



Wenn der Chef ein Narzisst ist

Eine starke Führungspersönlichkeit vertritt die Interessen ihrer Abteilung, sichert Ressourcen und wird dafür mit hoher Leistungsbereitschaft und Loyalität der Mitarbeitenden belohnt. Zu viel Power und Selbstüberzeugtheit können aber auch schädlich sein.

Apple-Gründer Steve Jobs wird oft als problematische Persönlichkeit beschrieben: jähzornig, rachsüchtig und hochaggressiv. Er soll Mitarbeitende niedergemacht haben, wenn etwas nicht sofort nach seinen Vorstellungen lief. Auf der anderen Seite wirkte er durch sein charismatisches Auftreten inspirierend und konnte Mitarbeitende zu Höchstleistungen anspornen. Insgesamt gesehen, war es für die meisten aber keine Freude, mit ihm zusammenzuarbeiten. Sie durchliefen mit ihm eine Achterbahn der Gefühle (vgl. allaboutSteveJobs.com o.J.; Pagano / Kakoyiannis 2017). Steve Jobs' Persönlichkeit kann psychologisch durch die Persönlichkeitsdimension des sogenannten grandiosen Narzissmus erklärt werden. Dieser lässt sich abgrenzen vom vulnerablen Narzissmus, der durch Unsicherheit und ein geringes Selbstbewusstsein gekennzeichnet und im Führungskontext eher selten anzutreffen ist.

Der grandiose Narzissmus hat eine helle und eine dunkle Seite. Zur hellen Seite gehören das charmante und selbstbewusste Auftreten, die attraktive Erscheinung und das gewandte Benehmen. Solche Personen bewegen sich auf den Parketts und Bühnen des Berufs und der Gesellschaft, wenn alles gut für sie läuft, mit scheinbar extremer Eleganz. Sie wollen schnell positiv auffallen und stehen spontan im Mittelpunkt. Fragt man Teilnehmende nach einer Veranstaltung, wo sie niemanden kannten, wer die entscheidenden Akteure waren, werden fast immer die grandiosen Narzissten genannt.

Das Streben nach Bewunderung gehört zur mildereren Seite des Narzissmus. Die dunkle Seite tritt zutage, wenn andere ihnen die Schau zu stehlen drohen. Dann wollen sie, dass

ihre vermeintlichen Konkurrenten scheitern. Auf Kritik reagieren sie gereizt. Sie sind sehr nachtragend, sogar rachsüchtig, und überzeugt, dass andere Menschen im Grunde genommen Versager sind. Diese dunkle Seite des Narzissmus heißt narzisstische Rivalität. Je stärker der grandiose Narzissmus ausgeprägt ist, desto stärker tritt auch die dunkle, aggressive Seite hervor. Hochnarzisstische Personen haben eine sehr kurze Zündschnur und explodieren in Sekunden, wenn andere nicht ihre Einzigartigkeit anerkennen wollen.

In allen Menschen steckt eine Dosis an grandiosem Narzissmus, Männer und Frauen unterscheiden sich darin kaum. Bei den einen ist die Dosis größer, bei den anderen geringer. Die psychologische Forschung hat nun festgestellt, dass geringere Ausprägungen von grandiosem Narzissmus durch die helle Seite des Narzissmus, also das Streben nach Bewunderung, geprägt sind. Die Menschen fühlen sich großartig und tragen dieses Gefühl mit Stolz nach außen. Je stärker die Dosis des grandiosen Narzissmus aber ist, desto mehr kommt die dunkle Seite zum Tragen, die aggressive Rivalität.

Wir haben in einer Studie mit 640 Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen, vom produzierenden Gewerbe über den öffentlichen Dienst bis zu Handel und Logistik, untersucht, wie sich die Dosierungen von grandiosem Narzissmus bei Vorgesetzten auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken (Blickle et al. 2023). Insgesamt beteiligten sich an der Studie 1259 direkt Unterstellte. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist nicht nur ein zentraler Leistungsfaktor – zufriedene Mitarbeitende zeigen auch mehr Eigeninitiative und haben eine höhere Betriebsbindung. Die Steigerung und Erhaltung einer hohen Zufriedenheit ist also ein strategischer Erfolgsfaktor der Personalarbeit.

Die Studie zeigt, dass eine Steigerung der hellen Seite des Narzissmus von Führungskräften mit einer zunehmenden Zufriedenheit der Mitarbeitenden einhergeht. Mitarbeitende wollen eine klare Orientierung, und Führungskräfte, die nach Bewunderung streben, entsprechen dieser Erwartung. Sie geben den Mitarbeitenden das Gefühl, dass sie stolz auf ihre Abteilung und ihre Führungsperson sein können; sie verteidigen ihre Abteilung nach außen und sichern deren Ressourcen. Die Mitarbeitenden akzeptieren ein gewisses Maß an Aggression, solange sie diese als situationsangemessen wahrnehmen. Mitarbeitende denken auch, dass sich keine Führungskraft auf der Nase herumtanzen lassen darf, wenn die gemeinsamen Ziele erreicht werden sollen.

Nimmt allerdings der grandiose Narzissmus der Führungskraft weiter zu, wächst deren aggressive Rivalitätsneigung: Sachliche Rückmeldungen werden als Kritik missverstanden und führen zu Verstimmung bei der Führungskraft. Die Führungskraft mit hohen Ausprägungen des grandiosen Narzissmus vergisst nichts, ist nachtragend und scheut

nicht davor zurück, sich an Mitarbeitenden zu rächen, die die Sonderstellung der vorgesetzten Person nicht hinreichend gewürdigt haben. Statt Orientierung zu geben, wird die vorgesetzte Person durch ihre kurze Zündschnur zunehmend unkalkulierbar. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Führungskraft lässt immer mehr nach. Das Schlimme ist, dass Führungskräfte mit hohen Dosierungen an grandiosem Narzissmus in der Regel keine Einsicht in ihr dysfunktionales Verhalten haben. Es sind die anderen, die sich falsch verhalten, sie selbst wehren sich ja nur gegen Zumutungen und Inkompetenz.

Insgesamt resultiert daraus ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang zwischen der Dosierung des grandiosen Narzissmus der Führungskraft und der Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden. Bei einer mittleren Dosierung an grandiosem Narzissmus ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden am höchsten. Danach fällt sie immer mehr ab. Also ist eine mittlere Dosierung von grandiosem Narzissmus optimal in Führungsrollen, eine hohe Dosierung sehr schädlich.

Wie allgemeingültig ist eine solche Aussage? Wir haben viele Faktoren kontrolliert, die in der Praxis relevant sein könnten: das Alter und Geschlecht der Führungskraft, die Dauer in der Führungsfunktion, die Höhe der hierarchischen Position, ihr Bildungsniveau. Das Ergebnis blieb immer gleich: Auch bei Berücksichtigung von Alter und Geschlecht der Mitarbeitenden, der Kontakthäufigkeit mit der Führungskraft und der bisherigen Dauer der Zusammenarbeit änderte sich das Ergebnis nicht. Bei einem mittleren Maß an grandiosem Narzissmus war die Zufriedenheit der Mitarbeitenden am höchsten.

Für die Führungspraxis zeigen unsere Ergebnisse, dass Extreme in beide Richtungen des

grandiosen Narzissmus bei Führungskräften nicht förderlich für die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden sind. Denn auch bei einer zu schwachen Ausprägung des grandiosen Narzissmus sind erfolgsförderliche Verhaltensweisen in zu geringem Maße vorhanden, sodass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nicht begeistern und motivieren können, was dann auch mit einer verringerten Zufriedenheit einhergeht. Bei moderatem grandiosem Narzissmus sind Mitarbeitende inspiriert und motiviert. Sie respektieren ihre Führungskraft und haben Vertrauen in deren Vision und Kompetenz. Dadurch werden auch leicht narzisstisch rivalisierende Verhaltensweisen wie Abwertung oder Manipulation eher geduldet. Hoch ausgeprägter grandioser Narzissmus führt dagegen dazu, dass leistungsstarke Mitarbeitende kündigen und vermutlich vor allem solche Mitarbeitende bleiben, die anderswo wenig Chancen haben und ihren Vorgesetzten nach dem Mund reden. ●

Franziska Böhm, M. Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Universität Bonn

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Leiter der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie am Institut für Psychologie der Universität Bonn
gerhard.blickle@uni-bonn.de

Prof. Dr. Andreas Wihler
Associate Professor of Management,
University of Exeter Business School, UK

Literatur

allaboutSteveJobs.com (o.J.): Steve at work; allaboutstevejobs.com/persona/steve_at_work

Blickle, G. / Böhm, F. / Wihler, A. (2023): Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader, in: *Personality and Individual Differences*, 210, 112230; doi: [org/10.1016/j.paid.2023.112230](https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112230)

Pagano, A. / Kakoyiannis, A. (2017): Why I loved working with Steve Jobs even though he fired me 5 times and treated me terribly, in: *Business Insider*; www.businessinsider.in/why-i-loved-working-with-steve-jobs-even-though-he-fired-me-5-times-and-treated-me-terribly/articleshow/61663262.cms