

5 Fragen an...

Prof. Dr. Uwe P. Kanning

Prof. Dr. Uwe P. Kanning lehrt Wirtschaftspsychologie an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Osnabrück. In seiner Forschung widmet er sich unter anderem der Personaldiagnostik und -auswahl, der Leistungsbeurteilung und Evaluation, aber auch unseriösen Methoden in der Personalarbeit und deren Auswirkungen.

Inwiefern spielt Narzissmus in der Wirtschaftspsychologie eine Rolle?

In der Wirtschaftspsychologie beschäftigen wir uns mit Narzissmus vor allem dann, wenn es um Führungskräfte geht, insbesondere um solche, die scheitern. Wir sprechen vom Phänomen des sogenannten „Derailments“, wenn Führungskräfte nach vergleichsweise kurzer Zeit in ihrer Position versagen. Die Frage ist: Wie kann so etwas passieren? Wie kann jemand, den wir für eine bestimmte Aufgabe ausgewählt haben, scheitern, in dem Sinne, dass er entlassen oder degradiert wird oder eben selbst das Unternehmen verlässt? Wir gehen davon aus, dass diese Menschen bestimmte ungünstige Persönlichkeitseigenschaften aufweisen, die in der Personaldiagnostik nicht erfasst werden, und die vielleicht sogar dazu führen, dass jemand besonders leicht eine hohe Führungsposition erreicht. In diesem Kontext gehört Narzissmus, also eine gewisse Selbstüberhöhung, zu den diskutierten Variablen. Meistens wird er allerdings nicht isoliert betrachtet, sondern in Kombination mit Machiavellismus, also einem manipulativen, rücksichtslosen Verhaltensstil, und Psychopathie, also hoher Impulsivität und fehlender Empathie. Allen drei Persönlichkeitstypen der sogenannten „dunklen Triade“ ist gemein, dass sie das eigene Wohl über das anderer stellen.

Wie wirken sich narzisstische Persönlichkeitsmerkmale im Arbeitskontext aus?

Bezüglich der „dunklen Triade“ gibt es eine Metaanalyse, die untersucht, wie sich die drei Persönlichkeitsmerkmale Machiavellismus, Psychopathie und Narzissmus auf die Leistung und das kontraproduktive Verhalten am Arbeitsplatz auswirken. Obwohl man erwarten könnte, dass etwa Selbstbewusstsein oder eine gewisse Rücksichtslosigkeit im Wirtschaftskontext durchaus nützlich sein könnten, sind die Effekte auf die Leistung eher leicht negativ. Stattdessen zeigen die Betroffenen einen ausgeprägten Hang zu kontraproduktivem Verhalten, wodurch sie ihren Arbeitgeber schädigen. Dies können Kleinigkeiten sein, wie etwa Blaumachen oder kleine Diebstähle im Büro. Es können aber auch Schäden im größeren Stil auftreten, wenn wir etwa an unnötige und über-teuerte Geschäftsreisen denken oder an Korruption. Insbesondere Narzissmus steht in einem positiven Zusammenhang zu kontraproduktiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.

Wobei ein leicht positiv verzerrtes Selbstkonzept zunächst einmal etwas Gesundes ist.

Richtig, die Forschung zeigt, dass Menschen mit einem positiven Selbstwert gesünder leben und zufriedener sind. Wir wissen aus der Selbstkonzeptforschung, dass gesunde Menschen leicht positiv verzerrte Selbstkonzepte haben. Verschiedene Strategien helfen uns dabei, diese positive Sicht auf uns selbst aufrecht zu erhalten: Passiert beispielsweise etwas Gutes, sehen wir dies gerne als unseren eigenen Verdienst an, während wir die Ursachen für Misserfolge in der Umwelt oder bei

anderen suchen. Auch denken wir, etwas ganz Besonderes zu sein, wenn wir etwas Gutes tun: So unterschätzen Menschen, die Blut spenden beispielsweise systematisch die Zahl der Blutspender. Umgekehrt wird bei negativen Verhaltensweisen der Anteil derer, die dies auch tun, eher überschätzt.

Der Unterschied zwischen einem gesunden Selbstbewusstsein und Narzissmus liegt schlichtweg im Ausmaß der Verzerrung. Ein narzisstischer Mensch hat ein massiv positiv verzerrtes Selbstbild und fühlt sich als eine Art Auserkorener. Und weil er ja so viel besser ist als alle anderen, steht ihm subjektiv auch mehr zu. Zudem darf er sich mehr erlauben. Diese Sichtweise kann sowohl für das betroffene Unternehmen als auch für die betroffene Person zu Problemen führen.

Das klingt alles nicht allzu sympathisch und müsste den betreffenden Personen wahrscheinlich schon im Vorstellungsgespräch auf die Füße fallen. Was ist der erste Eindruck, den narzisstische Menschen hinterlassen?

Wahrscheinlich sind narzisstische Personen zu Beginn gar nicht unsympathisch, sondern einfach nur sehr selbstsicher. Und das kommt ja im Vorstellungsgespräch durchaus positiv an. Oft unterliegen Personalverantwortliche der irrigen Annahme, dass jemand, der selbstbewusst auftritt, auch führungsstark sei. Sie reflektieren dabei nicht, was Führung eigentlich bedeutet, beziehungsweise dass Führung mehr ist, als Anordnungen zu treffen.

Es gibt Studien, die beschreiben, wie große Unternehmen Personalauswahl betreiben und welche Methoden sie auf den verschiedenen Ebenen einsetzen. Dabei zeigt sich, dass die Qualität der Personalauswahl umso schlechter wird, je höher in der Hierarchie die zu besetzende Position angesiedelt ist. Das ist ziemlich absurd, denn natürlich würden wir „ganz oben“ die strengsten Verfahren erwarten. Dort sind die wichtigsten Positionen, in denen die höchsten Gehälter gezahlt werden – und in denen am meisten Schaden angerichtet werden kann. In vielen Unternehmen werden die strengsten Methoden bei der Auswahl von Auszubildenden oder Trainees eingesetzt, während am anderen Ende der Hierarchie sehr unstrukturiert gearbeitet wird. In Deutschland ist es zum Beispiel absolut unüblich, bei der Besetzung einer hohen Position noch einmal die Intelligenz der Bewerber zu prüfen. Das passiert in den Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft bei gerade einmal 0,8 Prozent. In den USA sind es hingegen etwa 50 Prozent.

Zur Verteidigung könnte man jetzt sagen: Die Bewerber wurden ja schon einmal ausgewählt und haben sich bewährt.

Ja, aber von den zu Beginn Ausgewählten bleiben auf dem Weg nach oben viele auf der Strecke. Die Frage ist: Wer schafft es nach oben? Und: Aus welchen Gründen?

Es gibt amerikanische Studien aus den 1990er-Jahren, die untersuchten, wie Manager ihren Berufsalltag verbringen. Dabei unterschied man zwischen Managern, die gute Kennzahlen, also zum Beispiel gute Umsätze, haben, und Managern, die schnell Karriere machen. Und tatsächlich: Beide Gruppen gestalteten ihre Tage sehr unterschiedlich. Führungskräfte mit guten Kennzahlen verbrachten sehr viel Zeit damit, Gespräche zu führen, zu verstehen, was die Mitarbeiter tun und was sie bewegt. Sie ließen zudem den Mitarbeitern mehr Freiraum und engagierten sich in der Personalentwicklung. Manager, die schnell Karriere machten, investierten hingegen in diese Bereiche sehr viel weniger Zeit. Stattdessen kümmerten sie sich vor allem um die Netzwerkbildung: Sie versuchten, sich mit Personen anzufreunden, die ihnen auf ihrem Weg nach oben von Nutzen sein konnten. Karriere machten dann vor allem die Personen, die organisationspolitisch geschickt agierten und bei wichtigen Entscheidungsträgern den besten persönlichen Eindruck hinterließen – nicht aber diejenigen mit den besten Kennzahlen.

Hilfreich für einen schnellen Aufstieg scheint zudem eine gewisse Rücksichtslosigkeit zu sein. So hätten zum Beispiel die meisten Menschen gewisse Skrupel, einem langjährigen Kollegen eigene Fehler in die Schuhe zu schieben. Personen hingegen, deren Persönlichkeit sehr stark im Sinne der „dunklen Triade“ ausgeprägt ist, erleben das nicht so. Die würden eher sagen: „Na und?! Ist eben ein Wettbewerb!“ Der Zweck heiligt hier die Mittel. Auch beobachten wir, dass bestimmte Führungskräfte gute Leute aus ihrem Team in der Leistungsbeurteilung bewusst schlechter bewerten – damit sie nicht wegbefördert werden und das Team verlassen. Auch in diesen Fällen werden Mitarbeiter für die eigene Karriere instrumentalisiert.

Sicherlich machen das nicht alle. Doch auch wenn sich nicht unbedingt jeder, der eine Spitzenposition erreicht, so verhält, scheint eine gewisse Rücksichtslosigkeit auf dem Weg nach oben durchaus zu helfen.

Man findet in Machtpositionen viele narzisstische Menschen. Aber könnte es nicht auch sein, dass Machtpositionen Menschen narzisstischer machen?

Es erscheint sehr plausibel, dass es sich um einen Kreislaufprozess handelt. Denn zunächst interessieren sich im Sinne einer Selbstselektion bestimmte Menschen, die von Hause aus eine höhere Ausprägung dieser Merkmale mitbringen, eher für bestimmte Positionen und bestimmte Branchen. Sie wollen Karriere machen, möglichst viele andere hinter sich lassen und weit nach oben kommen. Das geht besonders gut in großen international agierenden Unternehmen und mit einem bestimmten Ausbildungshintergrund wie etwa einem Studium der Betriebswirtschaftslehre oder einem Jurastudium.

Und je höher die Personen auf der Karriereleiter steigen, desto eher bewegen sie sich in einem Umfeld, das es ihnen leichter macht, ihre Eigenschaften auszuleben. Ein Umfeld, in dem sie starke Privilegien genießen und praktisch nicht mehr offen kritisiert werden, weil es schlichtweg niemand wagen würde. Eine solche Behandlung mag bei einer ohnehin narzisstisch veranlagten Person durchaus dazu führen, dass sie sich in diese Richtung weiterentwickelt.

Vor einigen Jahren hat Daniel Goeudevert, ein ehemaliges Vorstandsmitglied bei Volkswagen, der mit Mitte 50 aus seinem Beruf ausgestiegen ist, die besondere Lebenssituation einer Spitzenführungskraft sehr schön auf den Punkt gebracht: „Ich bin immer nur auf ganz dicken Teppichen gelaufen.“ Wie künstlich die Welt war, in der er seit seinem Berufseinstieg gelebt hatte, habe er erst nach seinem Ausstieg begriffen. Sicherlich hat ein solches Umfeld, das die besondere Behandlung einen Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung. Und manch einer ist dafür besonders empfänglich.

Nun kann es mitunter durchaus erwünscht sein, dass eine Führungskraft viel Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen und vielleicht auch eine gewisse Rücksichtslosigkeit mitbringt. Würden Sie empfehlen, eine Person mit entsprechenden Eigenschaften einzustellen?

Es kommt auf das Ausmaß dieser Eigenschaften an. Narzissten, Machiavellisten und Psychopathen würde ich eindeutig nicht empfehlen. Denn mögliche Vorteile erkaufe ich mir sehr teuer: Ja, ich habe dann vielleicht jemanden im Unternehmen, der extrem leistungsorientiert und durchsetzungsstark ist. Und solange derjenige auch fachlich versiert ist, kann es eine Weile gut gehen. Allerdings gibt es viele herausgehobene Positionen, in denen es gar nicht möglich ist, die volle Fachkompetenz zu besitzen. Der Vorstand eines Autokonzerns könnte selbst keine Autos bauen, weil die Materie viel zu komplex ist. Das heißt, die unterstellten Mitarbeiter sind mitunter viel fachkompetenter als ihre Führungskraft. Und diese muss bei Entscheidungen auf die Kompetenz der Mitarbeiter vertrauen. Was wir beim „Derailment“ sehen, ist, dass es aber unter anderem an die-

sem Vertrauen scheitert. Narzisstischen Personen fällt es schwer einzusehen, dass jemand, der in der Hierarchie unter ihnen steht und vielleicht nur die Hälfte verdient, etwas besser weiß und fachlich kompetenter ist als sie selbst. Und dann kommt es zu selbstherrlichen Fehlentscheidungen – die umso kostspieliger sind, je weiter oben die Führungsposition angesiedelt ist. Ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender einer deutschen Bank wurde einmal in einem Fernsehinterview gefragt, wie viel Prozent der Entscheidungen, die er in seiner Funktion getroffen hatte, im Nachhinein betrachtet wohl falsch gewesen seien. Er meinte: „Etwa 50 Prozent.“ Und das sei ein guter Schnitt. Man möchte gar nicht darüber nachdenken, um wie viel Geld es da geht – und um wie viele Arbeitsplätze.

Aus der eigenen Forschung wissen wir zudem, dass Personen, die in starkem Maße Networking betreiben, dazu tendieren, sich nur genau so lange für ihr Unternehmen stark zu machen, wie es diesem wirtschaftlich gut geht. Geht es wirtschaftlich bergab, sind sie die ersten, die das sinkende Schiff verlassen. Viele engagieren sich nur so lange, wie der Arbeitgeber für sie nützlich ist. Bei der „dunklen Triade“ kommt die höhere Wahrscheinlichkeit für kontraproduktives Verhalten hinzu. Zudem riskiere ich, dass all diejenigen, die unter einem solchen Menschen arbeiten, ja leiden, möglicherweise das Unternehmen verlassen. Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein, alles schön und gut. Aber so, wie es eine Mindestanforderung an solche Eigenschaften gibt, wenn es um bestimmte Positionen geht, gibt es auch ein Zuviel – und das ist ebenso schädlich wie ein Zuwenig.

Dann müsste aber natürlich bei der Auswahl entsprechend genauer hingeschaut werden.

Das ist so. Wir müssen besser hinschauen, welche Leute wir in Führungspositionen lassen, müssen kritischer sein und es auch wagen, Menschen mit langer Berufserfahrung kritisch auf ihre Eignung zu prüfen, und zwar mindestens genau so, wie wir es bei Berufsanfängern machen. Nur weil jemand erfahren ist und souverän auftritt, ist er noch keine gute Führungskraft. Das wäre zu kurz gedacht.

Die Fragen stellte Susanne Koch.