

„Distanz bewahren“

Narzissen auf dem Chefsessel gibt es auch in der Wissenschaft. Aber wie geht man damit um? Entnervt zu kündigen, ist nur der allerletzte Ausweg. Am besten hält man sich den Egomane möglichst vom Leib und weist ihn in die Schranken, rät der Psychologe Hans-Werner Bierhoff.

duz: Folgt man Ihrem Buch, begegnet man Narzissen vor allem in Politik und Wirtschaft. Wie anfällig ist denn der Wissenschaftsbetrieb für diesen Typus?

Bierhoff: Dazu gibt es bislang keine Untersuchungen, deshalb lässt sich das nicht genau sagen. Sicher gibt es auf der einen Seite Forschungsbereiche, in denen Wissenschaftler sehr stark auf sich gestellt sind und sich mehr mit ihren eigenen Gedanken beschäftigen. Und wiederum andere, in denen eher extrovertiertes Verhalten gefragt ist, wenn Wissenschaftler etwa große Forschungseinheiten leiten. Nur hat das nichts mit Narzissmus zu tun.

duz: Aber auch ohne Untersuchungen darf man sicher annehmen, dass es narzisstische Chefs auch an Hochschulen gibt. Woran erkennt man sie denn?

Bierhoff: Ein typisches Merkmal ist Eitelkeit. Auch Dominanzstreben und Anspruchsdenken sind Kennzeichen, also die Idee, dass einem bestimmte Privilegien zustehen. Narzissen zeigen auch klar, dass sie sich anderen überlegen fühlen. Sie treten oft überheblich auf. All das hat aber auch einen Vorteil: Mitmenschen fällt es sehr leicht, all diese Merkmale bei anderen zu erkennen. Insofern können Mitarbeiter in der Regel ganz gut einschätzen, ob ihr Chef narzisstisch ist oder nicht.

duz: Kommen Ihnen selbst eigentlich im universitären Alltag Narzissen unter?

Bierhoff: In meinem Bereich sind sie eigentlich nicht typisch. Bei uns sind die einzelnen Lehrstühle getrennt organisiert und arbeiten so auch mehr für sich. Zumindest ist das an unserer Universität so.

duz: Muss man sich eigentlich damit abfinden, dass Nicht-Narzissen bald die Minderheit stellen?

Bierhoff: Es ist ja nicht so, dass jeder zweite Berufstätige ein Narzisst ist, das trifft vielleicht auf jeden fünften oder sechsten zu. Wir sind also nicht von ihnen umstellt. Aber in der Tendenz nimmt der Narzissmus tatsächlich zu.

duz: Wie geht man damit um?

Bierhoff: In der Tat ist es sehr schwierig, Narzissen von ihrem Weg abzubringen.



Foto: privat

Hans-Werner Bierhoff

Einen Lehrstuhl für Sozialpsychologie hat Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff an der Ruhr-Universität Bochum inne. Er forscht zu hilfreichem Verhalten, engen Beziehungen, Fairness und Gerechtigkeit, Aggression und Feindseligkeit. 2009 erschien von ihm und Michael Jürgen Herber das Buch: „Narzissmus – die Wiederkehr“ (Huber, Bern 2009).

Denn nur weil andere sie recht gut entlarven können, heißt das nicht, dass sie es selbst auch tun. Die Selbsterkenntnis ist bei ihnen sehr gering ausgeprägt. Und wer ein Problem bei sich nicht realisiert, ist auch nicht bereit, an sich zu arbeiten. Die einfachste Regel für Mitarbeiter ist: Distanz bewahren und nur dann in die Nähe eines Narzissen kommen, wenn es sich wirklich nicht vermeiden lässt.

duz: Wann sollte man kündigen?

Bierhoff: Das lässt sich sicher nicht allgemein beantworten. Man kann aber schon viel tun, um nicht in den Sog eines Narzissen zu geraten und unter ihm zu leiden. Was ich gerade gesagt habe, bedeutet auch, Beziehungen zu Narzissen nicht noch in der eigenen Freizeit fortzusetzen. Wer sich abgrenzt, schafft für sich erträgliche Strukturen. Es ist ja nicht so, dass man ununterbrochen mit seinem narzisstischen Chef zusammenarbeitet. In der Regel wird man Besprechungen haben und bestimmte Weisungen erhalten. Das narzisstische Verhalten zeigt sich eher in einem weniger formalen Kontext. Meide ich den, kann ich mit einem narzisstischen Chef auskommen.

duz: Wenn nicht, könnten Vorgesetzte oder ein externer Coach helfen?

Bierhoff: Das wäre natürlich möglich. Nur: Dies zu regeln, ist nicht die Sache des Mitarbeiters. Das ist mehr ein Thema für die Unternehmenskultur. Moderne Unternehmen sind normalerweise darauf ausgerichtet, kooperative Strukturen zu schaffen – und dann macht ein Coaching, das Vorgesetzte und Mitarbeiter mit dieser Unternehmenskultur in Einklang bringen soll, auch Sinn.

duz: Kann man Narzissen bereits im Vorstellungsgespräch herausfiltern?

Bierhoff: Damit wären wir bei der Frage der Personalauswahl. In vielen Fällen geht es hier vor allem um die Fähigkeiten und Kompetenzen von Kandidaten. Aber auch um die Frage der Kooperationsfähigkeit. Und da lässt sich nicht gleich erkennen, ob jemand narzisstisch ist oder nicht: Narzissen sind gute Selbstdarsteller und können gerade Vorstellungsgespräche sehr gut meistern. Werden sie eingestellt, landen wir wieder bei der Unternehmenskultur. Durch Schulung und Coaching lässt sich auch bei narzisstischen Personen ansetzen, wenn es etwa darum geht, Verantwortung zu delegieren. Ein Problem von Narzissen ist ja, dass sie sehr stark dazu neigen, alle Verantwortung an sich zu reißen und sämtliche Entscheidungen selbst fällen zu wollen. ■

Das Interview führte Yvonne Globert, Journalistin in Frankfurt/Main.