

## Newsletter #68 – Editorial



Liebe Leserinnen und Leser,

„Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.“ Das dichtete Goethe.

„Und was ich weiß, machte mich heiß.

Wenn ich nicht wüsste, wie's werden müsste.“

Derzeit hält fehlender Durchblick kaum mehr jemand aus und davon ab, Meinungen und Glauben als kenntnisreiches Wissen kundzutun: bei vertrackten Spannungsfeldern der Weltpolitik, unabänderlichen Zielkonflikten in Organisationen oder anspruchsvollen Reibungsflächen der Privatsphäre.

Goethe dichtete weiter: „Ihrer viele wissen viel. Von der Weisheit sind sie weit entfernt. Andre Leute sind euch ein Spiel. Sich selbst hat niemand ausgelernt.“ Man könnte seine Verse erleichternd finden und als Zugeständnis auffassen, mal nichts zu meinen, nichts zu sagen, nichts zu posten, besonders da man das Geschehen selten beeinflussen kann, selbst wenn es einen persönlich betrifft. Ich finde, er ließ uns wissen, dass wir öfter die Klappe halten und weniger in die Tasten klappern sollten. Wenn das nicht nur schon wieder (m)eine ungefragte Sichtweise wäre.

Gleichwohl gibt es immer wieder Ansichten anderer, die mich berühren. Etwa vom Atmosphärenphysiker Markus Rex: „Ich bin ein pragmatischer Naturwissenschaftler und glaube, dass Wasser nach unten fließt und Kapital zur Rendite, und im Grundsatz werden wir beides nicht ändern können. Auch nicht mit moralischen Appellen an die Menschen, die über so was entscheiden. Die sind auch ihren Anteilseignern verpflichtet, die dürfen das gar nicht.“ Weitere Wachrüttler sind für mich die Zerlegung der „habermessianischen“ Diskurskultur Link, die „Verluste“ als immer stärker wirkender Gegenruck zum Fortschrittnarrativ Link und die empirische Entkräftung des gern behaupteten moralischen Verfalls von Systemen/Individuen Link (wobei mich Letzteres noch nicht völlig überzeugt hat).

Woher wissen wir überhaupt, welchen Stimmungen und Ansichten wir uns (vorläufig) anschließen könnten? Bei mir sind es keinesfalls jene, die edelmütige Haltungen ausposaunen („virtue signaling“), sondern solche, die Gegensätze verdeutlichen. Selbst wenn keine hieb- und stichfeste Patentlösung folgt, das Hin und Her bei der Abwägung einem Tauziehen gleicht, der Ziele- und Wertekonflikt schnurstracks in Zwangslagen und zu Seelennöten führt. Oder in Goethes Worten: „Du bist dir nur des einen Triebs bewusst. O lerne nie den andern kennen! Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust. Die eine will sich von der andern trennen.“

Wer auf Vereindeutigung aus ist (und über geringe Ambiguitätstoleranz verfügt), wie etwa kuschlige Humanistinnen oder beharrlich Libertäre, ob sie nun Mitarbeitende, Dienstleister oder Medienschaffende sind, damit Interesse wecken und Interessen dienen, müsste im Grunde unser sozioökonomisches Regime revolutionieren. Es so deutlich zu sagen, trauen sich nur wenige. Viele eiern herum, sprechen von „our brighter future“ und handeln weiter nach „my current survival“ – im jetzigen System. Ihr fester Glaube, der Triple-Spagat People/Planet/Profit oder ein Dasein ohne jeden Zwang könne mit unserer jetzigen Staats- und Wirtschaftsform gelingen, ist ohne stabile Evidenz und voll sozialer Utopie. Also nochmals Goethe: „Der Worte sind genug gewechselt. Lasst mich auch endlich Thaten sehn. (...) Was hilft es viel von Stimmung reden? Dem Zaudernden erscheint sie nie.“

Beste Grüße aus Freiburg/Basel,



## Beratungserfahrungen

### Personal Fit im HR-Bereich

**Beim Teamsport ist es eine Binsen, dass der Erfolg auch davon abhängt, ob das Team als Team funktioniert. Eine mit der Zeit entstandene Ansammlung von Narzissmus, Trittbrettfahrern und Drückebergerinnen, Minderleistenden oder Kulturfremdelnden muss kein Zustand sein, den es hinzunehmen gilt. Denn das HR-Ressort ist kein Resort, in dem es sich jeder und jede nach eigenem Gusto schön machen kann.**

Beim Begriff „Team“ greift die Erklärung im Duden zu kurz: „Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten.“ Und Wikipedia ergänzt, ebenfalls verlaufsoffen: „... und gemeinsame Ziele haben.“

Erwartet man von einem Team nicht *expressis verbis*, dass es gute Ergebnisse erzielt *und* dies in einer effektiven und zumindest einigermaßen amikalen Weise? Weil Resultate und Prozesse zumindest implizit inbegriffen sind, gibt es unzählige Vorschläge, was es auf dem Weg zum „high performance team“ braucht (und was dessen Grenzen sind), die andernorts nachzusehen sind (zB Vermeren 2019, Eidenschink 2023). Egal auf welchen Vorschlag man schaut, die Fähigkeit zum Konfliktmanagement steht weit oben auf der Liste: Auseinandersetzungen sind unvermeidlich, aber ein gutes Team kann konstruktiv-produktiv damit umgehen und Umgangsweisen finden, die das Team funktionsfähig halten.

### Personalbereich als Team

Nun also, es wäre gut, wenn das HR-Ressort ein Team wäre. Und sich nicht in Hahnenkämpfen, Zickenkriegen und sonstigem Binnenstreit verliert. Ich habe immer wieder „Läden“ kennengelernt, da wunderte sich das Business nur noch über Zank und Zwist der Personaler. Von denen ja eigentlich ein besonders vorbildliches „teamy behaviour“ erwartet wird.

Ganz klar, jedes Organisationsformat hat seine Schnittstellen, das die jeweiligen Rolleninhaber und Funktionsträgerinnen auf dasselbe Thema mit ihrer jeweiligen Brille blicken lässt. Die sich dabei ergebenden Friktionen sind unvermeidbar, können (und sollen!) sogar fruchtbar sein. Wenn allerdings persönliche Animositäten, Rivalitäten, Friktionen den Output und Prozess des „Teams“ kontaminieren, dann ist das: nicht nur nicht gut, sondern muss deutlich verbessert werden. Ansonsten bringt sich ein ganzer Bereich ins Abseits. Wohin der HR-Bereich mancherorts ohnedies bereits gestellt wird.

Ein krasses (aber nicht außergewöhnliches) Beispiel erlebte ich in einem Dreisäulenmodell. Dort sagte eine COE-lerin zu einer Business Partnerin, coram publico: „Wenn ich dich schon sehe, bekomme ich das Kotzen.“ Geht’s noch? Dort ging es jedenfalls.





Bei ähnlichen Vorfällen im Kindergarten würden die Betreuerinnen und Aufseher singen lassen: „Piep, piep, piep. Wir haben uns alle lieb.“ In Unternehmen bedient man sich eher beim Teambuilding, in der Hoffnung auf ein besseres Miteinander. Beim Teambuilding bin ich kein Experte. Dafür sind andere geeigneter. Allein, was ich sehe, ist, dass die Halbwertszeiten ähnlich sind wie beim Bodybuilding. Bleibt man nicht ständig dran, fällt das Team rasch wieder in den Ausgangszustand zurück.

Nun gibt es in fast allen Organisationen einen ausgetüftelten Wertekanon oder Moralkodex, der das Verhalten der Beschäftigten lotsen soll. Papier ist geduldig. Jedenfalls langmütiger als manche Leute, die sich darum nicht scheren. Gemeinschaft heißt nämlich nicht, dass man ein gemeiner Schuft sein kann. Ich finde, Reinhard Sprenger trifft den Punkt, als er unlängst sinngemäß schrieb: Wertschätzung muss man sich zunächst mal verdienen. Jeder Arbeitsvertrag beschreibt den Deal Gehaltsanspruch gegen Wertschöpfung. Von Streichel-einheiten, Entgegenkommen oder Verständnisvöllerei steht dort nichts, auch wenn jedem und jeder – als wohlmeinender Vorschuss und erst recht bei den veränderten Kräften im Arbeitsmarkt – eine prinzipielle Gunst zusteht. Aber eben nicht unbedingt und grenzenlos.

### **Auf was VOR dem Teambuilding zu achten ist**

Von Kant stammt der Satz: „Aus so krummen Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz Gerades gezimmert werden.“ Ums Zimmern geht es hier nicht! Vielmehr darum, dass der Blick auf drei Aspekte für den „personal fit“ zu lenken ist:

- passt die Leistung, die jemand bringt, zumindest meistens; reicht sie für den erwartbaren Anspruch (oder liegt sogar darüber)?
- passt das Verhalten, das jemand bei der Arbeit zeigt; liegt es innerhalb der akzeptablen Leitplanken?
- stimmt die sogenannte Chemie, wie ist die Bilanz aus positiver und negativer Energie, die jemand gibt oder nimmt?

Diese Einschätzungen sind niemals objektiv, werden „dem ganzen Menschen“ nicht vollauf gerecht, zuvorderst denen nicht, die aus besonders krummen Holze sind. Gelegentlich stößt ein schwieriges Team (oder dessen offizielle bzw. implizite Leader) sogar ohne triftigen Grund einen „schwierigen Typus“ ab, was zum fiesen Mobbing wird.

Gleichwohl gehört es zur Teamhygiene – und mir ist klar, dass das nun folgende Statement nicht von jeder und jedem geteilt wird –, den Teamfit der Akteure als zentralen Steuerungsaspekt zu berücksichtigen. Es gibt Situationen, in denen ein zu großes Verständnis für spezielle Befindlichkeiten weder der Organisation, noch dem Teamspirit und auch nicht dem Individuum nützt. Dann muss man sich trennen, lassen wir mal besondere Umstände wie



Lebenskrisen etc. außen vor. Nach meiner Erfahrung werden die Geschassten selten zu Outlaws, die anderswo nicht erfolgreich andocken können. Wie Lieselotte Pulver sang: „Jedes Töpfchen find´ sein Deckelchen“ – fast jedes. Einige werden zu Wandersleuten.

### Versuch zur Typisierung

Bei meinen ISO-Projekten („independent second opinion“) [Link](#) spielen diese personellen Aspekte eine gewisse Rolle. Wenn ich Eindrücke habe, von denen ich glaube, dass sie nutz-wertig sein können, für das Unternehmen und seine Verantwortlichen, sehe ich wenig Gründe, diese nicht zu äußern. Natürlich mit zwei Relativierungen: Zum einen der großen Subjektivität meiner Eindrücke; zum anderen der hohen Sensibilität, emotional und politisch, jeder Einschätzung von Personen. Denn ich kann komplett fehlgehen, kommt durchaus vor, was dann nicht nur nicht nutz-wertig ist, sondern nichts-nutzig. Immer wieder haben diese Einschätzungen freilich eine Relevanz, in den Augen des Managements, als Bestärkung eines Bauchgefühls oder als unerwarteter Augenöffner.

Nachdem ich mich nun schon in dieses heikle Terrain vorgewagt habe, traue ich mich sogar an eine Typisierung von HR-Mitarbeitenden. Die aber alles andere als akademisch ist, da ich bei den Beschreibungen symptomatische Charaktere vor Augen habe; sozusagen als reale Personas. Und gleich noch ein zweiter Disclaimer: Kein (arbeitender) Mensch kann nur eindimensional gesehen werden, allerdings gibt es bei jeder und jedem schon ein merkliches Profil. Jetzt aber endlich zur Typisierung:

- **die Arbeitsbiene:** Das sind die besonders Fleißigen. Schaffen was weg, machen viel, mosern kaum; häufig bis an oder gar über ihre persönlichen Leistungsgrenzen. Oft die Stillen im Lande, ohne Ansprüche und Gefallsucht. Weshalb sie vom Leadership leicht übersehen und rasch vergessen werden. Sind aber die, die den Laden am Laufen halten, also „systemrelevant“ wirken. Gibt es auch als „Bienerich“ vulgo „Schwarzenbeck“ (hielt Beckenbauer beim Kicken unpräzise den Rücken frei).
- **der Schlagwortjongleur:** Meist frisch in der Organisation, nach einigen Stationen zuvor. Job-Hopper mit tollem CV, externen Auftritten und LinkedIn-Appeal. Kennt die angesagten Buzzwords samt Namedropping aus dem Effe, aber selten, was damit konkret zu bewerkstelligen ist. Besonders in Personalmarketing und -entwicklung auch als Jongleuse. Bleibezeiten von zwei Jahren sind selten; als temporärer Durchlauferhitzer bewirkt man lediglich kurze Hitzewallungen und dann Energieverluste.
- **die Kulturprägerin:** Ist so etwas wie die Mutter des Ganzen, „Mutter“ im konservativen Familiensinn. Sorgt sich um ein gutes Miteinander und Füreinander, für das sie selbst enorm viel tut, schier aufopfernd, trotz der zahlreichen Widrigkeiten im Familien- äh Firmenalltag. Mit hohem Energielevel und großer Frustrationstoleranz. Unverzichtbar besonders in schwierigen Phasen. Eher selten was für gestandene Mannsbilder.
- **der Umsetzer:** Landläufig als Macher (auch w/d) bekannt. Nicht der große Visionär, die bahnbrechenden Ideen haben andere. Aber wenn das Ziel und der Weg halbwegs klar sind, packt er an und schuftet in verantwortlicher Funktion, damit aus der Sache was Gutes wird: „in time“, „on target“, „at budget“. Umsetzer sind als das zu sehen, was sie



sind: echte Perlen, die selbst schlaife Projekte voranbringen. Kommen oft aus anderen betrieblichen Funktionen ins HR-Ressort und sollten dort unbedingt gebunden werden.

- **der Dauernörgler/Besserwisser** (bzw. die Nervensäge): Legt seine beiden Zeigefinger in die vielen Wunden, die es in jedem Unternehmen gibt. Geriert sich dünkelfhaft als „pain in the ass“, gefällt sich in dieser Rolle, was von Führungskräften und im Kollegenkreis auf Dauer schwer auszuhalten ist. Lebt vom Selbstbild, die Probleme zu erkennen und zu benennen. Macht sich recht bald bei anderen unmöglich, selbst mit freundlichem Wohlwollen ihm/ihr gegenüber.
- **der/die Nine-to-Fiver**: Kennt die Zeiten im Arbeitsvertrag und hat „auch noch“ ein Leben neben dem Job, bei dem er (sie) immerhin das bringt, was von ihm (ihr) erwartet wird. Versteht das „full“ von FTE in stechuhmartiger Weise. Durchaus mit Energie und Elan, bei Anwesenheit. Sonderschichten oder Extrameilen seien aber was für die Karrierebolzen. Schiebt gelegentlich ein paar Überstunden vor sich her, aber keine Urlaubstage.
- **der/die WatMutDatMut**: Teilmenge der Nine-to-Fiver, der/die erst in wirklich brenzligen Unternehmenskrisen zur Hochform aufläuft; dann (und erst dann) mit enormem Leistungswillen und Tatendrang. Im faden Alltag jedoch mit begrenzter Energie. Schnell gelangweilt, wenn es nicht wirklich ums Ganze geht. Lässt sich freilich vom mancherorts auf Dauerkrise gestellten Modus nicht zu besonderem Engagement motivieren.
- **der/die Bin-auch-mal-da**: Nine-to-Fiver in der Halbtagsvariante oder mit Zweitagewoche – kaum da, schon wieder weg. Es gibt etwa HR-Teilbereiche mit vier FTE und zehn Mitarbeitenden. Werden Rüstzeiten und Standardmeetings abgezogen, bleiben wenig produktive Phasen. Am liebsten im Homeoffice, „wegen der aufwendigen Fahrerei“. Sind primär eine Kostenstelle. Möchten jedoch meist als vollwertige Kraft behandelt werden. Schwierig ...
- **der/die Drückeberger/in**: Auch als Müßiggänger oder Faulenzerin bekannt. Duckt sich weg – sowie die Arbeitsmenge steigt. Wenn gefragt wird, „wer kann´s machen?“, scheint die Hand zur Meldung wie gelähmt zu sein. Schaut weg, tut busy, stöhnt nur: „Was denn noch alles?“ Meist clever in der Perzeption kommender Arbeitslast, kennt sämtliche Techniken der Zurschaustellung immenser Workload.
- **der Lückenfüller, die Einspringerin**: Sind sich für keine Tätigkeit zu schade, sooft es vonnöten ist. Wehren sich kaum, sogar nicht gegen Rettungseinsätze im unvertrauten, unerquicklichen Terrain mit Stolpersteinen, wegen denen sich Erfolgshungrige wegducken. Sollten zu spüren bekommen, dass man sie keinesfalls als Notnagel benutzt, besonders dann nicht, wenn anfänglich manches misslingt. Im Gegenteil, sie gehören zu den Juwelen jedes Bereichs. Warum es sie nicht wissen lassen, trotz Patzern?
- **der Abtaucher** (bzw. die Angsthäsin): Lösen allenfalls Probleme, die keine sind. Sobald jedoch die einen „so“ sagen und die anderen „so nicht“, gehen sie in Deckung, wegen lähmender Feigheit, stinkender Faulheit, fehlender Freiheit oder weiteren Motiven zur Selbstverzwergung. Oft mit feinem Gespür für die momentanen Machtverhältnisse. Wird dann liebedienerisch, lehnt sich an Leader, die „NUR SO“ verkünden. Als Business Partner/in eine völlige Fehlbesetzung, besonders bei Eloquenz.



- **die/der Überflieger/in:** Als Top-Talent bzw. High-Potential werden die raren und schier unantastbaren Superstars gehandelt, die als weitaus begabter, schlauer, tüchtiger (und besser aussehend) gelten als die „Masse“. Kochen bei genauem Hinsehen oft auch nur mit Wasser. Aber Obacht: Eine solche Bemerkung wird als Blasphemie empfunden, von Primus und Prima (und ihren Fördererinnen und Fürsprechern), weil sie es gewohnt sind, ständig vergöttert zu werden. Daher Tipp: Samthandschuhe.
- **der/die Phönix:** Mitarbeitende, die in der früheren Leadership-Konstellation verbrannt sind und bei neuem Boss, neuer Chefin aus der Asche aufsteigen. Oder abstürzen, dieser umgekehrte Fall heißt Ikarus/Ikara. Es kann einen wundernehmen, welche Aufstiege von „Losern“ und Abstürze von „Cracks“ durch den anderen Geschmack von Führungskräften verursacht werden. Personifiziertes Beispiel für Aufstiege und Abgänge infolge „change (the) management“.
- **der Bühnenstar:** Sind eher Einzelfälle; in Zeiten sich noch weiter feminisierender People-Practice auch als Diva. Agiert längst nicht mehr in der Organisation, sondern meist draußen, auf den Szenebühnen. Werden von deren Kuratoren hofiert, weil die hoffen, damit ihre Anmeldungen und Auflagen steigern zu können. Vom realen Geschehen in den Firmen meist entkoppelt, weshalb viele intern froh sind, wenn sich Stars und Diven extern tummeln, in der Hoffnung auf zumindest gewisse Imageeffekte.
- **der Intimus, die Intima:** Gibt es fast überall, ebenfalls meistens Einzelfälle. Sind die schier heiligen Vertrauten, mit denen die/der Hauptverantwortliche weitgehend offen die Wahrnehmungen und Entscheidungen vorbespricht. Daher mit keiner geringen Machtfülle, die gelegentlich eigene Interessen in den Vordergrund rückt und zu Kopfe steigen kann. Spielen immer wieder die Rolle der Gatekeeperin bzw. des Dooropeners. Weshalb sie von allen hofiert werden, besonders von Consultants.

Wie bereits deutlich gemacht, ist dies keine trennscharfe Clusterung, sondern der nicht nur nette Beschrieb von typischen Akteuren, die mir bei Projekten begegnen, übrigens auch andernorts als in der HR-Funktion. Es gibt noch weitere Charaktere, etwa der Erfüllungsgelhilfe, die Jasagerin und andere mehr, aber die genannten sind die, die mir derzeit am meisten auf- und einfallen. Wenn Sie noch weitere Typen kennen, lassen Sie mich dies bitte unbedingt wissen! Man „typt“ nie aus.





## Wie damit umzugehen ist?

Mal wieder gibt es keine simplen ToDo-Listen. Allein schon, um dem Menschen hinter der Person gerecht zu werden, scheitern die pauschalen Rezepte. Aber deshalb nichts zu tun und alle(s) weiter laufen zu lassen, bringt noch weniger.

Es tut gut, dem Ressort und dem Team, wenn ab und an – in Ergänzung und als Abrundung des Performance Managements – unverblümt über die drei Aspekte des „personal fit“ gesprochen wird: die Leistung, das Verhalten und die Chemie/Energie. Denn wie Kant dazu meinte: „Wenn die einen genießen wollen, ohne zu arbeiten, so werden andere arbeiten müssen, ohne zu genießen.“

Jetzt könnte ich noch ein Zitat von Immanuel Kant bringen. Oder von Reinhard Sprenger. Oder von Christian Streich, dem Teamphilosophen der Gegenwart. Oder ich sage es in meinen Worten: Wer einen Bereich leitet, etwa als Chief People Officer, tut gut daran, sowohl auf das Team als Ganzes, die Gemengelage, als auch auf den „personal fit“ aller Einzelnen zu achten. Fremdkörper, so toll sie als Individuen auch sein mögen, passen einfach nicht in ihre Umgebung.

Mit DEI ist nämlich nicht gemeint, defizitäre Leistung, egomanisches Verhalten und inakzeptable Chemie/Energie durchgehen zu lassen. Oder wie Uwe Kanning unlängst schrieb (2023: 149): „Wenn wir einmal davon ausgehen, dass sich menschliche Eigenschaften in etwa nach den Prinzipien der Gauß’schen Glockenkurve verteilen, so ist die Annahme, dass alle Menschen ‘OK’ seien, die unwahrscheinlichste Annahme, die sich denken lässt.“



**Nachklapp:** Mit dem Dark-Factor-Test wird das „dunkle“ Verhalten von Menschen analysiert (siehe [Newsletter 63](#) – Seite 13). Etwa ab einem D-Score von 3,2 (auf einer 1-5-Skala) „treten aversive Verhaltensweisen deutlich gehäuft auf“, schreiben Prof. Morten Moshagen (Universität Ulm) und seine Kollegen. Konkret: Sie zeigen ein Verhalten, das bei anderen Widerwillen auslöst. Statistisch gesprochen hat ein Team von 10 Personen einen solchen „Darkie“, eines von 20 Leuten folglich zwei. Es sei denn, die Organisation hat Einstellungs- und Beurteilungsprozesse, die als Schutzschild dienen. Aber hat es die wirklich? (Mehr zu den Darkies auch auf dem Bonustrack am Ende dieses Newsletters ab Seite 11). □□□



## **In eigener Sache: Lösung aus „people&work“**

**Nach dem Start vor zweieinhalb Jahren und erfolgreichem Launch des Fachmagazins für Business Leader mit Neigung zu People-Themen haben Christian Gärtner und ich entschieden, zum Jahresende als geschäftsführende Herausgeber aufzuhören. Das Fachmagazin für Business, Leadership und Transformation lebt natürlich weiter und wird vom Verlag Fachmedien Otto Schmidt fortgeführt.**

Es gibt spezifische und generelle Beweggründe für den Ausstieg von uns aus. Hier werfe ich mal einen generellen Blick auf den immer holperigeren Markt der Printmedien.

Gekauft und gelesen wird alles, was echten Nutzwert verspricht, also vom Leserkreis als relevant empfunden wird. Das war schon immer so. Nur ist das mit der Relevanz so eine Sache (wie übrigens auch beim Consulting und Coaching). Für manche ist es das mühelose, kostenlose, problemlose Lösungs-EinsZweiDrei von ToDo-Listen. Für andere sind es gehaltvolle, grundlegende, gedankenreiche Reflexionsflächen, mit dem Für & Wider bis hoch hinauf zu den Gipfelhöhen der Metatheorien. Für wieder andere die Horizonterweiterung, durchaus bis zur weitreichenden Irritation bisheriger Glaubenssätze. Für nochmals andere die zweifelsfreie Druckbetankung mit Meinungen aus der eigenen Blase. Und es gibt weitere Motive für den Medienkonsum wie etwa Zeitvertreib. Wohin also zielen?

Es könnte sogar ganz anders sein, weil viele Publikationen nicht mehr für den Leserkreis, sondern mehr und mehr von Motiven des Verlagsorgans gemanagt werden. Einer meiner Eindrücke ist, dass (Personal)Magazine deutlich sichtbar zu advertorialen Werbeblättchen verkommen oder von vornherein so angelegt sind. Daran mitzuwirken, muss für klassisch ausgebildete Journalisten und Journalistinnen – die sich noch kuratorisch verstehen, also für die Vielfalt und Gegensätze der Meinungen und damit als einordnende Kraft für die großen Erzählungen in der Gesellschaft – ein Grauen sein. Zumal in Zeiten, die vom Preisdumping der Autorenhonorare und von der Konkurrenz des KI-Geschreibsels geprägt sind.

Ein zweiter Eindruck, denn das Auge liest mit, ist die zunehmende Dominanz des Layouts zur Auflockerung einstiger Textwüsten: mittels Fotos („ein Bild sagt mehr als ...“), bunten Grafikelementen oder blanken Leerflächen. Mittels Gimmicks werden Optik und Haptik getunt und Seiten und Umfang geklotzt (trotz steigender Papierkosten). Wenn schon kaum mehr kurzweilige Werbung geschaltet wird, bis auf den Wust an Eigenanzeigen, muss halt das Erscheinungsbild frisiert werden. Übrigens: Ein textwüstiges Gegenbeispiel mit Nutzwert ist die kostenlose **APuZ** mit Heften über Diskurskultur (43/23) und New Work (46/23).

Ein dritter Eindruck, weil sich besonders Geschichten und Gesichter gut verkaufen, sind die Personifizierung und das Storytelling von Themen – obwohl wir angeblich im postheroischen Zeitalter leben. Auch immer mehr Seiten werden mit Awards, Honors, Rankings gefüllt, oft um die Lesenden und Klickenden mit „public voting“ und „call to action“ immersiv zu beteiligen. Wobei ausgebootete Personen und überreizte Konzepte wie faules Obst fallenge-





lassen werden. Rasch vergessen, der nächste Hype, ein frisches Face stehen längst bereit. Aufbereitung der Ab- und Umstiege: Wen interessiert das schon? Mich schon!

Ein vierter Eindruck, jetzt mit Blick auf das viel beschworene Mindset, ist, dass People-Themen von Business Leadern und den People-People vielerorts systematisch anders angegangen werden. Denn Kunden und Eigner haben immer wieder Bedürfnisse, Erwartungen oder sogar klare Forderungen, die mit honorigem Humanismus nicht zu bringen sind. Beispiel: Nutzen/Vorteile von Homeoffice liegen eher beim Individuum, Kosten/Nachteile stärker bei der Organisation (Schermuly 2023). Das nachpandemisch heißgeliebte Homeoffice, bereits Michel de Montaigne arbeitete vor fast 500 Jahren auf seinem Schloss im „Hinterstübchen“ und Martin Luther hatte zur gleichen Zeit seine wichtigste Erkenntnis im „Turmerlebnis“ (einsam auf dem Locus), trägt eben zur Vereinzelung bei. Was den Unternehmen selten nur guttut. Und was deutlich zu sagen ist, mit Blick auf beide Seiten der Medaille. Denn die pauschale Annahme nicht weniger People-People, dass alles, was gut für die Mitarbeitenden sei, auch gut fürs Geschäft und die Business-KPI wäre, eines ist: ziemlich oft falsch. Und die als Beweis für den Parallelschwung von People und Profit zitierten Studien sind methodisch (und kausal!) selten über selbst wohlwollende Zweifel erhaben. Um nun zum Fazit zu kommen:

Falls Nutzwert hieße, die VUCA-Realität den Leserinnen und Lesern mittels KISS-Prinzip als Taylor-Swift-**Shake-It-Off** in leichten Happen verdaubar zu erzählen, dann wäre meine Zeit als Redakteur und Autor von Fachmagazinen/-büchern endgültig abgelaufen. □□□





## **Buzzword of the future: „intuitive Plausibilität“**

**Ein Oldie ist ... Goldie, Evergreen, Klassiker, wie ein eleganter Oldtimer. Oder out, ojemine, oldschoolig wie alte weiße Männer auf den Fahrersitzen beim Oldtimer-treffen. Ja was denn nun?**

Am besten vermeidet man Ambiguität durch einlullende Banalität. Damit es eindeutig klingt, zumindest einleuchtend, irgendwie richtig halt, sozusagen gefühlt wahr. Phrasen wie „Studien beweisen“, „alles in allem“, „unterm Strich“ haben die Funktion, beim Gegenüber das Denken auf Sparflamme zu setzen. Damit ist gemeinhin die Voraussetzung erfüllt, dass von intuitiver Plausibilität gesprochen werden kann. Inzwischen lässt sich ziemlich viel meinen, höchst einseitig meinen, ohne blöd aufzufallen. Wenn es denn abwägend eingeleitet wird: „Da kann es keine zwei Meinungen geben.“ Oder der Oberknaller: **„Das macht Sinn!“**

Und klick, die Falle schnappt zu: Man wird von einer linearen Argumentationskette hin zu einer schönen und im Vergleich mit der Gegenwart besseren Vision eingefangen und festgehalten. Für alle, die nicht achtgeben, sondern neune gerade sein lassen und die Vielzahl menschlicher Denkfehler auf dem Weg von Positionen und Interessen zu Entscheidungen und Handlungen beiseiteschieben, ist es schier unmöglich, sich wieder aus der argumentativen Umklammerung zu lösen.

**check-in**

Besonders wer sich einmal für ein bestimmtes Denkmuster entschieden hat, kann in seinem „Psychotop“, ausgehend von dieser persönlichen Basisstation, vielem einen Sinn verleihen. Besonders beliebte Aufmacher für eigene Argumente sind „Rückkehr zur Vernunft“, „nüchterne Betrachtungen“, „endlich wieder sachorientiert“. Die ich ihrer Wirkung wegen auch gern benutze. Als ob die jeweilige Position nicht auch mit irgendeiner Ideologie aufgeladen ist und die persönlichen Motive mehr oder weniger verhohlen mitschwingen.

Da ich schon lange publiziere, habe ich es mit Lektorinnen zu tun, die mir wertvolle Tipps geben. Kürzlich wies die von mir geschätzte Corina Alt auf Fallstricke von Verben in Verbindung mit „Sinn“ hin. Viele von uns sagen: „Das macht Sinn“, was im Grunde bedeutet, dass sie sich höchstselbst zu Instanzen und Garanten der Sinnstiftung erheben. Es sollte richtig heißen: „Das ergibt Sinn“, was eine von woher auch immer kommende externe und überindividuelle Instanz zum Sinnstifter macht. Weil es solche übergreifenden Instanzen heute (fast) nicht mehr gibt, sie sogar (oft) als übergriffig angesehen werden, machen Menschen inzwischen eben selbst ihren Sinn, erklären ihn eins, zwei, drei zum Allerbesten und leiten ihre Argumente mittels intuitiver Plausibilität daraus ab. Ist das nicht irre!?

**Beste Grüße und alles Gute bis zum nächsten Newsletter, kommt bald!  
(auf den Folgeseiten gibt es noch einen Bonustrack)**



## Interview:

### **Narzissmus: anfangs beflügelnd, später oft ungemütlich**

**Narzissmus ist eine von vielen menschlichen Strategien, um mit den Herausforderungen des Lebens umzugehen. Und wie jede Herangehensweise hat der Narzissmus Nachteile – aber natürlich auch Vorteile. Wir sollten jedenfalls nicht so tun, als wären Geräuschlosigkeit, Gesetzestreue und Gleichförmigkeit die einzigen Ideale unseres Zusammenlebens. Organisationen brauchen auch Krach, Krassheit, Kreativität. Menschen, die Neues wagen. Das Interview wird in people&work 6/23 erscheinen.**

#### **Mitja Back**

ist Professor für Psychologische Diagnostik und Persönlichkeitspsychologie an der Universität Münster. Er ist einer der international führenden Experten in der Erforschung narzisstischer Eigenschaften. Sein gut lesbares Buch zum Thema: „ICH! Die Kraft des Narzissmus“ (2023).



*Ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich ganz ungeniert! Denken wir über den Narzissmus auch deshalb meist negativ, weil er neben Machiavellismus und Psychopathie zur dunklen Triade gehört und pauschal abgestempelt wird?*

Es stimmt, der Narzissmus wird oft in die dunkle Ecke gestellt. Narzissten würden andere Menschen ausnutzen, sie böse manipulieren oder sich sogar an ihrem Leid ergötzen. Dieses einseitig negative Image bildet aber – wissenschaftlich und auch im Alltag – nicht das gesamte Spektrum narzisstischer Verhaltensweisen ab. Natürlich können Narzissten schon extrem unangenehme Verhaltensweisen zeigen. Dies ist aber nicht die narzisstische Ursprungsmotivation. Die drei wesentlichen Charakteristika des Narzissmus sind nämlich Grandiosität, Anspruchsdenken und Statusstreben – und nicht ein übles Treiben.

#### **Narzissmus-Test**

Der Ich!-Test ermittelt durch zehn Einstellungsfragen die eigenen narzisstischen Neigungen: [LINK](#). Der persönliche Score wird mit den Werten von über 10.000 anderen Menschen verglichen. Aber Obacht: Wie bei jeder Selbstdiagnose wächst die Erkenntnis mit der eigenen Ehrlichkeit. Beim Test könnte man sich nämlich zum selbstlosen Altruisten „tunen“.



---

*Wie kommt jemand auf die Idee, weitaus besser als der Durchschnitt zu sein, Vorrechte zu genießen, überzogene Forderungen erfüllt zu bekommen und ständig den Beifall von allen Seiten einheimen zu können?*

In gewisser Weise sind wir doch alle so, zumindest in bestimmten Situationen. Wer denkt nicht ab und an: Das habe ich jetzt aber gut gemacht. Oder findet gelegentlich: Heute darf sich mal alles um mich drehen. Und soziale Aufmerksamkeit haben viele Menschen auch nicht ungerne. Stellen wir uns diese drei Eigenschaften – Grandiosität, Anspruchsdenken und Statusstreben – stärker und überdurchschnittlich vor, kommen wir in den narzisstischen Bereich.

Woher der Narzissmus kommt? Insgesamt wissen wir derzeit recht wenig über die Ursachen. Rund 50 Prozent ist genetisch bedingt. Doch welche biologischen Prozesse dahinterliegen, ist noch weitgehend unbekannt. Die anderen 50 Prozent liegen an Umweltfaktoren, also den verschiedenen Lebenserfahrungen, die Menschen machen. Auch an der Erziehung, aber weniger, als man womöglich denkt. Narzissten werden nicht zu dieser Verhaltensstrategie „erzogen“.

Übrigens wissen die meisten Narzissten um ihren Narzissmus und finden ihn für sich durchaus okay, wohlwissend, dass ihre Eigenschaften hier und dort sozial unerwünscht sind. Narzissten haben oft die Haltung, sich ihre Arroganz leisten zu können. Im Durchschnitt sind Narzissten sogar zufriedener als das Bevölkerungsmittel.

*Sie beschreiben die Wirkung von Narzissten auf andere Menschen als ein anfänglich rasantes Auf und später dann ein dramatisches Ab. Also: erst Phönix aus der Asche und dann krachend in die Asche. Verglühen Narzissten nach einiger Zeit wie Sternschnuppen? Und warum nutzt sich Narzissmus als Lebensstrategie meistens ab?*

Es gibt zwar auch langfristig erfolgreiche Narzissten, nur ist es tendenziell meist so, wie Sie es beschreiben. In einem kurzfristigen sozialen Kontext, beim Kennenlernen, man nennt dies auch „Emerging Zone“, überwiegen die positiven Effekte des Narzissmus: der Charme, ein Mitreißen anderer, das Selbstbewusstsein. Dies ist auch keine Taktik der Narzissten, sie sind einfach so.

In einem langfristigen sozialen Kontext, beim späteren Miteinander, der „Enduring Zone“, in der es um den wechselseitigen Austausch geht, Kritik und Konflikt auftreten können, kippt der erste Eindruck. Die negativen Effekte des Narzissmus treten zutage: anderen nicht zuhören, sich ständig in den Vordergrund drängen und weitere Verhaltensweisen, die vom Gegenüber mehr und mehr als unangenehm empfunden werden.

Narzisstes merken oftmals, dass sie mit der Zeit nicht mehr so gut ankommen, und neigen deshalb dazu, sich immer wieder in neue soziale Kontexte mit einer frischen „Emerging Zone“ zu begeben.



---

*Narzissmus lebt von der Wirkung auf Dritte. Sie sprechen vom Kick der Statusdroge. Soziale Bewunderung sei eine der stärksten Belohnungen im menschlichen Miteinander. Was macht diese Sucht mit einem?*

Menschen sind soziale Wesen und haben ein Bedürfnis dazuzugehören; soziale Aufmerksamkeit ist uns wichtig. Und sie ist ein knappes Gut mit Trade-offs: Wer mich beachtet, kann nicht gleichzeitig Sie beachten.

Narzissten sind statusorientiert und achten daher besonders auf die auf sie gerichtete soziale Aufmerksamkeit, die positive Gefühle wie Stolz erzeugt, die sie wieder und wieder haben möchten. Dies ist zunächst nicht pathologisch. Andere Menschen mit anderem Verlangen suchen sich anderweitig ihre Bedürfnisbefriedigung. Egal ob Narzissmus oder sonstiges Begehren, wenn es zu viel und zu einseitig wird, ist es zu viel und zu einseitig. Solche Menschen werden unflexibel und abhängig.

*Weil sie etwas Besonderes vom Leben erwarten, setzen Narzissten eher auf das „getting ahead“ (selbst vorankommen) und weniger auf das „getting along“ (mit anderen zurechtkommen). Dennoch erwarten sie Beifall von stinklangweiligen Normalos, die ihnen im Grunde schnuppe sind.*

Das ist in gewisser Weise paradox. Narzissten möchten bewundert werden. Dabei geht es ihnen aber nicht um die anderen Menschen, sondern nur um deren Potenzial, ihnen Aufmerksamkeit zu schenken. Was Narzissten dabei durchaus differenzieren können, ist, von wem sie beklatscht werden. Der Beifall von Menschen mit hohem Status hat für sie einen besonders großen Wert.

*Bei Narzissmus denkt man zunächst an den aufgeplusterten Pfau. Sie unterscheiden vier Kontexte, die Narzissten nutzen, zwei davon scheinen auf den ersten Blick sogar unnarzisstisch zu sein.*

Es gibt vier Spielfelder des Narzissmus mit unterschiedlichen psychologischen Typen in unterschiedlichen sozialen Systemen. Die Frage ist, wo und wie der Narzissmus ausgelebt wird. Denn in allen Gruppen gibt es Möglichkeiten zur Bewunderung und zur Statusaushandlung.

Narzissten, die körperlich groß und stark, intelligent und sprachgewandt sind, können sich auf dem ersten und ursprünglichsten, dem „rohen“ Spielfeld durchsetzen. Zweites und besonders schillerndes Spielfeld sind Reichtum, Beruf und Sex. Beide dürften den Leserinnen und Lesern täglich begegnen.

Nicht sofort mit Narzissmus in Verbindung bringt man Spielfeld drei: Selbstlosigkeit und Großherzigkeit. Man nennt dies auch kommunalen Narzissmus – also „getting ahead“ durch das Spiel mit „getting along“ und damit Bewunderung durch Hilfsbereitschaft. Wobei dies ein schmaler Grat ist: Natürlich ist längst nicht jeder augenscheinliche Menschenfreund



letztlich ein egoistischer Narzisst. Aber manche eben schon, sie betreiben Etikettenschwindel und schauspielern ihr demonstratives Gutsein. Sie nutzen auch gerne kommunikative Mittel wie „Virtue Signaling“ und „Sinfluencing“.

Fast schon absurd ist Spielfeld vier: Narzissmus durch die Darstellung eigenen Leids. Und als Opfer. Manche Menschen geben damit an, übervorteilt, benachteiligt, geschädigt zu werden. Sie kapern geradezu die Opferrolle. Ganz dünnes Eis! Denn natürlich leiden viele andere Menschen aus wirklich schlimmen Gründen.



*Nochmals zur Entstehung von Eigenliebe und Selbstsucht. Ich nenne ein paar Thesen und bitte Sie um kurze Antworten. Narzissmus kompensiert eine tief verwurzelte Unsicherheit, entstanden durch ein früheres Lebenstrauma oder die fehlende Elternliebe.*

Nein! Auch wenn uns dies in der psychoanalytischen Tradition immer wieder erzählt wird. Es gibt keine empirische Evidenz, dass Narzissmus durch innere Unsicherheit oder kalte Erziehung entsteht.

*Narzissmus entsteht bei Kindern durch ständiges Elternlob: „Du bist toll!“, „Das machst du super!“, „Ganz prima, immer weiter so!“.*

Ein wenig ist da was dran, ja! An sich ist es natürlich richtig und wichtig, seine Kinder zu loben. Aber übermäßiges Lob, wenn man sein Kind auf ein Podest stellt, kann Narzissmus erzeugen. Dafür gibt es leichte empirische Hinweise. Insgesamt hat die elterliche Erziehung beim Narzissmus aber einen eher geringen Effekt. Und wir konnten in umfangreichen Studien zeigen: Die Idee, dass Einzelkinder narzisstischer sind, ist ein Mythos – auch wenn vor allem Geschwisterkinder das denken.

*Narzissmus ist ein männliches Persönlichkeitsmerkmal. Es gibt deutlich mehr Narzissten als Narzisstinnen.*

Nein! Die empirisch ermittelten Durchschnittswerte sind fast gleich. Und bei den Geschlechtern gibt es die ganze Bandbreite des Narzissmus. Ich halte ein Labeling von weiblichem oder männlichem Narzissmus für falsch. Auch beim Ausleben des Narzissmus gibt es lediglich kleine Unterschiede. Der narzisstische Ellenbogen, wir kommen gleich darauf, was das ist, wird von Männern etwas offener und von Frauen ein wenig verdeckter ausgefahren.



*Narzissmus entspricht dem Zeitgeist. Ihm frönt besonders die heutige Jugend in den sozialen Medien.*

Jein! Dem Narzissmus frönt die Jugend, aber nicht nur die heutige. Das war schon immer so, auch in früheren Zeiten, und ist psychologisch erklärbar, weil junge Leute sich zeigen und erproben möchten.

Mittlerweile skalieren die sozialen Medien den Narzissmus, wodurch der Eindruck erweckt wird, er würde ständig wachsen. Dies täuscht jedoch. Empirisch belegt ist ein deutlicher Alterseffekt, aber kein Generationeneffekt.

Übrigens, Social Media ist nicht nur ein Genre, das lautstarke Extreme bedient. Es ist gleichzeitig immer wieder auch ein sozial ultrakonservatives Biedermeier-Medium, auf dem unangepasste Menschen über kurz oder lang bestraft werden.

*Narzissten verfolgen ihre Ziele mit einem strahlenden Lächeln – solange alles gut läuft und sie bewundert werden. Fahren aber ihre Ellbogen aus, sobald ihnen Steine in den Weg gelegt werden. Wie kommt es zur narzisstischen Kränkung und was geschieht dann?*

Wir alle erleben im Alltag immer wieder Momente, in denen wir uns Aufmerksamkeit wünschen, aber nicht kriegen. Oder wo uns andere sogar kritisieren. Narzissten sind diesbezüglich besonders sensitiv: für die Möglichkeiten, Aufmerksamkeit zu bekommen, aber auch für ihre Bedrohung. Und sie reagieren stärker, einerseits mit Stolz, andererseits mit Ärger. So entstehen bestimmte emotionale Fluktuationen von Narzissten, die stärker sind als bei anderen Menschen: ein stärkeres Hin und Her zwischen Stolz und Ärger.

Das führt uns zur Frage, ob eine narzisstische Lebensstrategie überhaupt funktioniert. Die Antwort hängt von der individuellen Kompetenz und dem situativen Kontext ab. Wenn ein Narzisst dauerhaft nicht den Erfolg hat, den er für sich als gerechtfertigt ansieht, wird er die eigentlich sekundäre Ellbogenstrategie immer häufiger einsetzen. Dies mündet meist in eine Abwärtsspirale, denn der Ellbogen schafft keine Bewunderung, sondern Ablehnung. Das kann bis zur gelegentlich krankhaften Erkenntnis führen „Das wird für mich nichts mehr“, insbesondere wenn es zu offensichtliche Statusniederlagen kommt, etwa durch eine öffentliche Demütigung.

*Sie schreiben, dass man von den meisten untergehenden Narzissten ohnehin nichts mitbekommt. Individuell ist das aber doch oft ein Drama!*

Auf jeden Fall, ja. Aber Menschen können auch mit völlig anderen Lebensstrategien scheitern. Für die Person ist das oft dramatisch. Solchen Menschen muss geholfen werden, durch Coaching oder Therapie.



---

### *Wie erkenne ich Narzissten und Narzisstinnen?*

Dringend rate ich von Fingerzeigen ab wie: Das sind die drei ultimativen Kennzeichen des Narzissmus. Solche Tipps werden zuhauf angeboten. Immerhin gibt es zahlreiche verbale und nonverbale Signale, Hinweise durch das Aussehen und aus dem Lebensraum, die sozusagen schwache Indizien für Narzissmus sein können. Je mehr ich von diesen Hinweisen sehe, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, einen Narzissten oder eine Narzisstin vor sich zu haben.

Was sind das für Hinweise? Ich nenne nun einige davon, die bitte nicht eindeutig oder abschließend zu verstehen sind: gutes Aussehen, schöne Kleidung, laute Stimme, selbstbewusstes Auftreten, charmantes Lächeln, provokante Aussagen, weniger Konjunktive, mehr Angeberei, Bullshitting und Namedropping.

### *Und wie gehe ich am besten konstruktiv mit ihnen um?*

Bevor man mit Narzissmus oder auch mit allen anderen Lebensstrategien des Gegenübers „umgeht“, muss man sich selbst fragen, was für ein Typus Mensch passt eigentlich am besten zu einem. Also mit wem kann und will ich am liebsten umgehen? Was möchte ich und was möchte ich nicht? Diese Selbstreflexion ist wichtig, um überhaupt die für einen geeigneten Umgangsstrategien zu finden.

Für den Lebensbereich Beruf und Arbeit empfehle ich drei Verhaltensweisen: erstens Gemeinsamkeit, also zusammen ein Ziel zu finden, als Basis für das Miteinander. Wenn dabei der Narzisst im Vordergrund glänzt, kann das auch hilfreich sein. Zweitens Gelassenheit und damit die eigene Ruhe, wenn gerade mal wieder ein narzisstisches Gewitter donnert. Was bei Narzissten nicht gut kommt, ist, in Konfliktspiralen einzusteigen oder sie sogar auszulösen. Drittens Grenzen, mit denen man zeigt, dass man dem Narzissten nicht alles durchgehen lässt und sich von ihm nicht ausnutzen lässt. Schon klar, eine solche Grenzziehung fällt selten leicht. Und erfordert ein stimmiges Framing, da Narzissten sie schnell als Kritik auffassen und auf die Ellenbogenstrategie umschwenken.

### *Lässt sich Narzissmus professionell wegcoachen?*

Unsere Persönlichkeit ist recht stabil, daher müssen die Möglichkeiten einer gezielten Persönlichkeitsveränderung realistisch eingeschätzt werden, selbst wenn sie grundsätzlich das ganze Leben lang möglich bleibt. Aber weder in der Therapie noch beim Coaching wird man die Persönlichkeit auf den Kopf stellen und tatsächlich oder vermeintlich negative Eigenschaften wegzaubern.

Ich finde, es kann und soll darum gehen, dass ein Mensch mit seiner Persönlichkeit eine vernünftige Lebens- und Arbeitsweise findet, die für diesen Menschen und sein Umfeld gut funktioniert. Zumal ein Wegcoaching von Narzissmus auch seine Vorteile wie etwa die positive Energie verschwinden lassen würde.





Es geht letztlich um mehr Verhaltensflexibilität. Am besten ist, wenn es durch ein kluges Framing gelingt, die Kraft des Narzissmus zu nutzen: Etwa indem ein Narzisst lernt, dass mehr Gelassenheit ein Zeichen von Größe ist. Oder wenn eine Narzisstin versteht, dass sich nicht nur ihr Image verbessert, sondern auch mehr Erfolg einstellt, sobald sie die Bedürfnisse anderer Menschen stärker berücksichtigt.

*Ihre Forschungen zeigen, dass die meisten Narzissten die Gedanken und Gefühle anderer Menschen ganz normal erkennen können. Sie wollen es aber oft nicht wahrnehmen, weil sie in ihren Augen „Besseres“ zu tun haben. Zeigt dies nicht ihre geringe Empathie?*

Die Gedanken und Gefühle anderer Menschen sind ihnen weniger wichtig. Was ihr Gegenüber denkt und fühlt, hat für Narzissten keine große Bedeutung. Dies hat nichts mit Pathologie zu tun, sondern mit ihren Prioritäten. Narzissten haben nicht weniger Empathie, sie zeigen nur seltener Empathie.

Was bedeutet dies für den Umgang mit Narzissten? Ich finde, wir sollten sie weder als durch und durch böse sehen, noch sie wegen ihres „Knacks“ aus jeglicher Verantwortung entlassen, weil sie es vermutlich nicht besser können. Wenn Narzissten egoistisch sind, kann und darf man sie dafür in die Verantwortung nehmen.

*Narzissmus gibt es in Liebe und Beziehungen, in der großen Politik und hohen Kultur und auf deren Bühnen und auch bei der Arbeit und im Beruf. Wer für die erstgenannten Lebensbereiche konkrete Tipps und Tricks zum Umgang mit Narzissmus erfahren möchte, kann in Ihr Buch schauen. Konzentrieren wir uns hier auf people&work. Ist das Topmanagement eigentlich überdurchschnittlich narzisstisch?*

Wir sehen auch dort die komplette Bandbreite. Aber die Wahrscheinlichkeit, im Topmanagement überdurchschnittlich viele Narzissten zu finden, ist höher. Woran liegt das? Zum einen sind es Positionen, die gut zu den Motiven des Narzissmus – Grandiosität, Anspruchsdenken und Statusstreben – passen. Zum anderen steigen Narzissten durch ihr Verhalten in Hierarchien schneller auf, wie wir in einer Studie nachweisen konnten.

*Angenommen, mein Boss oder meine Chefin sind stark narzisstisch. Wie gehe ich am besten mit ihnen um?*

Besonders wichtig ist die emotionale Unabhängigkeit. Man sollte sich die narzisstischen Gewitter nicht zu sehr zu Herzen nehmen. Übrigens nicht nur einen Tadel, sondern auch ein Lob. Beides ist oft nicht persönlich gemeint, sondern trifft einen, weil man halt gerade da ist.

Zudem empfiehlt es sich, sachlich zu bleiben. Das ist besonders in den Momenten wichtig, in denen man andere Vorschläge zum einzuschlagenden Weg hat als der Narzisst. Wenn es gelingt, deutlich zu machen, dass die Ziele der Führungskraft damit sogar noch besser



erreicht werden, wird auch der Narzisst diese Gemeinsamkeit erkennen: dass man am selben Strang zieht und auf Win-win aus ist.

*Sie beschreiben drei Aspekte, durch die Unternehmen von Narzissten und Narzisstinnen durchaus profitieren können. Welche sind das?*

Erstens Verführung: Narzissten können andere Menschen mitreißen und begeistern. Sie motivieren nach innen die Mitarbeitenden und nach außen die Kunden und Kundinnen. Wobei, auch das ist nicht zu übersehen, die Verführungskünste selten über längere Zeiträume wirken.

Zweitens Vorankommen: Narzissten haben Drive, nicht nur für sich selbst und ihre eigene Karriere, sondern auch für die Organisation. Mit ihrer Durchsetzungsfähigkeit können sie Widerstände überwinden, an denen andere gescheitert sind.

Drittens Veränderung: Narzissen haben Lust auf Neues. Sie sind davon überzeugt, dass sie mit ihren – aus ihrer Sicht ganz klar exzellenten – Ideen ihr Unternehmen weiterbringen. Dabei sind mir aber zwei Einschränkungen wichtig. Ist die Veränderungsidee wirklich so gut? Narzissten haben oft sehr rosige Vorstellungen ihrer Qualitäten. Und braucht die Firma derzeit überhaupt Veränderung? Narzissten eignen sich eher für Zeiten des Wandels als für Phasen der Absicherung.

*Welche Gefahren gibt es für die Organisation?*

Da gibt es einige. Zunächst der manchmal übermäßige narzisstische Optimismus und das große Risiko, das damit einhergeht. Wenn alles auf eine Karte gesetzt wird, können die Folgen schlimm sein, bis hin zur Pleite der Firma.

Gefährlich sind auch fehlende Informationen, weil es im Unternehmen niemand mehr gibt, der oder die sich traut, auf mögliche Schwierigkeiten hinzuweisen oder schlechte Nachrichten zu überbringen. Denn niemals ist „alles super“.

Zudem zeigen Narzissten oft harte Reaktionen, sind aggressiv, üben Druck aus. Dies erzeugt ein mieses Klima und großen Stress bei weniger robusten Personen, was zu Burnout und Mobbing führt. Und längst gibt es genügend Fach- und Führungskräfte, die sich das alles nicht mehr antun möchten und für die der Arbeitsmarkt schönere Optionen bereithält.

Schließlich noch etwas: Wir kennen in der Psychologie den Begriff der selbstdienlichen Erklärung. Erfolge liegen an der Person, Misserfolge an den Umständen oder dem Umfeld. Wenn dann Probleme nicht mehr zu übersehen sind, steigt die Gefahr von Lügen- und Betrugsgeschichten.

*Lieber Herr Back, merci für Ihre Einblicke!*

□□□