

Risikoerkennung statt Narzissmus

Neue Testverfahren für narzisstische Merkmale

Narzissmus ist ein komplexes Persönlichkeitsmerkmal mit potenziell negativen Folgen für Unternehmen. Doch bisher fehlt ein angemessener Umgang damit.



Wohl keiner verhalf dem Narzissmus in letzter Zeit zu mehr Aufmerksamkeit als der ehemalige US-Präsident Donald Trump. Mit seinem ausgeprägten Größenwahn, seinen ständigen Lügen und der üblen Diffamierung seiner Kritiker verkörpert er den Prototyp eines bösen Narzissten.

Auch nach seinem Abtritt ist das Thema in den Medien allgegenwärtig. „Hilfe, mein Chef ist ein Narzisst“, titelte die Wirtschaftswoche. Und die ZEIT weiß: „In der Krise können sich Narzissten sehr gut hervortun“. „Das passt eben in unsere Zeit“, sagt Dr. Dominik Schwarzinger, Professor für Psychologie an der HMKW Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Berlin. Gerade durch die Wirkungen der sozialen Medien realisierten viele immer stärker die negativen Seiten einer überzogenen Selbstdarstellung, und auch im Wirtschaftsbereich würden narzisstische Merkmale immer häufiger bei Skandalen und Führungsproblemen herangezogen, seien es falsche Finanzentscheidungen, Korruption oder die Drangsalierung der Mitarbeiter.

Grund genug für Unternehmen, sich intensiver damit zu beschäftigen. Doch das Thema wird oftmals verdrängt und es ist komplex: „Das größte Problem ist die Vereinfachung“, warnt Schwarzinger. Die plakative Benutzung des Begriffs sei falsch und problematisch. „Wer glaubt, er könne einen Narzissten an der Nase erkennen, und ihn daher nicht einstellt, tut den Menschen unrecht“, so der ehemalige Projektleiter für internationale Recruitingprozesse bei HR Diagnostics. Das sei nicht nur wissenschaftlich Unsinn, sondern auch ethisch nicht vertretbar.

Narzissmus habe viele Unterfacetten. „Es gibt Personen, die insgesamt nur eine schwache narzisstische Ausprägung haben, aber unter Umständen gerade zu den miesen Verhaltensweisen neigen“, erklärt Schwarzinger. Umgekehrt gebe es Personen mit einer star-

DIE AUTORIN



BÄRBEL SCHWERTFEGER ▶
Freie Journalistin in München. Sie betreibt das Portal MBA Journal, www.mba-journal.de.
▶ bswertfeger@mba-journal.de

ken Narzissmusausprägung, aber einer geringen Tendenz zu negativen Verhaltensweisen gegenüber anderen. „Ein ausgeprägter Narzissmus ist daher nicht immer automatisch schlecht“, so der Diagnostikexperte, der sich als Wissenschaftler intensiv mit dem Phänomen beschäftigt hat. Es gehe vielmehr um die spezifische Art, wie eine Person ihre narzisstische Disposition kanalisieren kann.

PAUSCHALISIERUNGEN SIND NICHT SACHDIENLICH

„Narzissmus hat etwas Reißerisches und ist irgendwie spektakulär“, beobachtet Andreas Melcher, Personalmanager bei Credit Suisse in Zürich. „Da fallen jedem sofort ein paar Extrembeispiele ein.“ Das führe jedoch schnell zu Pauschalisierungen, die der Sache nicht dienlich sind. Das Thema sei daher in den Unternehmen nicht salonfähig. „Die möchten nicht in dem Dunstkreis auftauchen“, so der Psychologe. „Narzissmus ist einfach der falsche Aufhänger.“ Letztlich gehe es doch um die Frage, bei der Personalauswahl Risikoprofile zu erkennen und Kandidaten mit einem hohen Risikopotenzial gar nicht erst in die Organisation zu lassen.

„Narzissmus hat für mich immer einen negativen Beigeschmack“, sagt auch Michael Donat. Natürlich gebe es in Einstellungsinterviews immer wieder Kandidaten, die nur sich und ihre eigenen Leistungen in den Vordergrund stellen und exzessives Namedropping betreiben, erklärt der Head of Human Resources bei der Management- und Technologieberatung Sopra Steria.

Aber das würde er nicht als Narzissmus beschreiben, sondern eher als starke Ichbezogenheit oder mangelnde Empathiefähigkeit. Dabei könne er sich durchaus auch vorstellen, dass man in bestimmten Positionen jemanden brauche, der größere Veränderungen antreibt, ohne zu viel Rücksicht auf andere zu nehmen, und die Dinge schnell voranbringt. Aber solche Personen würde er nicht als Narzissten bezeichnen, sondern eher als charismatische und durchsetzungsstarke Personen. Wichtig sei für ihn vor allem der Cultural Fit. „Ich suche Mitarbeiter, die Empathie zeigen und teamfähig sind“, erklärt der Psychologe. „Kandidaten, die durch Angebertum und starke Ichbezogenheit auffallen, stelle ich nicht ein.“

NEUES TESTVERFAHREN TOP

Um die Ausprägung von narzisstischen Merkmalen im beruflichen Umfeld zu messen, fehlte bis vor kurzem ein passendes Verfahren. Denn die vorhandenen Tests aus dem sozialpsychologischen und klinischen Bereich waren dafür ungeeignet. Mit „Dark Triad of Personality at Work“ – kurz TOP – gibt es nun ein wissenschaftlich fundiertes Testverfahren, das sich nur mit berufsrelevanten Inhalten befasst. Entwickelt wurde das Verfahren von Professor Schwarzinger zusammen mit dem renommierten Diagnostikexperten Professor Dr. Heinz Schuler. TOP erfüllt die Testgütekriterien und kann in DIN-33430-konformen Personalprozessen eingesetzt werden.

Gemessen wird die Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus („Dunkle Triade“), beschrieben als selbstbezogene Arbeitshaltung, ungebunden-impulsiver Arbeitsstil und durchsetzungsbezogene Arbeitseinstellung. Dabei geht es nicht um die Diagnose manifester Persönlichkeitsstörungen, sondern um die subklinische Ausprägung dieser Merkmale auf einem Kontinuum. Das sei wichtig für den rechtssicheren Rahmen, betont Diagnostikexper-

te Melcher. „Wir brauchen eine Messung, die nicht stigmatisiert und transparent kommunizierbar ist gegenüber den Kandidaten und den Auftraggebern.“ Da sei eine euphemistische Formulierung wie selbstbezogene Arbeitshaltung statt Narzissmus äußerst hilfreich.

HOHE AKZEPTANZ IM ASSESSMENT-CENTER

„Das kann man auch im Feedbackgespräch thematisieren und nach konkreten Verhaltensbeispielen fragen“, so Melcher, der den Einsatz von TOP im Rahmen seiner Masterarbeit in Forensischer Psychologie an der Universität Konstanz bei rund 80 Senior- und Topmanagern eines Unternehmens getestet hat. Angekündigt wurde ihnen das Verfahren als Erprobung eines Instruments, um im Rahmen der Selektion auch Risikodispositionen abklären zu können. TOP war dabei ein Element in einem multimodalen Assessment-Center. Das Verfahren kam gut an. Bei einer Akzeptanzmessung im Anschluss an den Test gab es rund 96 Prozent positive Bewertungen.

„TOP bringt im Vergleich zu anderen seriösen Persönlichkeitsfragebögen eine andere Perspektive rein, die die Risikodispositionen aufzeigt“, so Melcher. Im Feedbackgespräch sei er so in Bereiche gekommen, wo es um die Werte und Einstellungen des Kandidaten ging. In seiner Studie fragte der Psychologe die Testpersonen auch, ob sie einen Zusammenhang zwischen dem Fragebogen und den Verhaltens- und Ethikstandards des Unternehmens sahen. 97 Prozent bejahten das. „Die Werte der Organisation bilden den Referenzrahmen und geben letztlich die Legitimation, das

Instrument für die Personalauswahl im Unternehmen zu nutzen“, so Melcher. Allerdings sollte TOP nur von fachkundigen Diagnostikern eingesetzt werden, weil die Besprechung der Testergebnisse anspruchsvoll sei. „Da geht es um Merkmale, die bei einer hohen Ausprägung auch etwas Problematisches haben“, so der Psychologe.

IMPLIZITER ASSOZIATIONSTEST

Einen anderen Ansatz verfolgt Dr. Ramzi Fatfouta. Der Professor an der HMKW, der unabhängig von seinem Kollegen Schwarzinger zur Dunklen Triade forscht, hat einen impliziten Assoziationstests (IAT) entwickelt. Diese etablierten Verfahren basieren auf der Annahme, dass Menschen über

genheit zu überzeugen. Diese Reaktionskette wird mit häufigerem Auftreten immer weiter im (impliziten) Selbstbild verfestigt. Der IAT macht diese Assoziationen messbar, indem die Testpersonen ein einfaches und kurzes Reaktionszeitexperiment durchlaufen und bestimmte Worte auf dem Bildschirm schnellstmöglich Kategorien wie „Ich“ und „Narzisstisch“ und „Ich“ und „Nicht narzisstisch“ zuordnen. Anhand der gemessenen Reaktionszeiten wird dann ein Narzissmuswert errechnet.

„Mit dem Test haben wir zwei Effekte minimiert“, so Fatfouta. Die Verfälschbarkeit des Tests durch sozial erwünschte Antworten sei im Gegensatz zum Fragebogen eher unwahrscheinlich. Und die Teilnehmer



Narzissmus hat viele Facetten. „Es gibt Personen, die insgesamt nur eine schwache narzisstische Ausprägung haben, aber unter Umständen gerade zu den miesen Verhaltensweisen neigen“, so Psychologieprofessor Dominik Schwarzinger.

viele Situationen hinweg ausgelöste eigene Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen beobachten und diese unbewusst in ihr Selbstbild integrieren. Eine narzisstische Führungskraft reagiert zum Beispiel auf negative Kritik stets mit Wut und Ärger und widmet sich noch größeren Herausforderungen, um alle von ihrer eigenen Überle-

bräuchten keine Selbsteinsicht, sie reagieren einfach. „Wenn ich mir überlege, wie gut ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, habe ich oft eine verzerrte Erinnerung“, erklärt Fatfouta. „Dann erinnere ich mich vielleicht nur an eine positive Situation, obwohl ich meist eher fies zu meinen Mitarbeitern bin.“

STUDIE BELEGT NUTZEN IM ARBEITSKONTEXT

Der Einsatz des IAT in der Unternehmenspraxis steht noch aus. Allerdings belegen erste Ergebnisse einer Studie mit knapp 500 Teilnehmern, darunter knapp die Hälfte Führungskräfte, den Nutzen im Arbeitskontext: So korreliert eine höhere implizite Selbstbezogenheit signifikant negativ mit Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit und signifikant positiv mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten wie Mobbing, Sabotage oder Diebstahl.

Jörg de Wall hat sich über den neuen IAT-Test informiert. „Der bildet die Lebenswirklichkeit theoretisch ab“, sagt der Per-

offenen Fragen zum Beispiel zum Umgang mit Kritik. Aber jeden einzelnen Aspekt der Persönlichkeit in der Tiefe zu durchleuchten, sei aus ökonomischen Gründen nicht machbar und nur in Ausnahmen hilfreich, so de Wall.

IMPLIZITES UND EXPLIZITES SELBSTBILD

TOP-Entwickler Schwarzinger sieht im IAT keine Konkurrenz zu seinem Verfahren, sondern eine Ergänzung. „So kann man das implizite und das explizite Selbstbild messen und erkennt mögliche Diskrepanzen“, so der Professor. Schließlich zeigten Narzissten gern ihre grandiosen Facetten und versuchen die negativen Seiten zu verbergen.

auf andere hören und mit Kritik umgehen müssen.

Falsch wäre es jedoch, bei Hinweisen auf ein ausgeprägt positives Selbstbild sofort automatisch alle negativen Konsequenzen damit zu verbinden. Denn es komme immer darauf an, wie rigide ein Kandidat handelt: Kann er flexibel reagieren oder rennt er immer wieder gegen die Wand? Gibt es ständig nur Konflikte? Oder funktioniert es in der Regel recht gut?

Der Psychologieprofessor hat mit Kollegen ein neues Selbstregulierungsmodell für grandiose Narzissten entwickelt. „Narzissten sind davon überzeugt, dass sie großartig sind, und wollen das der Welt zeigen“, er-



Um die Ausprägung von narzisstischen Merkmalen im beruflichen Umfeld zu messen, fehlte lange Zeit ein passendes Verfahren. Denn die vorhandenen Tests aus dem sozialpsychologischen und klinischen Bereich waren dafür ungeeignet

sonalberater. Aber im Tagesgeschäft sei er nicht einsetzbar. „Da fehlt die Akzeptanz“, sagt der Seniorberater bei Fischer HRM in Düsseldorf. Zwar setze er durchaus auch Persönlichkeitsfragebögen ein, aber schon bei einem kognitiven Leistungstest werde es oft schwierig. In seinen strukturierten Interviews arbeite er daher unter anderem mit der Methode der Critical Incidents und

„Narzissten werden in Unternehmen oftmals wegen ihrer selbstbewussten und charmanter Art eingestellt“, betont auch Professor Dr. Mitja Back von der Universität Münster. Um auch die verborgene negative Seite zu erkennen, empfiehlt er, Auswahlkonzepte mit Situationen zu kreieren, in denen sich die Kandidaten nicht nur selbst darstellen können, sondern auch

klärt Back. „Das Problem ist, dass die Welt nicht immer applaudiert und sie bewundert oder sogar Kritik aufkommt.“

NARZISSTEN VERFOLGEN UNTERSCHIEDLICHE STRATEGIEN

Oberstes Ziel eines Narzissten ist es, seinen Status zu erhöhen. Daher ist er ständig da-

von getrieben, Situationen zu suchen, in denen das möglich ist. „Das läuft hoch automatisiert ab“, sagt der Psychologe. So wie eine sozial ängstliche Person aufmerksam darauf achte, bestimmte Angst auslösende Situationen zu vermeiden, so suche der Narzisst nach Situationen, wo er bewundert werden könnte. Merkt er, dass das nicht möglich ist, versucht er den Status des anderen zu reduzieren. Narzissten verfolgen daher zwei unterschiedliche Strategien: den Weg der Bewunderung oder den der Rivalität. Jeder dieser beiden Wege hat Folgen, wie sie von anderen wahrgenommen werden, und formt langfristig ihren sozialen Status. Das Modell zeigt, wie sich Narzissmus als stabiles und konsistentes Verhaltensmuster zur Erhöhung des sozialen Status manifestiert, entwickelt und über die Zeit aufrechterhält. Das sogenannte SPIN-Modell (SPIN steht für Status Pursuit in Narcissism) basiert auf langjähriger Forschung und wurde 2020 erstmals veröffentlicht, ist aber im Unternehmenskontext noch unbekannt.

„Dahinter steht die Idee, dass die negativen Verhaltensweisen eine Konsequenz von gescheiterten Narzissten sind“, erklärt Back. „Sie werden aggressiv, weil die Welt sie nicht auf ein Podest hebt.“ Dann wird aus dem charmanten und selbstbewussten Narzissten ein aggressiver und verletzender Narzisst. Man sollte die beiden Seiten daher nicht als zwei unterschiedliche Typen ansehen, sondern als situationsabhängiges Verhalten.

WENN NARZISSTISCHES VERHALTEN BELOHNT WIRD

Das hat auch Konsequenzen für die Unternehmen. „Verhaltensweisen werden nicht nur von den Akteuren gesteuert, sondern auch von der Reaktion der anderen“, erklärt der Psychologe. „Es gibt mehr Narzissten, wenn narzisstisches Verhalten belohnt wird.“ Unternehmen sollten daher darauf achten, eine Statuserhöhung möglichst mit prosozialem Verhalten zu verbinden. Auch neue Arbeitsformen wie New Work, die weniger auf klassische Hierarchien setzen, können ein Vorteil für Narzissten sein. „Wenn es keine klar strukturierten Systeme gibt, ist es für Narzissten sogar noch einfacher, sich einen höheren informellen Status zu erarbeiten“, erklärt Back.

Den Zusammenhang mit der Unternehmenskultur sieht Professor Schwarzingger auch als einen Grund, warum so manche HR-Abteilung lieber die Finger von dem Thema Narzissmus lässt. „Die merken schnell, dass sie damit ein größeres Fass aufmachen“, so der Diagnostikexperte: „Sie werden wohl keinen Recruiter oder HR-Manager finden, der seinem Chef sagt, dass er ein Narzisst ist.“ •

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

Unsere neue App finden Sie ab sofort bei Google Play oder im App Store von Apple. Infos unter www.dgfp.de/pf-app



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de

