

«Politik zieht Narzissten an»

Die Psychologin RuthENZler hat Erfahrung mit Narzissten in Führungsfunktionen. Sie spricht über Ursachen und Nebenwirkungen des grassierenden Narzissmus in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.



RuthENZler in ihrer Praxis, wo sie vor allem Führungskräfte berät. Foto: Reto Oeschger

Mit RuthENZler sprach Edgar Schuler 25.07.2015

Der griechische Ex-Finanzminister Giannis Varoufakis sei über seinen Narzissmus gestolpert, heisst es, Bankenskandale werden mit dem Narzissmus von Bankern erklärt, die Selbstdarstellung in Castingshows und Internet-Selfies mit grassierendem Narzissmus. Warum hat der Begriff Hochkonjunktur?

Wir leben eben tatsächlich in einer narzisstischen Zeit, in einer narzisstischen Kultur.

Was heisst das?

Nie zuvor war es so einfach, sich einer grossen Öffentlichkeit mitzuteilen. Und die Möglichkeiten, das via soziale Medien zu tun, werden ja auch fleissig genutzt.

Das Bedürfnis, sich öffentlich zu produzieren, ist heute grösser als zu anderen Zeiten?

Nicht unbedingt das Bedürfnis, aber die Digitalisierung macht alles viel schneller und allumfassender. Wir haben viel mehr Möglichkeiten, uns an eine grenzenlose Öffentlichkeit zu wenden. Wir können ein Foto schiessen und dieses dann innert Sekunden an eine Gruppe verschicken. Und das macht man dann auch, in der Annahme, es sei für andere interessant, zu wissen, wo wir uns gerade befinden, was wir gerade essen, was wir einkaufen. Das Angebot an Selbstdarstellung explodiert.

Selbstdarsteller gab es schon immer.

Wie sehr das im Wesen des Menschen liegt, wäre zu diskutieren. Nicht jedermann ist von Natur aus so mitteilungsbedürftig – manche sind es mehr, manche weniger. Aber wer das will, hat heute die Mittel dazu: die Handys, die sozialen Medien. Dazu kommt, dass unsere Gesellschaft wettbewerbsorientierter ist als früher. Man will besser, schöner, schneller sein als andere. Und man hat heute mehr Möglichkeiten, sich mit anderen zu messen. Und noch etwas Wichtiges: Wir haben heute mehr Ichentwürfe zur Verfügung.

Anything goes.

Ja. Ein Beispiel: Früher gab es das nicht, dass ein Mann am Fernsehen ohne Krawatte aufgetreten wäre. Heute tragen die einen Krawatte, die anderen nicht, und mit dem Krawattentragen ist keine Aussage mehr verbunden. Firmenchefs und Politiker können mit oder ohne auftreten. Noch in den 80er-Jahren gab es klare gesellschaftliche Signale: Wer Schlips trug und Auto fuhr, war sicher kein Grüner. Wer im Pullover auftrat, gehörte sicher nicht zum Establishment. Aber heute kann man Auto fahren und trotzdem zu den Grünen gehören, Pullover tragen und eine grosse Firma leiten. Die Grenzen haben sich aufgelöst.

Man hat sich selber verloren, umso mehr stellt man sich gegen aussen dar?

Ja, viele kompensieren die verlorene Innensicht und das damit verbundene stabile Selbst mit exzessiver Selbstdarstellung, Charme, markiger Rhetorik und Drang zum Bewundert-Werden, die von aussen kommen muss.

Das tönt krankhaft.

Da wäre ich vorsichtig. Es hängt eben alles vom Mass ab. Ein gewisser Narzissmus ist gesund, denn wir brauchen einen stabilen Selbstwert. Wir müssen uns sagen können: Trotz meiner Schwächen bin ich o. k. Das ist sehr wichtig. Ohne ein Minimum an Narzissmus würden wir wahrscheinlich hochgradig depressiv oder neurotisch.

Was unterscheidet krankhaften Narzissmus vom gesunden Selbstbewusstsein?

Je besser wir wissen, wer wir sind, was wir können, wo wir unsere Schwächen haben beziehungsweise mit diesen auch versöhnlich umgehen und uns selber annehmen können, je stabiler ist unser Selbstwert – auch in Krisensituationen. Ein gesunder Narzissmus befähigt uns, Entwicklungsschritte zu machen, Hilfe annehmen zu können, unseren Diskussionspartnern auf Augenhöhe zu begegnen und sie ernst zu nehmen. Äusserlichkeiten, wie sozialer Status, Schönheit und Glanz sind nicht einzig identitätsbildend. Der krankhafte Narzisst begegnet seinem Gegenüber kaum auf Augenhöhe, er fühlt sich durch die leiseste Kritik bedroht, er kämpft erbittert um seine Position und ist weder zur Selbstreflexion noch zur Perspektivenübernahme eines anderen in der Lage. Seine Denkmuster bewegen sich in klar abgegrenzten Schemen wie schwarz–weiss, gut–böse, richtig–falsch, das gibt ihm Sicherheit.

Was ist der Auslöser für Narzissmus?

Ihm zugrunde liegt ein niedriges Selbstwertgefühl, das mit Grössenvorstellungen überkompensiert wird. Man glaubt, man habe mehr Talent als andere, man habe eine grössere Mission als andere, man könne mehr als andere. Man überhöht sich in einer nicht realistischen Art und Weise und entwertet gleichzeitig die Leistungen anderer. Der Narzisst sagt: Ich bin die Welt, und sein ganzes Umfeld muss sich nach mir richten.

Moment! Ausgerechnet Leute, die sich öffentlich vieles getrauen, sollen ein niedriges Selbstwertgefühl haben?

Das tönt zunächst paradox, ja. Der Schlüssel liegt im Begriff Kompensation: Viele, die von sich nicht überzeugt sind, möchten das kaschieren oder überkompensieren. Das kann ein starker Motor sein, der die Leistung steigert und bei der Karriere hilft.

Trifft es also zu, dass Narzissten schneller Karriere machen? Erich Fromm schrieb, Narzissmus sei die Berufskrankheit der Chefs.

Gerade in grossen Firmen ist Narzissmus nicht die schlechteste Voraussetzung für den Aufstieg. Der Narzisst hat den unbedingten Willen, andere auszustechen, andere klein zu halten, eine gehobene Position und das damit verbundene Image zu erreichen. Damit identifizieren sich dann diese Leute.

Warum vor allem grosse Firmen?

Diese bieten einem Narzissten das ideale Umfeld. Hier findet er genügend Untergebene, die zwar sehr leistungsbereit sind, ihn aber auch bewundern müssen, wenn sie ebenfalls Karriere machen wollen. Damit befriedigen sie seinen Drang nach Bestätigung. Bis zu einem gewissen Mass kann das eine Firma erfolgreicher machen als andere. Diese leistungswilligen Narzissten ziehen andere leistungswillige Angestellte an. Sie lassen sich von ihnen bewundern, stacheln sie aber auch zu mehr Leistung an, was einem Unternehmen die nötigen Impulse geben kann.

Dann wäre ja alles o. k.

Das Problem ist: Wenn der Ehrgeiz zu gross wird und der narzisstische Boss leistungswillige und kreative Mitarbeiter abwertet und aussortiert, weil er fürchtet, überrundet zu werden und dadurch seine Position zu verlieren. So ein Chef hat dann nur noch Jasager um sich herum, die ihn bestätigen. Das führt zu einer Realitätsverschiebung. Zum Beispiel Finanzkrise: Es gab Bankenchefs, die glaubten, alles sei möglich. Ihre Mitarbeiter getrauten sich nicht mehr, auf Risiken hinzuweisen.

Wie funktionieren nichtnarzisstische Chefs?

Sie wollen nicht allein für sich etwas erreichen, sondern für die Produkte, die Firma, Projekte. Sie funktionieren weniger ichbezogen und mehr sachbezogen.

Wie merke ich, ob ich einen Narzissten als Chef habe?

Es gibt ein untrügliches Zeichen: Der Umgang mit Kritik. Der Narzisst reagiert in der Regel äusserst empfindlich auf Kritik, und zwar auch auf die leiseste, sachbezogene, konstruktive. Er wird dann ungehalten und abwehrend, oder er wechselt das Thema. Es geht ihm ausschliesslich um seine Position. Während der leistungsbezogene Chef gut mit Kritik umgehen und sie annehmen kann – schliesslich könnte er aus der Kritik etwas lernen. Diese Chefs sehen sich in ihrer Position nicht gefährdet. Es geht ihnen um ein Projekt, das sie weiterentwickeln wollen.

Danke für den Tipp. Das tönt einfach.

Ganz so einfach ist es dann eben doch nicht. Es gibt auch Narzissten, die sich den Anschein geben können, Kritik anzunehmen. Ich erlebe das bei Klienten,

häufiger bei Klientinnen, dass solche Chefs dann ein bis zwei Wochen später zurückschlagen.

Wie zurückschlagen?

Die Entwertung erfolgt vielleicht in einem anderen Zusammenhang. Aber sie wird folgen. Eine Klientin hat ihrem Chef ein Projekt vorgestellt und ihm erklärt, wie die Produkte auf den Markt gebracht werden müssen, damit sie erfolgreich verkauft werden können. Sie hat ihn kritisiert, weil seine Strategie bisher nicht aufgegangen ist. Er hat sie für ihre Inputs gelobt und sich bedankt. Als Coach bin ich zusammengezuckt und habe sie vorbereitet, dass sie demnächst aus heiterem Himmel eine massive Entwertung erwarten könnte. Was dann auch geschah, er hat sie an der nächsten Sitzung vor der gesamten Geschäftsleitung blossgestellt.

Der Psychologe Reinhard Haller rät solchen Opfern, die Flucht zu ergreifen.

Da muss man unterscheiden. Es gibt Leute, die von ihrer Persönlichkeit her gut sich in die narzisstische Struktur einfügen können und keine Probleme damit haben, dem Vorgesetzten permanent die Anerkennung zu geben, die er braucht. Aber wenn eine Mitarbeiterin auch mitdenken will, auch einmal Lob erhalten und auf Augenhöhe mit dem Chef sprechen will, wird das für sie extrem schwierig. Das geht nicht.

Und wenn Flucht nicht möglich ist? Nicht jedermann kann einfach den Job aufgeben.

Es gibt noch ein mögliches Verhalten: Wer sich als kreativer Mensch mit seinen Ideen bei einem narzisstisch veranlagten Chef durchsetzen will, muss ihm das Gefühl geben, es seien seine Ideen.

Wie geht das?

Der Untergebene sagt zum Beispiel zum Chef: «Sie haben doch kürzlich eine mögliche Lösung für ein Problem erwähnt. Ich habe darüber nachgedacht und finde, das ist genau der richtige Ansatz. Ich habe das nun noch etwasausformuliert ...»

Viele Ihrer Klientinnen und Klienten stammen aus der Finanzwelt. Zufall?

Man kann sehr viel Geld verdienen in der Branche, das zieht Narzissten an, weil einem viel Geld – und was man sich damit kaufen kann – viel Status verschafft. Und Geld ist ja eine kühle Materie, die nicht besonders viel Einfühlungsvermögen braucht.

Die Narzissmusgefahr ist in einem Spital also geringer?

Nun ja, Spitäler sind ja auch sehr hierarchisch organisiert. Ärzte, gerade operierende Ärzte stehen unter einem hohen Konkurrenzdruck, auch sie

müssen kämpfen und wollen andere ausbooten. Aber am Schluss vom Tag geht es hoffentlich doch um den Dienst am Menschen ...

... was Spitäler für Narzissmus immun macht.

Sagen wir so: stark narzisstisch veranlagte Menschen suchen sich wohl eher andere Branchen.

Man hat den Eindruck, dass die Politik von Narzissten dominiert wird.

Politik zieht solche Menschen an: Man steht im Rampenlicht, man sieht sich im Fernsehen, man wird bewundert. Aber Politiker sind auch öffentlicher Kritik ausgesetzt. Man braucht ein dickes Fell und kann es sich nicht leisten, so empfindlich zu reagieren, wie das im Firmenumfeld möglich ist.

Der Hang vieler Politiker zum Missionarischen ist auffallend.

Ja, auch das ist ein Merkmal für Narzissmus. Man suggeriert Gefahren und überhöht sich zum einzig möglichen Retter.

Sie sprechen die SVP an.

Nicht allein. Missionarisches Verhalten kommt in vielen Parteien vor. Die einen wollen uns vor der EU retten, die anderen vor der globalen Erwärmung oder vor dem ungehemmten Kapitalismus. Das ist nicht nur schlecht, denn diese Politiker verkünden klare Botschaften. Da weiss man, was man hat und wen man wählt. Die Frage ist: Geht es diesen Politikern allein um mehr Macht oder geht es ihnen um die Sache? (Tages-Anzeiger)

(Erstellt: 24.07.2015, 23:30 Uhr)