



Mitarbeiter wollen Karriere machen. Sie wollen nicht tun, was andere sagen, sondern anderen sagen, was zu tun ist. Für eine gehobene Position würde mancher vieles geben. Doch so sehr die Mitarbeiter ihre Beförderung wünschen: Die Chefs wehren ab. Ließen sie jeden aufsteigen, der es will, gäbe es bald nur noch Chefs – und keine Wasserträger mehr. Aber genau die sorgen dafür, dass sich das Rad dreht. Welcher Mitarbeiter weiß schon, dass er durch Fleiß und perfekte Arbeit seinen Aufstieg eher bremst? Wer weiß schon, dass Team- oder Korpsgeist für die Karriere ein schlechter Treibstoff sind?

#### Warum Chefs so ungern befördern

Mit der Karriere vieler Mitarbeiter verhält es sich wie mit festgefahrenen Autos: Je mehr man Gas gibt, um endlich von der Stelle zu kommen, desto tiefer setzt man sich fest. Wer seinen alten Job immer besser macht, immer fleißiger und immer schneller, erhöht dadurch nicht die Chance auf seine Beförderung – eher verhindert er sie.

Das gilt umso mehr, wenn der direkte Chef im mittleren Management ist. Wer erntet den Ruhm für die Leistungen des Mitarbeiters? Wer kann seine Geschäftsergebnisse steigern, das Image seiner Abteilung aufpolieren und mit genialen Ideen vor der Geschäftsleitung glänzen? Natürlich der direkte Vorgesetzte!

Der Oberboss fragt nicht, welchen Anteil der Mitarbeiter am Erfolg hat. Er klopft der verantwortlichen Führungskraft auf die Schultern. Was hätte der direkte Chef davon, einen Spitzenmitarbeiter für eine Beförderung vorzuschlagen? Für ihn hieße das doch: Er würde seinen besten Spieler in eine höhere Liga ziehen lassen, ohne Ablösesumme und gleichwertigen Ersatz. Er würde die Leistungsfähigkeit schwächen und damit seine persönlichen Karrierechancen. Denn natürlich spekuliert auch er auf eine Beförderung.

## AUFSTIEG (UN)ERWÜNSCHT

### Heimliche Spielregeln des Karrierepokers

Eine Spitzenleistung muss aber auch kein Hinweis darauf sein, dass der Mitarbeiter für Höheres geeignet ist, wie er es gerne sieht. Seine Spitzenleistung kann auch beweisen, dass er zu seiner jetzigen Arbeit wie die Faust aufs Auge passt. Mit anderen Worten: Wer aufsteigen will, darf an seinem alten Arbeitsplatz eben nicht wie ein Rädchen im Getriebe funktionieren; er muss quietschen und andere Talente zeigen.

#### Warum der Fleißige der Dumme ist

Was bringt es, wenn ein Mitarbeiter wie verrückt schuftet, ohne dass sein Chef es bemerkt? In jeder Firma gibt es „Wühler“, die sich durch viel Arbeit graben – aber immer unter der Oberfläche. Sie wickeln Projekte sauber ab, denken sich Produkte aus, haben geniale Ideen. Aber nie wird das Ergebnis ihrer Arbeit ihnen angerechnet; immer kassieren andere das große Lob, die Beförderungen, das Geld.

Eine Studie bei IBM, auf die Sabine Asgodom in ihrem Buch „Eigenlob stimmt“ verweist, ergibt, dass Beförderungen nur zu 10 Prozent von der Leistung des Mitarbeiters abhängen – aber zu 90 Prozent von seiner Selbst-PR und seinem Kontakt zum Vorgesetzten.

Dafür gibt es unter anderem drei Erklärungen: Chefs sehen nicht die Leistungen – nur den Wellenschlag: Die meisten Chefs sehen ihre Mitarbeiter nur sporadisch. Sie schauen ihnen nicht acht Stunden über die Schulter, teilen meist kein Büro mit ihnen, sind oft weit entfernt. Sie sehen nicht die Arbeit, sondern nur deren Wellenschlag. Nur wer viel Wind um seine Leistung macht, zum Beispiel in Meetings, erzeugt die größten Wellen!

Chefs haben fachlich zu wenig Ah-

nung: Die meisten Chefs waren einmal Experten, sind es aber nicht mehr. Wer als Führungskraft arbeitet, kann sein Fachwissen kaum auf dem neuesten Stand halten, da er mit anderen Fragen befasst ist. Den Wert mancher Spitzenleistung, den seine „Wühler“ im Stillen leisten, kann er gar nicht einschätzen. Fachliche Leistungen sind für ihn oft nur so gut, wie ein Mitarbeiter sie verkauft.

Chefs (be)fördern nach dem Ähnlichkeitsprinzip: Unbewusst bevorzugen Chefs Mitarbeiter, die ein ähnliches Talent im Selbstverkauf an den Tag legen. Damit einer Chef wird, muss er die Kunst des Trommelns beherrschen, muss er aus jedem Leistungskrümel eine Sahnetorte backen können. Im besten Fall sind das Meister der Selbst-PR – im schlimmsten Fall Schaumschläger. Stille Leistungsträger bleiben auf der Strecke. Sie fallen nur dann auf, wenn sie mal einen Fehler machen.

#### Der Glaube an den Teamgeist

Wenn es einen Geist gibt, den die Chefs immer wieder beschwören, dann ist es der Teamgeist. Ob in Stellenanzeigen oder in Ansprachen, überall wird Teamfähigkeit gefordert. Kein Bewerber tritt mehr an, ohne gründlich den Verdacht zu zerstreuen, er könnte ein Einzelkämpfer sein. Wer einsam durch den Wald joggt, gibt sich als Staffelläufer aus; wer im stillen Kämmerlein die Gitarre zupft, präsentiert sich als Mitglied einer Band; und wer gerne den Kochlöffel schwingt, tut das freilich nur, um mindestens ein halbes Dutzend Freunde zu verwöhnen.

Jeder springt für jeden in die Bresche. Ob einer in Urlaub ist oder durch Krankheit ausfällt: Der Teamgeist tritt in Erscheinung. Aber: Nur wer es schafft, mit einer Einzelleistung aus der Masse zu ragen, wird gekannt, geschätzt und befördert.



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater.

Wer befördert werden will, muss die Trommel der Selbst-PR schlagen. Aber genau damit tun sich viele Mitarbeiter schwer. Das kann eine Mitgift der Erziehung sein. Wer hat als Kind nicht Sätze gehört wie „Nimm dich nicht so wichtig“, „Eigenlob stinkt“ oder „Der Esel nennt sich immer zuerst“? Pädagogen haben herausgefunden, dass ein durchschnittliches Kind täglich etwa zehnmal so viele negative Botschaften wie positive hört. Kein Wunder, dass mancher auch als Erwachsener nicht gerade vor Selbstbewusstsein strotzt.

Nun spricht nichts gegen Bescheidenheit im Privatleben. Aber wer seinen Chef überzeugen will, muss sich an die Spielregeln des Geschäftslebens halten. Die wichtigste lautet: „Tue nicht nur Gutes – sondern rede auch darüber!“ Ein cleverer Mitarbeiter nutzt z.B. Meetings, um seine Erfolge zu präsentieren, setzt seinen Chef bei wichtigen Briefen und Mails auf den Verteiler. Und er führt ein Leistungstagebuch, damit er bei Jahresgesprächen und Gehaltsverhandlungen gute Argumente hat.

Und die Moral von der Geschichte: Teamarbeit wird gelobt und Einzelarbeit belohnt.

Ihr  
  
Andreas Erbenich  
www.andreaserbenich.de