Leadership und Narzissmus

oder: Rette sich wer kann

von Prof. Dr. Thomas Armbrüster

„Nur Narzissten kommen ganz nach oben." – wie oft habe ich diesen Satz gehört in Unternehmen. Ohne eine ordentliche Portion Narzissmus schaffe man es nicht, all die Herausforderungen auf dem Weg an die Spitze zu meistern! – Ich fürchte, wer so etwas sagt, verwechselt Narzissmus mit Selbstwertgefühl. Narzissmus ist eher das Gegenteil von Selbstwertgefühl; es ist eine Persönlichkeitsstörung, bei der ein früherer Mangel an Anerkennung zu einem Mangel an Selbstwertgefühl und zu einem übersteigerten Geltungsbedürfnis geführt hat.

Aber der Reihe nach. In der Führungstheorie unterscheidet man spätestens seit Publikationen von Warren Bennis (On Becoming a Leader, 1989) und John Kotter (A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990) zwischen Management und Leadership. Management bezeichnet ein Führungsverhalten, bei dem Pläne und Budgets aufgestellt werden; Leadership bezeichnet eines, bei dem eine Richtung gegeben wird. Manager schaffen Strukturen und Prozeduren;

Leader entwickeln Strategien und Visionen. Manager erzeugen Berechenbarkeit und funktionieren gut innerhalb einer gegebenen Unternehmenskultur; Leader erzeugen Wandel und können eine Unternehmenskultur verändern.

Unterschiedliche Rollen, unterschiedliche Persönlichkeiten – so weit so gut. Auffällig ist nur, dass narzisstischen Führungspersönlichkeiten von Menschen in ihrer Umgebung häufig eine viel bewunderte Eigenschaft zugeschrieben wird: Charisma, verstanden als Ausstrahlung, die auf andere Menschen wirkt. Nicht wenige sehen beide Begriffe in einem unauflösbaren Zusammenhang. Und hier beginnt das Problem: Charisma und Narzissmus werden häufig verwechselt, oder zumindest nicht genau auseinandergehalten. Und wenn es dann heißt, Leadership basiere auch auf Charisma (was zutreffend ist), dann wird aufgrund einer Begriffs- oder Wahrnehmungsunschärfe unterstellt, Leadership bedürfe auch einer guten Portion Narzissmus. Stattdessen ist es hilfreich, zwischen zwei Formen des Charismas zu unterscheiden:

narzissmusfreies Charisma versus narzisstisches Charisma.

Zunächst zu den Gemeinsamkeiten: Sowohl narzissmusfreies als auch narzisstisches Charisma gehen mit einem hohen Maß an persönlicher Energie, Ausstrahlung und kommunikativer Kompetenz einher. Beiden Formen ist die Fähigkeit gegeben, Emotionalität anzusprechen und bei anderen freizusetzen. Sowohl narzissmusfreie als auch narzisstische Charismatiker können Probleme identifizieren und auf den Punkt bringen; sie reden nicht um den heißen Brei herum. Und dennoch unterscheidet sie Gravierendes: Narzissmusfreie Charismatiker haben ein hohes Selbstwertgefühl, kommunizieren integer und fördern Mitarbeiter; Narzissten haben ein hohes Geltungsbedürfnis, fühlen sich von guten Mitarbeitern bedroht und kommunizieren häufig manipulativ. Sehen wir uns die Unterschiede genauer an:

Narzissmusfreies Charisma	Narzisstisches Charisma
Hohes Selbstwertgefühl	Niedriges Selbstwertgefühl
Gesundes Geltungsbedürfnis	Übersteigertes Geltungsbedürfnis
Hat Misserfolge und Niederlagen verarbeitet	Hat Misserfolge und Niederlagen nicht verarbeitet
Kennt sich selbst; kann sich selbst gut managen	Kennt sich selbst nicht gut; hat Schwierigkeiten sich selbst zu managen
Begeht keine Grenzüberschreitungen gegenüber anderen	Begeht persönliche Grenzüberschreitungen gegenüber anderen
Fördert Mitarbeiter; macht sie stärker	Fördert Mitarbeiter nicht; fühlt sich von starken Mitarbeitern bedroht
Handelt und kommuniziert mit Integrität	Handelt und kommuniziert oft manipulativ
Fördert Autonomie bei anderen	Versucht Autonomie bei anderen zu verhindern

Von oben nach unten gelesen beschreibt die Liste jeweils einen logischen Zusammenhang zwischen Ursachen, Einstellungen und Verhaltensstilen. Bei narzissmusfreien Charismatikern führen verarbeitete Misserfolge zu hohem Selbstwertgefühl, zu integerem Handeln und zur Förderung von Autonomie bei anderen. Bei Narzissten sorgen unbewältigte Misserfolge zu einem niedrigen Selbstwertgefühl, zu Bedrohungsgefühl und zu manipulativem Handeln.

Im Unternehmenskontext sind die Effekte im Führungsalltag entscheidend: Ein Narzisst kann Kritik nicht produktiv verarbeiten. Jede Form eines Verbesserungsvorschlags, sei er noch so prozessbezogen und sachlich gemeint, wird als persönlicher Angriff wahrgenommen, der mit der Bekämpfung des vermeintlichen Gegners beantwortet werden muss. Resultat sind Machtkämpfe, Manipulationen, Entlassungen von (ggf. früher einmal nahestehenden) Mitarbeitern, Tätigkeiten von Rechtsanwälten, arbeitsgerichtliche Prozesse um Abfindungen, etc. Wer es mit einer narzisstischen Führungskraft zu tun hat, für den gilt: Rette sich wer kann, so schnell wie möglich – bevor das Unternehmen die narzisstischen Kollateralschäden in der GuV verarbeiten muss oder der Zorn des Narzissten die eigene Person trifft.

Für Personalmanagement bedeutet dies noch etwas anderes: Ganz pragmatisch stellt sich die Frage, wie man Narzissmus verhindern und narzissmusfreie Charisma-Qualitäten ent-

wickeln kann. Ersteres ist schnell beantwortet: Narzissmus zu verhindern ist eine Frage der Personalauswahl, des Management-Audits und der Beförderungsmechanismen. Wenn allerdings das Kind schon im Brunnen ist und ein Narzisst Führungsverantwortung hat, dann ist es zu spät. Allenfalls hilft ein guter Coach – denen, die mit dem narzisstischen Chef zusammenarbeiten müssen. Narzissmus selbst kann nicht „weggecoacht" werden, weil es sich um eine Grundstruktur der Persönlichkeit handelt, deren Ursachen in der frühen Entwicklung zu finden sind: Zu wenig Anerkennung führt zur Ausbildung eines schwachen Selbstwertgefühls, und das lässt sich nicht mehr aufholen. Gecoacht werden können nur die, die den Umgang mit dem Narzissten lernen müssen; wenn sie nicht ohnehin mit den Füßen entscheiden und gehen

Die Entwicklung von narzissmusfreien Charisma-Qualitäten gilt heute hingegen als machbar – natürlich innerhalb von Grenzen. Narzissmusfreies Charisma gilt für Sozialpsychologen nicht mehr als angeborene Eigenschaft, sondern als Resultat eines Entwicklungsprozesses bzw. als Zuschreibung von anderen basierend auf einem Entwicklungsprozess. Damit können durch Personalentwicklung oder durch Coaching Bedingungen geschaffen werden, dass solche Zuschreibungen wahrscheinlicher werden. Es gilt, mit den Mandanten Misserfolge zu verarbeiten, kommunikative Kompetenz aufzubauen und Problemlösekompetenz zu

trainieren. Coaching als Förderung der Misserfolgsverarbeitung und persönlichen Problemlösekompetenz kann bewirken, dass genügend narzissmusfreie Charismatiker für Führungsaufgaben zur Verfügung stehen, und dann heißt es hoffentlich nur noch selten „Rette sich wer kann!“