



# Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

## KVI im DIALOG

1 | Februar 2017

### Management & Organisation

Herausforderungen als Generalvikar -  
Einschätzungen von Amtsträgern

### Energie und Umwelt

Klimaschutz mit Konzept -  
In Anlehnung an die Förderprogramme  
des BMUB

### Personalmanagement

Narzissmus in den Führungsetagen -  
Ist gesunder Narzissmus eine notwendige  
Führungseigenschaft?

### KVI Kongress 2017 Ausblick

„Sich dem Wandel stellen“ lautet das Motto  
des 12. KVI Kongresses 2017 (21. bis 22. Juni)

### Seminare & Workshops

KVI Inhouse Intensiv-Seminare -  
Konzipiert nach den Inputs kirchlicher  
Führungskräfte

### Qualitätsmanagement

Passgenau planen und wirksam helfen -  
Josefs-Gesellschaft setzt auf ICF



## Informationstechnologien

### Digitalisierung in der Kirche - Fluch oder Segen?

# Narzissmus in den Führungsetagen

## Ist gesunder Narzissmus eine notwendige Führungseigenschaft?

Ein Beitrag von Claudia Lutschewitz

Ist ein Mensch selbstbewusst, durchsetzungsfähig und leistungsorientiert oder arrogant, egoistisch und karrierebesessen? Beide Facetten lassen sich mit dem Begriff des Narzissmus bezeichnen. Es gibt folglich positive narzisstische Verhaltensweisen, die einem Unternehmen und seiner Steuerung förderlich sein können, als auch destruktive, mit denen Führungskräfte den Unternehmen, ihren Mitarbeitern, Kunden, der Gesellschaft und sich selbst großen Schaden zufügen können.

Der Begriff des Narzissmus ist seit Sigmund Freud ein wichtiger und sehr weitreichender Begriff für die Beschreibung der Persönlichkeit eines Menschen. Pathologischer, klinischer Narzissmus gilt als eine Persönlichkeitsstörung und wird daher in der Medizin und der Psychologie als Krankheit gedeutet (Emmons, 1987).

Abgeschwächtere Formen werden als destruktiver Narzissmus bezeichnet. Davon abzugrenzen ist der konstruktive, gesunde Narzissmus, der in vielen Bereichen als positiv angesehen wird (Rosenthal, 2006). Ferner warf der Biologe Campbell (2001) die Frage auf, ob Narzissmus wirklich so schlecht ist, wie er oft dargestellt wird. Nach seiner Sicht ist das narzisstische Verhalten eher eine funktionierende, gesunde Art, mit der modernen Welt umzugehen.

„Sich selbst zu lieben, ist der Beginn einer lebenslangen Romanze“ (Oscar Wilde, irischer Schriftsteller)

Der österreichische Psychiatrie-Chefarzt Reinhard Haller spricht



Abb.: Colourbox

„Narzissmus ist zu einem erheblichen Anteil gesund.“ (Prof. Dr. Bierhoff, Sozialpsychologe)

vom narzisstischen Credo „ich, brauche, um ein gesundes Selbst-  
icher, am ighesten“, das ein norma- vertrauen zu entwickeln, weit  
les Maß an Narzissmus, das jeder überschreitet.

### Schwächen einer Führungspersönlichkeit mit narzisstischen Zügen (Maccoby, 2000)

- Selbstzentriertheit, die sich in einem tiefen Wunsch nach Bewunderung äußert
- mangelndes Einfühlungsvermögen
- Desinteresse an Menschen bis hin zur offenen Missachtung - geringe Teamfähigkeit
- Empfindlichkeit gegenüber Kritik

### Stärken einer Führungspersönlichkeit mit narzisstischen Zügen (Dammann, 2007)

- starkes Engagement verbunden mit konstruktivem Charisma und visionärer Kraft
- hervorragende Innovation und Kreativität, dadurch sehr inspirierend
- viel Durchsetzungskraft, rhetorisch stark
- hohe Belastbarkeit

# MANAGER

Die Erwartungen an Führungskräfte wachsen kontinuierlich, vor allem steigen der Konkurrenzdruck und damit der Konkurrenzdruck stetig. Somit scheinen ein hohes Selbstbewusstsein, ein starkes Überzeugtsein vom eigenen Können und ein bestmögliches Umgehen mit Drucksituationen Grundvoraussetzungen zu sein, um als Führungskraft erfolgreich sein zu können. (Kontek, 2011)

Das heißt, dass ein gewisses Maß an narzisstischen Charakteristika den Führungspersonlichkeiten es erst ermöglicht, ihre Rolle richtig auszufüllen. Ein gesunder und konstruktiver Narzissmus könnte folglich eine wichtige, wenn nicht sogar die grundlegende Voraussetzung für die Besetzung und erfolgreiche Bewältigung einer Führungsposition sein.

Dennoch sind bestimmte charakterliche Eigenschaften aus Sicht der Organisationen ein Risiko. Der Theologe und Psychologe Fassbender spricht hier konkret von Kontrollwahn und mangelnder Fähigkeit, mit anderen substantiell zu kommunizieren, das heißt unter anderem, dass Informationen

nicht systematisch nach innen und außen kommuniziert werden. Darüber hinaus werden erlernte Erfolgsmuster gefährlich wiederholt, obwohl sich mittlerweile die Welt, das Unternehmen oder dessen Strategie verändert haben.

Fassbender (Fassbender, 2011) erwähnt weiter die Ursituationen „gefährlicher Führung“. Einmal in der Hierarchie weit oben angekommen und von Gefolgsleuten umgeben, die im eigenen Interesse vor allem positive Rückmeldungen geben, läuft die Führungspersonlichkeit Gefahr, die hilfreiche soziale Kontrolle peu à peu zu verlieren.

Narzisstische Persönlichkeiten fühlen sich zur Übernahme von Führungsaufgaben und Machtpositionen beinahe getrieben. Ihr nie ganz zu stillendes Bedürfnis nach Bewunderung und Anerkennung führt dazu, dass diese Personen ehrgeizig sind. Mit Charme und Charisma handhaben sie die Feinheiten der Selbstdarstellung. (Dammann, 2007)

Unternehmen könnten demzufolge wiederum Führungskräfte mit narzisstischen Verhaltensweisen

benötigen, um entsprechende Leitungspositionen zu besetzen und kontinuierlichen Wandel zu bewerkstelligen.

Gleichzeitig müssen die Gefahren beachtet werden, die narzisstische Verhaltensweisen in der Führungsetage zur Folge haben können. Sie reichen von Fehlverhalten gegenüber Mitarbeitern, über strukturelle und kulturelle Verwerfungen bis hin zu Fehlentscheidungen bezüglich der Unternehmensstrategie, die sogar die Existenz des Unternehmens gefährden können.

Die kritischen Charaktereigenschaften sind im Grundtemperament einer Person angelegt und werden bei Belastung freigesetzt. Wie so oft entscheidet die Dosis, d.h. die Eigenschaften werden dann kritisch, wenn die Menschen unter Druck stehen, an ihre Grenzen stoßen und möglicherweise zusätzlich auf soziale Kontrolle verzichten müssen.

„Alle Dinge sind Gift, und nichts ist ohne Gift; allein die Dosis macht's, dass ein Ding kein Gift sei.“ (Paracelsus, deutscher Arzt und Reformator der Medizin)

#### **Narzisstische Facetten zwischen den Geschlechtern (Grijalva, 2015)**

Vergleicht man Anspruchsdenken und Machtstreben, lassen sich zwischen den Geschlechtern große Unterschiede feststellen.

Männer fühlen sich stärker berechtigt, bestimmte Privilegien in Anspruch zu nehmen oder ihre Machtposition aggressiver und kampfesfreudiger auszunutzen. Grund dafür können stereotype Rollenbilder sein, die trotz formeller Gleichberechtigung auch heute noch vorhanden sind.

Frauen in Führungspositionen werden hingegen häufig für narzisstisches Verhalten kritisiert als Männer. Perfektionismus, Leistungsdruck und Anerkennungsstreben werden ihnen vorgeworfen. Aus der Hirnforschung wurden in den vergangenen Jahren Stimmen laut, dass Frauen über eine höhere Anzahl an Spiegelneuronen verfügen als Männer. Ihnen wird demzufolge mehr Empathievermögen zugesprochen, da sie sich eher in andere hinein fühlen könnten.

Bezüglich Ichbezogenheit und Eitelkeit werden beide Geschlechter wertungsgleich eingeschätzt.

Greifen Menschen mit kritischen Charaktereigenschaften darüber hinaus zu intelligenten Methoden, etwa indem sie ein doppeltes Spiel treiben, Einzelne oder gar ganze Gruppen manipulieren, droht der Organisation akute Gefahr, die nicht nur in Kräftezehrerung, sondern in Unproduktivität enden kann. Führende Organisationsforscher empfehlen hier Spielregeln mit gegenseitigen Kontrollen und einer Verteilung der „Macht“ auf mehrere Köpfe oder Gremien.

Führen und Erziehen, das sagte schon Sigmund Freud sinngemäß, sind die Professionen, bei denen man sicher sein kann, dass man nie alle gleichermaßen zufrieden-

stellt. Und darüber hinaus haben wir alle Machtgelüste, ein Bedürfnis nach Selbstaussdruck, Grandiosität, Anerkennung und Prestige. Die Frage ist hierbei, wie sehr wir uns dies eingestehen und wie wir den gesunden Narzissmus auf gute Weise stabilisieren und uns bewusst machen. Es ist sinnvoll, sich klarzumachen: Wie gehe ich mit meiner „Macht“ als Führungspersönlichkeit um?

Ist die narzisstische Struktur stabil, sagt der Vorgesetzte zum Beispiel: Der Mitarbeiter hat einen Fehler gemacht, arbeitet jedoch sonst gut, ich konfrontiere ihn, vermittele ihm gleichzeitig aber meine Wertschätzung. Ein Vorgesetzter, dessen narzisstische Struktur nicht stabil ist, kann Kränkungen nicht angemessen verarbeiten, er zeigt destruktive Reaktionen, um das auszugleichen. Er reagiert beispielsweise auf den Fehler eines Mitarbeiters so, als wäre dieser ein totaler Versager. Er entwertet ihn vollständig und ist, bewusst oder unbewusst, davon überzeugt, dass er mit dieser Kritik im Recht ist. Als Ergebnis schafft der Vorgesetzte ein Klima der Angst und Resignation.

Eine Führungspersönlichkeit mit einer reifen, stabilen narzisstischen Struktur kann seine Grundbedürfnisse reflektieren, akzeptiert sie aber auch bei seinen Mitarbeitern. Die unreife Führungspersönlichkeit hält sich hingegen für den Größten und sieht die anderen nicht als Partner bei Problemlösungen. Darüber hinaus tut sich diese Führungskraft schwer, sich in andere hinein zu fühlen, das heißt emotionale Intelligenz oder Empathie aufzubringen. Gemeint ist damit nichts anderes, als zu verstehen, wie andere Menschen ticken. Das lässt sich nicht einfach durch Regeln lernen, es ist vielmehr eine emotionale Aufgabe, die auch mit Verständnis für die eigenen Schwächen zu tun hat.

## Fazit

Narzissmus ist folglich nicht a priori schlecht oder krankhaft. Ein normales Maß an Narzissmus prägt das Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen und die Begeisterungsfähigkeit und hat durchaus Ähnlichkeiten mit einer der wichtigsten Führungseigenschaften: dem Charisma. Wobei jedoch anzumerken ist, dass der Charismatiker nicht auf Kosten anderer lebt und seine Mitmenschen nicht entwertet. Er ist selbstsicher genug, um konstruktive Kritik zu ertragen und besitzt ausreichend Souveränität, um auch andere anerkennen und loben zu können.

Die Auseinandersetzung mit unseren Eitelkeiten und Verletzlichkeiten, mit Empathie und Wertschätzung, kurzum, mit den eigenen narzisstischen Anteilen, ist eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben der Persönlichkeitsbildung und damit auch eine der wichtigsten Kompetenzen in den Führungsetagen. Der Prozess des Reflektierens bleibt keinem erspart, der erfolgreich sein will. Es ist daher wichtig in den Spiegel zu schauen ... "Führung ist eines der meistbeobachteten und am wenigsten verstandenen Probleme auf der Erde." (Dr. J.M. Burns, amerikanischer Politologe und Historiker)



Claudia Lutschewitz, Master of Mediation, MBA und Juristin, ist in der Konfliktmanagementberatung, Wirtschaftsmediation und als interkulturelle Kommunikations-Trainerin tätig. Neben der diversity Führungskräfteentwicklung arbeitet sie schwerpunktmäßig in der diversity Team- und Organisationsentwicklung.

### Literaturhinweise

- Campbell (2001), Is Narcissism really so bad? *Psychological Inquiry*, Vol. 12 (4), 214-216
- Dammann (2007), Narzissten, Egomane, Psychopaten in der Führungsetage. Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management
- Emmons (1987), Narcissism: Theory and Measurement, *Journal of Personality and Social Personality*, Vol. 52, No. 1, 11-17
- Fassbender (2011), Die Dunkle Triade der Macht, *Harvard Business Manager*
- Grijalva (2015), Gender Differences in Narcissism: A Meta-analytic Review. *Psychological Bulletin* 141(2), 261-310
- Kontek (2011), Führungsexzellenz – Startschuss für moderne Führungskräfte
- Maccoby (2000), Narcissistic Leaders: the incredible Pros, the incredible Cons, *Harvard Business Review* 1(78), 69-77
- Rosenthal (2006), Narcissistic Leadership, *the leadership quarterly* 17, 617-633