

Ego ohne Erfolgsgarantie

Narzissen fallen auf. Das ist sicher. Aber ob sie Karriere machen und eine Firma voranbringen, hängt vom unternehmerischen Umfeld ab. Dort siegt manchmal der Gutmensch.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Der Journalismus lebt in weiten Strecken von Berichten über Personen, denn es geht die Mär, dass Sachthemen allein die Leser langweilen. Protagonisten müssen her und die taugen am meisten, wenn sie nicht zu alltäglich auftreten. Die aktuelle Klage, es gäbe keine Typen mehr wie den bayerischen Polterer Franz Josef Strauß in der Politik, den kultverdächtigen Apple-Gründer Steve Jobs oder den Grandseigneur der Ruhrwirtschaft Berthold Beitz, steht für die Heldensehnsucht. Da passt es gut, dass die Medien regelmäßig den Narzissen entdecken – sei es um sich wohligh zu gruseln oder sich empört zu distanzieren. Am 24.6.2014 bringt die Wirtschaftswoche online unter dem Titel „Warum Narzissen schneller Karriere machen“ eine Bilderserie mit Superman und Co – und der Behauptung, viele Studien hätten ergeben, dass in der Wirtschaft eine gute Portion Narzissmus nach oben helfe. Schon im April 2013 lautete eine Überschrift auf wiwo.de „Selbstverliebtheit begünstigt steile Karriere“. Auch Spiegel Online entdeckt die Narzissen – und zwar die außerhalb der Redaktionen – und fragt im Januar 2014 „Darf's noch ein bisschen mehr Ego sein?“

Interaktion erforschen

Tatsächlich versuchen Psychologen und Betriebswirte, den Narzissen auf die Spur zu kommen. Sie untersuchen ihre persönliche Entfaltung in ihrem sozialen Umfeld oder ihre Wirkung auf den Erfolg oder Misserfolg von den Unternehmen, die sie lenken. Aber ihre Ergebnisse sind weitaus vorsichtiger, differenzierter – und keineswegs simpel.

Professor Mitja Back etwa stellt an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster die Interaktion in den Mittelpunkt seiner Forschung – und sieht im Narzissmus eine besonders interessante Dimension der Persönlichkeit. In seiner Arbeitseinheit Psychologische Diagnostik und Persönlichkeitspsychologie betrachtet Back Narzissmus ausschließlich in seiner vorklinischen Form, also nicht das Krankheitsbild, sondern das intensive Streben nach Bewunderung und Macht, den Mangel an Empathie, außerdem Impulsivität, Selbstbeweihräucherung und Dominanz. „In diesen Persönlichkeitscharakteristika gibt es natürlich eine erhebliche Varianz zwischen den verschiedenen Menschen“, so Mitja

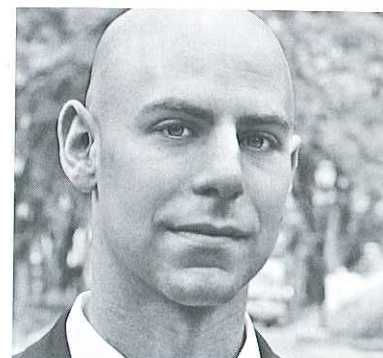
Back. Unterstützt durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) wollte der Professor zunächst gemeinsam mit Kollegen aus den Hochschulen Göttingen, Berlin und Tilburg in den Niederlanden herausfinden, wie sich soziale Beziehungen, zum Beispiel Freundschaften, entwickeln und welchen Einfluss Persönlichkeitseigenschaften wie Narzissmus hierauf haben.

Erste Ergebnisse hat das Team schon präsentiert. Eine Beobachtung zeigt, dass Narzissen kurzfristig häufig beliebt sind, langfristig diese Beliebtheit dann aber meist deutlich abnimmt. „Offenbar ist es so, dass sich in vielen sozialen Situationen negative Aspekte wie der Egoismus und positive Aspekte wie Dominanz und Stärke gegenseitig aufheben“, sagt Mitja Back. Ein anderer Befund verdeutlicht, dass Narzissen zwei Gesichter haben. Eine Hälfte der Persönlichkeit ist durch Selbsterhöhung und Selbstdarstellung auf der Suche nach Bewunderung gekennzeichnet. Die andere versucht, fehlender Anerkennung und Kritik durch die Abwertung anderer und durch aggressives Verhalten entgegenzutreten. Mitja Back erklärt: „Beide Strategien dienen den Narzissen dazu, ihre vermeintliche Großartigkeit aufrechtzuerhalten. Sie sind aber unterschiedlich effektiv. Je nachdem, welche der zwei Seiten in einem sozialen Kontext stärker zum Ausdruck kommt, ist Narzissmus mit sozialem Erfolg oder mit sozialen Konflikten und Unbeliebtheit verbunden.“ Die Karriere geht also nicht zwangsläufig nach oben.

Und genau da setzt Professor Back in der nächsten Phase seiner Forschung an. Mit Hilfe von Laborexperimenten, App-Hinweisen und Online-Tagebüchern will er es genauer erforschen: Wer profitiert von Narzissen und wer leidet unter ihnen? Wie bewusst ist Narzissen überhaupt ihr eigener Narzissmus? Und: Welche Narzissen schaffen es, sozial erfolgreich zu sein, und welche scheitern eher?

Innovativ agieren

Erfolg und Misserfolg narzisstischer Manager untersucht auch Professor Andreas Engelen an der Technischen Universität Dortmund. Allerdings interessiert sich der Betriebswirt Engelen an seinem Lehrstuhl für Unternehmensführung weniger für die persönliche Karriere dieser Persönlichkeiten als für die Wirkung narzisstischer Manager in Unternehmen. Vier



V. l. n. r.: Prof. Dr. Mitja Back (Universität Münster), Prof. Dr. Andreas Engelen (TU Dortmund), Prof. PhD Adam Grant (Wharton Business School)

Faktoren nennt Professor Engelen, die relevant sind für den unternehmerischen Alltag: Der Narzisst empfindet Überlegenheit, er bewundert sich, will in der Führung nicht Zweiter sondern Erster sein und er will harte Nüsse knacken. Negativ wirkt es sich bei narzisstischen Persönlichkeiten aus, dass sie zu schnellen Entscheidungen neigen, die sie alleine treffen. Die mangelnde Abstimmung führt dann dazu, dass die Umsetzung leidet, was wiederum den narzisstischen Chef wenig bewegt. Und: Auf sich fixierte Manager dulden keinen Widerspruch. Dieser Yes-Man-Culture widersetzen sich Teams, indem sie weggehen – was wiederum schlecht fürs Geschäft sein kann.

Aus seinen bisherigen Untersuchungen zieht Andreas Engelen den Schluss: „Narzissen sind hervorragend in innovativen und unternehmerischen Firmen, wenn es sich um einen Markt mit wenigen großen Unternehmen handelt, denn nur dann stehen diese Manager auch wirklich im Mittelpunkt und haben die Aufmerksamkeit, die sie anspricht sehr gute Leistungen zu erbringen.“ Er ergänzt: „In dynamischen Märkten sehen narzisstische CEOs eine Herausforderung.“ So eignet sich die volatile High-Tech-Branche hervorragend, weil das gelegentliche Durchpreschen Gewinn bringt. „Fehl am Platz sind Manager mit narzisstischer Natur dagegen in kleinen Firmen, die in einem fragmentierten Markt agieren, der eher stabil als dynamisch ist“, erklärt der Forscher. „Denn auf der kleinen Bühne langweilt sich der Narzisst.“

Schmale Datenbasis

Die empirische Basis für seine Aussagen entstammt einem Datensatz der Ratingagentur Standard & Poor's (S&P). Der S&P-Index erfasst die 500 größten börsennotierten US-Firmen und bewertet ihre Entwicklung – in der Narzissmus-Untersuchung stand die Phase von 2005 bis 2007 im Fokus. Das Forschungsprojekt, das Engelen gemeinsam mit Wissenschaftlern anderer Universitäten 2012

abschloss, brachte neue Fragestellungen hervor. Zum Beispiel die, welche Rolle narzisstische Manager für Unternehmen in Deutschland spielen. „Da gibt es noch viel zu wenige Daten“, bedauert Forscher Engelen und denkt darüber nach, Befragungen zu initiieren. In jedem Fall wird ihm das Thema erhalten bleiben – und einen Hauch Narzissmus hält der Professor sogar für nützlich. „Manager müssen mit Selbstvertrauen ausgestattet sein, um unternehmerisch und innovativ zu wirken“, sagt er und warnt: „Sind sie unsicher, erhalten Mitarbeiter nicht das richtige Signal, um ebenfalls nach innovativen Lösungen zu suchen.“

Erfolgreiche Geber-Naturen

Selbstvertrauen aber paart sich nicht zwangsläufig mit Narzissmus. Es kann auch zur Geber-Natur gehören, belegt Adam Grant. Der Organisationspsychologe an der Wharton Business School der University of Pennsylvania hat sich damit beschäftigt, ob Geben oder Nehmen erfolgreicher macht und kommt zu dem Schluss, dass Menschen, die an andere denken, ihnen helfen und Arbeiten für Kollegen übernehmen, keineswegs auf dem Karrierepfad stecken bleiben. Nämlich dann nicht, wenn sie sich nicht selbst aufgeben, sondern sich mit genug Selbstvertrauen abgrenzen können.

Geben, Nehmen, Tauschen – diese Formen der Interaktion untersuchte der US-Professor. Er nennt vier Schlüsselbereiche, in denen Geber-Naturen ihre spezifischen Stärken zeigen: im Networking, bei der Zusammenarbeit mit Kollegen, bei der Beurteilung, etwa von Talenten, und im Einfluss auf andere, damit diese die eigenen Ideen unterstützen. „Wer sich mit Geben beschäftigt, muss die Grundannahmen zum Thema Erfolg überdenken“, schreibt Adam Grant. In seinem Buch „Geben und Nehmen“ klingt der Motivationsforscher, der sogar eine Handlungsanleitung zum richtigen Geben formuliert, etwas missionarisch.