

## Bescheidenheit wird bestraft

Für Personalberaterin Manuela Lindlbauer treten Frauen im Job zu wenig selbstbewusst auf.

Wer offen zu seinen Stärken steht, also durchaus auch damit angibt, wird laut einer Studie der University of North Carolina positiver eingeschätzt als jemand, der eigene Vorzüge, Kompetenzen und Leistungen relativiert, um sich vor anderen sympathischer zu präsentieren.

**TREND:** Es bringt nachweislich Nachteile, wenn man im Job so agiert, dass man eher gemocht als akzeptiert wird. „Ehrliche“ Angeber werden besser eingeschätzt als jemand, der Stärken und Vorzüge relativiert. Trifft das Frauen besonders?

**LINDLBAUER:** Im Hinblick auf Frauen und Karriere, ein Thema, mit dem ich mich seit vielen Jahren beschäftige, haben leider so gut wie alle Klischees ihre Berechtigung: Sie verdienen weniger, sind weniger risikofreudig, geben sich mit weniger zufrieden. Sie gehen natürlich auch eher in Teilzeit als Männer. Und selbst hochqualifizierte Frauen bleiben lieber die Nummer zwei, als die Topposition anzustreben.

**Welche Verhaltensweisen sind da typisch?** Frauen bevorzugen bei der Vergütung lieber ein Fixum als eine lukrative Chance. Sie drängen inhaltlich in die Soft-Themen und Bereiche wie Kommunikation, Human Resources oder Marketing, die letztlich finanziell weniger abwerfen.

**Wie kommentieren Sie das?** Nur nett zu sein, ist für Erfolg zu wenig, Nett, kompetent und empathisch wäre ideal. Eines ist aber auch klar: Am Ende bewegen eben diejenigen mehr, die nicht davor zurückscheuen, auch in Konflikte zu gehen.



**MANUELA LINDLBAUER, LINDLPOWER-GRÜNDERIN:** „Alle Klischees und Mythen zu Frauen und Karriere haben leider ihre Berechtigung.“

► Während Disziplin, eng definiert im Sinne sturen Festhaltens an einmal gesetzten Zielen, laut Rettig zu Unrecht idealisiert wird, geht für Personalberater Hans Jorda ohne Disziplin gar nichts in Sachen Erfolg. „Selbstdisziplin“, präzisiert er. Diese erkennt der Gründer von Jorda & Partners, der über jahrzehntelange internationale Erfahrung in seinem Metier verfügt, in Lebensläufen von Kandidaten an Merkmalen wie einem neben dem Beruf absolvierten Studium, Engagement im Hochleistungssport, aber auch bei Aufsteigern aus bescheidenen oder schwierigen sozialen Verhältnissen. Dass Belastung und Stress Erfolgstypen aufblühen lassen, unterschreibt Jorda.

**EMPATHIE UND ELLBOGEN.** Nicht unkommentiert stehen lassen will er dagegen die Relativierung von Lob. „Institutionalisiertes Lob in US-Unternehmen mag manchmal künstlich und glatt wirken. Aber wenn in österreichischen Unternehmen mehr gelobt würde, stiegen Produktivität und Leistung überproportional“, ist er überzeugt.

Auch dass Charisma und Empathie zu Unrecht überschätzt und glorifiziert würden, wie Rettig aus Studien ableitet, bezweifeln die heimischen Praxisexperten. „Mitarbeiter wollen mit charisma-



**„Streit kann befruchtend sein. Aber zwischen produktiv und zerstörerisch liegt nur eine schmale Grenze.“**

**HANS JORDA** JORDA & PARTNERS HR CONSULTING

tischen Chefs zu tun haben, die sie mitnehmen und motivieren“, erklärt Personalberaterin Manuela Lindlbauer. „Charismatiker bringen es weit“, meint auch Jorda, „mittel- bis langfristig kommt es dann schon auf ihre Substanz an.“ Empathie und Lob abzuwerten, ist aus Lindlbauers Sicht verkehrt: „Jeder Mitarbeiter braucht und verdient Wertschätzung und Anerkennung.“ Das sieht auch Alfred Berger vom Wiener Büro des internationalen HR-Beraters Kienbaum so: „Anerkennung motiviert, Feedback spornt an. Vorgesetzte sollten zeigen, dass sie Leistungen von Mitarbeitern wahrnehmen.“

Auf der anderen Seite des Emotionspektrums provoziert Rettigs These „Streit tut gut. Aus Reibung entsteht Energie“. Lindlbauer widerspricht vehement: „Streit schafft vergiftete Kultur und schlechtes Klima. Das sollte man nicht fördern.“ Jorda räumt ein, dass Streit auch befruchtend und produktiv sein kann, warnt aber: „Zwischen produktivem und zerstörerischem Streit liegt nur eine schmale Grenze.“ Frauen, konstatiert Lindlbauer, treten im Job nach wie vor zu wenig selbstbewusst auf und werden deshalb oft auch im Hinblick auf ihre Gehaltsentwicklung unter Wert gehandelt (siehe Interview links).

Einig sind sich die Experten mit dem Buchautor darin, dass es mehr denn je notwendig ist, scheinbare Gewissheiten in Karrieresachen in Frage zu stellen und Wege abseits überlieferter Patentrezepte zu finden. „Man neigt dazu, bestimmte Bilder an die nächste Generation weiterzugeben, aber traditionelle Verhaltensweisen können heute Karrierefallen sein“, sagt Berger. Landgrebe sieht Karrieren stärker als früher „Opportunity-driven“ im Sinne von Chancen abseits ausgetretener Pfade. Auch Autor Rettig sieht Erfolg individueller denn je und meint: „Wenn auch nur ein Teil der vorgestellte Jobwahrheiten hilft, vermeintlichen Erfolgsrezepten aus dem Weg zu gehen oder von falschen Vorstellungen zu befreien, hat das Buch seinen Zweck erfüllt.“