

Ein neuer Job: Lottogewinn oder Katze im Sack? Wie Sie ein Jobangebot auch analysieren sollten.

Im Mai des letzten Jahres hatte ich Ihnen im [access Newsletter](#) ein Buch von Volker Kitz und Manuel Tusch als Lektüre ans Herz gelegt, falls Sie mit Ihrem aktuellen Job unzufrieden sind, aber nicht so recht wissen, was Sie eigentlich anders machen würden. Auch für den Fall, dass Sie Gefahr laufen, in einen neuen Job hineinzustolpern, halte ich heute „Das Frustjobkillerbuch“ noch für unverändert originell und lesenswert: Schluss mit der Illusion, dass beim nächsten Job alles besser wird!

Mit dem Buch „[Ohne Chef ist auch keine Lösung](#)“ haben die beiden Autoren ein nicht minder unterhaltsames und empfehlenswertes Werk nachgelegt, dessen Themenschwerpunkt in meinem „[Karriere-Audit](#)“ (siehe „Special Audit“ (II): Kollegen & Chef) unter der etwas flapsig daherkommenden Frage „Wie manage ich eigentlich meinen Chef“ aus einer anderen Blickrichtung kurz andiskutiert wird.

Es ist richtig und wichtig, den eigenen Finger in die Wunde „Flucht aus dem aktuellen Job“ zu legen. Allerdings lenkt dies auch ein wenig den Blick vom Themenkomplex „Jobwechsel“ ab. Und manchmal steht er dann einfach vor einem, vielleicht ganz überraschend, vielleicht ganz unbeabsichtigt: Ein potentieller neuer Job! Unabhängig davon, ob es sich um eine Stelle mit verbundenem Firmenwechsel oder um eine neue Position beim aktuellen Arbeitgeber handelt, steht man nun vor einer schnell zu treffenden Entscheidung, für die man erst einmal nach entscheidungsrelevanten Kriterien sucht.

So ging es zumindest mir persönlich im Dezember 2009, als mich mein globaler Boss mitten in einem Kunden-Event anrief und fragte, ob ich für ihn einen Job in der neuen „EMEA“-Organisation¹ übernehmen wolle. Klar, zuerst füllt man sich geehrt, und enge Freunde und Kollegen versorgen einen mit mehr oder minder hilfreichen Statements wie „Hast du überhaupt eine Wahl?“. Und so kommt man schnell ins Grübeln...

Selbstverständlich hat man eine Wahl! Und eines der wichtigsten Kriterien bleibt meiner Meinung nach stets die Frage nach den eigenen Talenten: Inwieweit betont der neue Job meine persönlichen Stärken im Bereich Wissen, Erfahrung und Arbeitsstil? Ermöglicht er mir folglich, auch im neuen Umfeld eine Top-Performance abzuliefern und so das Unternehmen weiterzubringen?



Jens Ohle verantwortet seit Februar 2010 das operative Outsourcing- & Consulting-Geschäft für Kelly Services in der Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika.



¹ EMEA steht für die Regionenbezeichnung „Europe, Middle East and Africa“.

Als ich nun vor dieser Frage stand, erinnerte ich mich an ein Kapitel in einem meiner Lieblings-Managementbücher. Dort wurde im Kapitel „Job Design und Assignment Control“ dargestellt, warum sich ein effektiver Manager mit dem Thema der „*richtigen Gestaltung von Aufgabe und Stelle*“ beschäftigen muss.

Nun gut, wenn es in der einen Richtung gilt, dann spricht in diesem Fall wenig gegen einen Umkehrschluss. Aus den typischen Fehlern in der Praxis der Stellengestaltung kann man ablesen, wie Ihr neuer Job für Sie passend gestaltet sein müsste bzw. wann Sie besonders kritisch werden sollten. Nachfolgend stelle ich Ihnen kurz vor, wie aus Management-Literatur ein interessantes „Karriere-Werkzeug“ werden kann. Am Schluss weise ich noch auf das Buch hin, aus dem meine Anregungen abgeleitet sind. Übrigens: Diese Fragen sind natürlich auch für Absolventen relevant – bei der Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Jobangebot.

1) Der neue Job muss passen

Das klingt zwar etwas banal, aber es ist schlicht und einfach so: Ihr neuer Job darf für Sie nicht „zu klein“ sein. Was passiert, wenn der Job zu klein ist, sprich Sie nicht ausreichend gefordert und nicht weit genug aus Ihrer aktuellen Komfortzone geholt werden? Zunächst würden Sie Ihren Job erst einmal ziemlich gut machen, er fordert Sie ja nur wenig. Und auch ihr/e Chef/in würde so mit der Wahl zufrieden sein. Doch dann träte das ein, was typisch ist für das Zeitalter der „Kopfarbeiter“: Unter anderem über das Prinzip der „Ergebnisorientierung“ kontrolliert die Aufgabe zunehmend den Mitarbeiter, nicht mehr wie früher hauptsächlich der Chef. Und so besteht häufig die Gefahr, dass ein „zu kleiner Job“ nicht erkannt und nicht korrigiert wird. Die Folge: Die eigene Entwicklung verkümmert zusehends, der Job wird zur Routine, die Potentiale für das eigene Unternehmen werden nicht angegangen und ausgeschöpft.

Genauso kann Ihr Chef den Fehler begehen, den Job für Sie zu groß auszulegen. Zwar hängt es hier auch noch ein Stück weit von der eigenen Selbstreflexion ab, doch jeder kann in seiner Aufgabe überfordert werden. Da allerdings die Tendenz verbreitet ist, die eigenen, zu eng gesteckten Grenzen schnell zu akzeptieren, ist in diesem Fall vermutlich mehr Spiel bei der Beurteilung anzusetzen als bei der fatalen Situation eines „zu kleinen Jobs“.

2) Wie relevant ist der Job?

Als Nächstes müssen Sie analysieren, worin die Relevanz Ihres potentiellen neuen Jobs besteht. In vielen Fällen wird dies recht eindeutig sein; insbesondere in den kleinen und mittleren Unternehmen gibt es wenige bis keine „Schein-Jobs“. Doch gerade in den für Hochschulabsolventen so vermeintlich hochattraktiven Großkonzer-

nen existieren viele solcher „Non-Jobs“. Ob sie die Bezeichnung „Assistent“ oder „Coordinator“ tragen, in Stabsabteilungen oder direkt unter der Geschäftsleitung angesiedelt sind, tut nicht viel zur Sache.

Relevant ist dagegen, dass solche „Non-Jobs“ häufig mit einer verheerenden Kombination von Einfluss und Verantwortung ausgestattet sind, die einen selbst wie die gesamte Organisation über die Zeit hin geradezu korrumpiert und insgesamt wenig bis keinen direkten Beitrag zur Wertschöpfung für den Kunden, der Marktzweck nahezu jedes Unternehmens, beisteuern. Sie erkennen „Schein-Jobs“ außerdem daran, dass diese zwar mit wenig Verantwortung, wohl aber mit einigem Einfluss oder – anders ausgedrückt – Macht verknüpft sind.

Ein Beispiel: Ein Bekannter ist innerhalb eines Münchener Weltkonzerns in den Stabsbereich „Richtiges Projektmanagement“ gewechselt, der direkt bei einem Vorstandsmitglied angesiedelt ist, so dass der Einfluss auf unternehmensweite Richtlinien recht hoch ist. Doch die Verantwortung für weniger effektive Vorgaben übernehmen die Kollegen dort nicht, dafür gibt es die Linienmanager. Im Fall der Fälle ist dies ein Aufgabenbereich, den sich das Unternehmen nicht mehr leisten kann oder gar sollte.

Achten Sie also darauf, die Anzahl dieser Non-Jobs in Ihrer Vita zu minimieren und sich nach jeder Aufgabe dieser Art einer neuen Linienposition mit klar messbarer und sichtbarer Verantwortung zuzuwenden.

3) Die multiple Persönlichkeit der Arbeitswelt?

Die Organisationsstrukturen insbesondere global agierender Unternehmen sind zunehmend immer komplexer gestaltet, oftmals in mehr als zwei Dimensionen. Dies führt unweigerlich zur Zersplitterung von Verantwortung oder Entscheidungsbefugnissen. In solchen mehrdimensionalen Matrixstrukturen sind Sie selbst bei der Umsetzung von wichtigen Aufgaben noch auf die Kooperation mehrerer anderer Kollegen angewiesen, was demzufolge viele Sitzungen oder Telefonkonferenzen und einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf nach sich zieht.

Wäre Ihr neuer Job davon geprägt, dass Sie nie allein etwas zu einem Ergebnis bringen, etwas finalisieren können? Ist die potentielle Position so komplex, dass sie schon von Ihrem neuen Chef nicht wirklich beschrieben werden kann? Wenn Sie in einem Job nicht nur Ihre Mitarbeiter und sich selbst, sondern auch noch mehrere Kollegen managen müssen, dann ist das keine Stelle für den ersten Führungsjob. Überhaupt sollten Sie hier sehr erfahren in der Thematik sein und zudem sehr diszipliniert arbeiten können.

4) Ein bisschen von allem ist ein bisschen zu viel

Das Verzetteln in passenden, aber quantitativ zu vielen Aufgaben ist genauso ein sicherer Stolperstein wie der Job, an den eine derart große Anzahl unterschiedlichster Anforderungen gestellt wird, dass ihm kein normaler Mensch gewachsen sein kann.

Die Fokussierung auf Weniges sowie das Prinzip der Ergebnisorientierung sind zwei der sechs wichtigen Grundsätze wirksamer Führung nach Fredmund Malik und sind dementsprechend auch zwei logische Stolpersteine auf dem Weg zu einem High-Performance Job.

Wie erkennen Sie einen solchen „Killer-Job“, der zum Verzetteln einlädt oder sich sogar als unmögliche Aufgabe herausstellen könnte: Ein starkes Indiz wäre die Tatsache, dass die Position in diesem Zuschnitt schon vor Ihnen zwei oder drei fähige Mitarbeiter oder Kollegen verschlissen hat. Häufig wird dieser Fehler aus Mangel an Ressourcen in kleineren Organisationen begangen. Vielleicht ist es nicht nötig, schon vor Antritt der Stelle eine verbindliche Neuausrichtung festzuschreiben. Aber vorfühlen, wie offen Ihr potentieller Chef für eine Anpassung der Aufgabenbereiche ist, sollten Sie in einem solchen Falle allerdings schon.

Fazit

Versuchen Sie bei Ihrem potentiellen neuen Job herauszufinden, zu welchem Defizit die neue Position neigt: Ist sie vielleicht zu groß oder zu klein angelegt, ist zu viel in ihr enthalten oder ist sie eigentlich unmöglich zu erfüllen? Aus meiner persönlichen Erfahrung kann ich sagen, dass ich in den meisten Bewerbungsgesprächen zu diesem wichtigen Bereich zu wenig kritisch befragt wurde. Sparen Sie sich die eine oder andere klassische, aber recht unspezifische Frage und „investigieren“ Sie besser in die konkrete Stelle hinein. Die obigen Überlegungen sollten Ihnen genügend Hinweise und Anregungen für die richtigen Fragen gegeben haben.

Wie beurteilt man den Inhalt eines neuen Jobs? Wann passt er gut, wann könnte er zum Verhängnis werden?		
Kriterium	Gefahr / potentieller Fehler	Empfehlung
Passgenauigkeit	Der neue Job ist "zu klein" (die eigene Entwicklung verkümmert, eher bei persönlichkeitszentrierten Organisationen) oder "zu groß" (Überforderung).	Lieber etwas zu groß als zu klein; falls es passiert, ist in jedem Fall Ihre "mutige" Reaktion notwendig.
Verantwortung	Großer Einfluss, aber ein Mangel an Verantwortung, ein "Schein- oder Non-Job"; prädestiniert in Großunternehmen und in Stabs-/Support-Abteilungen.	Anzahl minimieren, maximal zwei bis drei Jahre lang, danach zwingend eine Linienposition.
Komplexität	Entscheidungen und/oder Umsetzungen sind von der Kooperation oder Koordination mit vielen anderen abhängig; insbesondere in komplexen Matrix- oder anderweitig stark vernetzten Organisationen.	Nur für disziplinierte und/oder sehr erfahrene Personen; eher bei internem Wechsel; Versuch notwendig, so viel wie möglich getrennt zu halten.
Fokussierung	Patchwork verschiedener Jobs, die quantitativ (Mangel an innerer Kohärenz; zu beschäftigt, um Resultate zu erzielen) oder qualitativ überzogen (große Anzahl unterschiedlicher Anforderungen; "Killer-Job") sind; insb. in kleinen/mittelgroßen Organisationen anzutreffen.	Das Prinzip der "Ergebnisorientierung" und die "Fokussierung auf Weniges" in den Vordergrund stellen; Selbstüberschätzung vermeiden; Ablehnen, wenn mehrere Vorgänger auf der selben Stelle verschlissen wurden.

Quelle: access KellyOCG (2010), Fredmund Malik "Führen Leisten Leben" (2006)

Kriterium	Gefahr / potentieller Fehler	Empfehlung
Passgenauigkeit	Der neue Job ist "zu klein" (die eigene Entwicklung verkümmert, eher bei persönlichkeitszentrierten Organisationen) oder "zu groß" (Überforderung).	Lieber etwas zu groß als zu klein; falls es passiert, ist in jedem Fall Ihre "mutige" Reaktion notwendig.
Verantwortung	Großer Einfluss, aber ein Mangel an Verantwortung, ein "Schein- oder Non-Job"; prädestiniert in Großunternehmen und in Stabs-/Support-Abteilungen.	Anzahl minimieren, maximal zwei bis drei Jahre lang, danach zwingend eine Linienposition.
Komplexität	Entscheidungen und/oder Umsetzungen sind von der Kooperation oder Koordination mit vielen anderen abhängig; insbesondere in komplexen Matrix- oder anderweitig stark vernetzten Organisationen.	Nur für disziplinierte und/oder sehr erfahrene Personen; eher bei internem Wechsel; Versuch notwendig, so viel wie möglich getrennt zu halten.
Fokussierung	Patchwork verschiedener Jobs, die quantitativ (Mangel an innerer Kohärenz; zu beschäftigt, um Resultate zu erzielen) oder qualitativ überzogen (große Anzahl unterschiedlicher Anforderungen; "Killer-Job") sind; insb. in kleinen/mittelgroßen Organisationen anzutreffen.	Das Prinzip der "Ergebnisorientierung" und die "Fokussierung auf Weniges" in den Vordergrund stellen; Selbstüberschätzung vermeiden; Ablehnen, wenn mehrere Vorgänger auf der selben Stelle verschlissen wurden.

Das oben erwähnte Management-Buch ist – für den regelmäßigen Leser meiner Beiträge wenig überraschend – wieder einmal Fredmund Maliks [„Führen Leisten Leben“ \(2006\)](#), und Sie finden die aufgeführten potentiellen Fehler in der Stellengestaltung im dritten Teil des Buches.

Ein letzter interessanter Gedanke: Eher selten ist in der Praxis die Bitte nach Gesprächen mit potentiellen „Peers“, sprich: mit Ihren zukünftigen Kollegen auf gleicher Ebene. Sind diese nicht in den bisherigen Prozess eingebunden, sollte es gut möglich sein, zu den obigen Fragestellungen realitätsnahe Antworten zu bekommen. Sind Sie durch die zweite und/oder dritte Gesprächsrunde hindurch, dann ist dies eine spannende Möglichkeit, Ihre bisherigen Eindrücke zu validieren!

Nach zwei Monaten kann ich sagen, dass ich viele Perspektiven des neuen Jobs auch durch obige Analyse im Vorfeld nicht erkennen konnte, zumeist weil mir einfach Wissen fehlte. Allerdings fühlte ich mich während der Diskussion mit meinem Chef deutlich sicherer und ebenso bei der Entscheidungsfindung.

Viel Erfolg und nur die besten Wünsche für Ihren aktuellen oder zukünftigen Job!

Ihr Jens Ohle



Jens Ohle fasst im access Newsletter Gedanken aus Karriere- und Managementliteratur sowie fremde und eigene Erfahrungen zu Themen rund um den beruflichen Erfolg zusammen.

Den access Newsletter können Sie einfach über www.access.de beziehen.