



# BEVOR DAS GIFT IN DIE POREN DRINGT

## Narzissten schon im Vorfeld erkennen

Text: Sonja Brüggemann

**D**as Wort Erfolg scheint ihnen auf die Stirn tätowiert, sie sprühen vor Tatendrang und Ehrgeiz, versprechen selbstbewusst Innovationen und können sich hervorragend präsentieren. Kurz: Narzissten sind ein Geschenk für jedes Unternehmen. Oder? Die Wahrheit sieht anders aus: Gerade in Führungspositionen können sich Menschen mit ausgeprägten narzisstischen Mustern als pures Gift für Team und Unternehmen erweisen. Besser, sie schon im Vorstellungsgespräch zu erkennen.

Es geht nur um die eigenen Erfolge!

Neuer Glanz für das Unternehmen, Charisma und starke Visionen. Welches Unternehmen wünscht sich das nicht für seine Chefetage? Erfolg und Macht sind Teil des Spiels. Menschen mit narzisstischen Zügen in Führungspositionen keine Seltenheit. Sie bringen schließlich viel von dem mit, was in Stellenausschreibungen für gehobene Posten steht. Aber längst nicht alles: Vielen Narzisstinnen und Narzissten fehlt es an Glaubwürdigkeit, Aufrichtigkeit und Authentizität. Von Wertschätzung ihres Teams keine Rede sein, es geht nur um die eigenen Erfolge. Empathie ist für sie ebenso ein Fremdwort wie Kritikfähigkeit oder Selbstreflektion. Deshalb ist es so wichtig, sie vor einer Fehlbesetzung zu erkennen.

Im Vorstellungsgespräch kommt es zunächst darauf an, sich zurückzunehmen und die Beobachterrolle einzunehmen. Reden sie nicht viel über die Position, um die es geht, oder über sich. Halten Sie sich damit zurück, Erwartungen und Ziele anzusprechen. Geben Sie dem Bewerber oder der Bewerberin Raum, selbst zu sprechen. Wenn ständig die Ich-Form benutzt wird, das gesamte bisherige Leben als eine einzige Anreihung von Erfolgen und locker gelösten Problemen besteht, sind das schon deutliche Hinweise auf eine narzisstische Persönlichkeit.

### Stille im Gespräch: Horror für den Narzissten

Schweigen Sie zwischendurch ganz und halten Sie dabei Augenkontakt. Der narzisstische Mensch kann jetzt nicht einschätzen, was Sie über ihn denken. Er oder sie wird die Stille im Gespräch als puren Horror empfinden. Wird der Blick Ihres Gegenübers unstedet oder unangemessen streng, dann haben Sie das nächste Anzeichen. In ihrem Inneren haben diese Menschen eine tiefe Leere anstelle von echter Stabilität. Aufschlussreich sind zudem Fragen wie: Was bedeutet Gemeinschaft für Sie? Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht wichtig, um ein Team zu führen? Haben Sie sich in der Vergangenheit um Menschen gekümmert, die Unterstützung und Hilfe brauchten?

Von einem Menschen mit narzisstischen Mustern werden Sie dramatische Stories hören, mit ihm selbst wahlweise in der Rolle des Retters oder des Opfers. Die Mimik ändert sich, es ist, als säßen Sie im Kino. Mit echtem empathischem Empfinden, Begeisterungsfähigkeit, Pro-Aktivität oder hohem Engagement hat das nichts zu tun. Sie erleben lediglich eine der vielen Stress-Bewältigungsstrategien der narzisstischen Person.

### Hohe Erwartungen kompensieren innere Leere

Die schon erwähnte innere Leere wird durch hohe Erwartungen an das zukünftige Unternehmen kom-



pensiert. Es muss schon etwas geboten werden, damit der Bewerber oder die Bewerberin die eigene Großartigkeit in den Dienst des Unternehmens stellt. Das folgende Beispiel stammt aus der Recruiting-Praxis: Eine Kandidatin, deren narzisstischer Anteil sich bereits im Screening abgezeichnet hatte, erklärt kurz nach Beginn des Bewerbungsgesprächs, das Unternehmen sei eigentlich nicht ihre erste Wahl. Sie habe sich dennoch für die Teilnahme am Prozess entschieden, weil man von den schlechten und kleinen Firmen am meisten lernen könne. Mit anderen Worten: Zeigt mir, was ihr zu bieten habt, und ich belohne euch eventuell und gnädigerweise mit meiner Zusage.

Bei dieser Frau hatte sich der narzisstische Anteil der Persönlichkeit bereits im Screening abgezeichnet. Mittelmäßigkeit ist nichts für Menschen mit narzisstischen Mustern – deshalb sind sie selbst auch niemals mittelmäßig (Pseudologie, also Lügen, um sich besser darzustellen, ist bei ihnen nicht selten). Sie können emotional nur entspannen, wenn sie über den Dingen – und anderen Menschen – stehen. Es ist nicht weiter verwunderlich, dass das Gesprächsziel von Narzissten in der Regel die Abwertung des Gesprächspartners oder der Gesprächspartnerin ist. Ist das wie im Vorstellungsgespräch nicht möglich, werden die eigenen Fähigkeiten überhöht.

### Eine Fehlbesetzung mit schweren Folgen

Ein zweites reales Beispiel aus der Praxis belegt, warum es für alle Mitarbeitenden eines Unternehmens schwerwiegende Konsequenzen haben kann, Menschen mit narzisstischen Mustern einzustellen:

In einem Unternehmen kündigen mehrere sehr gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zwei Mitgliedern desselben Teams wird ein Erschöpfungssyndrom attestiert, die Motivation und Initiative der verbliebenen Kollegen ist nicht mehr messbar. Letztlich kündigt das Unternehmen dem Teamleiter – einem Narzissten. Der sagt: „Die waren dort einfach nicht in der Lage, meine innovativen Ideen umzusetzen.“

Narzissmus kann bei weitem nicht nur in Chefetagen ein Problem sein. Wenn jemand durch Wutanfälle, Konkurrenzdenken, Beleidigungen und Demütigungen Anderer auffällt oder Kolleginnen und Kollegen mobbt, wenn in einem Team das Geben und Nehmen nicht im Gleichgewicht sind, weil einer oder eine nur auf den eigenen Vorteil bedacht ist, dann haben Sie es mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einer narzisstischen Persönlichkeit zu tun.

Tiefe Leere statt innerer Stabilität!



### Sonja Brüggemann

Sonja Brüggemann ist seit mehr als 20 Jahren psychologische Beraterin und Analytikerin in der Unternehmensberatung und darauf spezialisiert, Unternehmen vor toxischen Führungspersönlichkeiten zu bewahren.