

# Ein bisschen Narzissmus ist bei Vorgesetzten von Vorteil

Der Psychologe Gerhard Blickle untersucht, was Führungskräfte brauchen

Vorgesetzte sollen inspirieren, Führung zeigen, gute Arbeitsbedingungen schaffen und ihr Team motivieren. Prof. Gerhard Blickle, Leiter der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, untersucht mit seinem Team, welche Persönlichkeitsmerkmale Führungskräfte für diese vielfältigen Aufgaben brauchen. Ein Ergebnis ist, dass der Narzissmus eine wichtige Rolle spielt.

## Was bedeutet ein hohes Maß an Narzissmus für das Team?

In Teambesprechungen spricht fast nur eine Person, hauptsächlich über sich, sie hört nur ungeduldig zu, versteht Nachfragen als Kritik und Kritik als Kriegserklärung. Die Mitarbeitenden im Team wechseln oft, viele der Ehemaligen werden als undankbar, anspruchsvoll fordernd oder als überfordert abqualifiziert. Die Führungskraft will keine Mitarbeitenden auf Augenhöhe, sondern bewundernde, aufopferungsvolle Gefolgschaft. Aber es gibt auch milde Formen von Narzissmus, die hilfreich in Führungsfunktionen sind.

## Wie viel hilfreichen Narzissmus braucht eine Führungskraft?

Ein bisschen, aber nicht zu viel: Eine Führungskraft sollte selbstbewusst sein, überzeugt sein, dass sie weiß, wie die Aufgaben und Herausforderungen zu lösen sind, und wer im Team für welche Aufgabe am besten geeignet ist. Sie sollte auch vor Konflikten nicht zurückschrecken, aber nicht persönlich empfindlich sein. Wenn Mitarbeitende höflich nachfragen, Probleme aufzeigen oder Kritik üben, sind sie weder Verräter, noch Versager, noch Dünnbrettbohrer, sondern tragen damit zum Erfolg des Teams bei. Für die Zufriedenheit von Mitarbeitenden ist Rollenklarheit wichtig. Und sie arbeiten auch gerne in einem Team, auf dessen Erfolge sie stolz sein können. Wenn Vorgesetzte ihr Team loben, tut das allen gut.

## Ist Narzissmus gleichbedeutend mit Power und Selbstüberzeugtheit?

Narzissmus ist kein binäres Konzept, sondern ein Phänomen in Abstufungen. Es gibt pathologische Narzissten, grandiose Narzissten, Personen mit überdurchschnittlichen narzisstischen Tendenzen, Menschen mit einem starken Selbstbewusstsein und eher bescheidene Menschen. Je höher der Narzissmus ausgeprägt ist, desto mehr kommt zum Selbstbewusstsein und Drang nach Bewunderung die Überzeugung, Vorrechte zu haben und eine Sonderbehandlung zu verdienen, Kritikempfindlichkeit, Missgunst, Rivalität und offene Aggression gegen all jene, die die Sonderstellung in Frage stellen.

## Kann eine Leitungsperson im Berufsalltag bestehen, wenn sie über wenig Narzissmus verfügt?

Mit Leitungspositionen sind meistens Repräsentationsaufgaben sowie der Kampf um Ressourcen und Status verbunden. Das können Menschen, die nach Bewunderung streben und vor Konflikten nicht zurückscheuen, gut. Aber wie bei den meisten Dingen im Leben, gibt es nicht nur einen Weg nach Rom. Vieles lässt sich im Führungsalltag auch mit sozialem Geschick sehr erfolgreich lösen. Das hat zudem den Vorteil, dass diese Menschen eine innere Bremse kennen, dass sie wissen, wo die Grenzen sind und diese nicht überschreiten. Das fehlt Personen mit hohem Narzissmus oft: Sie halten ihre Ansprüche nicht für überzogen, sondern in ihren Augen wehren sie sich nur gegen die Missgunst und Inkompetenz anderer.

## Wie kann das Team auf Vorgesetzte einwirken, wenn diese mit ihrem Narzissmus übertreiben?

Das Team verlassen und eine andere Stelle suchen.

## Können übersteigerte Narzissten bei der Personalauswahl erkannt werden?

Sie verhalten sich auch in Auswahl-situationen narzisstisch, da sie dort mit anderen konkurrieren. Man kann die Personen nach Situationen in ihrem bisherigen Berufsleben fragen, die für sie schwierig waren, und wie sie sie bewältigt haben.

## Welche Persönlichkeitsmerkmale sind für eine Führungskraft noch wichtig?

Wenn man als Organisation gute Ergebnisse möchte, dann sind emotionale Stabilität und Stressresilienz bei Führungskräften wichtig. Ebenso Fairness gegenüber den Leistungen der Mitarbeitenden. Und wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden mit Respekt und Wertschätzung behandeln, löst das Team viele Probleme ganz selbstständig, ohne dass sich die Führungskraft damit befassen muss.

## Wie kamen Sie dazu, Narzissmus aus arbeitspsychologischer Sicht zu untersuchen?

Wir befassen uns mit den hellen Seiten dunkler Persönlichkeitsmerkmale. Die Überlegung ist, dass es auch in diesen Phänomenen Aspekte gibt, die funktional sein können. Etwa wer wirkliche Probleme lösen will, der braucht Selbstbewusstsein, das Gefühl einer Berufung „Ich kann's“ und die Bereitschaft, etwas durchzufechten.



Wer sich mit dem Thema weiter beschäftigen möchte, wo sind gute Informationen zu finden?

Bei den Mitarbeitenden: Vorgesetzte sollten sich immer Zeit nehmen, richtig zuzuhören und dankbar sein, wenn Mitarbeitende Probleme ansprechen, anstatt als Führungskraft vorschnell gekränkt zu reagieren. Denn ein Problem, das viele Führungskräfte haben, ist, dass ihnen die Mitarbeitenden gerne erzählen, dass alles klappt und dass sie alles im Griff haben. Vorgesetzte sollten signalisieren: „Ich helfe Dir bei Problemen gerne! Auch ein erster Misserfolg ist eine Chance, ein Problem dennoch im zweiten Durchgang zu lösen.“



#### Aktuelle Studie

Prof. Gerhard Blickle hat mit Franziska Böhm und Prof. Andreas Wihler von der Universität Exeter in einer Studie mit 640 Führungskräften aus produzierendem Gewerbe über den öffentlichen Dienst bis zu Handel und Logistik untersucht, wie sich die Dosierungen von Narzissmus auf die Mitarbeitenden auswirken. Insgesamt beteiligten sich 1259 direkt Unterstellte an den Umfragen. Die Studie zeigt, dass eine kleine Dosis Narzissmus bei Führungskräften mit einer guten Zufriedenheit des Teams mit der Führungskraft einhergeht. Ein Zuviel an Narzissmus führt dagegen zu aggressiver Rivalitätsneigung und nachlassender Mitarbeitendenzufriedenheit.

## Welcome, Uni Bonn App!

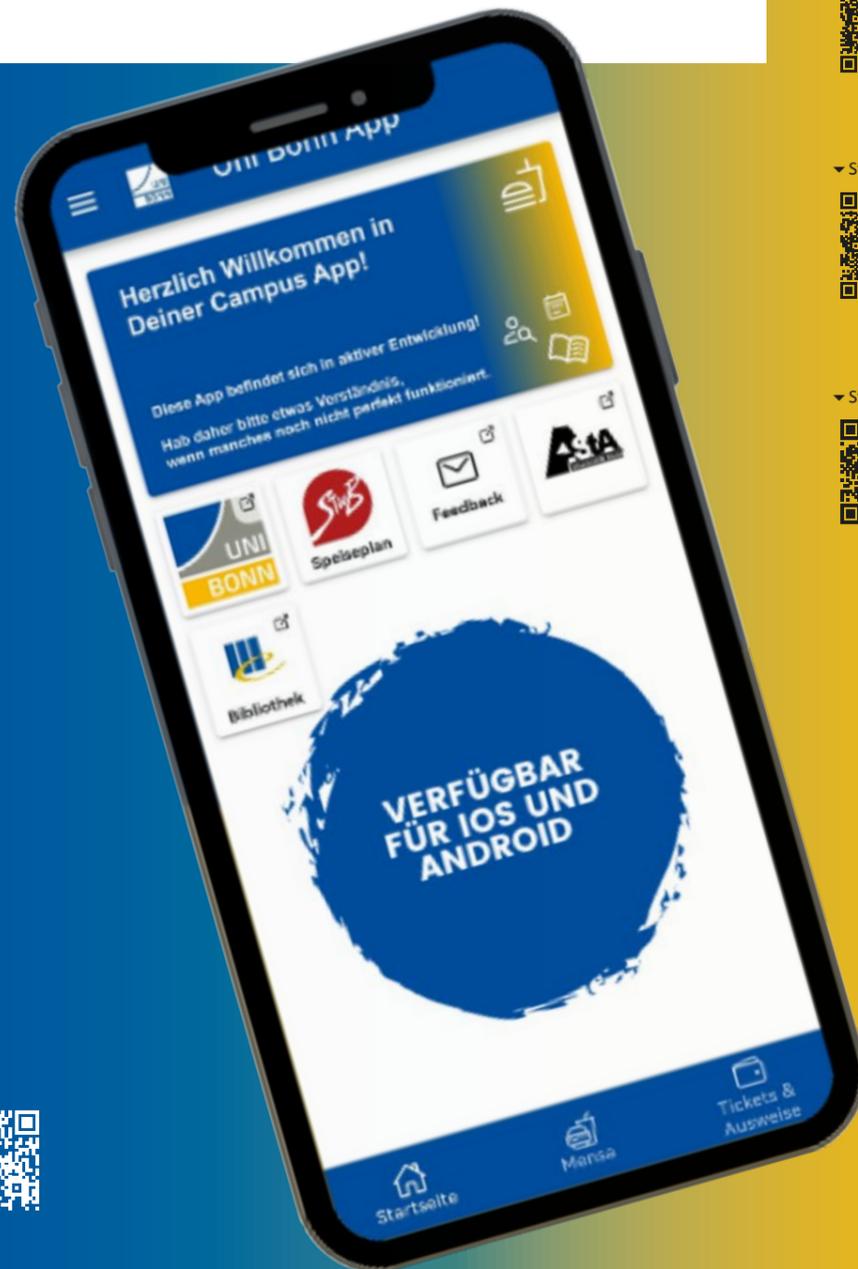
Digitale Medien und Apps sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Fast alle haben ihr Smartphone immer dabei. Grund genug für die Universität Bonn, ihre Angebote und Strukturen zu überdenken und im Sinne der Digitalstrategie weiterzuentwickeln. Zum Sommersemester 2024 ging die neue Uni Bonn App offiziell an den Start. Damit haben die Studierenden ihren Studierendenausweis und Mitarbeitende ihren brandneuen digitalen Dienstaussweis immer dabei!

Die Uni Bonn App wird dabei zum zentralen Ort für den Zugriff auf die wichtigsten Dokumente und Informationen rund ums Studieren und Arbeiten auf dem Campus. Dazu gehören etwa der Mensa-Speiseplan des Studierendenwerks. Für Studierende wurde zudem das Semesterticket integriert.

Mit der verstärkten Nutzung digitaler Plattformen und der Einführung der neuen Uni Bonn App erreicht die Universität Bonn nicht nur weitere Ziele im Rahmen ihrer Digitalstrategie, sondern reduziert gleichzeitig ihren ökologischen Fußabdruck: Durch den Wegfall der gedruckten Studierendenausweise wird auch Papier eingespart.

Im April 2022 startete die Uni Bonn das Projekt „Campus-App“ im NRW-Verbund. Bereits im November 2023 stand die erste Beta-Version der Uni Bonn App bereit. Die App ist verfügbar in den App Stores für iOS und Android.

Alle Informationen zur Uni Bonn App finden Sie auf der Webseite der Universität Bonn: [uni-bonn.de/de/studium/uni-bonn-app](https://uni-bonn.de/de/studium/uni-bonn-app)



## Mit „Studierendenfutter“ gut durchs Studium

Der Podcast „Studierendenfutter“ der Universität Bonn stellt Themen für Studierende in den Mittelpunkt. Etwa einmal im Monat gibt es eine neue Folge. Ziel ist es, auf die Angebote der Universität aufmerksam zu machen und die Studierenden fit für eine gesunde und gute Zeit an der Uni zu machen.

▼ Studienzweifel



▼ Gesund studieren



▼ Stressbewältigung



▼ Studienstart



„Bin ich hier noch richtig? Irgendwann im Laufe des Studiums zweifeln die meisten Studierenden daran, ob sie den richtigen Studiengang gewählt haben. Wie sich das anfühlt, erzählen Johannes und Mia.“



Wie kommt ihr gesund durchs Studium? Welche Angebote gibt es an der Uni? Wie könnt ihr günstig Sport treiben - oder Sport integrieren? Das verraten euch die Expertinnen und Experten des Gesundheitsmanagements Gesunder Campus Bonn und des Hochschulsports der Universität Bonn.



Die Prüfung rückt näher, Hände und Füße zittern. Schweißperlen sammeln sich auf der Stirn beim Gedanken an den nahenden Abgabetermin? Wie man mit Stress und Prüfungsangst effektiv umgeht und sie sogar positiv nutzen kann, verrät diese Episode.



Vorfremde auf das Studium? Vieles ist in den ersten Wochen überwältigend? Keine Sorge: Mit diesen Tipps und Tricks zu Lernstrategien, Stundenplänen oder Unterstützung kommt ihr gut durch das erste Semester.