

PSYCHOLOGIE HEUTE

BERUF

Von Blenderinnen und Alleinherrschern

Auch bei der Arbeit haben wir es oft mit schwierigen Menschen zu tun. Ein Gespräch mit der Psychotherapeutin Bärbel Wardetzki über Narzissmus im Beruf

VON KATRIN BRENNER UND ANKE BRUDER

 08. DEZ 2021

Frau Wardetzki, entspricht Anna Wintour, die Chefredakteurin der US-amerikanischen Vogue, die der Filmfigur aus Der Teufel trägt Prada als Vorlage gedient haben soll, in etwa dem, was wir uns unter einer narzisstischen Vorgesetzten vorzustellen haben?

Anna Wintour scheint eine Variante der narzisstischen Führungspersönlichkeit zu repräsentieren – die der Alleinherrscherin. Diese zeichnen sich durch eine starke Ichbezogenheit und rücksichtslose Machtausübung aus. Die Mitarbeitenden leiden unter der Willkürherrschaft, denn die Entscheidungen „von oben“ werden ohne Rücksprache getroffen und sie werden unabhängig von den Mitarbeitenden umgesetzt.

Welche Typen narzisstischer Chefs und Chefinnen gibt es denn noch?

Große Förderinnen und Gönner, die sozial wirken, aber die anderen im Grunde entwerten, da sie sich permanent einmischen, in die Arbeit reinreden und vermitteln, alles besser zu wissen. Zudem stehen die Geförderten dann unter Druck, Loyalität zu zeigen. Wird der Vorgesetzte beispielsweise kritisiert und man findet die Kritik angemessen, ist man im Konflikt zwischen der eigenen Wahrnehmung und dem Zwang, sich auf die Seite des Chefs zu schlagen. Löst man diesen moralischen Anspruch nicht ein, hat man schnell die Unterstützung verloren.

Eine weitere Variante sind die Blender, die sich und die anderen durch ihren Größenwahn und ihr Charisma blenden. Ihre Überzeugungskraft ist so groß und ihr eigener Glaube an sich und ihren Erfolg so stark, dass sie selbst und ihre Mitmenschen darauf reinfallen. Sie verleihen dem Unternehmen neuen Glanz, doch nichts von dem, was sie versprechen, wird am Ende eingehalten.

Das Gegenstück der grandios-narzisstischen Darstellungsweise ist übrigens der sogenannte weibliche Narzissmus, den wir sehr häufig bei Karrierefrauen finden. Nach außen hin wirken sie selbstbewusst, sie leiden aber unter starken Selbstzweifeln. Durch Perfektionismus und besondere Leistung versuchen sie diese auszugleichen, laufen aber bei Kritik Gefahr, dass ihr gesamtes Selbstbewusstsein zusammenbricht.

Die Folge ist, dass sie bei Herausforderungen eher zögerlich sind, wo die grandiosen Narzissten sofort zugreifen. Dadurch bleiben sie oft unter ihren Möglichkeiten. Unsere Arbeitswelt ist auch nicht dazu geeignet, Frauen in ihrer Kompetenz zu bestätigen. Das zeigt sich unter anderem daran, dass zu wenig Frauen in Vorständen großer Firmen zu finden sind, und am *gender pay gap*.

Wer zeigt im Allgemeinen mehr narzisstische Züge – Frauen oder Männer?

Früher schrieb man den Männern mehr narzisstische Verhaltensweisen zu als den Frauen. Männer leben mehr einen grandiosen Narzissmus mit übertriebener Selbstdarstellung und rücksichtslosem Verhalten.

Frauen wählen häufig eine leisere Variante, und zwar die der perfekten Anpassung an vermeintliche Erwartungen. Sie unterwerfen sich dem Anspruch der makellosen Schönheit und Schlankheit und glänzen mit der Erfüllung hoher Leistungsstandards, bremsen sich aber oft durch Selbstzweifel und Minderwertigkeitsgefühle selbst aus. Dass jedoch auch Frauen die grandiose Form des Narzissmus zeigen, sehen wir an Anna Wintour.

Gibt es Berufsfelder, in denen besonders viele Narzisstinnen und Narzissten anzutreffen sind?

Es sind meist die Berufe, in denen es um Macht und Geld geht – und um einen optimalen „Output“. Das finden wir bei Investmentbankern ebenso wie bei CEOs und in stark hierarchischen Strukturen wie dem Gesundheitswesen, aber auch im universitären Rahmen. In der Forschung hängt beispielsweise die wissenschaftliche Anerkennung von der Anzahl der Veröffentlichungen ab und nicht unbedingt vom Inhalt.

Führungskräfte weisen höhere Narzissmuswerte auf als Personen in nichtleitenden Stellungen. Heißt das, dass eine gute Chefin oder ein guter Chef ein gewisses Maß an Narzissmus braucht?

Emily Grijalva und Peter Harms haben 2014 in einer Untersuchung festgestellt, dass ein mittleres Maß an Narzissmus mit hohen Führungsqualitäten zusammenhängt. Zu viel Narzissmus schmälert demnach die Führungskompetenz ebenso stark wie zu wenig Narzissmus.

Diejenigen mit einem mittelmäßigen Narzissmus schneiden am besten ab. Sie besitzen ausreichendes Selbstvertrauen und können auf die antisoziale Komponente verzichten. Sie müssen die anderen nicht entwerten, um sich gut zu fühlen, und geben ihren Mitarbeitenden Wertschätzung.

Und wie äußern sich ein zu hohes und ein zu geringes Maß an Narzissmus?

Versucht man Narzissmus testpsychologisch zu erfassen, so trifft man auf einen hohen Wert für Extraversion, also eine nach außen gerichtete Haltung, und zugleich einen hohen Wert für „Unverträglichkeit im Kontakt“. Diese Menschen sind zwar aufgeschlossen, geben sich selbstsicher und führungsstark, sind auf der anderen Seite aber auch eigensinnig, intolerant, misstrauisch und unempathisch. Ihr Verhalten ist häufig wankelmütig und sie geben den anderen das Gefühl, dass sie über ihnen stehen.

Ein geringes Maß an Narzissmus dagegen zeigt sich in Form von Selbstunsicherheit und sozialen Ängsten. Diesen Menschen fehlt ein ausgewogenes Selbstwertgefühl, so dass sie ihre Stärken nicht erkennen und nutzen. Eine solche Führungskraft wird die Führung unbewusst an andere delegieren, die die personelle Schwachstelle ausfüllen, oder durch autoritäre Anweisungen versuchen, Kompetenz zu zeigen. Rückhalt in der Mannschaft werden sie nicht erwerben.

Wie reagieren Menschen üblicherweise auf Narzissmus im Betrieb?

Bei den Vorgesetzten kommt es darauf an, wie der Narzissmus von ihnen gelebt wird. Im positiven Fall fühlen sich die Menschen angespornt von den kreativen Ideen, den Visionen und der positiven Führerschaft. Im negativen Fall werden im Kontakt mit den narzisstischen Vorgesetzten die

eigenen Selbstzweifel und Minderwertigkeitsgefühle der Mitarbeitenden aktiviert. Dadurch leidet sowohl die Arbeitsmotivation als auch das Betriebsklima.

Mit narzisstischen Kollegen und Kolleginnen kann es leicht zu Rivalitätskonflikten kommen, wenn man befürchtet, von diesen übervorteilt zu werden. Auch die Teamarbeit leidet darunter, da die narzisstischen Mitarbeitenden dazu neigen, die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse als die eigenen auszugeben. Ein Miteinander auf Augenhöhe ist in der Regel nicht möglich.

Was raten Sie Menschen, die unter narzisstischen Vorgesetzten leiden?

Ein narzisstischer Chef oder eine narzisstische Kollegin ist eine Herausforderung für unser Selbstwertgefühl. Wir müssen uns fragen: Was löst dieser Mensch in uns aus? Vielleicht Angst, Aggression oder Minderwertigkeitsgefühle? Und was müssen wir entwickeln, um mit diesem Menschen besser umgehen zu können?

Es hilft uns, wenn wir mit unseren Kompetenzen und unserem Selbstwertgefühl in Kontakt kommen und unser Selbstvertrauen stärken. Je selbstsicherer wir uns fühlen, umso besser können wir uns und unsere Interessen vertreten und machen uns unabhängiger von der Definition des oder der anderen.

Haben Sie konkrete Tipps für den Umgang mit Narzissmus in der Firma?

Zunächst einmal kann man die Beziehung zu der narzisstischen Chefin oder dem Kollegen aufbauen oder verbessern, indem man ihre oder seine Emotionen spiegelt. Die Botschaft könnte ungefähr so lauten: „Mir scheint, Sie sind sehr gekränkt über mein Verhalten. Wie können wir uns

verständigen?“ Dadurch gibt man zu verstehen, dass man ihre oder seine Gefühle ernst nimmt, und signalisiert Kooperationsbereitschaft, lässt sich aber nicht einschüchtern.

Auch hilft es, das Selbstwertgefühl des Gegenübers zu stärken: „Wie Ihnen sicherlich auch schon aufgefallen ist, gibt es dort und dort ein Problem. Ich würde folgende Maßnahmen vorschlagen, wie stehen Sie dazu?“ Auf diese Weise vertritt man seine Meinung und betont zugleich die Kompetenz des Gegenübers. Indem man dem narzisstischen Chef beziehungsweise der Kollegin klarmacht, dass sie für die Zusammenarbeit unverzichtbar sind, holt man sie ins Boot und vermittelt ihnen, dass man ihnen nichts wegnehmen will.

Generell gilt: Es ist besser, gewaltfrei zu kommunizieren, statt Vorwürfe zu machen oder beleidigt zu sein. Das könnte dann so aussehen: „Mir fällt auf, dass Sie mir auf meine Mails keine Antwort geben“ – ich teile meine Beobachtung mit. „Das ärgert mich“ – ich drücke mein Gefühl aus. „Und ich wüsste gerne, warum Sie das tun“ – ich äußere mein Bedürfnis.

Im schlimmsten Fall bleibt allerdings nur die Kündigung, denn es kann krank machen, zu lange in einer entwertenden Situation zu bleiben.

DIE REDAKTION EMPFIEHLT

MEISTGELESEN

Vier Vorzüge der Einzelgängerin

Psychologie nach Zahlen: Allein sein macht unglücklich? Nicht jeden! Vier Vorteile von Menschen, die ihre Zeit gern alleine verbringen.

2 LEBEN

Narzissmus

Die Persönlichkeitsstörung ist in aller Munde – überall lauern scheinbar selbstverliebte Egomanen. ► Doch wie tickt ein Narzisst wirklich?

3 BEZIEHUNG

Wie erkenne ich eine toxische Beziehung?

Wenn der Partner sich immer öfter abwertend verhält, stellt sich die Frage, wie man Liebe wieder ins Gleichgewicht bringt – oder hinter sich lässt.