

Von Sebastian Herrmann

Die Show steigt täglich in großer Runde. Das Publikum verfügt über Dauerkarten, wenn man so will, schließlich muss es qua Arbeitsvertrag an lästigen Meetings teilnehmen. In dieser Arena produzieren sich dann die stets gleichen Personen: Mit etwas Routine weiß jeder, zu welchem Stichwort wer aus der Runde selbstverliebt Vorträge hält und wer gleich darauf das Wort an sich reißt, um auch etwas ganz, ganz Wichtiges zu sagen. Meistens handelt es sich bei diesen Megafonmenschen um Führungskräfte oder um Kollegen, die hoffen, endlich auch an Führungskräfte-seminaren teilnehmen zu dürfen. Das Bürofußvolk wirft einander derweil Blicke zu, rollt mit den Augen und googelt unter dem Tisch am Smartphone „Ist mein Chef ein Narzisst?“

Der Vorwurf des Narzissmus steht ja mittlerweile ruckzuck im Raum, sobald jemand Rampenlicht beansprucht. Früher galten Chefs und Chefinnen als aufbrausend, cholerisch, manipulativ oder anderswie anstrengend, heute wird ihnen im Fall unerwünschten Verhaltens der Sammeltwurf „Narzissmus“ übergestülpt.

### Selbstsichere Personen ziehen andere eben eher mit als launische Zweifler

Für Führungskräfte mag die zeitgeistige Laiendiagnose zu einem gewissen Grad sogar zutreffen – und das muss nicht einmal schlecht sein. Gerade haben Psychologen um Gerhard Blickle von der Universität Bonn im Fachjournal *Personality and Individual Differences* eine Studie publiziert, die zeigt: Ein bisschen narzisstisch dürfen Führungskräfte schon sein, dann nämlich sind auch deren Mitarbeiter zufrieden. Nach Befragung von 640 angestellten Führungskräften und 1259 Angestellten sprechen die Psychologen von einer Art umgedrehten U-Kurve: Zu wenig Narzissmus drückt demnach die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Chefs und Chefinnen, genauso wie zu viel Selbstbezogenheit. „Die Ergebnisse legen nahe, dass Mitarbeiter mit Führungskräften dann am zufriedensten sind, wenn diese eine kleine Dosis Narzissmus aufweisen“, schreiben Blickle, Franziska Böhm und Andreas Wihler in ihrer Studie.

Psychologen unterscheiden grundsätzlich zwischen grandiosem und vulnerabilem Narzissmus. Die erste Variante entspricht vermutlich weitgehend der populären Vorstellung dieser Persönlichkeitsstruktur: Grandiose Narzissten glauben, sie seien anderen Menschen überlegen, treten sehr selbstbewusst auf und halten sich für etwas Besonderes. Die Sucht nach Be-

wunderung und Aufmerksamkeit treibt sie an. Sie neigen zu öffentlicher Aufschneiderei und zeigen ein hohes Maß an Risikobereitschaft sowie Handlungsdrang. Zugleich mangelt es grandiosen Narzissten in der Regel an Empathie. Und sobald Rivalen auf den Plan treten, der Applaus ausbleibt oder sie kritisiert werden, schlagen sie um sich. Dann zeigen sie manipulatives Verhalten, wirken arrogant, drangsalieren Mitarbeiter oder machen sie vor anderen nieder.

Vulnerable Narzissten gleichen ihren grandiosen Gemütskollegen insofern, als sie ebenso um sich und ihre vermeintliche Bedeutung kreisen und enorm dünnhäutig sind. Allerdings oszillieren Personen mit dieser Ausprägung der Persönlichkeit zwischen Zweifel und Grandezza, zwischen Euphorie und Niedergeschlagenheit. Solche Personen sind ebenfalls leicht kränkbar, neigen aber eher zu Vermeidung, Ängstlich-

keit und Rückzug als zur lauten Attacke vor Publikum. Verletzliche Narzissten finden ihre Arena vermutlich eher als Social-Media-Figuren, wo sie gefühlte Ungerechtigkeiten aller Art anprangern können. In klinisch relevanten Fällen, wenn also eine narzisstische Persönlichkeitsstörung vorliegt, gleichen vulnerable und grandiose Narzissten sich in ihrer Verletzlichkeit. Solche Personen schlagen offenbar in ähnlicher Weise um sich, wie eine Studie von Psychologen um Emanuel Jauck im *Journal of Personality* nahelegt.

Die Psychologen um Blickle konzentrierten sich für ihre Analyse auf grandiose Narzissten. Und es liegt ja auf der Hand, dass diese Form der Selbstbezogenheit Menschen eher dazu befähigt, als (erfolgreiche) Anführer aufzutreten: Selbstsichere Personen ziehen andere eben eher mit als launische Zweifler, die die ganze Zeit um ihr ver-

unsichertes Selbst kreisen. Dann lieber Vorgesetzte, die sich ein bisschen zu toll finden: „Aber nur zu einem gewissen Grad“, sagt Blickle. „Ein bisschen narzisstische Aggression akzeptieren Mitarbeiter durchaus, aber in Maßen.“ Hin und wieder müssten eben unbeliebte Ansagen gemacht werden, so der Psychologe. Dass Mitarbeiter solche mild-narzisstischen Führungskräfte besonders schätzen, gelte im Übrigen unabhängig von Geschlecht, Alter, Bildung oder – unter anderem – hierarchischer Position der Mitarbeiter, sagt Blickle.

Auch der Zusammenhang von Arbeitsleistung und narzisstischen Tendenzen lässt sich offenbar als inverse U-Kurve beschreiben. So argumentieren Psychologen um Emily Grijalva in einer Meta-Analyse, die im Fachjournal *Personnel Psychology* erschienen ist. Ein gewisses Maß an Narzissmus hilft Führungskräften offenbar auch,

besonders gute Arbeitsleistungen zu erbringen, wie die Analyse der Daten von von mehr als 1700 Probanden nahelege. Besonders deutlich fiel der Zusammenhang von Selbstverliebtheit und Arbeitsleistung aber aus, wenn – so geschehen in einem weiteren Versuch – die Teilnehmer ihre Performance selbst einschätzen durften. Wobei das mehr als Beleg für Narzissmus als für tatsächlich besondere Leistung gelten darf: Natürlich finden Narzissten ihre Leistung überragend. Manchmal haben sie dabei sogar recht. So oder so, auch die Psychologen um Grijalva betonen, dass narzisstische Führungskräfte nicht per se negativ für Unternehmen und Mitarbeiter sind. Es kommt eben auf die Dosis an – nicht zu viel und nicht zu wenig, bitte schön, dann könnten alle glücklich sein.

Klar ist auch, dass in Führungspositionen mit höherer Wahrscheinlichkeit Men-

schen mit narzisstischen Tendenzen zu finden sind. Manche Studien attestieren Konzern-Lenkern, hochrangigen Politikern und anderen hierarchisch exponierten Personen eine erhöhte Neigung zur Selbstbezogenheit. „Narzisstes spüren grundsätzlich einen starken Drang nach oben und streben nach Spitzenpositionen“, sagt Blickle. Psychologen um Stathis Grapsas von der Universität Tilburg argumentieren in einem Beitrag in den *Perspectives on Psychological Science* ähnlich: Es sei der Drang nach sozialem Status, der die Handlungen von grandiosen Narzissten ganz besonders antreibe. Solche Personen würden sich gezielt Situationen aussetzen, mit denen sie ihr Ansehen steigern können. Auch hier gilt: „Bis zu einem gewissen Grad ist es akzeptabel, nach der Bewunderung anderer zu streben“, sagt Blickle.

### Natürlich finden Narzissten ihre Leistungen überragend – manchmal sogar zu Recht

Grandiose Narzissten verfügen vor allem über einen Startvorteil, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Solche Menschen verstehen es, Kontakte zu knüpfen, sie treten selbstbewusst auf und wirken auf andere meist charmant, inspirierend und gewinnend. Eigenschaften, die zum Beispiel in Bewerbungsgesprächen sehr hilfreich sein können: „Studien haben gezeigt, dass Narzissten in der Regel einen guten ersten Eindruck hinterlassen“, schreiben die Psychologen um Emily Grijalva in *Personnel Psychology*. Wenn sich bis dato einander unbekannte Personen erstmals treffen, sie neu in einer Abteilung sind oder eine entsprechende Gruppe gerade erst gegründet worden ist, dann ist der grandiose Selbstliebhaber besonders im Vorteil. Die hässliche Seite des Narzissmus brauche ein wenig Zeit, um zum Vorschein zu kommen, so Grijalva und ihre Kollegen. Dann verwandelt sich der eben noch eloquente Charmeur und treibende Visionär in einen hinterhältigen, bellenden Beißer.

Außer natürlich, dieser Narzisst ordnet sich nahe dem Optimum auf der genannten inversen U-Kurve ein: Dann lassen sich die unangenehmen Seiten einer ansonsten guten Führungskraft als lästige Macken abtun und akzeptieren, weil es insgesamt ja doch gut läuft.

Und wenn der grandiose Narzisst weit über das akzeptable Spektrum hinausgeschossen ist, was dann? „Klärende Gespräche bringen da meiner Ansicht nach gar nichts“, sagt Blickle. „Auf Einsicht braucht man nicht zu hoffen.“ In so einem Fall hilft als Mitarbeiter wohl nur, das Weiße zu suchen und zu hoffen, dass die Vorgesetzten im nächsten Job nur beschwipst statt besoffen von sich selbst sind.

## Ein bisschen Ich muss sein

Firmen und Mitarbeiter profitieren, wenn Führungskräfte einen leichten Hang zum Narzissmus haben



FOTOS: IMAGO, COLLAGE: SZ