



Landestag der Psychologie am 9. Juli 2016 in Stuttgart

Unverdient erfolgreich?

Wenn Führungskräfte in der Wirtschaft am Hochstapler-Syndrom leiden

Wie verändern sich Menschen, wenn sie in höhere Führungsetagen aufsteigen, Macht besitzen? Wie entsteht Kreativität in Teams? Wie wird erreicht, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens in ihrer Vielfalt ein Abbild der Gesellschaft darstellen? Mit Begeisterung widmet sich Prof. Dr. Myriam Bechtoldt diesen und anderen Aspekten sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In diesem Kontext hat sie das noch wenig erforschte Hochstapler-Syndrom*) und seine Folgen in Unternehmen untersucht. Zunächst wurden 190 hochgebildete und erfolgreiche Manager ausführlich befragt, um jene mit Symptomen eines Hochstapler-Syndroms identifizieren zu können. Später erhielten die an dieser Untersuchung Beteiligten detaillierte fingierte Unterlagen über potenzielle Kandidaten für ebenfalls fingierte unterschiedlich anspruchsvolle Aufgaben. Alle Bewerber wurden in den Unterlagen als hochkompetent, qualifiziert und erfolgshungrig beschrieben. Sie hatten bereits in früheren Positionen Leistungsstärke bewiesen und brachten auch sonst gute Voraussetzungen für die Aufgaben mit. Der wesentliche Unterschied bestand darin, dass einige den Unterlagen zufolge über ein hohes Selbstbewusstsein verfügten, die anderen Selbstzweifel erkennen ließen. „Man hätte denken können, dass Manager, die selbst Symptome des Hochstapler-Syndroms aufweisen, sich eher für Kandidaten mit einem starken Selbstbewusstsein entscheiden. Mit diesen ließen sich die Aufgaben sehr gut lösen und man selber würde davon profitieren. Andererseits kann eine Führungskraft sich auch durch jemanden bedroht fühlen, der sich – anders als man selbst – überhaupt nicht in Frage stellt. Womöglich zieht ‚der Neue‘ an einem vorbei“, beschreibt Myriam Bechtoldt die möglichen Annahmen bei dieser Untersuchung. Überprüft wurde zudem, welche Aufgaben Führungskräfte den in Frage kommenden Kandidaten geben würden. Wer bekäme herausfordernde Aufgaben mit Karrierepotenzial, wer dagegen eher Routine-Aufgaben, durch deren Lösung man niemandem im Unternehmen positiv auffällt?

Wie fair und objektiv sind Personalentscheidungen?

Das Ergebnis war eindeutig. Manager mit einem Hochstapler-Syndrom entschieden sich überwiegend für Bewerber, die ebenfalls an Selbstzweifeln leiden. Dass dies kein Akt der Solidarität war, wurde an der Art der Aufgaben deutlich, die die Führungskräfte bereit waren, an die/den ausgewählten Bewerber zu delegieren. Das waren zum großen Teil Routine-Aufgaben, deren Bewältigung keinerlei Aufstiegschancen bot. „Die Vergabe dieser Aufgaben“, so Myriam Bechtoldt, „sollte in Führungskräften überhaupt keine Präferenz auslösen. Es wurde klar, sie fühlten sich einfach stärker hingezogen zu den Menschen, die ihnen selbst ähnlich sind. In der Psychologie sagen wir ‚similarity attracts – Ähnlichkeit zieht an‘.“

Problematisch ist dies nicht nur im Hinblick auf einzelne suboptimale Personalentscheidungen. Häufen sich solche Entscheidungen unter dem Einfluss einer oder mehrerer Führungspersonen mit Hochstaplersyndrom, replizieren sich Unternehmen und Organisationen selbst.

Nicht bestätigt haben sich bei Bechtoldts jüngeren Forschungen die in den USA Ende der 1970er Jahre festgestellte Häufung des Hochstapler-Syndroms bei Frauen sowie bei jüngeren Personen. Bechtoldt vermutet, dass dies vor allem an der Zusammensetzung der Studienteilnehmer liegt, die seinerzeit ausnahmslos Patienten von zwei US-amerikanischen Psychotherapeutinnen waren. Deutlich wurde hingegen, dass das Hochstapler-Syndrom als selbstständiges Konstrukt oder dysfunktionaler Persönlichkeitsstil tatsächlich existiert. Eine psychotherapeutische Behandlung ist in den meisten Fällen nicht erforderlich, Erfolg trotz des Syndroms möglich. Hilfreich im Sinne der Entwicklung von Human Resources seien aber Coachings und Trainings. Ihr Ziel bestehe in der Steigerung der Selbstachtung, der Entwicklung neuer Bewältigungsstrategien und der Minderung von Stress.

Ernüchternd sind weitere Resultate aus Forschungen, die erhebliche Zweifel an der Fairness und Objektivität bei Personalentscheidungen aufkommen lassen. „Wir entscheiden nicht vollkommen rational, vielmehr sind Entscheidungsprozesse von impliziten Überzeugungen geprägt, derer wir uns nicht immer bewusst sind“, erklärt die Wissenschaftlerin. Wer beispielsweise vor allem an gute Gene glaube und Intelligenz für angeboren halte, sende Kollegen seltener zum Coaching oder in andere Kurse, die ihn auf der Karriereleiter weiter bringen könnten; er halte das für eine überflüssige Investition.

„Menschen sind so. Ein anderes Verhalten lässt sich nicht anordnen; man kann aber darüber aufklären. Es hilft sehr, Führungskräften bewusst zu machen, dass sie für bestimmte Entscheidungen Kriterien heranziehen, die an dieser Stelle nichts zu suchen haben.“ Genau dies ist Myriam Bechtoldts tägliches Brot an der Frankfurt School of Finance and Management, wo sie Studierenden aus vielen Ländern, die alle in der Wirtschaft tätig sein werden bzw. wollen, zum Teil auch schon in Unternehmen gearbeitet haben, wichtige Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung vermittelt. Als erste und bisher einzige Psychologieprofessorin an der renommierten Einrichtung sieht sie ihre Aufgabe auch darin, Handlungsanleitungen zu geben, wie man z.B. den geschilderten Fällen bei Personalentscheidungen entgegen kommen kann. Intellektuell seien die meisten in der Lage zu verstehen, welchen Nutzen verschiedene Blickwinkel haben können.

Appelle helfen nicht, strukturelle Maßnahmen schon

„Wir sind mangelnder Objektivität und Fairness ja nicht schicksalhaft ausgeliefert. Personalentscheidungen lassen sich durch strukturelle Maßnahmen beeinflussen, Diversity am Arbeitsplatz – mehr Frauen, mehrere Nationalitäten – lässt sich herstellen – durch Teamentscheidungen, ggf. auch durch Quoten. Das mag nicht immer bequem sein, aber es führt letztlich zum Erfolg.“ Auch auf der Mitarbeiter- oder Bewerber-Seite ließe sich intervenieren, wenn man die Mechanismen in Entscheidungsprozessen durchschaue. „Was ich selbst über mich denke, bleibt dem anderen nicht völlig verborgen. Starke Selbstzweifel können so gesehen zur selbsterfüllenden Prophezeiung werden.“ Beim Landestag der Psychologie in Stuttgart am 9. Juli 2016 will Myriam Bechtoldt Berufskolleginnen und -kollegen, aber auch interessierte Laien mit ihren Forschungsergebnissen bekannt machen und sie zu deren Nutzung im beruflichen und privaten Kontext ermuntern.

*) Das Hochstapler-Syndrom, oft auch als Imposter-Phänomen bezeichnet, ist ein psychologisches Phänomen. Die Betroffenen sehen ihre eigenen Erfolge nicht als Resultat eigener Begabung und Anstrengung an, sondern sind vielmehr davon überzeugt, dass sie sich ihren Erfolg „erschlichen“ haben, ihn dem Zufall, glücklichen Umständen oder der Überschätzung ihrer Fähigkeiten durch andere verdanken und diesen Erfolg deshalb nicht verdienen. Der Begriff wurde erstmals 1978 in einem Artikel von zwei US-amerikanischen Psychotherapeutinnen erwähnt. Studien aus den 1980er Jahren zufolge betrifft das Phänomen zwei von fünf erfolgreichen Menschen. Es tritt häufig zusammen mit depressiven Verstimmungen, Selbstzweifeln, Versagensängsten und einem niedrigen Selbstwertgefühl auf, ist aber jüngeren Forschungen zufolge ein eigenes Konstrukt.