

## KARRIEREBAUSTEIN

## Innerlich gekündigt?



Christian Holzer

Würden Sie Ihre Firma einem Freund als Arbeitgeber empfehlen? Eher nicht? Damit sind Sie nicht allein. Übereinstimmend attestieren Studien zu Betriebsklima und Gesundheit am Arbeitsplatz, dass etwa 20 Prozent der Arbeitnehmer höchst unzufrieden in ihrem Job sind. Viele davon ziehen nicht die Konsequenzen daraus und verlassen das Unternehmen, nein, sie bleiben. Das hat Folgen: Mittelmäßige Arbeit wird abgeliefert, gerade gut genug, um im Spiel zu bleiben, Veränderungspläne werden abgesegnet, hinten herum allerdings verhindert oder so lange im Kreis geschickt, bis sie in der Schublade landen: Erfolgsprinzip „aussitzen“. Krankenstände nehmen zu. Die Grundeinstellung orientiert sich nicht am oberen Segment der Leistungsbereitschaft. Sie bewegt sich im unteren Segment der „Ja nicht zu viel Veränderung“- und „Nein, das möchte ich eigentlich nicht so machen“-Haltung. Kennen Sie den Wunsch, nicht mehr mit Kollegen mittagessen gehen zu wollen, weil das Gespräch nur immer um die Arbeit kreist und alles und jedes madig gemacht wird? Die Stimmung kippt ins Deprimierende. Die schlechte Nachricht: Solche „Stimmungskanonen“ stecken an. Die gute Nachricht: Sie können Vorbildwirkung erzeugen. Reden Sie über Dinge, die gut laufen. Schaffen Sie in Ihrer Kommunikation zumindest eine ausgewogene Bilanz aus Gutem und Kritischem. Sie haben stets die Möglichkeit, auf die Frage „Wie geht es dir?“ mit Positivem zu beginnen: „Ich habe gut zu tun“ anstatt „Ich bin im Stress“. „Die erste Hürde im Projekt ist erfolgreich genommen“ anstatt „Laufend gibt es Schwierigkeiten“. Bedenken Sie, dass die Kultur im Unternehmen nicht einer gottgewollten Ordnung entspringt. Sie haben es in der Hand, sich selbst und der Gemeinschaft mehr Zuversicht und freundliche Ausstrahlung zu schenken.

**Mag. Christian Holzer** ist Work-Life-Balance-Karriereexperte. Er arbeitet als Unternehmensberater für sozial nachhaltige Unternehmen und ist Buchautor. **Mehr zu diesem Thema:**

# Das Hochstapler-Phänomen

**Viele erfolgreiche Menschen zweifeln an ihrer Kompetenz.**

Sie führen ihren Erfolg fälschlicherweise auf Glück, Zufall und andere Faktoren zurück.

**A**uf der Karriereleiter nach oben stehen sich manche High Potentials selbst im Weg, weil sie von starken Selbstzweifeln geplagt werden. In der Wissenschaft ist

dieses Phänomen, wonach sich nach außen hin erfolgreiche Leistungsträger innerlich als Hochstapler wahrnehmen, als Impostor- oder Hochstapler-Phänomen bekannt. Die Salzburger Arbeitspsychologin Mirjam Zanchetta hat die Gründe dafür und mögliche Hilfestellungen untersucht.

Bis zu 70 Prozent der berufstätigen Personen sind schätzungsweise – zumindest vorübergehend – davon betroffen. In ihrer neuesten Studie hat Zanchetta nachgewiesen, dass ein spezielles Coaching-Programm hilft.

Ein Hochstapler ist normalerweise ein Mensch, der vorgibt, mehr zu sein, als er ist. Vom Hochstapler-Phänomen spricht man in der Psychologie hingegen, wenn sich jemand für einen Hochstapler hält, obwohl er keiner ist. Im Gegenteil: Die Betroffenen liefern beste Leistungen und werden von anderen für fähig gehalten. Innerlich sind sie aber davon überzeugt, dass sie eigentlich nichts können. Also gefühltes Versagen bei realem Erfolg.

## Frauen besonders betroffen

Im Jahr 1978 wurde das Impostor-Phänomen von den amerikanischen Psychologinnen Pauline

Clance und Suzanne Imes erstmals beschrieben. Sie beobachteten, dass viele sehr erfolgreiche Frauen glauben, dass sie nicht besonders intelligent wären und ihre Leistungen von anderen überschätzt würden. Die Betroffenen führen ihren Erfolg auf Glück, Umstände oder Zufall zurück und sehen ihn bestenfalls als Produkt ihres Fleißes. Sie sind unfähig, an ihre eigenen Leistungen und Fähigkeiten zu glauben und leben in der Angst, als Betrüger aufzufliegen.

„Sie befinden sich in einem Teufelskreis aus Selbstzweifel, Angst, Stress und übermäßigem Arbeitseinsatz“, sagt Mirjam Zanchetta, Universitätsassistentin an der Abteilung für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Salzburg. Zanchetta war im Jahr 2012 die Erste, die das Hochstapler-Syndrom im wirtschaftlichen Bereich untersucht hat. Sie hat mit der Salzburger Psychologieprofessorin Eva Traut-Mattausch mehrere Studien durchgeführt, in denen sie die Folgen des Hochstapler-Phänomens auf die Karriereentwicklung beleuchtete.

## Ein Fall von Selbstsabotage

„Das Hochstapler-Phänomen ist ein klassischer Fall von Selbstsabotage, das haben unsere Forschungen gezeigt. Wir haben zum Beispiel gefragt: ‚Wie würden Sie mit höheren Positionen umgehen, die Ihnen angeboten werden?‘ Das Ergebnis: Je höher die Impostor-Werte waren, desto geringer war das Annahmepotenzial. Wenn Menschen mit Hochstapler-Phänomen tolle Stellen angeboten bekommen, lehnen sie sie meist ab, aus der Angst heraus,

als inkompetent entlarvt zu werden“, erklärt die Expertin der Uni Salzburg.

Warum das Interesse an dem Phänomen in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen ist – auch Facebook-Managerin Sheryl Sandberg hat es beispielsweise öffentlich thematisiert –, erklärt Zanchetta mit der wirtschaftlichen Relevanz. „Auf dem Arbeitsmarkt wird der Kampf um Talente, um die besten Köpfe immer stärker. Jedes Unternehmen möchte exzellente Nachwuchskräfte. Aber oft brechen diese dann – zur Enttäuschung der Unternehmen – ihre Karrieren ab, aus scheinbar völlig unerklärlichen Gründen.“

## Verschärfte Konkurrenz

Die verschärfte Konkurrenzsituation zwischen den Mitarbeitern und der Trend zum Selbstmarketing beförderten das Hochstapler-Phänomen zudem. „Früher gab es mehr Zeit, aus Fehlern zu lernen. Heute ist das schwerer. Man will nicht negativ auffallen, weil einem dann eventuell eine andere Person in der Karriereentwicklung vorgezogen wird“, erklärt die Expertin. „Das führt dazu, dass es zwischen den Mitarbeitern keinen Austausch mehr gibt. Man redet mit Kollegen und Kolleginnen nicht über eigene Schwierigkeiten. Die Personen bleiben bei sich, halten sich innerlich für nicht gut genug, geben aber nach außen das Bild des Kompetenten.“

Lange Zeit wurde es als ein Phänomen betrachtet, das nur Frauen betrifft. Inzwischen tritt es immer öfter auch bei Männern auf, beobachtet die 30-jährige Psychologin.

„Das hängt vor allem damit zusammen, dass es auf dem Arbeitsmarkt für Männer eine immer größere Konkurrenz gibt, auch zu Frauen.“

Laut weltweiten Studien machen Männer ungefähr ein Drittel der von diesem Phänomen betroffenen Personen aus. In ihren eigenen Untersuchungen hat Zanchetta sogar fast einen Gleichstand zwischen Männern und Frauen gefunden.

## Langzeitstudien fehlen

Genaue Zahlen zur Prävalenz des Hochstapler-Phänomens gibt es nicht, weil Langzeitstudien fehlen. Ging man ursprünglich davon aus, dass es ein unveränderliches Persönlichkeitsmerkmal ist, so wird es in jüngerer Zeit meist als phasenweise Reaktion auf bestimmte Ereignisse gesehen, eine Auffassung, die auch Mirjam Zanchetta vertritt.

Und was hilft dagegen? Als erfolgreich und dauerhaft hilfreich hat sich ein spezielles Coaching-Programm erwiesen, das Zanchetta, Eva Traut-Mattausch und Anna Muck entwickelt haben. An einer diesbezüglichen Studie nahmen 100 ausgewählte Nachwuchskräfte, die Tendenzen zum Hochstapler-Phänomen aufwiesen, aus Wirtschaftsunternehmen daran teil. Ein Drittel bekam ein Einzelcoaching, das auf Reflexion ausgerichtet war, ein weiteres Drittel bekam ein Gruppentraining mit dem Fokus auf Wissensvermittlung und das dritte Drittel stellte die Kontrollgruppe dar. Während das Training nur kurzfristig half, erwies sich das Coaching als dauerhaft erfolgreich.

„Wir haben beim Coaching an den Punkten angesetzt, die wir in der Forschung identifiziert haben, wie den Umgang mit Fehlern und die sogenannte Selbstwirksamkeits-Erwartung, das heißt, wie stark können die Personen wahrnehmen, dass das, was sie erreicht haben, auf ihren eigenen Fähigkeiten beruht. Wir haben also einerseits Fehlerfreundlichkeit trainiert, andererseits bekommen die Betroffenen gezielte Rückmeldungen von Vorgesetzten über die eigenen Fähigkeiten. So haben sie gelernt, die eigenen Erfolge zu benennen und so ein Gefühl für ihre Selbstwirksamkeit zu bekommen.“ Dass das Coaching eine anhaltende Wirkung hat, war in einer Follow-up-Messung klar ersichtlich: Die Werte für das Hochstapler-Phänomen sanken weiter.

## Selbsthilfe ist möglich

Und was kann jeder für sich tun? „Sich mit anderen austauschen, darüber reden oder lesen, hilft, aus dem geheimen Erleben und Leiden herauszukommen“, rät Zanchetta. Aber ist es nicht normal und gesund, ab und zu Selbstzweifel zu haben? „Es ist tatsächlich ein schmaler Grat zwischen den beiden Polen, es banal wirken zu lassen und es als schwere Krankheit zu sehen. Es ist irgendwo dazwischen, es hat aber Gewicht.“ Es gibt übrigens auch ein gegenteiliges Phänomen, den sogenannten Dunning-Kruger-Effekt: Inkompetente Menschen neigen dazu, die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen, während sie tatsächliches Können anderer, kompetenterer Personen unterschätzen.

