

Das Hochstapler-Syndrom ist ein Problem der Arbeitsplatzkultur

Der Begriff "Impostor-Syndrom", auch bekannt als Hochstapler-Syndrom, wurde erstmals 1978 von den Psychologinnen Pauline Clance und Suzanne Imes in einer Studie mit berufstätigen Frauen in einem klinischen Umfeld geprägt. Er bezieht sich auf ein anhaltendes Gefühl der Unzulänglichkeit trotz nachgewiesener Kompetenz und Erfolg. Menschen, die unter dem Hochstapler-Syndrom leiden, haben Selbstzweifel und fürchten, dass andere entdecken werden, dass sie nicht so klug oder talentiert sind, wie sie scheinen. Sie schreiben jeden Erfolg, den sie erreichen, oft dem Glück zu und können ihre Leistungen nicht verinnerlichen. Dieses Phänomen kann leistungsstarke, erfolgreiche Menschen betreffen und muss nicht unbedingt mit einem niedrigen Selbstwertgefühl oder einem allgemeinen Mangel an Selbstvertrauen zusammenhängen. Die erfolgreiche Dichterin, Memoirenschreiberin und Dramatikerin Maya Angelou sagte einmal: "Ich habe elf Bücher geschrieben, aber jedes Mal denke ich: 'Oh, jetzt werden sie es herausfinden. Ich habe allen etwas vorgemacht und sie werden es herausfinden.'" Sie fühlte sich wie eine Hochstaplerin, obwohl sie Preise und Auszeichnungen erhielt und finanziellen Erfolg erlebte. Sie ist nicht allein - sehr erfolgreiche Menschen wie Tom Hanks, Serena Williams und Sheryl Sandberg haben alle berichtet, dass sie sich irgendwann in ihrer Karriere wie ein Betrüger gefühlt haben.

Der [2020 KPMG Women's Leadership Summit Report](#) ergab, dass 75 % der Frauen in Führungspositionen berichten, dass sie in ihrer Karriere das Hochstapler-Syndrom erlebt haben. Zusätzlich hatten 56 % Angst, dass sie den Erwartungen nicht gerecht werden oder dass ihre Kollegen ihnen nicht zutrauen, in ihrer Rolle erfolgreich zu sein. Während sich die Diskussionen über das Hochstapler-Syndrom oft auf Frauen am Arbeitsplatz konzentrieren, kann es jeden treffen. Tatsächlich fand [eine Studie](#) heraus, dass Männer eher unter dem Hochstapler-Syndrom leiden, wenn sie negatives Feedback zu ihrer Leistung erhalten.



Sie erleben auch ein höheres Maß an Stress bei der Aussicht, dass das negative Feedback an Vorgesetzte weitergegeben werden könnte. Die geringere Rate von Männern, die selbst angeben, sich unzulänglich zu fühlen, könnte also mehr mit kulturellen Geschlechternormen zu tun haben, die sie dazu motivieren, nicht verletzlich zu erscheinen, als mit einem tatsächlichen Fehlen des Hochstapler-Syndroms. Ebenso beeinflusst die Kultur die Art und Weise, wie Männer und Frauen kommunizieren und wie sie Selbstvertrauen zeigen. In vielen Kulturen würden übliche und akzeptable Verhaltensweisen für Männer am Arbeitsplatz als "unhöflich" oder "herrisch" empfunden werden, wenn eine Frau sich genauso verhalten würde. Diese Geschlechterstereotypen können Frauen davon abhalten, in Meetings das Wort zu ergreifen oder eine Beförderung in eine Führungsposition anzustreben.

Kulturelle Normen können auch beeinflussen, wie Menschen verschiedener Hintergründe dieses Hochstapler-Syndrom erleben. Eine Studie mit Studenten, die einer Minderheit angehören, ergab, dass farbige Studenten, die mit dem Hochstapler-Syndrom zu tun hatten, über ein höheres Maß an Angst und Depression berichteten, die mit wahrgenommener Diskriminierung zusammenhingen. Asiatische Studenten mit einem selbstberichteten Hochstapler-Syndrom hatten jedoch auch ein erhöhtes Maß an Depressionen und Ängsten, brachten dies jedoch nicht mit Diskriminierung oder Rassismus in Verbindung. Interessanterweise berichteten lateinamerikanische Studenten mit Hochstapler-Syndrom nicht über erhöhte Gefühle von Angst oder Depression. Die Autoren der Studie konnten über die Gründe für diese Unterschiede nur spekulieren, waren aber der Meinung, dass kulturelle Unterschiede und Hintergründe einen Einfluss darauf haben, wie Menschen das Gefühl, ein Versager zu sein, wahrnehmen und darauf reagieren.



Die Kosten des Hochstapler-Syndroms

Die Kosten des Hochstapler-Syndroms können sowohl auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene hoch sein. Intuit Mint schätzt, dass Amerikaner, die unter dem Hochstapler-Syndrom leiden, Unternehmen jährlich etwa \$3.400 verlorene Produktivität pro Mitarbeiter kosten. Einzelpersonen, die unter diesen Gefühlen leiden, können bis zu \$7.528 pro Jahr verlieren, wenn sie ihr Gehalt nicht verhandeln. Nimmt man noch die Gesundheitskosten durch Stress, Burnout und Schlafverlust hinzu, wird die Notwendigkeit für Führungskräfte deutlich, das Problem des Hochstapler-Syndroms am Arbeitsplatz anzugehen.

Wenn sich eine Chance ergibt,
ist die Person, die zuerst die Hand hebt,
nicht immer die talentierteste und
Selbstvertrauen ist nicht immer
gleichbedeutend mit Können.

Unternehmen können es auch verpassen, die besten Talente einzustellen, nur weil ein großartiger Kandidat nicht davon überzeugt war, dass er qualifiziert ist, sich zu bewerben. Wenn sich eine Gelegenheit bietet, ist die Person, die zuerst die Hand hebt, nicht immer die talentierteste, und Selbstvertrauen ist nicht immer gleichbedeutend mit Können. Die Bekämpfung des Hochstapler-Syndroms bei der Arbeit kann dazu beitragen, Mitarbeiter auf der Grundlage dessen zu fördern, was sie tatsächlich können, anstatt auf der Grundlage dessen, was sie denken, dass sie es können oder nicht können, was zu besseren Ergebnissen führt.

Wie die Arbeitsplatzkultur das Hochstapler-Syndrom verursachen kann

Mit dem Wissen, dass Unternehmen durchaus einen hohen Preis zahlen können, wenn Mitarbeiter mit dem Hochstapler-Syndrom zu kämpfen haben, müssen Führungskräfte genau hinschauen, wie sie ihren Teams helfen können, diese Gefühle zu überwinden oder noch besser zu verhindern. Oft sind sich Vorgesetzte des Hochstapler-Syndroms in ihren Teams nicht bewusst und schlimmer noch, sie sind sich nicht bewusst, wie sie eine Kultur schaffen, die das Phänomen des Hochstapler-Syndroms verstärkt.

Giftige Praktiken im Unternehmensumfeld können das Hochstapler-Syndrom auf verschiedene Weise auslösen oder verschlimmern:

- **Belohnung von Überarbeitung:** Ein Unternehmensumfeld, das es belohnt, wenn man regelmäßig Überstunden macht, rund um die Uhr verfügbar ist oder auf die Mittagspause verzichtet, kann Burnout bei Mitarbeitern fördern, die das Gefühl haben, härter arbeiten zu müssen als andere, um ihren Wert zu beweisen. Die Umstände der aktuellen Pandemie haben dieses Problem noch verschärft, da die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen und wirtschaftliche Ängste die Mitarbeiter an ihrer Arbeitsplatzsicherheit zweifeln lassen.
- **Perfektionismus:** Das Setzen von unrealistischen Zielen oder Erwartungen an die Perfektion wird jedes Team zum Scheitern bringen. Für Personen, die unter dem Hochstapler-Syndrom leiden, bestätigen diese unerreichbaren Erwartungen nur den Verdacht, dass sie nicht gut genug sind oder dass ihnen die Kompetenz fehlt, um den Job zu erledigen.
- **Vorenthalten von Lob, aber nicht von Kritik:** Ein Vorgesetzter, der übermäßig kritisch ist oder Mitarbeiter für Fehler öffentlich beschämt, kann herbeiführen, dass Teammitglieder es vermeiden, neue Projekte zu übernehmen oder sich in Meetings zu Wort zu melden. Ebenso kann ein Vorgesetzter, der Mitarbeiter nie für gut gemachte Arbeit lobt, herbeiführen, dass Mitarbeiter sich unsicher sind, ob sie jemals die Erwartungen erfüllen. Ungewissheit über die Arbeitsleistung kann zu Selbstzweifeln und Unsicherheiten führen.
- **Schaffung einer übermäßig kompetitiven Umgebung:** Ein freundlicher Wettbewerb - wie z. B. ein Wettbewerb, bei dem die Person mit den meisten Verkäufen belohnt wird - kann Menschen motivieren und kurzfristig die Leistung steigern. Langfristig jedoch wird ein stark wettbewerbsorientiertes Umfeld, in dem einige Mitarbeiter eindeutig gegenüber anderen bevorzugt werden, die Zusammenarbeit verringern, Misstrauen erzeugen und zu einer höheren Personalfuktuation führen.

- **Eine „Friss oder Stirb“-Mentalität:** Eine Unternehmenskultur, die die Haltung aufrechterhält, dass Mitarbeiter dankbar sein sollten, nur einen Job zu haben, auch wenn sie schlecht behandelt werden oder unter schwierigen Bedingungen arbeiten müssen, ist für niemanden gesund. Ebenso wird ein Manager, der versucht, Mitarbeiter zu motivieren, indem er sie daran erinnert, dass sie ersetzbar sind, eine geringere Produktivität und erhöhte Angst bei den Mitarbeitern feststellen. .
- **Nicht auf DE&I eingehen:** Ein oft übersehener Aspekt des Hochstapler-Syndroms sind die Auswirkungen von systemischem Rassismus, Klassismus und anderen Vorurteilen auf die Selbstwahrnehmung. Frauen und Minderheiten finden seltener Vorbilder in Machtpositionen, die so aussehen wie sie selbst oder mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sind. Aufgrund dieses Ungleichgewichts haben sie eher das Gefühl, nicht dazuzugehören, was zu Selbstzweifeln führt, die wiederum das Gefühl des Versagens auslösen. In einer kürzlich ausgestrahlten Folge der NPR Weekend Edition Sunday erklärte die Autorin und Professorin Christy Pichichero, wie sie das Hochstapler-Syndrom zum ersten Mal erlebte, als sie in Princeton angenommen wurde und ein Klassenkamerad sie wütend beschuldigte, nur deshalb angenommen worden zu sein, weil sie farbig sei. "Ich verinnerlichte sozusagen diese Annahme, anderer, dass keine Leistung eines farbigen Mädchens wie hoch sie auch sei, die Türen des so treffend genannten Elfenbeinturms öffnen könnte und nur die Förderung von Minderheiten das schaffen könnte. Von diesem Zeitpunkt an begann ich wirklich, an mir zu zweifeln. Könnte Princeton einen Fehler gemacht haben? Vielleicht war ich eine Hochstaplerin. Und diese Gedanken plagten mich wirklich während des gesamten Studiums und bis in meine Jahre als Professor." Organisationen, die bei der Einstellung und im Management nicht auf Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration achten, schaffen ein Umfeld, in dem sich manche Menschen als Außenseiter fühlen, was zu Selbstzweifeln und Gefühlen der Unzulänglichkeit führt.



Coaching von Mitarbeitern mit Hochstapler-Syndrom

Zusätzlich zum Ansprechen von Problemen innerhalb der Kultur am Arbeitsplatz, im Unternehmen können Führungskräfte ihren Mitarbeitern helfen, das Hochstapler-Syndrom mit gezielten Coaching-Strategien zu überwinden. Es kann eine Herausforderung sein, Talent und Leistung eines Mitarbeiters zu fördern, der seine eigenen Stärken nicht sehen kann, aber es gibt einige Dinge, die eine Führungskraft tun kann, um jemandem zu helfen, seine Selbstzweifel zu überwinden.

- 1. Lassen Sie sie wissen, dass sie nicht allein sind**
Angenommen, ein Teammitglied gesteht, dass es sich wie ein Betrüger oder Hochstapler fühlt. In diesem Fall ist es hilfreich, sie daran zu erinnern, dass das Gefühl, ein Hochstapler zu sein, sowohl normal als auch üblich ist und jedem passiert, von Nobelpreisträgern bis hin zu berühmten Sportlern. Führungskräfte können Geschichten über ihre eigenen Erfahrungen mit dem Hochstapler-Syndrom erzählen oder darauf hinweisen, dass, auch wenn manche Menschen sich wohler fühlen, wenn sie "aus dem Bauch heraus" agieren, dies nicht bedeutet, dass sie klüger oder fähiger sind. Sie sind vielleicht nur besser darin, es vorzutäuschen!

- 2. Negative Selbstgespräche in Frage stellen**
Menschen, die mit dem Hochstapler-Syndrom kämpfen, neigen zu negativen Selbstgesprächen. Sie sagen vielleicht so etwas wie: "Bist du sicher, dass du mir das anvertrauen solltest?" Oder: "Ich vermassle immer alles." Sie können sich selbst als dumm bezeichnen oder sagen, dass sie nicht so gut sind wie andere Teammitglieder. Diese Aussagen mit objektiven Daten zu kontern, kann dem Mitarbeiter helfen, seine Selbsteinschätzung neu zu bewerten. Eine Führungskraft kann selbstzweifelnden Aussagen entgegentreten, indem sie den Mitarbeiter an seine jüngsten Erfolge erinnert oder ihm etwas sagt wie: "Ich denke, dass ich ziemlich klug bin und ich weiß, dass Sie bei diesem Projekt gute Arbeit leisten werden. Warum sind Sie anderer Meinung als ich?"
- 3. Bieten Sie Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten an**
Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, relevante Fähigkeiten zu entwickeln und zu stärken, kann Vertrauen aufbauen und Möglichkeiten zur objektiven Bewertung ihrer Fähigkeiten schaffen. Die Möglichkeit, auf den erfolgreichen Abschluss eines Kurses oder einer Zertifizierung verweisen zu können, kann dem Einzelnen helfen, Hochstapler-Gefühle und Selbstzweifel zu bekämpfen.
- 4. Teilen Sie Feedback im Team**
Schaffen Sie Gelegenheiten, um positives Feedback in der Gruppe zu teilen. Ermutigen Sie die Teammitglieder, etwas zu sagen, was sie an einem anderen Teammitglied schätzen oder bewundern. Positives Gruppenfeedback kann das Selbstvertrauen stärken und Vertrauen innerhalb des Teams aufbauen. Wenn etwas schief gelaufen ist, lassen Sie die Teammitglieder sich darauf konzentrieren, was sie aus der Erfahrung gelernt haben und welche Schritte sie unternehmen müssen, um weiterzumachen, und vermeiden Sie Schuldzuweisungen. Lösungsorientiert zu bleiben, kann Mitarbeitern mit Hochstapler-Syndrom helfen, sich angesichts von Rückschlägen oder Misserfolgen in Widerstandsfähigkeit zu üben.

Wegweisend

Jüngste Studien und Umfragen zeigen, dass 70% der Menschen irgendwann in ihrer Karriere das Hochstapler-Syndrom erlebt haben. Führungskräfte von heute müssen das Problem aus einer neuen Perspektive betrachten. Es ist an der Zeit, sich mit den systemischen Vorurteilen und kulturellen Normen auseinanderzusetzen, die dazu führen können, dass sich talentierte Menschen unqualifiziert oder unfähig fühlen, erfolgreich zu sein. Indem sie eine integrativere Arbeitsplatzkultur schaffen, können Führungskräfte das Bild davon verändern, wie Vertrauen aussieht und wie Kompetenz definiert und anerkannt wird. Es gibt zwar nicht den einen magischen Trick, um kämpfende Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass sie fähig und würdig sind, aber Führungskräfte können Mitarbeiter bewusst coachen, damit sie ein gesundes Maß an Selbstzweifeln in Motivation für Erfolg umwandeln und sowohl ihre Selbstwahrnehmung als auch ihre Leistung verbessern.



Referenzen

- Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Bentley, J. R., & Brouer, R. L. (2018, April 30). Are all impostors created equal? Exploring gender differences in the impostor phenomenon-performance link. *Personality and Individual Differences*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886918302435>.
- Bauer-Wolf, J. (2017, April 6). Study shows impostor syndrome's effect on minority students' mental health. <https://www.insidehighered.com/news/2017/04/06/study-shows-impostor-syndromes-effect-minority-students-mental-health>.
- Garcia-Navarro, L. (2021, May 9). Imposter Syndrome, Or Something Else? Historian Talks 'Discriminatory Gaslighting'. NPR. <https://www.npr.org/2021/05/09/995172973/imposter-syndrome-or-something-else-historian-talks-discriminatory-gaslighting>.
- Jimenez, R., & Cavazos, S. (2021, January 9). Research shows 70% of people may suffer from imposter syndrome. KSAT. <https://www.ksat.com/news/local/2021/01/09/research-shows-70-of-people-may-suffer-from-imposter-syndrome/>.
- Johnson, W. B., & Smith, D. G. (2019, March 18). Mentoring Someone with Imposter Syndrome. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/02/mentoring-someone-with-imposter-syndrome>.
- KPMG. (2020, October 12). 2020 KPMG Women's Leadership Summit Report Announcement. KPMG Women's Leadership. <https://womensleadership.kpmg.us/summit/kpmg-womens-leadership-report-2020.html>.
- Mint. (2020, May 7). What Is Imposter Syndrome + How Much Does It Cost Us? MintLife Blog. <https://mint.intuit.com/blog/early-career/imposter-syndrome/>.
- Tulhsyan, R., & Burey, J.-A. (2021, March 31). Stop Telling Women They Have Imposter Syndrome. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/stop-telling-women-they-have-imposter-syndrome>.
- Wright, J. (2018, July 24). Is your company culture fueling imposter syndrome? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/your-company-culture-fuelling-imposter-syndrome-jo-wright/>.