfreudig, ängstlich, egozentrisch, kühl, warmherzig, narzisstisch usw.

Worauf es bei der Persönlichkeit (dem Charakter) ankommt

Die Definition deutet an, dass die Persönlichkeit eines Menschen nur schwer oder gar **nicht veränderbar** ist. Folglich kann man Persönlichkeitseigenschaften mit vertretbarem Aufwand (zum Beispiel in einem **Seminar, Training** oder **Coaching**)

weder **erlernen** noch **verlernen**. Und ein **Assessment Center** ist für die Diagnose der Persönlichkeit völlig ungeeignet.

Die Bedeutung der Persönlichkeit hat der legendäre Vordenker im Management, **Peter Drucker**, wie folgt formuliert:

"What a manager has to be able to do can be learned... But one quality cannot be learned ... It is not genius; it is character."

Nicht nur im Beruf gilt das Prinzip, wonach es wenig Sinn macht, einem **Huhn** das **Fliegen** oder einem **Adler** das tägliche **Eierlegen** beizubringen. Auch der **Volksmund** sagt:

"Man sollte aus einem Ackergaul kein Rennpferd machen (und umgekehrt)".

Mit anderen Worten: Die **Persönlichkeit** muss zum beruflichen oder privaten **Umfeld** passen, wenn jemand materiellen oder immateriellen Erfolg und Spaß haben will. Im Beruf bildet die **Unternehmenskultur** das Umfeld. Sie ist genauso schwer veränderbar wie die Persönlichkeit eines Menschen.

Es ist kein Zufall, dass es keinem der großen deutschen **Konzerne** bislang gelungen ist, eine Unternehmenskultur zu etablieren, wie man sie zum Beispiel von innovativen Unternehmen im **Silicon Valley** kennt. Veränderungen vollziehen sich meistens nur über mehrere **Generationen** von Managern.

Man sollte sich also **bei keinem Unternehmen bewerben**, das eine Unternehmenskultur (Persönlichkeit) hat, die nicht zur **Persönlichkeit** eines talentierten **Potenzialträgers** oder Bewerbers passt und das persönliche Wachstum blockiert.

Die Herausforderung: In keinem **Bewerbungsgespräch** oder Assessment Center sind Vertreter der Personalabteilung bereit oder gewillt, über die **tatsächliche Unternehmenskultur** zu sprechen. Zum Glück hat sich das im Internet-Zeitalter geändert. Heute kann kein großes Unternehmen die tatsächlich gelebte Kultur verheimlichen.

Welche Persönlichkeitsmerkmale relevant sind

Will man die **relevanten Persönlichkeitsmerkmale** herausfinden (diagnostizieren), ist man auf die traditionellen Persönlichkeitstest angewiesen. Diese sind in den meisten Fällen für ein Matching nicht geeignet. Viele wurden entweder für rein **akademische** oder **klinische** Zwecke entwickelt und sind auf die **Praxis in Unternehmen** nicht anwendbar.

Ein zweites Problem traditioneller Tests ist die **mangelnde** Praxisrelevanz (**Validität**). Fehlende Validität bedeutet, dass ein Test bestenfalls die Qualität eines Horoskops haben kann. Hier das Beispiel eines der am weitesten verbreiteten Persönlichkeitstests:

https://de.m.wikipedia.org/wiki/Datei:Vergleich_DISG-Test_und_Sternzeichen.png

Aus diesem Grund war es notwendig, einen neuen Persönlichkeitstest zu entwickeln. Er trägt den Namen „**Gießener Inventar der Persönlichkeit**“. Unter dem nachfolgenden Link sind der **wissenschaftliche** Hintergrund, die **Gütekriterien** (Validität und Reliabilität), die **Methodik** und die **Kritik** an traditionellen Persönlichkeitstests zu finden:

<https://www.managementkompetenzen.de/persoenlichkeitstest.html>

Das eigene Persönlichkeitsprofil erstellen

Der nachfolgende Link führt zu einem, mit einer Stichprobe von 15.000 Personen **validierten**, praxisrelevanten **Persönlichkeitstest** (Gießener Inventar der Persönlichkeit).

Erstellen Sie damit Ihr Profil. Beachten Sie dabei, dass es weder glaubwürdig noch nützlich ist, bei allen Dimensionen „**möglichst gut**“ abzuschneiden. Die meisten erfolgreichen Persönlichkeiten haben **drei bis vier Merkmale**, bei denen sie sich deutlich von Anderen unterscheiden. Sie sind nicht, wie der Volksmund sagt, **weder Fisch noch Fleisch**.

Der Link lautet:

<https://pelz.fuehrungskompetenzen.net/www/form/ident/kabe-pers>

Nachdem Sie mit diesem Test Ihr **Persönlichkeitsprofil** erstellt haben, legen Sie bitte die zwei anderen Profile hinzu (das **Werteprofil** (Link) und das **Kompetenzprofil** (Link)).