



Foto — photosvit/123rf

# 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.

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.

Wie kommt jemand auf die Idee, weitaus besser als der Durchschnitt zu sein, Vorrechte zu genießen, über-

zogene 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.

Interview zwischen Martin Claßen (people & work) mit Prof. Dr. Mitja Back



**Prof. Dr. 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 Buch zum Thema: „ICH! Die Kraft des Narzissmus“ (2023).

”  
**Die drei Charakteristika des Narzissmus sind Grandiosität, Anspruchsdenken und Statusstreben.**  
“



## Narzissmustest

Der IChI-Test ermittelt durch zehn Einstellungsfragen die eigene narzisstische Neigung: [www.mitjaback.de/ich-test/](http://www.mitjaback.de/ich-test/). Der persönliche Score wird mit den Werten von über 10.000 anderen Menschen verglichen. Wie bei jeder Selbstdiagnose wächst die Erkenntnis mit der eigenen Ehrlichkeit.

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.

„  
**Narzissten merken oft, dass sie mit der Zeit nicht mehr so gut ankommen, und begeben sich daher immer wieder in neue soziale Kontexte.**  
“

Narzissten 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

„  
**Es gibt vier Spielfelder des Narzissmus. Zwei davon sind eher unerwartet: die Selbstlosigkeit und die Opferrolle.**  
“

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 Menschen-



freund 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 „Sinnfluencing“.

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 Lebens-trauma 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.

„  
**Es gibt genauso viele Narzisstinnen wie Narzissten. Bei beiden Geschlechtern zeigt sich die ganze Bandbreite des Narzissmus.**  
 “

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.

”  
**Für Beruf und Arbeit empfehle ich im Umgang mit Narzissmus: Gemeinsamkeiten finden, Gelassenheit wahren und Grenzen aufzeigen.**  
“

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 bössartig 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?

„  
**Narzisstischen können andere begeistern, sie sind durchsetzungsfähig und haben Lust auf Neues.**  
“

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 setzen 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: Narzissten 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 Verän-

derungsidee 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!