



**Harvard
Business
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN

Sonderveröffentlichung
aus Heft 5/2021

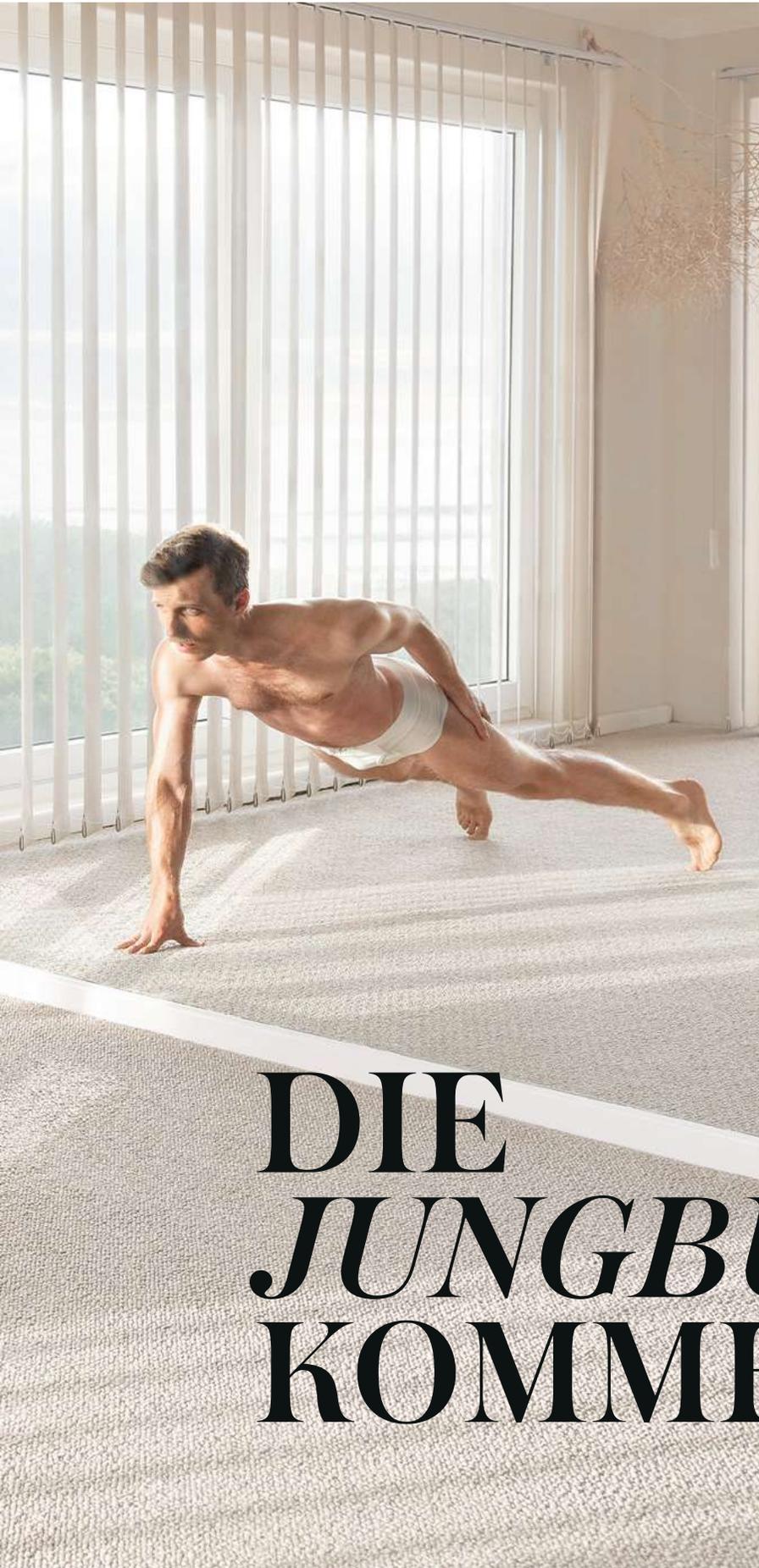
DIE JUNGBULLEN KOMMEN

von Marcus Heidbrink, Victoria Berg
und Florian Feltes

Titel



FOTO: ANDY KASSIER. WORKOUT, 2018



Narzissten in Unternehmen – das sind doch Führungskräfte vom alten Schlag, oder? Falsch. Die größte Studie zum Thema weltweit zeigt, dass junge Menschen heute narzisstischer sind als frühere Generationen. Spätestens bei der Besetzung von Führungspositionen wird das zum Problem. Was können Unternehmen tun?

**VON MARCUS HEIDBRINK,
VICTORIA BERG
UND FLORIAN FELTES**

DIE *JUNGBULLEN* KOMMEN

Kompakt

DIE SITUATION

Narzissmus ist ein virales Problem unserer Zeit. Vor allem in Führungsetagen ist es weit verbreitet. Der Preis für dieses Verhalten ist hoch: Es geht auf Kosten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und letztlich des gesamten Unternehmens.

DIE STUDIE

Erstaunliche Erkenntnisse zum Thema Narzissmus hat eine Studie unter 9918 Deutschen, darunter 2510 Führungskräfte, ans Licht gebracht. Vor allem die hohen Narzissmuswerte in der jüngeren Bevölkerung überraschten die Wissenschaftler. Zudem fanden sie heraus, dass Frauen im Management kaum weniger narzisstisch sind als ihre männlichen Kollegen.

DIE LÖSUNG

Unternehmen stehen diesem Problem keineswegs hilflos gegenüber. So zeigen Fallbeispiele von A. Lange & Söhne, Mitsubishi Electric Europe und der Deutschen Lufthansa, wie sich Narzissten schon im Recruitingprozess aussortieren lassen – oder wie ihre toxischen Tendenzen durch Feedback und Selbstreflexion im Zaum gehalten werden können.



Tina Dreimann erinnert sich gut an den Anfang vom Ende ihrer Konzernkarriere. Als Talent sollte sie in einem Training für weibliche Nachwuchsführungskräfte gefördert werden. Das Programm sah vor, dass sie lernen sollte, bestimmter und aggressiver zu kommunizieren. Sie sollte Statussymbole künftig gezielt einsetzen. „Die unterschwellige Botschaft war unmissverständlich: Wenn ihr nach oben wollt, müsst ihr euch das Verhalten der klassischen männlichen Alpha-Leader aneignen“, sagt Dreimann. „Es hat mich erschüttert, meine eigenen Werte so verraten zu müssen, um Erfolg zu haben.“ Ihr war der Preis einer derartigen Karriere zu hoch. Sie orientierte sich im Start-up-Umfeld und gründete zuletzt mit zwei Partnern den Frühphaseninvestor Better Ventures.

Unternehmen haben ein Problem. Das wurde uns klar, als wir knapp 10.000 Deutsche daraufhin untersuchten, wie ausgeprägt ihr Narzissmus ist. Die Studie bestätigt: Narzissmus ist in Führungsetagen weit verbreitet, viel weiter als in der Gesamtbevölkerung. Und diese Tendenz hat mit New Work und anderen modernen Managementmethoden keineswegs abgenommen. Viele Unternehmen dulden Narzissten und belohnen narzisstische Verhal-

tensweisen. Sie vermitteln weiterhin falsche Ideale und schaffen damit ein toxisches Arbeitsklima – mit verheerenden Folgen.

Besonders erschreckend war für uns eine weitere Erkenntnis: Narzissmus nimmt in der jüngeren Generation enorm zu, und zwar sehr viel stärker, als wir es vermutet hatten. Junge Menschen weisen die höchsten narzisstischen Werte aller Altersgruppen auf, höher als die Generationen vor ihnen. Der Trend betrifft Männer und Frauen.

Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, dass es unter Bewerbern, Mitarbeitern und Managern künftig eher mehr als weniger Narzissten geben wird. Sie müssen handeln und ihre Instrumente zur Auswahl, Einstellung und Entwicklung von Führungskräften überarbeiten.

Größte Studie weltweit

Unsere Studie ist nach unseren Recherchen die bislang größte empirische Einzelstudie über Narzissmus weltweit. Dabei befragten wir zwischen Mai und November 2020 genau 9918 Personen in Deutschland, darunter 2510 Führungskräfte (siehe Kasten „Über die Studie“ auf Seite 6). Um die Auswirkungen narzisstischen Verhaltens von Füh-

FOTO: ANDY KASSIER; FEELING RAFFLED, 2015

So handeln narzisstische Manager

Narzisstisches Verhalten geht in der Regel auf Kosten des Teams und des Unternehmens. Die folgenden Zitate über narzisstische Führungskräfte stammen aus den Tiefeninterviews der Studie mit 34 Managerinnen und Managern.

Sie umgeben sich mit Jasagern

Narzissten schaffen sich ein Umfeld von Jasagern, entwerten kritische Feedbackgeber oder drängen sie aus dem Unternehmen. Die General Managerin einer internationalen Beauty-Marke beschreibt das folgendermaßen: „Der Narzisst ist wie die Sonne, das Zentrum. Die Planeten um die Sonne herum sind die Jasager. Wenn man der Sonne zu nah kommt, verbrennt man. Wenn man sich zu weit entfernt, erfriert man.“

Sie agieren rücksichtslos

Ein Coach, der auf den Vorstandsebenen der Dax-Konzerne ein- und ausgeht, erlebt immer wieder narzisstische Führungskräfte, die rücksichtslos agieren. „Kurzfristig können die typischen Eigenschaften von Narzissten – keine Hemmungen, keine emotionalen Schranken, keine Bedenken, über Menschen einfach hinwegzut trampeln – Vorteile haben, um schnell Ziele durchzudrücken. Die Kollateralschäden sind aber immer extrem hoch.“

Sie beanspruchen Erfolge nur für sich

Für die Chefin eines Medienhauses ist der Anspruch von Narzissten, Erfolge für sich zu reklamieren, „extrem demotivierend“. Ein direkter Vorgesetzter habe ihr das Gefühl gegeben, „sein Projekt“ zu sein. „Wenn ich Erfolg hatte, hatte er Erfolg. Er hat sich damit gebrüstet, weshalb er mich auch in Ruhe gelassen hat. Ich war quasi unter seinen Fittichen, solange ich Erfolge lieferte. Ansonsten war er rücksichtslos. Misserfolge wurden mir zugeschrieben.“ Das ist typisch für Narzissten. Sie erleben Misserfolge in der Regel als narzisstische Kränkung. Daher interpretieren sie sie zum Erfolg um, reagieren mit Gegenwahrheiten und machen Nebenkriegsschauplätze auf.

Sie sind manipulativ

Narzissten setzen alles daran, der Welt zu beweisen, dass ihr idealisiertes Selbstbild zutrifft. Dafür versprechen sie viel, investieren auch viel in ihre Karriere,

bleiben dann aber hinter dem Versprochenen zurück. Damit ist der Weg zur Lüge, zum Vertuschen und zum Betrug geebnet. Durch ihre charismatische, auch inspirierende Art ist ihr manipulatives Verhalten oft nicht sofort zu erkennen. Das macht sie umso gefährlicher. Als die europäische Marketingleiterin eines Top-Ten-Ölkonzerns eines ihrer Vorstandsmitglieder kennenlernte, hielt sie den Mann für charismatisch. „Ich dachte, er interessiere sich wirklich für die Menschen, die mit ihm arbeiteten.“ Bald schon zeigte er sein wahres Gesicht: „Das Ganze kippte sehr schnell ins Hochmanipulative. Er log wie gedruckt, immer mit dem Ziel, für sich das Beste rauszuholen. Ganz nach dem Motto ‚Heute gilt die Wahrheit, morgen eine andere‘.“ Er habe die Wahrheit stets so verändert, wie es für ihn passte.

Sie verfolgen ihre eigenen Ziele

Gleich mehreren – meist männlichen – Narzissten begegnete der Chefredakteur eines Magazins in seinem journalistischen Umfeld. Er habe bei ihnen ein ausgeprägtes Machtstreben beobachtet. Diese Menschen verfolgten ausschließlich ihre eigenen Ziele statt die des Unternehmens. „Personen werden instrumentell für den eigenen Machterwerb benutzt und fallen gelassen, wenn sie ihre Nützlichkeit verloren haben“, resümiert er. Rücksichtslosigkeit gehöre für Narzissten zum Alltag. Der Chief Marketing Officer (CMO) eines großen Konzerns der Konsumgüterindustrie hat ähnliche Erfahrungen gemacht: „Es geht immer nur um die Person selbst, nie um das Unternehmensziel.“

Sie gefährden das Unternehmen

Der Manager eines Fußballbundesligisten bringt es auf den Punkt: „Ausgeprägter Narzissmus in den Führungsetagen ist im Profigeschäft leider Normalität. Er ist jedoch für die seelische Gesundheit der Mitarbeiter schädlich. Gute Mitarbeiter verlassen uns; der finanzielle Schaden ist eigentlich kaum zu beziffern.“

rungskräften greifbarer zu machen, führten wir neben der quantitativen Studie 34 qualitative Tiefeninterviews mit exponierten Topführungskräften aus deutschen Unternehmen durch. Alle Befragten – 100 Prozent – hatten in ihrer eigenen Karriere unmittelbare, negative Erfahrungen mit Narzissten gemacht. Sie waren überzeugt, dass Narzissmus auf Führungsebene zerstörerische Auswirkungen auf Unternehmen hat. Die Namen unserer Interviewpartner nennen wir in diesem Artikel nicht, da viele negative Konsequenzen und Rachsucht ehemaliger und aktueller Vorgesetzter mit narzisstischer Persönlichkeit fürchten.

Wie Narzissmus schadet

Narzissten handeln rücksichtslos, verfolgen ihre eigenen Ziele, sind manipulativ und gefährden das Unternehmen (siehe dazu den Kasten rechts: „So handeln narzisstische Manager“). Weltweit beträgt der Verlust, den Unternehmen 2019 aufgrund betrügerischer Aktivitäten vorzuweisen

Über die Studie

An der repräsentativen, quantitativen Studie nahmen von Mai bis November 2020 insgesamt 9918 Personen in Deutschland teil, darunter 5303 Frauen und 4615 Männer. Die Stichprobe umfasste 2510 Führungskräfte, davon 734 Managerinnen und Manager auf Vorstandsebene. An der Datenerhebung beteiligten sich drei Marktforschungsagenturen, die sich bei der Probandenauswahl am Mikrozensus orientierten. Damit kann die Studie als repräsentativ gelten. Die Daten wurden getrennt nach Alter, Geschlecht und Hierarchieebene aufbereitet und die Mittelwertsunterschiede der Gruppen auf statistische Signifikanz überprüft.

Bislang wurden Narzissmuswerte fast ausschließlich über Fragebögen zur Selbsteinschätzung erhoben. In aller Regel wird dafür das Narcissistic Personality Inventory NPI von 1988 oder die Kurzversion NPI-16 aus dem Jahr 2006 verwendet. Die vorliegende Studie verwendet eine für den Unternehmenskontext angemessenere Skala zur Messung der „dunklen Triade der Persönlichkeit“. Dieses Konstrukt prägte Delroy L. Paulhus 2002.

Zusätzlich zur Selbsteinschätzung der „dunklen Triade“ verwendet die vorliegende Studie einen vom People-Analytics-Unternehmen Zortify 2020 vorgestellten Algorithmus. (Disclaimer: Zwei der Autoren dieses Artikels sind Mitgründer von Zortify.) Der KI-gestützte Algorithmus wertet die ausformulierten Antworten der Probanden auf offene Fragen mittels Textanalyse aus und ermittelt so, wie stark ausgeprägt deren Narzissmus ist. Er ist immun gegen soziale Erwünschtheit, was bislang bei der Befragung von Narzissten ein methodisches Problem war.

Neben Narzissmus wurden bei den Studienteilnehmern auch die Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften gemessen: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus.

hatten, 42 Milliarden US-Dollar. Diese Schäden gehen zwar nicht ausschließlich auf narzisstische Führungskräfte zurück, doch spielen diese eine gewichtige Rolle.

Doch was genau meinen wir mit Narzissmus? Der kanadische Persönlichkeitspsychologe Delroy L. Paulhus beschreibt ihn als Teil der „dunklen Triade“, bestehend aus den Persönlichkeitseigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie. Die dunkle Triade skizziert bewusst keine krankhaften Persönlichkeitsstörungen, die einer psychologischen Behandlung bedürfen. Vielmehr stellt sie subklinische Persönlichkeitseigenschaften dar, die hoch, aber nicht krankhaft ausgeprägt sind.

Personen mit narzisstischen Zügen leben in einer ständigen Ambivalenz zwischen unrealistischer und selbst wahrgenommener Grandiosität auf der einen und Minderwertigkeit auf der anderen Seite. Die Ursprünge sind oft in der Kindheit zu finden.

Die gute Nachricht: In der Bevölkerung ist Narzissmus wenig verbreitet. Die schlechte: im Management schon.

Narzissten neigen dazu, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen. Ihr Drang nach ständiger Bewunderung und Bestätigung ist überdurchschnittlich ausgeprägt. Sie glauben, jemand Besonderes und Einzigartiges zu sein, weshalb ihnen Macht und hohes Ansehen zustünden. Oft wirken sie deshalb selbstverliebt, arrogant und egozentrisch. Wegen ihrer fehlenden Empathie werden sie häufig als gefühllos wahrgenommen.

Die Erkenntnis, dass jede und jeder unserer Interviewpartner schon einmal unter den negativen Verhaltensweisen mindestens eines Narzissten zu leiden hatte, machte uns nachdenklich. Schnell drängte sich die Frage auf: Haben wir in unserer Gesellschaft ein generelles Narzissmusproblem?

Das „Jungbullenphänomen“

Die gute Nachricht: In der deutschen Bevölkerung ist Narzissmus nicht übermäßig verbreitet. Prinzipiell weist der Durchschnitt unserer Gesellschaft moderate Narzissmuswerte auf. Wir haben also kein generelles Narzissmusproblem.

Narzissmus korrelierte allerdings besonders stark mit zwei Faktoren: Alter und Geschlecht. So weisen Männer laut unserer Studie in allen Altersgruppen im Durchschnitt signifikant höhere Narzissmuswerte auf als Frauen (siehe Grafik rechts „Extreme Werte bei jungen Männern“). Zu einem vergleichbaren Ergebnis kam ein Team um die Narzissmusforscherin Emily Grijalva von der University at Buffalo. In ihrer Metaanalyse von Studien aus 31 Jahren zeigte sich, dass drei Viertel der diagnostizierten Narzissten männlich waren.

Neben dem Geschlechterunterschied fällt ein Alterseffekt auf. Unsere Datenbasis enthüllt, dass jüngere Erwachsene narzisstischer sind als ältere.

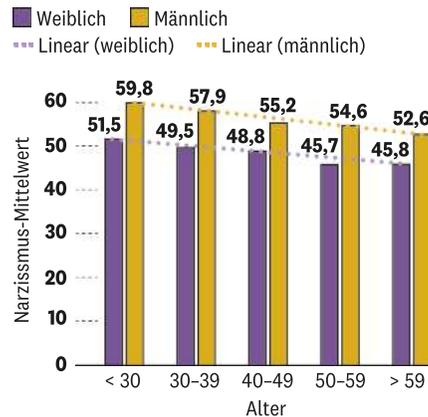
Das passt zusammen mit den Beobachtungen vieler Menschen in Medien und Gesellschaft. So brachte das „Time Magazine“ bereits 2013 eine Titelgeschichte über die narzisstische „Me Me Me Generation“ der Millennials, auch bekannt als Generation Selfie.

War man bislang der Auffassung, dass Narzissmus vor allem ein Problem alter Männer sei, so zeigen unsere Daten, dass gerade die jungen Männer - und sogar die Frauen der Generation unter 30 - die höchsten Werte unter allen Teilnehmern aufweisen. Die extremsten Werte messen wir bei Männern um die 30. Dies nennen wir „das Jungbullenphänomen“.

Extreme Werte bei jungen Männern

Männer unter 30 Jahren weisen sehr hohe Narzissmuswerte auf – das „Jungbullenphänomen“. Zwar sind auch Frauen in jungen Jahren am narzisstischsten; jedoch reichen ihre Werte in keinem Alter an die der Männer heran.

NARZISSMUS IN DER BEVÖLKERUNG, GETRENNT NACH GESCHLECHT UND ALTERSGRUPPE
angegeben als Prozentrang



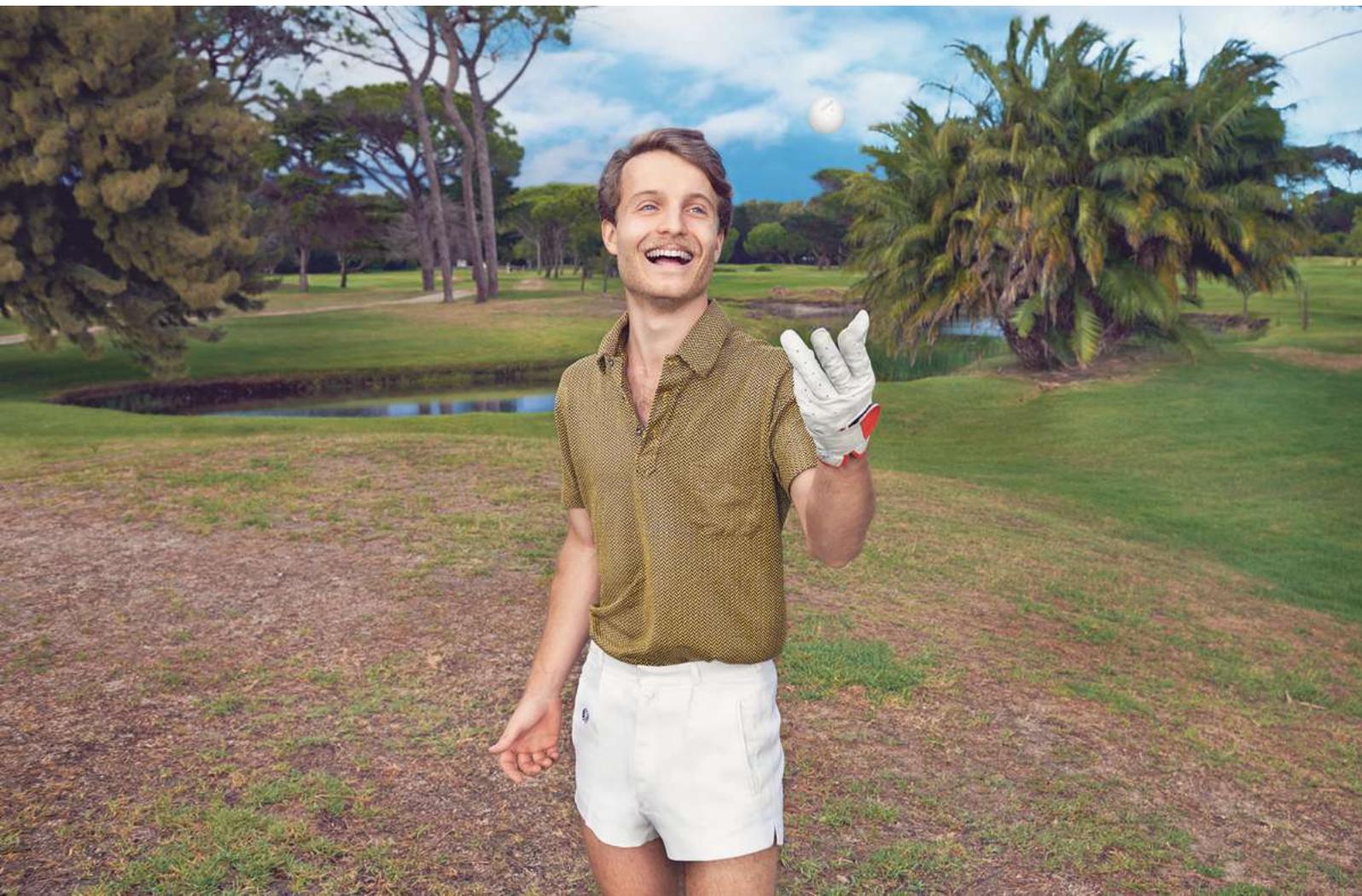
tewandel einhergehen. Schätzte man es hierzulande früher sehr, wenn jemand empathisch war oder sich für die Gemeinschaft engagierte, so sind es heute eher hohe Leistungsbereitschaft, erfolgreiche Selbstdarstellung, individueller Wettbewerb und Machtstreben, die Menschen erfolgreich machen. Verstärkt werden diese Effekte durch den globalen Wettbewerb und die ständige Bewertung in den sozialen Medien.

Je mächtiger, desto Narzisst

Sobald wir den Fokus auf Führungs- und Spitzenpositionen richten, verschärft sich das Problem. Wie unsere Studie eindrücklich zeigt, klettert der durchschnittliche Narzissmuswert von Männern und Frauen im Gleichschritt mit ihrer Karriere (siehe Grafik „Extreme Werte im Topmanagement“ auf Seite 8). Die Daten bestätigen die bereits mehrfach nachgewiesene Tatsache, dass Narzissmus in Führungssetagen signifikant häufiger an-

Zwar nehmen narzisstische Verhaltensweisen im Laufe des Lebens grundsätzlich eher ab. Die empirische Forschung geht jedoch verstärkt davon aus, dass die junge Generation der Gegenwart signifikant narzisstischer ist als vorherige Generationen. So stellte die US-Psychologin Jean M. Twenge 2009 in einer breit angelegten epidemiologischen Studie zur Verteilung von Persönlichkeitsstörungen fest, dass bereits 10 Prozent der unter 30-jährigen Amerikaner Symptome einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung entwickelt hatten; bei den über 65-Jährigen waren es nur 3 Prozent. Kurz gesagt: Die heute 25-Jährigen haben höhere Narzissmuswerte als die 25-Jährigen zu Anfang des Jahrtausends.

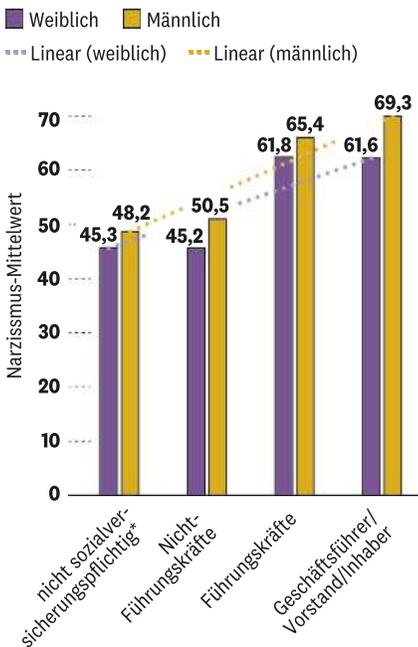
Hier wächst also eine narzisstische Generation heran. Begründet wird diese Entwicklung, wie andere Studien zeigen, mit den gesellschaftlichen Veränderungen, die vor allem in unserer westlichen, stark individualistischen Kultur mit einem Wer-



Extreme Werte im Topmanagement

Während die Narzissmuswerte in der Bevölkerung mit zunehmendem Alter sinken, steigen sie an, je höher jemand in der Unternehmenshierarchie klettert. Die Unterschiede zwischen machtlosen und mächtigen Menschen sind dabei noch ausgeprägter als die zwischen Älteren und Jüngeren.

NARZISSMUS IN DER BEVÖLKERUNG, GETRENNT NACH GESCHLECHT UND HIERARCHIESTUFE
angegeben als Prozentrang



*Etwa Rentner, Studierende, Arbeitslose.

zutreffen ist als in der allgemeinen Bevölkerung. Das Ausmaß dieses Unterschieds hat aber auch uns Wissenschaftler überrascht. Wenn man davon ausgeht, dass Führungskräfte tendenziell älter sind und der typische Narzissmus des jungen Erwachsenenlebens bei ihnen bereits abgeebbt sein müsste, verstärkt sich dieser Effekt sogar noch. Kurz gesagt: Je höher es in der Führungshierarchie geht, desto größer ist der Anteil an Männern und an Narzissten.

Homogene Gruppen begünstigen Narzissmus. Je höher Manager aufsteigen, desto weniger Feedback erhalten sie, wie viele Studien belegen. Löst ihr narzisstisches Verhalten Irritationen bei Kolleginnen und Mitarbeitern aus, erfahren es

diese Personen in Spitzenpositionen kaum noch. Wenn die Führungskollegen ebenfalls zu narzisstischem Verhalten neigen – was unsere Daten nahelegen –, gibt es kein Korrektiv. Im Gegenteil: Die anderen Narzissten im Team inspirieren Manager, ihr ungesundes Verhalten beizubehalten oder zu verstärken. Die Folge ist ein kollektiver Narzissmus auf Führungsebene, gepaart mit einem Überlegenheitsgefühl als Gruppe. Typisch dafür ist die Überzeugung, einem elitären Kreis anzugehören, über Spezialwissen oder Privilegien zu verfügen, die von der Mehrheit entweder abgelehnt oder bewundert werden.

Der Geschlechterunterschied, der sich in der Gesamtbevölkerung beobachten lässt, bleibt übrigens auch in Führungspositionen bestehen, unabhängig von der Hierarchiestufe: Auch hier weisen Frauen im Schnitt geringere Narzissmuswerte auf als Männer. Allerdings lohnt sich ein Blick auf die Details: Die Box-Plot-Darstellung auf Seite 10 („Frauen im Topmanagement sind weniger narzisstisch als Männer“) zeigt die Verteilung der Prozenträge nach Hierarchie-

gruppe, jeweils getrennt für Frauen und Männer. Bei Topführern wie Geschäftsführern, Vorständen oder Inhabern weist das oberste Quartil (der Anteil der Befragten, deren Narzissmuswerte zwischen dem oberen Balken der Box und dem oberen Fühler liegen) fast identische Werte für Frauen und Männer auf. Das heißt, Frauen können genauso narzisstisch sein wie Männer. Andererseits fällt auf, dass es in Spitzenpositionen so gut wie keine Männer mit einem niedrigen Narzissmuswert gibt. Das ist bei Frauen anders; daraus ergibt sich der niedrigere Narzissmusdurchschnitt für weibliches Spitzenpersonal. Offenbar schaffen es mehr Frauen mit signifikant niedrigeren Narzissmuswerten ins Topmanagement.

Laut dem aktuellen Allbright-Report sind lediglich 16,6 Prozent aller Führungskräfte auf Vorstandsebene der Dax-30-Unternehmen weiblich. In allen deutschen Börsenunternehmen insgesamt sind sogar

nur 12,3 Prozent der Vorstandsstühle von Frauen besetzt. Knapp 17 Prozent der Dax-Unternehmen beschäftigen auf diesen Positionen weiterhin ausschließlich Männer. Sollten deutsche Unternehmen künftig mehr Frauen ins Topmanagement holen, könnten sie damit auch narzisstisches Verhalten eindämmen.

Narzisstischen erkennen und aus dem Unternehmen fernhalten

Es wäre insgesamt also ein Trugschluss zu glauben, dass die alternde, narzisstische Männerriege irgendwann abtritt und automatisch durch junge, empathische Nachwuchstalente ersetzt wird. Unternehmen müssen stattdessen damit rechnen, dass der Führungsnachwuchs in Zukunft sogar noch narzisstischer agiert als bisherige

Managergenerationen, wie unsere Daten zeigen. Auf den folgenden Seiten erläutern wir an aktuellen Fallbeispielen, mit welchen Strategien Unternehmen gegensteuern und sich der Anteil an toxisch-zerstörerischen Führungskräften senken lässt. Eine Checkliste zu ihren

positiven und negativen Merkmalen finden Sie im Kasten „Daran erkennen Sie einen Narzissten“ auf Seite 13.

1. Keine Egomanen einstellen

Dieser Punkt betrifft vor allem Aufsichtsräte, die über die Besetzung von Vorstandspositionen entscheiden. Um sich nicht von Selbstdarstellern mit problematischem Führungsverhalten blenden zu lassen, sollten sie Narzissmus zum Bewertungskriterium machen und bei der Besetzung von C-Level-Positionen explizit darauf achten.

Als Vorsitzender mehrerer Aufsichtsräte besetzt Günter Blaschke, ehemaliger CEO des Großküchenausrusters Rational AG, immer wieder Spitzenpositionen. „Für mich ist Integrität der Schlüssel für die Auswahl von Vorständen“, sagt er. Dabei achte er auch auf die helle und die dunkle Triade der Persönlichkeit. Zur hellen Triade zählen Resilienz, generalisierter

Es wäre ein Fehler, auf junge, empathischere Nachwuchstalente zu warten.



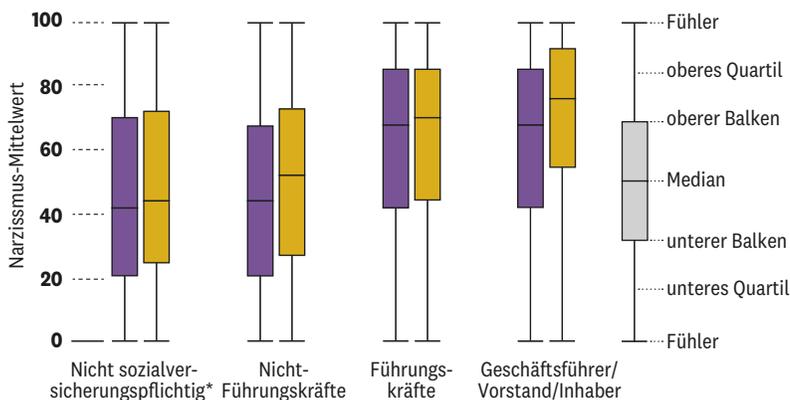
Frauen im Topmanagement sind weniger narzisstisch als Männer

Die Box-Plot-Darstellung erlaubt einen Blick auf die Verteilung der Narzissmuswerte bei Frauen und Männern, einschließlich extremer Fälle. Zum Verständnis des Box-Plots: Die Fühler oben und unten markieren die extremsten Werte der Gruppe. Tatsächlich erfasste die Studie durch die große Anzahl an Teilnehmern sowohl Menschen mit einem Narzissmuswert von fast 100 Prozent als auch von fast 0 Prozent. Der obere Balken der Box markiert, wo das obere Quartil dieser Gruppe beginnt. Darüber liegt ein Viertel der gesamten Stichprobe. Der untere Balken wiederum markiert, wo das untere Quartil aufhört. Darunter liegt ein weiteres Viertel der Stichprobe. Der Strich innerhalb der Box markiert den Median. Darunter und darüber liegen jeweils 50 Prozent der Stichprobe. Dabei zeigt sich, dass Männer in Spitzenpositionen signifikant häufiger hohe Narzissmuswerte aufweisen als Frauen auf dieser Hierarchieebene. Sehr viel mehr weibliche Führungskräfte verhalten sich lediglich moderat bis gering narzisstisch.

NARZISSMUS IN DER BEVÖLKERUNG, GETRENNT NACH GESCHLECHT UND HIERARCHIESTUFE

angegeben als Prozentrang

■ Weiblich ■ Männlich



*Etwa Rentner, Studierende, Arbeitslose.

Optimismus und der positive Glaube an die eigene Wirksamkeit. Diese psychologischen Ressourcen finden sich überzufällig häufig bei unternehmerisch agierenden Führungskräften und erfolgreichen Gründern. Die dunkle Triade der Persönlichkeit umfasst - wie oben bereits beschrieben - die Merkmale Narzissmus, Machiavellismus und subklinische Psychopathie. Unter Machiavellismus verstehen wir die Persönlichkeitstendenz, egoistisch und eiskalt berechnend nach Macht zu streben und dabei jedes Mittel in Kauf zu nehmen, ohne humanistische Werte oder universelle ethische Prinzipien zu beachten.

Bei der Auswahl von Geschäftsführerinnen, Geschäftsführern und Vorstandmitgliedern setzt Blaschke nicht allein auf klassische, fachlich orientierte Interviews. Er verwendet eine breite Palette von Analyseinstrumenten, darunter einen KI-gestützten, objektivierten Persönlichkeitstest sowie soziale Situationstests, mit denen sich die kultu-

relle Passung und soziale Verträglichkeit der Kandidaten messen lassen.

„Heute brauchen wir mehr denn je starke Führungspersönlichkeiten, die im Vorstand als Team agieren“, sagt Blaschke. Dazu gehöre auch eine gute Zusammenarbeit zwischen den Gremien. „Kritik vom Aufsichtsrat darf beispielsweise nicht als persönliche Kränkung aufgefasst werden, sondern muss als Ansporn für den Unternehmenserfolg angenommen werden. Narzissten können das nicht.“

Bei der sächsischen Uhrenmanufaktur A. Lange & Söhne ist Christine Land als HR-Direktorin und Mitglied der Geschäftsleitung für die Einstellung von Führungskräften zuständig. Sie weiß, dass die Luxusuhrenmarke aus Glashütte eine hohe Strahlkraft besitzt und damit auch als Schmuckstück für Narzisstenlebensläufe attraktiv ist. „Unsere Unternehmenskultur ist unser wichtigster Schutzschild gegen die Einstellung von narzisstischen Persönlichkeiten und die Ausbreitung von Narzissmus“, ist Land überzeugt. Im Recruitingprozess hat es sich bei A. Lange & Söhne daher bewährt, die gelebte Kultur transparent darzustellen und mit Beispielen zu belegen. „Im Mittelpunkt der Lange-Kultur steht unsere einzigartige Art der Uhrmacherei“, erklärt die HR-Direktorin. „Sobald Kandidaten realisieren, dass damit der Platz auf der Bühne bereits belegt ist, trennt sich oft schon die Spreu vom Weizen.“

Im Bewerbungsprozess setzt die Firma außerdem auf verhaltensbasierte Interviews und ein erprobtes Set an situativen Fragen. Immer wieder werden die Kandidatinnen und Kandidaten im Kennenlernprozess nach Erfahrungen, Episoden oder Erfolgen gefragt. Tauchen in den makellosen Erfolgsgeschichten jedoch keine Kollegen und Mitarbeiter auf - oder sind Bewerber auch nach mehrfacher Nachfrage nicht in der Lage, eine authentische Beschreibung eines echten Misserfolgs zu geben -, dann schrillen bei Christine Land die Alarmglocken. Für sie habe sich über die Jahre immer wieder gezeigt, dass der viel zitierte „Cultural Fit“ der wichtigste Faktor für den Erfolg ihrer Führungskräfte sei, der sich auch durch außergewöhnliches Expertenwissen oder andere Fähigkeiten nicht kompensieren lasse.

Lisa Fank, Director Business Transformation und Mitglied der Geschäftsleitung, spricht gar von „Abstoßreflexen“ der Organisation: „Die gemeinsame Schnittmenge ist die Uhr. Wer im Stil des Narzissten stattdessen um die eigene Großartigkeit kreist, verliert früher oder später den lebensnotwendigen Anschluss an die Kollegen. Ohne diese Verbindung und Unterstützung ist effektives Arbeiten für den Einzelnen kaum noch möglich.“



2. Gute Führungsvorbilder finden

Für sein Führungsnachwuchsprogramm holt sich der Uhrenhersteller seit Jahren externe Executive-Education- und Leadership-Berater ins Erzgebirge. Die internen Führungsstandards wurden mit wissenschaftlicher Expertise entwickelt.

Studien zeigen: Für ambitionierte Nachwuchskräfte ist es wichtig, sich nicht einfach am Durchschnitt der vorhandenen Topmanager zu orientieren, denn diese sind überproportional häufig Narzissten. Vielmehr sollten sie lernen, zwischen gutem und schlechtem Führungsverhalten zu unterscheiden, um sich gezielt die richtigen Vorbilder suchen zu können. Das können Unternehmen fördern.

Fank und Land sind überzeugt: Eine gut ausgebildete, miteinander vertraut und vernetzt arbeitende mittlere Führungsebene - mit enger Anbindung an das Topmanagement - ist ein wichtiger Schutz gegen Narzissmus und seine negativen Auswirkungen im Unternehmen. „Nehmen Mitglieder der mittleren Führungsebene an zentralen strategischen Diskussionen teil, ist das nicht nur auf fachlicher Ebene ein entscheidender Vorteil. Es hilft uns als Geschäftsleitung auch immer wieder, den Fokus richtig zu setzen.“ Diese hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit schafft über die Zeit das notwendige Vertrauen, auch

schwierige Punkte oder Probleme anzusprechen. Lisa Fank hat den positiven Effekt dieser Förderung in ihrer Laufbahn von der Mitarbeiterin zum Mitglied der Geschäftsleitung bei Lange immer wieder beobachtet. „Wenn es normal ist, sich mit Direktoren genauso wie mit Kollegen auszutauschen, wird offenes Feedback zur Routine.“

3. Feedback regelmäßig einsetzen

Eine gute Feedbackstrategie ist nicht nur bei der Führungskräfteentwicklung essenziell, sondern auch bei der internen Besetzung von Führungspositionen. Unternehmen müssen Feedbackinstrumente ernst nehmen und regelmäßig einsetzen. Nur so können sie Narzissten den Weg nach oben versperren.

Denn gegenüber ihren (potenziellen) Vorgesetzten können sich Narzissten meist sehr gut verkaufen. Oft werden sie erst nach Jahren entlarvt; dann ist es in der Regel zu spät. Daher sollten sich Vorgesetzte nicht nur auf ihren eigenen Eindruck verlassen, sondern sich Drittmeinungen von Kollegen und Mitarbeiterinnen des Kandidaten einholen. Diese spüren nämlich viel früher als die Vorgesetzten, welche negativen Folgen die Zusammenarbeit mit einem Narzissten hat.

Ein Beispiel aus der Praxis: Um den Führungsstil seiner Manager zu evaluieren, setzt der Elektronik-

ÜBER DIE FOTOS

Für seine Fotoserie „success is just a smile away“ hat der Berliner Konzeptkünstler **ANDY KASSIER** ein ironisch gemeintes Alter Ego erschaffen, das er seit 2013 in unzähligen Selbstporträts auf Instagram inszeniert. Mit seinen Bildern erzählt er die Geschichte eines von Geld, Erfolg und äußerem Glanz angetriebenen Selfmademan - ein beliebtes Narrativ der spätkapitalistischen Gesellschaft.



Daran erkennen Sie einen Narzissten

Narzissten legen oft ein typisches Verhalten an den Tag.

Aber Vorsicht: Menschen, die nur ein einziges oder wenige dieser Erkennungsmerkmale aufweisen, müssen nicht unbedingt narzisstisch sein. Für sich allein stehend, können diese Merkmale auch auf andere Persönlichkeitstypen hinweisen. Kommen jedoch viele dieser Eigenschaften zusammen, sprechen wir von narzisstischem Verhalten.

Positive Erkennungsmerkmale:

- Zeigt eine ausgeprägte Geselligkeit; ist unterhaltsam
- Baut leicht eine erste Beziehung auf
- Tritt charismatisch und selbstsicher auf
- Kommuniziert aktiv die eigene Größe, das Erreichte und Können

Negative Erkennungsmerkmale:

- Handelt immer auf den eigenen Vorteil gerichtet
- Will in positivem Licht erscheinen
- Mobbt oder schikaniert Kollegen
- Verhält sich arrogant, rücksichtslos und unkollegial
- Missbraucht Vertrauen bis hin zum Betrug
- Schmückt sich mit fremden Federn
- Geht mit Kritik und negativem Feedback überdurchschnittlich emotional um, häufig auch aggressiv
- Entwertet und diskreditiert Menschen, die negatives Feedback geben, auf persönlicher Ebene
- Zeigt ein geringes Maß an Empathie und Aufnahme-fähigkeit; hört sich lieber selbst reden

hersteller Mitsubishi Electric Europe mit Sitz in Ratingen verstärkt Führungs-Feedbacks ein. In der CNC Division (Bereich für rechnergesteuerte Werkzeugmaschinen) müssen sich alle Führungskräfte dem Feedback ihrer Mitarbeiter stellen. In moderierten Teamgesprächen mit vorhergehender schriftlicher, anonymer Befragung werden die Verhaltensweisen der Führungskräfte besprochen. So werden auch negative Effekte sichtbar.

Bereichsleiter Roman Gaida initiierte diese Feedback-Anlässe für die Europa Division CNC bei Mitsubishi Electric. „Es dauerte knapp zwei Jahre, bis unsere Mitarbeiter und Führungskräfte die gewünschte Offenheit gelebt haben“, erinnert er sich. „Transparenz in der Kommunikation muss trainiert werden; das passiert nicht von allein.“ Auch die Art, wie die Vorgesetzten führen, für welche Werte und Zusammenarbeit sie stehen wollen, hätten die Führungskräfte gemeinsam neu entwickelt, berichtet Gaida. Die Feedbacks dienen der ständigen Evaluierung.

Seine Führungskräfte hätten den Kurs mitgetragen, sagt Gaida – auch wenn am Anfang

diejenigen mit dem größten Bedarf nach Feedback die größten Skeptiker gewesen seien. „Feedback und die konsequente Umsetzung einer gemeinsam entwickelten Kultur sind gute Gegenmittel gegen narzisstische Tendenzen und Selbstgefälligkeit.“ Selbst Leistungsträger müssen mit Konsequenzen rechnen, wenn das persönliche Feedback von Teammitgliedern negativ ausfällt.

Auch die Deutsche Lufthansa setzt auf eine gewachsene Feedbackkultur. In der Kabine geht es auf Flügen häufig turbulent zu. Gestresste Gäste in 10.000 Meter Höhe gehören zum Alltag. Die kleineren oder größeren Probleme an Bord betreffen aber auch den Umgang im Team. Gerade die Purser als Chefinnen und Chefs der Kabine stehen unter besonderer Beobachtung. Jeder Flug ein neues Team, jedes Mal neue Rahmenbedingungen – da ist oft wenig Gelegenheit, als Führungskraft

Feedback zu geben oder als Flugbegleiter Kritik zu üben.

Daher hat das Team rund um Kai Duve, Vice President Cabin Crews, ein Feedbacktool mittels iPad eingeführt: Nach dem Zufallsprinzip werden die Flugbegleiterinnen und -begleiter vor den Flügen eingeladen, sich gegenseitig Feedback zu geben. Die Bewertungen durch Kollegen können sie dann einsetzen, um gezielt an Schulungen teilzunehmen. Bei einer möglichen Laufbahn als Purser spielt das Feedback eine wichtige Rolle. Die angehenden Führungskräfte werden bereits vor der Übernahme einer Führungsrolle von Kollegen bewertet, was die Durchlässigkeit für Teamplayer deutlich erhöht.

4. Ein neues Umfeld schaffen

Ein Narzisst braucht seine Bühne, braucht Bewunderung und Bestätigung. Die Kul-

tur in vielen Unternehmen bietet ihnen hervorragende Anreize, ihre Selbstbestätigung zu füttern. Denn dort werden meist besondere Leistungen honoriert, etwa der höchste Vertriebs-erfolg, ein außergewöhnlicher Projektabschluss oder

die besten Kennzahlen. Manche Unternehmen verleihen ihren Topleuten sogar Auszeichnungen.

Das Verhalten von Narzissten können Unternehmen nur schwer verändern. Coachings oder gar eine Therapie wären nur dann erfolgreich, wenn Narzissten selbst einsichtig sind, einen starken Änderungswunsch verspüren und Bereitschaft für ein Coaching zeigen. Dies ist meist nicht der Fall. Dennoch sind Unternehmen nicht machtlos, denn sie können ein Umfeld schaffen, das andere Persönlichkeitseigenschaften belohnt.

Bei der Deutschen Lufthansa sei positives Führungsverhalten ein zentrales Element bei der Entwicklung des potenziellen Führungsnachwuchses, sagt Susanne Berthold-Neumann, die das Lufthansa-Traineeprogramm ProTeam leitet: „Unsere ProTeamler werden das Unternehmen mittelfristig maßgeblich prägen.“

Coaching oder Therapie ist nur hilfreich, wenn der Narzisst einsichtig ist. Also fast nie.

Wie narzisstisch ist mein Chef oder Kollege?

Mit der folgenden **Einschätzungshilfe** bekommen Sie ein Gespür dafür, wie ausgeprägt der Narzissmus von Menschen in Ihrer Umgebung ist, etwa Ihrer Chefin oder Ihres Kollegen. Bitte beachten Sie: Dies ist kein wissenschaftlicher Test. Er soll Ihnen lediglich den Umgang mit der Person vereinfachen. Kreuzen Sie die jeweils zutreffende Antwort an. Je mehr Kreuze Sie bei „Ja“ machen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie es mit einer narzisstischen Persönlichkeit zu tun haben.

Übrigens können Sie Narzissten auch mit einer einfachen Frage entlarven, wie Forschungsergebnisse der Ohio State University in Columbus zeigen. Fragen Sie einfach: „Sind Sie ein Narzisst?“ Das klingt zunächst unsinnig. Doch echte Narzissten vertuschen ihre ausgeprägte Selbstverliebtheit nicht. Im Gegenteil: Sie sehen in ihrer Großartigkeit kein Problem, eher ein berechtigtes Selbstbild.

Meine Führungskraft, mein/e Kollege/Kollegin ...

Ja Nein

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... macht einen guten Informationsaustausch nahezu unmöglich. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... ist unfähig, Kritik anzunehmen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... hält sich für ein Geschenk an die Menschheit. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... gesteht keine eigenen Fehler ein. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... fällt anderen ständig ins Wort und nimmt selbst viel Redezeit ein. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... strebt nach Status, Macht und Ansehen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... steht überdurchschnittlich gern im Mittelpunkt. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... manipuliert ihr/sein Umfeld zu ihren/seinen eigenen Gunsten. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... hat einen Mangel an Empathie und ignoriert das Befinden anderer Menschen. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... stellt Kollegen bloß und denunziert sie. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... fordert ungerechtfertigt Privilegien ein. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... ist ein schlechter Teamplayer und agiert als Einzelkämpfer. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... weist eine überdurchschnittliche Risikobereitschaft auf. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... ist bei vermeintlich mangelndem Lob oder Aufmerksamkeit sehr schnell unzufrieden. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ... zeigt auffällige Tendenzen zur Selbstverherrlichung. |

Daher ist es für uns von essenzieller Bedeutung, dass wir uns im Team über unsere Werte einig sind und unseren potenziellen Nachwuchs im Sinne dieser Werte gut führen.“

Das Traineeprogramm der Deutschen Lufthansa gilt als eines der attraktivsten in der deutschen Wirtschaft. Entsprechend groß ist die Bewerberzahl und auch die Anziehungskraft. Um zu verhindern, dass allzu selbstverliebte Absolventen das Rennen machen, startete die Abteilung Talentmanagement 2015 mit einem veränderten Konzept: „Wir haben uns entschieden, weniger auf die bisherige Noten-Vita zu achten. Stattdessen setzen wir noch stärker auf das Potenzial, auf integrale Persönlichkeiten, Mitdenker und Teamplayer“, sagt Susanne Berthold-Neumann.

Um die Trainees bestmöglich auf ihre Zukunft als Führungskräfte vorzubereiten, setzen die Verantwortlichen des ProTeams auf weitere Elemente der psychologischen Unterstützung, mit denen Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden sollen. Direkt zu Beginn des Traineeprogramms erstellt ein erfahrener Coach mit jedem Einzelnen eine ausführliche Potenzialanalyse. Peer-Coaching ab dem ersten Drittel des Programms, ein einwöchiger begleiteter Klosteraufenthalt sowie eine weitere Standortanalyse am Ende des Programms zahlen ebenfalls darauf ein. Der zweite Fokus des neu ausgerichteten Programms liegt auf Maßnahmen, um die Teamfähigkeit zu stärken und selbst gesteuerte, agile Arbeitsmethoden einzuüben sowie bisherige und neue Sichtweisen zu verbinden.

„Unser Teamtraining direkt in der Onboarding-Phase zeigt eine klare Richtung: dass wir echte Teamplayer wollen“, sagt Susanne Berthold-Neumann. Ein weiterer Baustein nach gut zwölf Monaten Traineeprogramm ist ein zweiwöchiges Teamprojekt mit einer realen Aufgabe aus dem Unternehmen. Zudem ermöglicht die Lufthansa ihren Trainees, soziale Verantwortung zu erleben. Dazu nehmen sie an sozialen Einsätzen in den Hilfsprojekten der Lufthansa-Tochter Help Alliance teil.

5. Frauen als Teil der Lösung begreifen

Natürlich kann es keine Lösung sein, nur noch Frauen in Führungspositionen zu befördern. Denn wie unsere Daten zeigen, können auch einzelne Frauen im Management extreme Narzissmuswerte aufweisen. Allerdings sind ihre Werte im Durchschnitt geringer ausgeprägt als die vergleichbarer Männer, selbst auf Toppositionen. Deshalb könnte die zunehmende Beförderung von Frauen den ausgeprägten Narzissmus in Führungsetagen zumindest graduell verringern.



FOTO: ANDY KASSIER, NAKED SNOW, 2014

Dass es in der männerdominierten Welt der Investoren und Venture Capitalists auch ohne Narzissmus geht, zeigt Tina Dreimann von Better Ventures, die wir am Anfang dieses Artikels vorgestellt haben. In ihrer Funktion als Gründerin, Partnerin im Unternehmen, Mutter und Ehefrau versucht sie, nicht nur ein gutes Vorbild für ihr engstes Umfeld zu sein, sondern versteht sich auch als Vorreiterin für eine neue Kultur.

Dabei setzt sie vor allem auf Flexibilität für Eltern - Frauen und Männer gleichermaßen. Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle seien dabei nur der Anfang. Einen großen Vorteil biete die Arbeit in Tandems, erklärt Dreimann. „Durch Job-sharing haben wir viel mehr und diversere Fähigkeiten auf einer Stelle. Aber auch die Flexibilität für alle Mitarbeiter nimmt zu.“ Wo und wann sie die Arbeit erledigen, ist allen Beschäftigten freigestellt. Nicht die Anzahl der Stunden zählt, sondern nur das Arbeitsergebnis.

In täglichen Kurzmeetings und mit agilen Arbeitsmethoden hält sich das Team auf dem aktuellen Stand. „Weil wir Bewer-

berinnen und Bewerber bewusst genderneutral ansprechen und unser Team auf genderspezifische Biases trainiert ist, können wir unsere Mitarbeiter ebenso wie Start-up-Teams so objektiv wie möglich in Peer-Prozessen auswählen“, erläutert Dreimann. „Dabei achten wir vor allem auf den kulturellen Fit - das Verhalten, die Haltung und Werte der Bewerber.“ Besonders wichtig sei dem Team, ob die Person ein „Giver“ ist - also jemand, der sich gern aktiv einbringt und im Sinne des Gemeinwohls handelt - oder ein „Taker“, der Verhalten und Entscheidungen stets nach seinem eigenen Vorteil ausrichtet.

Mit Narzissten umgehen lernen

Natürlich wäre es die beste Lösung, Narzissten gar nicht erst einzustellen. Doch meist ist das Kind schon in den Brunnen gefallen, wenn Unternehmen sich erst-

mals mit dem Thema beschäftigen. Narzissten machen sich in Führungspositionen breit, terrorisieren ihre Kollegen oder setzen ihre Ellbogen ein, um sich in Traineeprogrammen gegenüber den Mitstreitern zu profilieren.

Wer so jemanden zum Chef oder zur

Wer so jemanden zum Chef hat, braucht einen guten Plan, um nicht auszubrennen.

Kollegin hat, braucht einen guten Plan, um nicht auszubrennen oder innerlich zu kündigen. Die folgenden Punkte helfen, mit toxischen Narzissten umzugehen. Zudem bietet der Kasten „Wie narzisstisch ist mein Chef oder Kollege?“ links eine gute Ein-

schätzungshilfe, ob der schwierige Mensch in Ihrem Umfeld wirklich ein Narzisst sein könnte.

Verschwenden Sie keine Energie darauf, einen Narzissten zu verändern. Viele Menschen glauben, sie könnten jemanden mit narzisstischen Tendenzen ändern und ihm sozialverträglicheres Verhalten nahe-



bringen. Das ist Zeitverschwendung, solange der Narzisst selbst keine Einsicht zeigt und sich nicht ausdrücklich vornimmt, sein Verhalten zu ändern. Denn tatsächlich etwas bewirken können Coachings, Gespräche oder gar eine Therapie nur bei einem persönlichen Veränderungswunsch.

Nehmen Sie das Verhalten des Narzissisten nicht persönlich. Besonders Frauen neigen schnell dazu, den Fehler bei sich selbst zu suchen und das Verhalten eines

Narzissisten auf sich persönlich zu beziehen. Hier gilt es, Abstand zu nehmen und sich bewusst von diesem Verhalten abzugrenzen. Machen Sie sich klar, dass der Narzisst Minderwertigkeitsgefühle hat, mit denen er nicht umgehen kann. Dadurch disqualifiziert er sich letztendlich selbst.

Loben Sie den Narzissisten, und geben Sie ihm konstruktives Feedback. Was auf den ersten Blick paradox wirkt, zeigt oft eine erstaunliche Wirkung. Durch unregelmäßiges, ehrlich gemeintes (!) Lob

fühlt sich der Narzisst geschmeichelt, wodurch sein Selbstwertgefühl steigt. Damit bleiben Sie für einige Zeit aus seiner Schusslinie. Auch wohlüberlegtes und konstruktiv formuliertes Feedback kann wirkungsvoll sein, sofern es auf der sachlichen Ebene bleibt und mit einem konkreten Änderungswunsch an den Narzissisten verbunden ist. Ein solches Gespräch sollte aber nie in der Öffentlichkeit stattfinden, sondern unter vier Augen in einem geschützten Raum.

FOTO: ANDY KASSIER, AFRICA HIGH (HELIX), 2015



Zeigen Sie klare Grenzen auf. Definieren Sie für sich, welches Verhalten Sie nicht tolerieren können, und kommunizieren Sie dies unmissverständlich. Überschreitet der Narzisst eine dieser Grenzen, sollten Sie ihm das direkt und klar mitteilen. Auch für Teams kann es hilfreich sein, Wertvorstellungen und Regeln der Zusammenarbeit festzuhalten. Hier sind klare Ansagen notwendig, um zu verdeutlichen, wie unerwünscht narzisstisches Verhalten ist. Sinnvoll sind auch Deadlines mit konkreten Konsequenzen, falls ein Teammitglied bestimmte Verhaltensweisen nicht ablegt.

Informieren Sie sich über Narzissmus. Wer versteht, warum Narzissten ein solches Verhalten zeigen, kann besser mit ihnen umgehen und ihre Reaktionen vorhersagen. Deshalb sollten Sie als Kolleginnen, Mitarbeiter und Vorgesetzte von Narzissten sich über diese Persönlichkeitsstörung informieren. Ganz wichtig: Lassen Sie sich nicht in die Spielchen des Narzissten hineinziehen, und übernehmen Sie auf keinen Fall seine Verhaltensweisen, nur weil er Sie dazu auffordert oder Sie sich dazu verpflichtet fühlen.

Halten Sie als Team zusammen. Ist eine narzisstische Führungskraft oder Person Teil Ihres Teams, ist Vorsicht geboten. Lassen Sie sich nicht gegeneinander aufbringen, und helfen Sie den anderen, das manipulative Spiel zu erkennen – etwa, dass der Narzisst einige von Ihnen bevorzugt, andere benachteiligt oder gar mobbt. Teams müssen solch toxisches Verhalten erkennen und schnell unterbinden. Ein Narzisst wird machtlos, wenn sich ihm ein starkes Team entgegenstellt.

Ziehen Sie die Reißleine. Wir alle kennen den guten Rat „Love it, change it or leave it“. Für viele Menschen mit einem Narzissten im beruflichen Umfeld ist „love it“ nicht machbar; auch „change it“ wird ohne dessen Einsicht schwer bis unmöglich. Irgendwann hilft daher nur die dritte Option: „leave it“. Natürlich können Sie zunächst versuchen, dem Narzissten aus dem Weg zu gehen. Ist sein Einfluss auf Ihren Job oder Ihr Wohlbefinden aber zu groß, haben Sie zwei Möglichkeiten: die Situation mit all ihren Folgen zu akzeptieren oder das Umfeld zu verlassen. In extremen Fällen ist eine Kündigung womöglich die beste Lösung. So können Sie in einem anderen Unternehmen Ihre Energie wieder in Ihre persönliche Weiterentwicklung investieren statt in den Kampf gegen eine toxische Persönlichkeit.

Fazit

Die Folgen von Narzissmus in Unternehmen sind verheerend. Er schreckt Führungstalente ab und vergrault Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wie unsere Studie gezeigt hat, müssen Unternehmen künftig mit noch mehr Narzissten unter ihren Führungskräften rechnen. Doch es gibt gute Möglichkeiten, Narzissten auszubremsen oder gar nicht erst einzustellen, wie die Beispiele von Mitsubishi Electric Europe, Lufthansa, A. Lange & Söhne oder Better Ventures belegen. So können Unternehmen ein positives und gesundes Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich die richtigen Talente entwickeln. ♥

Autoren

MARCUS HEIDBRINK ist Organisationspsychologe und Mitgründer des People-Analytics-Anbieters Zortify. Er unterstützt Aufsichtsräte und Inhaber bei der Analyse von C-Level-Kandidaten und der Besetzung von Positionen für das Topmanagement.

VICTORIA BERG ist Wirtschaftsingenieurin und forscht zu erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten. Als ausgebildeter Systemischer Coach und Beraterin unterstützt sie Führungskräfte bei der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung.

FLORIAN FELTES ist Professor für Digital Leadership und HR an der XU Exponential University in Potsdam sowie Mitgründer von Zortify. In seiner Forschung und Lehre beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit New Work und Erfolgsfaktoren von Gründer- und Innovationsteams.

© HBm 2021