



Image by [Pexels](#) from [Pixabay](#)

Sichtbar systemisch führen gegen Reibungsverluste: Kaminaufstieg

#Nachwuchsförderung, #Attraktivität als Arbeitgeber und Bindung gut eingearbeitete Kolleg:innen, Förderung der #Loyalität, hohe #Motivation und #Stabilität, #Kosteneinsparung bei der #Rekrutierung – Arbeitgeber haben gute Gründe, Kolleginnen und Kollegen aus den eigenen Reihen zu befördern. Gleichzeitig wissen alle, dass die negativen Aspekte des Kaminaufstiegs zu #Reibungsverlust im Unternehmen führen können. Also lautet die Aufgabe, die negativen Aspekte so zu minimieren, dass die Vorteile überwiegen.

Schauen wir, was genau beim #Kaminaufstieg passiert. Die Metapher knüpft an den #Kamineffekt an, und den beschreiben Experten so:

„Der (...) Dichteunterschied von kalter und warmer Luft verursacht in einem Schornstein eine thermische Konvektion, also eine Wärmeströmung. Dabei tritt die warme Luft, die Abgase der an den Schornstein angeschlossenen Verbrennungsanlage zum Beispiel, über die obere Öffnung des Schornsteins (...) ins Freie aus. Mit dem entstehenden Sog werden schädliche Abgase und Rauch abgezogen und unten an der Öffnung des Schornsteins, die der Feuerstelle nahe ist, frische Luft angezogen. (...). Das Ganze führt zu einer Selbsterhaltung des Kamineffekts. Denn in der Frischluft steckt neuer Sauerstoff, der das Feuer weiter unterhält beziehungsweise anfacht. Infolgedessen steigt die Brandtemperatur, so dass mehr Luft erwärmt wird und aufsteigt, wobei es zu einer positiven Rückkopplung kommt.“

<https://www.energie-experten.org/heizung/heizungstechnik/schornstein/kamineffekt>

Auf der strategischen Ebenen entsprechen die oben genannten Vorteile der positiven

Rückkopplung. Aber den Vorteil gibt es, wie beim echten Kamin, nur um den Preis der Sauerstoffzufuhr auf der einen und der Abführung von Abgasen auf der anderen Seite. Übertragen heißt das: Es braucht frischen Wind und den Mut, Überholtes loszulassen. Denn wenn keine neuen Ideen in die Firma eingespeist werden, verstetigen sich blinde Flecke. Und wenn sich niemand traut, überaltertes Wissen zu erneuern, erstickt Innovation im „Das haben wir schon immer so gemacht“.

Auf der zwischenmenschlichen und Team-Ebene lauern andere Fallen, die Sie aufspüren sollten, um die Vorteile des Kaminaufstiegs für sich verbuchen zu können: Die neue alte Leitungskraft muss sich in einem Geflecht aus Erwartungen, Hoffnungen und Wünschen behaupten, das sie nicht zuletzt an sich selber adressiert, die aber auch bei den alten und neuen Kolleg:innen und im Management schlummern. Das ist zwar bei Neubesetzungen immer so, aber bei der internen Besetzung werden die selten expliziert und verhandelt.

Im Unterschied zu externen Besetzungen muss die Kraft ihr Autorität neu unter Beweis stellen und dabei ihre Loyalität zwischen den alten Kolleg:innen, Kundschaft und der Geschäftsleitung balancieren. Etablierte Seilschaften befördern unbewusste blinde Flecken, bewusstes Wegschauen oder mindestens Versuche, Gefälligkeiten einzufordern. Abgesehen davon kann der Beförderung selber ein Geruch von Günstlingswirtschaft anhängen, völlig unabhängig von den tatsächlichen Gründen für den Karriereschritt.

In unseren Weiterbildungsangeboten a) Fortbildung für folgenreiche Führung und b) Improving Leadership erarbeiten wir mit Ihnen, wie sie die Vor- und Nachteile eines Kaminaufstiegs konkret und Individuell abwägen und ggf. balancieren oder begleiten. Und natürlich bieten wir Leadership-Coaching, Supervision und Moderation - kontaktieren Sie uns unter info@intaqt.de