

1

Karrierekiller wider Willen

»Takt besteht darin, dass man weiß, wieweit man zu weit gehen darf.«

*Jean Cocteau (1889–1963),
französischer Schriftsteller,
Regisseur und Maler*

Die Unternehmen sind voll von Menschen mit großer Fachkompetenz. Und doch schaffen es einige, diese Kompetenz erfolgreich zu verschleiern. Zum Beispiel, weil sie gleich im ersten Eindruck beim Vorstellungsgespräch versagen oder weil sie nichts Besseres zu tun haben, als an falscher Stelle einen Flirtversuch zu wagen. Nach wie vor gelten die soziale Kompetenz und damit die Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich zu agieren, als entscheidende Karriereaktoren. Und das völlig zu Recht.

Denn überlegen wir einmal, was heute noch den Unterschied ausmacht. Betrachten wir ein Unternehmen und stellen die Frage, nach welchen Kriterien ein Kunde entscheidet, ob er sich in diesem Unternehmen in den besten Händen

wähnen darf. Dann wird deutlich, dass das schon lange nicht mehr die Produkte oder Dienstleistungen sind. Denn diese sind substituierbar. Nie zuvor war ein Kunde so gut informiert wie heute. Das Internet hat ihm neue Möglichkeiten der Recherche gegeben und so weiß er spätestens jetzt, dass sich die Angebote der Unternehmen fast so stark gleichen wie ein Ei dem anderen.

Das, was heute den Unterschied ausmacht, ist der Faktor Mensch. Der Mitarbeiter im Kundenkontakt ist das entscheidende Kriterium, um den Kunden auch weiterhin an sich binden zu können. Darum ist es kein Wunder, dass gute Umgangsformen in den Unternehmen weiterhin hoch im Kurs stehen. Ohne Zweifel ist es zwar so, dass viele Dinge und so manches Verhalten heutzutage nicht mehr selbstverständlich sind. Das führt jedoch nicht dazu, dass Arbeitgeber ihre Ansprüche senken würden. Das können sie ja schon alleine deshalb nicht, weil es der Kunde aus oben genannten Gründen auch nicht tut. Darum zeigt sich, dass diejenigen Mitarbeiter, die in der Lage sind, Gespräche zu initiieren, auf Menschen zuzugehen und Sympathien zu we-

cken, diejenigen sind, die die besten Aussichten auf Erfolg haben.

Und auch fern vom Kundenkontakt haben die meisten Arbeitgeber selbstverständlich eine Vorstellung davon, welche Werte in ihrem Unternehmen verkörpert werden sollen. Das gilt dann eben nicht nur im Kontakt nach außen, sondern auch für das interne Miteinander. Darum bleibt das Fazit:

Wer Karriere machen möchte, tut sich leichter, wenn er sich benehmen kann.

Und doch ist immer wieder festzustellen, dass das nicht jedem Mitarbeiter klar zu sein scheint. Wer sich »sehenden Knigge-Auges« in den Unternehmen bewegt, kann Tag für Tag erstaunliches beobachten: Seien es Mitarbeiter, die nicht einmal grüßen, wenn sie den Meeting-Raum betreten, die sich lümmelnd auf Besprechungsstühlen tummeln, bei der Anrede akademische Grade unterschlagen, einige Minuten später als die eigene Führungskraft bei Veranstaltungen eintreffen (und dafür auch gleich früher wieder

gehen müssen) oder sich selbstredend vom Vorsitzenden der Geschäftsführung die Tür aufhalten lassen. Sehr häufig lässt sich in diesem Zusammenhang feststellen, dass die Fähigkeit zur Selbstreflektion bei diesen Mitarbeitern nicht gerade stark ausgeprägt ist. Sie bemerken nicht einmal, dass sie selbst völlig anders als die anderen agieren – und dadurch wird es für sie natürlich mehr als schwierig, etwas an diesem unpassenden Verhalten zu ändern. Nicht selten sind sie völlig überrascht, dass es mit der Karriere nicht schneller bergauf geht oder geben in entsprechenden Seminaren (zu denen sie von Vorgesetzten geschickt wurden) zu bedenken, dass viele der Umgangsformen doch nicht den Sitten im Alltag entsprächen. Leider verkennen sie dabei, dass sie als Maßstab für diese Sitten lediglich ihr eigenes Verhalten angelegt haben und nicht das ihres Umfelds.

So berichtete mir beispielsweise ein Teilnehmer bei einem Knigge-Training, dass es ihm extrem wichtig sei, einen guten ersten Eindruck zu machen, da er glaube, dass man hierfür keine zweite Chance bekäme. Das Interessante daran war, dass er zu diesem Training 15 Minuten zu

spät eintraf, sich dafür jedoch nicht entschuldigte oder erklärte, warum dies der Fall war. Das war vor allen Dingen deshalb so interessant, weil zu Beginn des Trainings seine neue Führungskraft ein paar einleitende Worte sprach und der Mitarbeiter mitten in diese Ansprache platzte, sich erst einmal in aller Ruhe einen Platz suchte und seine Arbeitsunterlagen auspackte. Als ich ihn dann im Seminar fragte, was denn als Allererstes wichtig sei bei einem ersten Eindruck bzw. bei einem Aufeinandertreffen von mehreren Personen, so zählte er mir Punkte wie die Kleidung, Körpersprache und gar den Geruch auf. Natürlich hatte er mit dieser Aufzählung nicht Unrecht, vergaß dabei jedoch das Wesentlichste: Uns fällt selbstverständlich zu allererst auf, ob jemand pünktlich erscheint – oder eben nicht.

In diesem Zusammenhang veröffentlichte eine große deutsche Tageszeitung im Jahr 2012 einen interessanten Artikel mit der Überschrift »Zehn überraschende Gründe, warum Sie keine Karriere machen«¹. Diese 10 Punkte möchte ich

1) *Bild*, 2012

im Folgenden, basierend auf dem Artikel, genauer erläutern:

1. *Sie haben den falschen Namen:*

Denn laut dem Magazin *Psychologie Heute* machen Namen Karriere – oder auch nicht. So baten Forscher aus Australien, Belgien und den USA in einer Studie Versuchspersonen, einen Artikel über einen Kandidaten für die nächste Gemeinderatswahl zu lesen. Die einen bekamen einen Bericht mit »Herrn Vougiouklakis«, die anderen mit »Herrn Lazaridis«. Beide Gruppen sollten den Kandidaten hinsichtlich seiner Eignung für das Amt bewerten. Resultat: Herr Lazaridis bekam deutlich bessere Bewertungen als Herr Vougiouklakis. Die Begründung: Da unser Gehirn keine komplizierten, fremden Sachverhalte mag, wehren wir unterbewusst die Auseinandersetzung mit dem komplizierten Namen ab. Daher glauben die Forscher, dass sich solche Namen tatsächlich zu einer Karrierebremse entwickeln könnten. Tipp: Wenn Sie selbst einen solch ungewöhnlichen Nachnamen haben, dann empfiehlt es sich,

diesen Namen bei der Selbstvorstellung kurz zu erklären und dem anderen bei der Aussprache und dem Verständnis zu helfen. So können Sie zum Beispiel formulieren: »Kein ganz einfache Name, ich weiß. Wenn man ihn aber in drei Abschnitte zerlegt, wird es schon ein bisschen einfacher – Vou-giou-klakis.« Wenn Sie möchten, können Sie auch noch ein paar Worte zur Herkunft des Namens oder zu dessen Bedeutung verlieren. Auf diese Art und Weise nehmen Sie dem Gegenüber die Scheu, Sie mit Namen anzusprechen und nehmen ihm zusätzlich die Peinlichkeit zu offenbaren, Ihren Namen nicht verstanden zu haben.

2. *Sie tragen die falsche Kleidung:*

Eine Studie der Lawrence University in Wisconsin zeigte, dass zu aufreizende Bekleidung Frauen in Führungspositionen schadet. Sie werden mit kurzem Rock und tiefem Dekolleté als deutlich inkompetenter bewertet als in neutraler Kleidung. Auch bei Männern sei zu empfehlen: »Je höher die Position, desto formeller die Bekleidung.« Tabu seien nach dieser Empfehlung Stilbrüche wie

ein dunkles Jackett zu einer hellen Hose oder gar Freizeithosen im Büro. Wer nachlässig gekleidet sei, dem würde unterbewusst unterstellt, er führe seine Arbeit ebenso nachlässig aus. Doch warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah: Tatsächlich müsste man hier gar nicht die Forscher aus den USA zitieren, um zu diesen Ergebnissen zu gelangen.

Denn bereits im Jahr 2005 erregte eine Studie der Universität Mannheim unter der Leitung der Sozialwissenschaftlerin Anke von Rennenkampff großes Aufsehen. Sie untersuchte im Rahmen ihrer Doktorarbeit, welchen Einfluss ein eher maskulines Auftreten der Bewerberinnen auf das Vorstellungsgespräch hat. Man schickte in dieser Studie zwei verschiedene Gruppen von Bewerberinnen in das Rennen um eine Führungsposition. Die eine Gruppe wurde eher feminin herausgeputzt – sie trug einen Rock, lange offene Haare oder auch farbig lackierte Fingernägel. Die andere Gruppe bekam maskuline Merkmale verpasst – die Bewerberinnen wurden so geschminkt, dass maskuline Merk-

male wie ausgeprägte Wangenknochen besonders zur Geltung kamen, sie trugen einen Hosenanzug und banden sich die langen Haare zusammen. Im Endergebnis musste man feststellen, dass dem weichsten Gesicht die härtesten Fragen gestellt wurden. Kurzum: Diejenigen Bewerberinnen, die ihre weibliche Seite zur Geltung brachten, mussten ausführlich Rede und Antwort zu ihrer fachlichen Kompetenz stehen und wurden im Gespräch auf Herz und Nieren geprüft. Die Gruppe der männlich erscheinenden Bewerberinnen hingegen durfte ausführlich über Ihre Pluspunkte referieren und führte das deutlich angenehmere Gespräch. Im Endergebnis ging man daher davon aus, dass Männlichkeit im Vorstellungsgespräch Trumpf bedeutet. Zumindest gilt das so lange, wie sich Frauen auf Führungspositionen bewerben. Denn auch das Gegenteil ließ sich leicht beweisen: Als man nämlich untersuchte, welcher Mann die besten Chancen hat, als Kindergärtner eingestellt zu werden, so musste man feststellen, dass derjenige mit langen Haaren und weichen Gesichtszügen

die deutlich besseren Karten hatte. Denn hier geht man eben davon aus, dass eine solche Position eher von Frauen bzw. femininen Typen besetzt wird. Aus den beiden Studien aus Mannheim und Wisconsin darf man die Ableitung treffen, dass für Frauen mit Karriereambitionen der Hosenanzug (zumindest bei wichtigen Gesprächen, wie beispielsweise dem Vorstellungsgespräch) passender erscheint, als das sympathische, doch leider tendenziell inkompetent wirkende, Sommerkleid.

3. *Sie sprechen (den falschen) Dialekt:*

Das rollende bayerische R klingt für den einen grobschlächtig und einfältig, den anderen jedoch erinnert es wohligh an bayrische Gemütlichkeit. Und genau daher ist es eine schwierige Sache, mit dem Dialekt Sympathien zu wecken und Karriereleitern emporzuklettern. Zwar ist es nicht mehr so, dass Dialekt im Beruf generell verteufelt wird – stattdessen setzt man heute auf die Authentizität von Mitarbeitern und da gehört der Dialekt eben nun mal dazu. Doch leider ist Dialekt eben nicht gleich Dialekt. Während

Bayerisch zu den beliebtesten Sprachfärbungen zählt, wird Sächsisch nicht ganz so gerne gehört, sagen Sprachforscher. Diese Unterscheidung zwischen Sympathie und Antipathie wird nach Meinung der Forscher jedoch keinesfalls nur durch den Dialekt geprägt. Stattdessen gehen sie davon aus, dass dies wesentlich mit dem Selbstbewusstsein der Sprecher zusammenhängt. Ein Bayer gehe häufig sehr offensiv mit seiner Sprache um, trete selbstbewusst auf und verkörpere einen Stolz auf seine Mundart. Der Sachse dagegen verhielte sich des Öfteren defensiv und versuche, seinen Dialekt zu vertuschen. Zu Unrecht, sagen die Experten, denn kein Dialekt wirke immer positiv oder auch das Gegenteil davon. Sympathien würden vielmehr dadurch geweckt, dass wir Gemeinsamkeiten mit unserem Gegenüber haben oder positive Assoziationen geweckt werden. Und so ist es auch zu erklären, dass sowohl Bayerisch als auch Sächsisch regelmäßig auf den vorderen Rängen der unbeliebtesten Dialekte zu finden sind. Wer also seinen Kunden im ländlichen Raum besucht, hat

bessere Karten, wenn er den gleichen Dialekt spricht – egal, um welchen genau es sich dabei handelt. In den oberen Führungsetagen dagegen wird die Fähigkeit, vom Dialekt in ein gepflegtes Hochdeutsch wechseln zu können, als Karrierevoraussetzung angesehen. Denn je intellektueller und ernsthafter die Themen sind, desto höher gestalten sich auch die Erwartungen an die Sprache. Dabei geht es nicht darum, einen Dialekt auszumerzen – es scheint jedoch von Vorteil, wenn man in diesen Fällen eine sprachliche Alternative vorweisen kann.

4. *Sie schlafen zu wenig:*

Eine Untersuchung der Universität Michigan zeigte: Wer fünf Nächte hintereinander nur jeweils vier Stunden schläft, ist genauso unkonzentriert als hätte er 24 Stunden am Stück durchgearbeitet.

5. *Sie sind zu friedlich:*

Wie gut diese Erkenntnis in ein Buch zum Thema Umgangsformen passt, ist fraglich. Vermutlich hilft es, den Begriff »friedlich« zunächst einmal genauer zu definieren. Forscher der Fox School of Philadelphia meinen,

herausgefunden zu haben, dass Bewerber in Vorstellungsgesprächen oder Mitarbeiter in Gehaltsverhandlungen erfolgreicher sind, wenn sie nicht nur versuchen »nett« zu sein. Stattdessen scheint es ratsam, seine Stärken und Vorstellungen selbstbewusst zu vertreten. Dem kann uneingeschränkt zugestimmt werden – denn wenn Sie nicht von sich selbst überzeugt sind, warum sollte es dann ein anderer sein?

6. *Sie sind zu perfekt:*

Wer eine strenge Diät durchgehalten und etliche Kilos abgespeckt hat, der erntet von seinem Umfeld nicht nur Freude. Denn sein Idealgewicht erinnert andere an ihr Übergewicht. Es erscheint einem fast paradox, aber tatsächlich macht Perfektion keineswegs sympathisch. Die französische Schauspielerin Catherine Deneuve drückte es einst folgendermaßen aus: »Charme und Perfektion vertragen sich schlecht miteinander. Charme setzt kleine Fehler voraus, die man verdecken möchte.« Und genau das gilt wohl nicht nur in der Schauspielerei, sondern auch bei sonstigen Karriereambitionen. In Vorstellungsgesprächen

gesprächen hat sich gezeigt, dass der perfekte Bewerber keineswegs die besten Chancen auf den Job hat. Denn Perfektion ist unglaubwürdig und weckt den Verdacht, dass man den Haken nur noch nicht entdeckt hat. Wie ja bereits der Volksmund weiß, ist niemand perfekt. Wer in Jobinterviews auf jede Frage eine druckreife Antwort weiß, wer weder zögert noch sich verhaspelt, der hinterlässt allzu oft den Eindruck, als hätte er die anderen nur perfekt getäuscht. Oft stehen am Ende Beurteilungen wie »der war mir zu perfekt« oder »ein (zu) glatter Typ«. Das soll jetzt nicht bedeuten, dass Sie sich mit Absicht in ein Fettnäpfchen stürzen sollen, aber wenn Ihnen eines widerfährt, ist das weitaus weniger schlimm, als Sie im ersten Augenblick annehmen werden. Ganz entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie Sie mit Ihrem Fauxpas umzugehen gedenken. Wer sich mit hochrotem Kopf abwendet, nachdem ihm der Olivenkern zu Boden gefallen ist, erscheint selbstverständlich wenig souverän. Wer dagegen die Fähigkeit besitzt, über sich selbst lachen zu können und sich

beim Gegenüber mit Worten wie »Meine Güte, wie konnte mir denn das jetzt passieren – ich hoffe ja wirklich, dass das außer ihnen niemand bemerkt hat. Sie werden mich ja hoffentlich nicht verraten ...« aus der Affäre zieht, macht mit Sicherheit deutlich mehr Pluspunkte.

7. Sie haben sich online verplappert:

Dazu gehören Beiträge in den sozialen Netzwerken wie auch – falls vorhanden – auf dem eigenen Internetauftritt. Eine Dimap-Studie im Auftrag der Bundesregierung ergab, dass jedes zweite Großunternehmen inzwischen im Internet über Bewerber und eigene Mitarbeiter recherchiert, persönliche Profile, Blog-Einträge und Kommentare liest. Als besonders kritisch wird es dabei bewertet, wenn sich Mitarbeiter abfällig über ihre gegenwärtige oder vergangene Jobsituation äußern.

8. Sie haben Scheu vor dem Telefonieren:

Selbstverständlich sind E-Mails als moderne und schnelle Kommunikation aus dem Berufsleben nicht wegzudenken. Seltsam ist dennoch, dem Kollegen – der womöglich

gegenüber oder im Büro nebenan sitzt – permanent digitale Post zu senden anstatt mit ihm zu sprechen. Nur im Gespräch lassen sich komplizierte Sachverhalte klären und Zwischentöne anschlagen. Die schriftliche Kommunikation dagegen ist oft unpersönlich und macht es schwer, zwischen den Zeilen lesen zu können – sie ist daher für Missverständnisse besonders anfällig.

9. *Sie haben schlechte Manieren:*

Eine Studie der TU-Darmstadt, bei der die Karrieren von 6 500 promovierten Akademikern über Jahrzehnte hinweg verfolgt wurden, hat ergeben, dass korrekte Umgangsformen der absolut dominante Karrierefaktor gewesen waren. Immer wieder sind in diesem Zusammenhang von Personalentscheidern Aussagen wie folgende getroffen worden: »Entscheidend sind das Auftreten, der Habitus und eine natürliche Souveränität.« Manchmal jedoch gewinnt man den Eindruck, dass das so manchem Zeitgenossen alles andere als klar zu sein scheint. Dazu ein kleiner Einblick in den Alltag eines Personalentscheiders:

- a) 30 Prozent aller Bewerber erscheinen rund 15 Minuten zu spät zu einem Vorstellungsgespräch, 9 Prozent lassen sogar eine Stunde auf sich warten.
- b) 26 Prozent der Personaler haben schon erlebt, dass ein Bewerber im Job-Interview ein Gespräch am Handy angenommen hat.
- c) 87 Prozent der Personaler bemängeln unangebrachte Kleidung beim Vorstellungsgespräch.
- d) 43 Prozent kritisieren Respektlosigkeiten und eine schlechte Ausdrucksweise.
- e) 59 Prozent der Personaler finden generell, dass sich die Manieren der Bewerber in den vergangenen Jahren deutlich verschlechtert haben.
- f) 39 Prozent der Personaler erwarten ein Dankschreiben nach dem Gespräch, 98 Prozent wären dabei mit einer kurzen E-Mail zufrieden. Aber nur 33 Prozent von ihnen erhalten tatsächlich ein solches Feedback.²

Einen Gegensatz zu dieser Anspruchshaltung stellt das Verhalten vieler Menschen dar, die zwar selbst Wert darauf legen, dass man höflich mit ihnen umgeht, jedoch nicht immer die gleichen Maßstäbe für sich selbst anlegen. Nach einer *FOCUS*-Umfrage des Emnid-Instituts aus dem Jahr 2012 halten ...

- a) 98 Prozent der Deutschen gutes Benehmen für wichtig bis sehr wichtig.
- b) 90 Prozent haben sich in den vergangenen drei Monaten mehrfach über schlechtes Benehmen geärgert.
- c) 83 Prozent geben zu, sich in letzter Zeit selbst schlecht benommen zu haben.
- d) Obwohl 76 Prozent glauben, dass ihnen Benimm im Beruf hilft, halten 59 Prozent der Unter-30-Jährigen klassische Attitüden wie das Türaufhalten für »nicht mehr zeitgemäß«. Aus Karriere-sicht lässt sich daraus etwas Positives ableiten: Offensichtlich ist die Konkurrenz »auf dem Weg nach oben« dann schon nicht mehr ganz so groß – denn laut den Personalentscheidern halten die

verbleibenden 41 Prozent aufgrund ihrer guten Manieren die deutlich besseren Karrierekarten in der Hand.

10. *Sie flirten zu viel:*

Da würde man doch eigentlich annehmen, dass Männer, die während der Arbeit häufig flirten viel zufriedener sein sollten, als die Kollegen, die das nicht tun. Doch dem ist nicht so. Eine Studie der Universität Surrey ergab, dass die aufgeschlossenen Herren eine deutlich höhere Unzufriedenheit mit sich trugen. Eindeutig widerlegt wurde darüber hinaus, dass Flirten womöglich Karriere-chancen oder auch das Ansehen verbessern könnte. Das genaue Gegenteil war der Fall: Wer am Arbeitsplatz anderen schöne Augen macht, bringt dadurch zum Ausdruck, dass er durch fachliche Aufgaben nicht ausgelastet ist oder diese nicht besonders ernst nimmt. Darüber hinaus besteht auch immer die Gefahr, dass sich Kolleginnen durch Flirtversuche belästigt fühlen könnten. Und wie wir wissen, hat das schon so manche Karriere ins

Wanken gebracht. Besonders in Erinnerung geblieben ist hierbei der unpassende Flirtversuch des FDP-Politikers Rainer Brüderle, der unlängst eine Journalistin auf ihr hübsches Dekolleté hinwies. Oft taucht in diesem Zusammenhang die Frage auf, wie man denn ein wohlgemeintes Kompliment von einem unpassenden Spruch unterscheidet. Am eindeutigsten lässt sich so eine Unsicherheit beantworten, indem man folgende Fragestellung an sich selbst richtet: Würde ich meine Aussage in Ordnung finden, wenn sie jemand anderes gegenüber meiner eigenen Tochter tätigen würde? Kann diese Frage mit ja beantwortet werden, so handelt es sich ganz offensichtlich um ein Kompliment, das bedenkenlos geäußert werden kann.

Aus meiner nunmehr über zehnjährigen Berufstätigkeit im Thema Umgangsformen komme ich nicht umhin, diese Bilanz zu bestätigen. Wenn Ihnen manche der genannten Punkte selbstverständlich erscheinen, dann spricht das für Sie. Doch zugleich kann ich Ihnen versichern: für viele Ihrer Kollegen gilt das nicht.