

## Aufstieg im Job

### Wie Größe und Stimme die Karriere pushen

Ein Interview von **Stefanie Maeck**

**Gut ausgebildet, hoch motiviert, das muss sich doch auszahlen? Wirtschaftspsychologen haben untersucht, wer im Unternehmen wirklich aufsteigt.**

**SPIEGEL ONLINE:** Herr Becker, Sie haben untersucht, wer in Unternehmen aufsteigt. Wenn ich mich immer anstrenge, habe ich gute Chancen, oder?

**Becker:** Leider nein. US-amerikanische Forscher haben Top-Manager beobachtet: Sie verglichen, wer sind die Top 30, die am schnellsten Karriere machen, und wer sind die Top 30, deren Bereich am besten läuft. Das Ergebnis: Es gab kaum Überschneidungen der beiden Gruppen. Nicht diejenigen, die den besten Bereich hatten, also objektiv am besten führten, machten die steilste Karriere.

**SPIEGEL ONLINE:** Sondern?

**Becker:** Es waren diejenigen, die fast die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit Networking verbrachten. Sie knüpften Netzwerke zu wichtigen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Sie suchten sich einen Mentor. Leistung und Karriere überlappen selten, die Überschneidung liegt laut Wirtschaftspsychologen bei nur rund 10 Prozent. Wenn es um betriebswirtschaftlichen Erfolg geht, werden sogar systematisch die Falschen befördert. Nicht die, die für das Unternehmen am erfolgreichsten sind, steigen auf, sondern die, die am erfolgreichsten für sich selbst sind.

**SPIEGEL ONLINE:** Das müsste die Unternehmen doch aber schmerzen.

**Becker:** Wenn man sich wissenschaftlich mit Karriere und Führung beschäftigt, dann findet man viel Irrationales. Unternehmen funktionieren nicht so rational, wie sie behaupten. Es gibt einen großen menschlichen, psychologischen Faktor.

**SPIEGEL ONLINE:** Hatten die Aufsteiger weitere gemeinsame Eigenschaften?

**Becker:** Manager haben beispielsweise die Neigung, ihnen ähnliche Personen zu fördern. Ähnlichkeit fördert Vertrauen und Sympathie. Körpergröße und eine tiefe Stimme korrelieren ebenfalls messbar mit Erfolg. Auch Attraktivität nützt sehr, wenn man in einem Unternehmen Karriere machen will. Ungefähr 70 Prozent der Menschen, die sehr viel Erfolg im Beruf haben, sehen überdurchschnittlich gut aus. Psychologen erklären das mit höherem Selbstbewusstsein und besseren kommunikativen Fähigkeiten, die die Attraktiven aufbauen konnten. Von anderen werden sie oft auch kompetenter eingeschätzt.

**SPIEGEL ONLINE:** Was haben Körpergröße und Stimmhöhe mit Karriere zu tun?

**Becker:** Wir assoziieren Größe und eine tiefe Stimme unbewusst mit Kompetenz. Großen

Menschen schreiben wir eher die Fähigkeit zur Führung zu. Menschen sind intuitiv auch eher bereit, sich einem Großen unterzuordnen. Da wirken archaische Muster. Ein Zentimeter mehr Körpergröße macht ungefähr rund 250 Euro mehr Bruttogehalt im Jahr aus, das gilt übrigens für Männer wie für Frauen.

**SPIEGEL ONLINE:** Und Frauen müssen vermutlich möglichst männlich sein?

**Becker:** Frauen profitieren von einer tiefen Stimme und einer großen Statur. Die Körpersprache sollte nicht zu viele Unterordnungssignale enthalten: Männliche Frauen werden tatsächlich eher als Führungspersonen ausgewählt.

**SPIEGEL ONLINE:** Wurde denn auch untersucht, was wenig bringt?

**Becker:** Eher wenig Einfluss auf den Aufstieg hatten die Leidenschaft für den Beruf, die Frage, wie lange jemand schon im Unternehmen war oder wieviel Erfahrung er mitbrachte. Starke Erfolgstreiber hingegen wären Extraversion und Proaktivität - jemand zeigt Interesse an neuen Aufgabenfeldern und meldet frühzeitig Interesse an einem Projekt an. Solche Leute suchen sich auch eher Mentoren im Unternehmen.

**SPIEGEL ONLINE:** Unternehmen selbst sagen da aber etwas anderes.

**Becker:** Karriere funktioniert objektiv betrachtet anders, als die meisten Unternehmen behaupten. Es läuft nicht nach dem Prinzip "overdeliver", also leiste mehr, als du musst. Das muss man sich bewusst machen.

**SPIEGEL ONLINE:** Welche Eigenschaften wären denn objektiv gut für eine Führungsaufgabe?

**Becker:** Fachkompetenz, Berufserfahrung, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Offenheit und emotionale Stabilität sind günstige Faktoren. Auch Verträglichkeit wäre aus Sicht von uns Wirtschaftspsychologen sehr wichtig im Umgang mit Mitarbeitern, und natürlich Leistungsmotivation. Menschen, die Veränderung hassen, sind eher schlecht als Führungskraft. Man muss sich auf neue Situationen, neue Ziele und auch ungewohnte Mitarbeiter einstellen. Wer hier flexibel reagieren kann, wird öfter Erfolg haben.

**SPIEGEL ONLINE:** Braucht es den berühmten Willen zur Macht?

**Becker:** Da muss man unterscheiden: Bei Managern finden Sie eine überdurchschnittlich hohe Machtmotivation. Selbstständige Unternehmer haben da eher niedrigere Werte. Sie haben dafür eine höhere Leistungsmotivation, durch die sie ihr Unternehmen aufbauen und so erfolgreich werden. Um Macht geht es ihnen weniger.

**SPIEGEL ONLINE:** Müssen wir nun alle resignieren? Oder uns auf Biegen und Brechen coachen lassen?

**Becker:** Eher sollten Unternehmen umdenken. Unternehmen verlieren ja ganz viel Potenzial. Leistung sollte eine größere Rolle spielen. Die Situation ist natürlich für Mitarbeiter frustrierend. Ich höre oft Mitarbeiter, die sagen: Ich bin jetzt 15 Jahre hier im Unternehmen, und ich muss Ihnen sagen, ich habe keine Ahnung, was ich tun muss, um hier Partner zu werden. Denen sage ich: Schaut euch genau an, wie Karriere bei euch funktioniert!

**SPIEGEL ONLINE:** Brauchen wir mehr Diversity, verschiedene Typen in der Führung?

**Becker:** Ja. Um zukunftsfähig zu sein, denke ich schon. Aber ich bin kein Fan von Quotierungen. Transparenz und Leistungsprinzip wären eher Faktoren, die ein Unternehmen nach vorn brächten und zu den richtigen Menschen.

**SPIEGEL ONLINE:** Angenommen, ich habe es in die Führung einer Firma geschafft. Verändern sich Menschen langfristig durch eine Führungsaufgabe?

**Becker:** Sie haben als Führungskraft die Möglichkeit, Anerkennung zu spenden und kritisches Feedback zu üben, die Aufgabe prägt da schon sehr. Bei Margaret Thatcher sank die Stimme laut ihrem Biografen während der Amtszeit durch ihr eigenes Bemühen um eine Oktave. Als Führungskraft ändert sich übrigens auch der Hormonlevel, mehr Testosteron wird ausgeschüttet und weniger des Stresshormons Cortisol.

**SPIEGEL ONLINE:** Und wie verändert die Führungskraft die Mitarbeiter?

**Becker:** Auch die Führungsperson prägt und verändert natürlich ihre Mitarbeiter. Mit schlechtem Führungsstil, der mit Druck einhergeht und vielleicht darauf zielt, das Selbstwertgefühl zu schwächen, kommen Stress und Herz-Kreislaufkrankheiten auf. Deshalb ist es wichtig, die Richtigen in Führung zu bringen. Ansonsten zahlen Mitarbeiter mit Gesundheit und Unternehmen mit wirtschaftlichem Erfolg.

**URL:**

<http://www.spiegel.de/karriere/karriere-wirtschaftspsychologe-erklart-wie-erfolgsfunktioniert-a-1201279.html>

### Mehr im Internet

"Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital": Die Lebenslüge vieler Chefs (manager-magazin.de)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/mitarbeiterfuehrung-unsere-mitarbeiter-sind-unser-wertvollstes-kapital-a-1198206.html>

Führung: Eine bessere Welt schaffen (harvardbusinessmanager.de)

<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/manager-muessen-die-welt-besser-machen-a-1197820.html>

Millennials unter den Managern: Lasst endlich die Jungen ran! (manager-magazin.de)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/millennials-lasst-endlich-die-jungen-ran-a-1198514.html>

Was Glücksstrategien für Unternehmen ändern können: "Unser Wirtschaftssystem plündert den Planeten" (manager-magazin.de)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/ha-vinh-tho-vom-bruttonationalglueck-zum-unternehmensumbau-a-1197852.html>

SPIEGEL ONLINE ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

---

© SPIEGEL ONLINE 2018

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH