

Wie viel Selbstdarstellung verträgt die Karriere?

Wer sich selbst ins Rampenlicht drängt und den Chef lobt, fördert die Karriere, zeigen Studien. Doch es ist entscheidend, das richtige Maß zu finden.

Dominik Reintjes
06.01.2025 - 09:32 Uhr

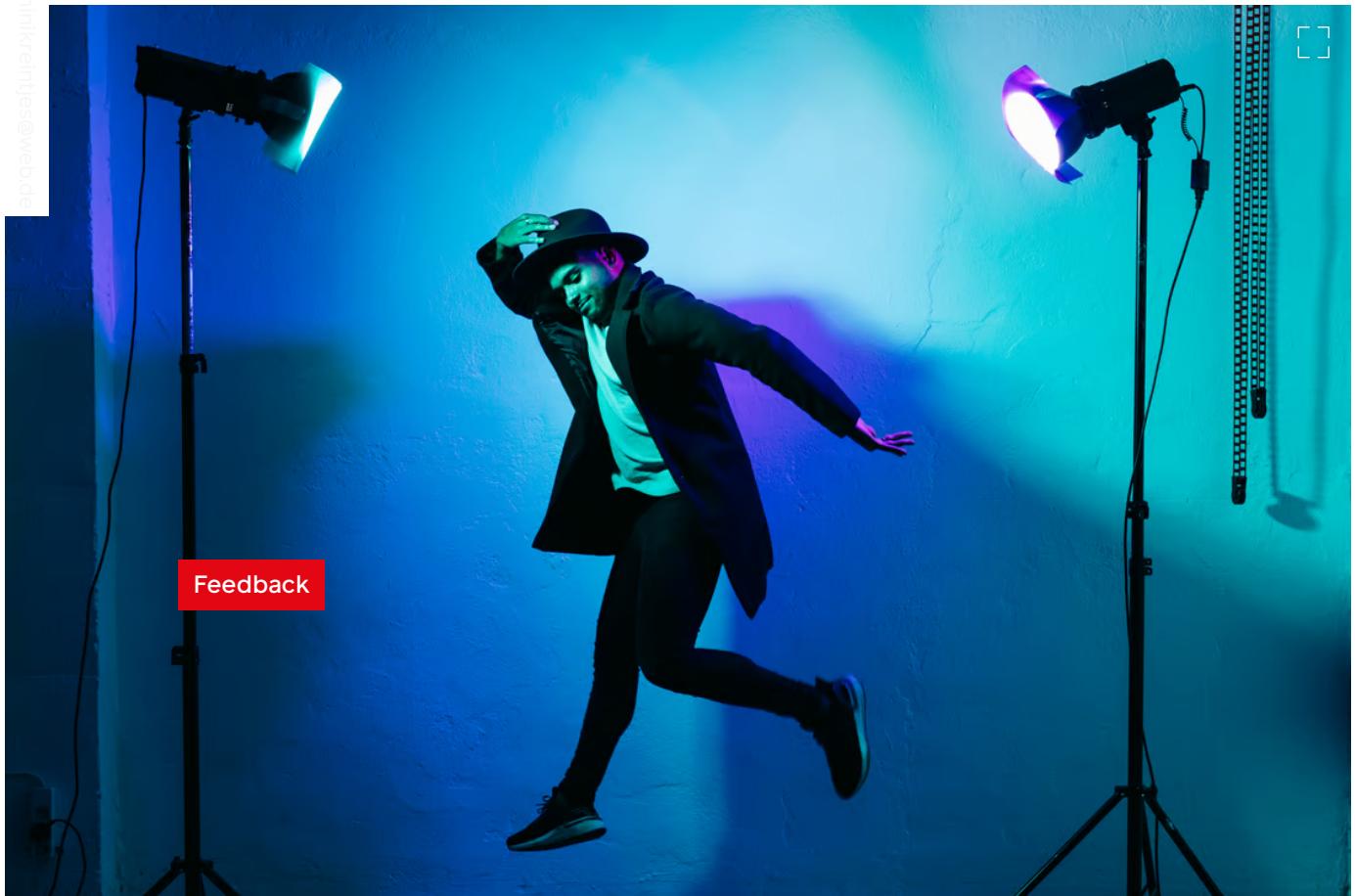


Foto: Getty Images

Immer häufiger hört Bernd Slaghuis von seinen Klienten, dass diese die LinkedIn-App schon nach wenigen Augenblicken wieder schließen. So genervt seien sie von den eintönigen Beiträgen dort. Wie er die größte Herausforderung als Unternehmer gelöst habe, berichtet da einer. Was für ein tolles neues Videoformat er da entwickelt habe, ein anderer. Eine Erfolgsgeschichte nach der anderen. „Das ist vielen einfach zu inflationär“, sagt Slaghuis, der in Köln als Karriereberater arbeitet.

Obwohl sie so genervt von den Beiträgen sind, rät auch Slaghuis seinen Klienten eindringlich, sich unbedingt hier zu präsentieren, regelmäßig zu posten, um eine Marke aufzubauen, das Netzwerk zu erweitern. Und Slaghuis ist nicht der einzige, der diese Empfehlung ausspricht. Wer bei Google nach „Tipps für LinkedIn“ sucht, erhält 127 Millionen Treffer.

Machen Selbstdarsteller also eher Karriere?

Maike Debus erforscht an der Universität Neuenburg in der Schweiz eben diese Frage. Und im Gegensatz zu vielen anderen Menschen sieht sie in Selbstdarstellung nicht direkt etwas Negatives: Wer sich selbst darstellt, möchte als kompetent wahrgenommen werden, betont sie. „Und das ist relevant für den Karriereerfolg.“

WiWo+ VERHALTEN UND PERSÖNLICHKEIT



„Psychopathen neigen dazu, Regeln nicht zu akzeptieren“

Wissenschaftler verstehen Selbstdarstellung – Self-Promotion – als Technik des sogenannten Impression Managements: „Dabei geht es mir darum, welches Bild von mir andere sehen sollen und wie ich dieses Bild beeinflussen kann“, erläutert Debus. In der Vergangenheit konnten Forscher zeigen, dass Selbstdarsteller und Einschmeichler in Bewerbungsgesprächen die besseren Chancen auf ein Jobangebot hatten. Doch im Arbeitsalltag, im Gespräch mit dem Chef, im Meeting, ist dieser Zusammenhang nicht belegt.

In einer Studie, die im Journal of Business and Psychology veröffentlicht wurde ↗, konnte Debus jetzt zeigen: Wer sich geschickt ins Rampenlicht stellt, ab und an dem Chef ein Kompliment macht, steigert die Aussichten auf mehr Gehalt und eine Beförderung. Wer es übertreibt, ist nicht so erfolgreich. „Impression Management nützt der Karriere, wenn ich es wohldosiert einsetze“, fasst Debus zusammen.

Nur wie gelingt das? Wie finde ich das richtige Maß?

SYMPATHISCH, ENGAGIERT, MÄCHTIG

Maike Debus und andere Wissenschaftler unterscheiden beim Impression Management zwischen fünf verschiedenen Techniken. Und die nutzen wir in

vielen sozialen Situationen „sicherlich bewusst“, wie Debus sagt. Um das Bild, das wir bei anderen erzeugen wollen, zu beeinflussen. Wir stellen die eigenen Erfolge ins Schaufenster (Selbstdarstellung), machen dem Chef Komplimente, um sympathisch zu wirken (Einschmeicheln). Wir bleiben lange auf der Arbeit oder schreiben spätabends noch E-Mails, um möglichst engagiert rüberzukommen (Exemplifizierung).

Daneben gibt es noch zwei Taktiken, die ein nicht ganz so nettes Bild erzeugen. Das Flehen etwa: „Man gibt eine Schwäche zu. Und das kann eine gute Taktik sein, um unliebsame Arbeit und Aufgaben loszuwerden – und um Zeit zu sparen“, sagt Debus. Etwa indem man dem Kollegen erzählt, dass man Excel nicht beherrsche – und sich dann erkundigt, ob er das übernehmen könnte. Bei der Einschüchterung wiederum wollen Menschen als möglichst mächtig wahrgenommen werden: „Ich baue Druck auf, spreche eventuell Drohungen aus“, sagt Debus.

Für ihre Studie hat die Arbeitspsychologin mit drei Forscherkollegen mehr als 230 Mitarbeiter einer Schweizer Firma befragt und deren Erfolge in der Karriere analysiert. Auf Basis ihrer Antworten unterteilten sie die Teilnehmer in mehrere Gruppen: Diejenigen, die alle Techniken mit Bedacht nutzen – die Passiven. Diejenigen, die sie regelmäßig und offensiv anwenden – die Aggressiven. Und diejenigen, die nur auf die drei sozial akzeptierten Techniken zurückgreifen – die Positiven.

So gehen Sie mit einem narzisstischen Chef am besten um

Akzeptanz



Keine öffentliche Kritik



Erwarten Sie kein Lob



Bieten Sie keine Angriffsfläche



Passen Sie auf, wie Sie formulieren



Das Ergebnis: Im Schnitt verdienten die Passiven am besten und wurden am häufigsten befördert. Ein bisschen Selbstdarstellung muss also sein.

ÜBER DEN SCHATTEN SPRINGEN

Karriereberater Bernd Slaghuis weiß allerdings, dass viele Angestellte davor zurückschrecken, die eigenen Erfolge ins Rampenlicht zu stellen. „Sie unterschätzen ihre Leistung völlig, nehmen sie als selbstverständlich und normal an – dabei ist sie etwas wert!“ Dieses Bewusstsein, so erklärt Slaghuis, sei die Basis, um Selbstdarstellung für die Karriere zu nutzen. „Wie soll ich Leistungen hervorheben, wenn sie für mich selbst kaum einen Wert haben?“

Wichtig ist für Slaghuis, dass hinter diesen Äußerungen dann auch Substanz steckt. Viele seiner Klienten hätten in ihre Lebensläufe geschrieben, dass während ihrer Zeit im Unternehmen die Umsätze um zehn Prozent gestiegen seien. Das sei schön und gut, aber für Slaghuis stelle sich dann die Frage: „Was war denn ihr Anteil daran? Mit welchen Projekten haben sie, ihr Team, ihre Abteilung den Umsatz gesteigert?“ Slaghuis rät dazu, konkrete Ereignisse zu nennen: ein Produkt, das man im Team entwickelt oder auf den Markt gebracht hat. Ein Land, in dem man ein Werk mit eröffnet hat. „Rumgetöse ohne Substanz führt nicht zum langfristigen Karriereerfolg – und kann relativ schnell entlarvt werden“, betont der Berater.

NARZISSTISCHE PERSÖNLICHKEIT



Selbsttest: Wie narzisstisch bin ich?

So sieht es auch Maike Debus: „Wenn ich das politisch geschickt anstelle, mich gut reflektieren kann und ein Gefühl dafür habe, wann es zu viel ist, komme ich auch nicht als Aufschneiderin oder Aufschneider rüber. Überschreite ich diese Grenzen, hat das beim Gegenüber den gegenteiligen Effekt.“

BLOSS NICHT ÜBERTREIBEN!

Maike Debus zieht aus der Studie den wesentlichen Rat: „Vorsicht vor zu viel Selbstdarstellung!“ Und doch weiß sie, dass dieser gar nicht so einfach zu befolgen ist. Er reicht für Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten und sich dort nicht mehr sichtbar fühlen. „Sie versuchen, verstärkt Signale an Führungskräfte zu senden und selbst über den kleinsten Fortschritt zu informieren.“ Keine gute Idee: Wer in der Befragung von Debus zu der aggressiven Gruppe zählte, verdiente am wenigsten.

KARRIERELEITER



Lob statt Böller: Schenken Sie anderen ein „Hach“-Gefühl

Wenn es darum geht, der Chefin oder dem Chef Komplimente zu machen, rät Bernd Slaghuis dazu, sich bloß nicht mit oberflächlichen Äußerungen einzuschleimen, sondern einer Führungskraft konkretes Feedback zu geben. Und zwar fachlicher Natur: „Ich fand es toll, dass Sie heute Morgen im Meeting deutlich Ihre Meinung gesagt haben.“ Damit, so sagt es Slaghuis, könnten Führungskräfte viel mehr anfangen als mit Komplimenten zum schicken Anzug.

Dass auch die weniger positiven Techniken wie etwa die Einschüchterung zum Karriereerfolg beitragen, kann sich Bernd Slaghuis gut vorstellen: „Im richtigen Umfeld kann eine gewisse Machtausübung durchaus helfen. Gerade in Konzernen, wo ein performantes Umfeld herrscht.“

ZUFRIEDEN MIT SICH SELBST

In der Studie fand Debus mit ihren Kollegen heraus, dass die Menschen, die nur die drei positiven Techniken nutzten, zwar objektiv nicht den größten Erfolg hatten. Aber: Sie sahen sich selbst als deutlich erfolgreicher an, als die Aggressiven oder die Passiven dies taten.

WiWo+

ÜBERTRAG NUR ZUM SCHEIN



Wenn Eltern aufs Kinderdepot zugreifen

GELDANLAGE 2025



Die besten Aktien fürs neue Jahr

WiWo+ IMMOBILIEN IN DEUTSCHLAND



Die Erklärung der Wissenschaftlerin: „Wenn ich bis spätabends bleibe und dafür Anerkennung von meinen Kolleginnen und Kollegen erhalte, dann komme ich mir direkt erfolgreicher vor, weil ich wahrgenommen werde.“ Debus weiß: „Diese subjektiven Maße sind sehr relevant für unser Wohlbefinden. Wenn ich mich erfolgreich fühle, Spaß im Job habe und einen Sinn in der Arbeit sehe, dann hat dies stärkere Effekte auf mein Wohlbefinden als nur Geld und Beförderungen.“

Lesen Sie auch: „Psychopathen neigen dazu, Regeln nicht zu akzeptieren“
