

Ich bin unbezahlbar!



Reinhard Haller
Univ.-Prof. Dr. med., Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapeut

Die Frage des Ich und seiner Wertigkeit beschäftigt nicht nur Hirnforscher, Evolutionsbiologen, Soziologen und Philosophen, sondern zunehmend auch Persönlichkeitsexperten und Wirtschaftspsychologen. Einig sind sich alle Wissenschaftszweige in der Frage nach diesem Kern des Menschseins, dass der Homo sapiens sich durch sein Ich-Bewusstsein von den anderen Gattungen unterscheidet und dass das menschliche Wesen die Welt höchst subjektiv, nämlich aus der «Erste-Person-Perspektive», betrachtet.

Manche Forscher meinen, dass es das Ich gar nicht gebe und das Selbst eine Illusion sei. Die mit ihrem Gedankengut auch die Wirtschafts- und Werbepsychologie dominierende Psychoanalyse sieht nach dem berühmten Instanzenmodell von Sigmund Freud (1923) im Ego, welches aus Wahrnehmen, Denken und dem Gedächtnis besteht, das Selbst- und Realitätsbewusstsein repräsentiert. Es ist stets um Autonomie bemüht und stellt einen Vermittler zwischen der Triebhaftigkeit einerseits und den Normen des Gewissens und den Werten der Umwelt andererseits dar.

Dies stets unter Berücksichtigung der Realität und des Ziels, psychische und soziale Konflikte konstruktiv aufzulösen. Der wirklich reife und psychisch gesunde Mensch kann so an die Stelle des triebhaften Lustprinzips das sogenannte Realitätsprinzip setzen, also einigermassen realistisch seinen Preis und Wert beurteilen.

Entscheidend ist das eigene Ich-Bild

Die herkömmliche Psychologie interessiert sich vor allem für die Fragen, wie sich das Selbstbewusstsein entwickelt, wodurch Menschen zu Individuen werden und welche psychosozialen Störungen aus zu wenig oder zu viel Selbstwertgefühl resultieren. Fühlen wir uns, so könnte man es in greifbaren Messeinheiten ausdrücken, unter- oder überbezahlt, wird unsere Leistung genügend geschätzt, bringt die Mitwelt unserer Persönlichkeit genügend Respekt entgegen, sehen wir uns gerecht behandelt?

Herrscht in unserem Betrieb ein Klima der Wertschätzung, werden wir gerecht beurteilt, bekommen wir genügend authentisches Lob? Was hat Eigenwirksamkeit mit der Erwartungshaltung gegenüber dem Ich und mit der Einstellung zur eigenen Person zu tun? Welches Selbstbild haben wir und wie viel sind wir uns selbst wert? Die Fragen nach dem Karriere-Erfolgsmodell und der idealtypischen Führungspersönlichkeit lässt sich nicht nur nach objektiven Charaktermerkmalen und von aussen analysierbaren Verhaltensweisen beantworten, sondern sie stellt sich der Selbsteinschätzung und Eigenbeurteilung, sie hängt ganz entscheidend vom Ich-Bild ab.

«Welches Selbstbild haben wir und wie viel sind wir uns selbst wert?»

All diese Fragen werden in neuerer Zeit vor dem Hintergrund des Narzissmus-Konzepts diskutiert. Ohne Befassung mit den Hypothesen dieser zeitlos gültigen, jetzt aber besonders aktuellen Denkrichtung liesse sich die Titelfrage, ob ich tatsächlich unbezahlbar bin, nicht beantworten. Die Narzissten-Allegorie steht nicht nur im Zentrum der Gesellschafts- und Persönlichkeitsforschung, sondern erfreut sich grosser Popularität, wovon die Etablierung des Begriffs in der Alltagssprache zeugt.

Die Ausdrücke «Narzisst» und «narzisstisch», bis vor wenigen Jahren noch Kulturschaffenden und Psychoexperten vorbehalten, sind heute ja in aller Munde. Wir sprechen vom Zeitalter des Narzissmus und von einer narzisstischen

Gesellschaft, von männlichem und weiblichem Narzissmus, von Narzissmus in Partnerschaft und Beruf, von Hyper-, Pseudo- und Komplementärnarzissten, von narzisstischem Höhenrausch und narzisstischer Wut, von narzisstischen Bedürfnissen und narzisstischer Kränkbarkeit und neuerdings vermehrt vom Cybernarzissmus. Wir warnen vor narzisstischen Politikern, bewundern aber sich narzisstisch gebärdende Stars und folgen narzisstischen Verführungsgestalten. In widersprüchlicher Weise fürchten wir uns vor dem böartigen, dem malignen Narzissmus und unterliegen, um ein Schlagwort aus der Persönlichkeitsforschung zu verwenden, dem «Charme des narzisstischen Psychopathen».

Der Mythos von Narziss

Was man mit dem fast schon inflationär verwendeten Begriff Narzissmus meint, ist dabei keinesfalls neu, sondern gehört zum Wesen des Menschen. Narzisstisches Verhalten ist viel älter als der Mythos von Narziss, dem selbstverliebten schönen Jüngling. Es ist ein zeitloses Phänomen, dessen Bedeutung für Individuum und Gesellschaft, für Kultur und Therapie, für Führung und Politik immer besser erkannt wird.

Es ist der unstillbare Wunsch nach Anerkennung und Bewunderung und die übertriebene Einschätzung der eigenen Wichtigkeit. So stellt es eine gewaltige Kraft und einen psychischen Motor dar, ein Bollwerk des Selbstvertrauens, ja einen Wesenszug und eine Geisteshaltung. Narzissmus ist zum Verhaltensmuster einzelner Individuen und der ganzen Gesellschaft geworden.

«Die Ausdrücke ‹Narzisst› und ‹narzisstisch› sind heute in aller Munde.»

Überraschend müssen wir dabei feststellen, dass hinter dem vollen äusseren Glanz meist ein fragiles Selbstwertgefühl lauert und die emotionale Intelligenz verkümmert ist. Narzissmus ist aber viel mehr als eine Störung. Im Prinzip ist er eine psychische Urkraft, welche positiv und negativ gestalten kann. Entscheidend ist, wie so oft in Medizin und Psychologie, allein die Dosis, die bekanntlich das Gift macht. Ein gesundes Mass an Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen und Begeisterungsfähigkeit stärkt die Persönlichkeit. Ein Zuwenig an diesen ich-stärkenden, das Selbstvertrauen fördernden Eigenschaften hätte unweigerlich neurotische Störungen wie Versagensängste oder Minderwertigkeitskomplexe zur Folge.

Der Mensch, insbesondere in Führungsfunktion, braucht ein gewisses Mass an Narzissmus, welcher erst dann zum Problem wird, wenn jemand darunter leidet, wenn also die Leidensgrenze überschritten wird. Sei es bei Partnern und Mitarbeitern, welche die Rücksichtslosigkeit und ständige Entwertung durch den Narzissten nicht mehr ertragen, oder sei es bei der eigenen Person, die von allen verlassen und gemieden, in Isolation geraten ist.

Narzissmus ist jedenfalls eine psychologische Supermacht, die das gesellschaftliche und individuelle Leben durchdringt und die auch in den Fragen von Karriere, Führungsstärke und

Erfolg sowie Selbstbild und Lebenszufriedenheit eine ganz entscheidende Rolle spielt. Nicht erst seit Donald Trump narzisstisches Gehabe zu seinem Markenzeichen gemacht hat, wird auch in der Berufs- und Wirtschaftswelt, in Karriereplanung und Führungspsychologie über die Auswirkungen dieses neuen Zeitgeistes diskutiert.

«Narzissmus ist im Prinzip eine psychische Urkraft, welche positiv und negativ gestalten kann.»

Vorteile für Firmen?

Besonders interessieren die Fragen, ob Narzissmus ein Karrierebeschleuniger oder -hindernis sei und ob narzisstischer Führungsstil die Effizienz eines Unternehmens fördern kann. Zahlreiche arbeits- und führungspsychologische Untersuchungen geben eine klare Antwort: Vereinfacht kann die Faustregel gelten, dass narzisstischer Führungsstil für eigene Karriere und Entwicklung eines Betriebs anfangs grosse Vorteile bringt, sich dann aber bei Überhandnehmen ins Gegenteil verwandeln kann. Darauf wird noch ausführlich einzugehen sein.

Zu Beziehung und Liebe unfähig

Das Bild des nur an sich selbst interessierten Menschen, welches hinter der Frage nach dem rechten Selbstwert steht, geht zurück auf den Mythos vom schönen Jüngling Narkissos. Von allen bewundert und begehrt, ist er unfähig zu Beziehung und Liebe, er kennt keine positiven Emotionen, er lebt in seiner autistischen Welt. Erst als er sein Gesicht in einem Quell gespiegelt sieht, kann er sich verlieben – in sein eigenes Bild, in sich selbst.

Nicht innerlich ergriffen, sondern oberflächlich. Nicht empathisch, sondern fassadenhaft. Grenzenlos in seiner Selbstbewunderung will er sich mit seiner Imago vereinen. Dabei stürzt er ins Wasser und ertrinkt. Die berühmte Geschichte, reich an psychologischen Symbolen, liefert ein Psychogramm des klassischen Narzissmus: Übertriebenes Selbstwertgefühl, euphorische Darstellung eigener Fähigkeiten, ständiges Verlangen nach Bewunderung, Fantasien von unendlichem Erfolg und Glanz, Mangel an Einfühlungsvermögen, Neid und überhebliches Verhalten gelten als Hauptmerkmale der narzisstischen Persönlichkeit.

Deren wesentliche Komponenten sind die 5 grossen «E»: Egozentrität, Eigensucht, Empfindlichkeit, Empathiemangel, Entwertung anderer. Der Narzisst nimmt alles aus der Ich-Perspektive wahr. Sein Fühlen und Denken ist nur auf die eigene Person zentriert. Er ist ein «Ichling» mit einem einzigen Lebensprinzip: ich, icher, am ichesten. Was er denkt, ist genial, wie er handelt, absolut logisch. Seine Meinungen sind die einzig richtigen, seine Beurteilungen nicht angreifbar, sein Entscheiden und

Handeln fehlerlos. Narzissmus hat nichts mit Eigenliebe zu tun, wie die fälschliche Übersetzung lautet. Denn ein Narzisst kann gar nicht lieben. Nicht sich selbst, schon gar nicht andere. Vielmehr nimmt die Ich-Fokussierung den Charakter der Sucht an, der Krankheit des Nicht-genug-Kriegens und Nicht-aufhören-Könnens. Seine Drogen heissen nicht Cannabis oder Kokain, sondern Anerkennung und Bewunderung, liefern aber wie alle Suchtmittel keine echten Emotionen, sondern nur oberflächliche, unecht-rauschhafte Gefühle. Ein echter Narzisst kann sich nicht in andere hineinfühlen.

Die wichtigste menschliche Eigenschaft – die Empathie – ist ihm fremd. Mit niemandem hat er Mitleid, kaum jemand ist ihm sympathisch. Da er innerlich voll von Minderwertigkeitsgefühlen ist, muss er andere ständig entwerten. Nach der Psychologie des einäugigen Königs, der nur Blinde um sich duldet, behandelt er seine Mitmenschen arrogant, entwürdigend und manipulativ. Sie sind für ihn ausschliesslich Mittel für seinen Zweck.

«Narzissmus hat nichts mit Eigenliebe zu tun, wie die fälschliche Übersetzung lautet.»

«Ein Narzisst ist ein Ofen, der nur sich selbst wärmt», lautet die wohl beste Narzissmus-Definition, vom Theologen Karl Rahner (1904–1984) stammend. Was so gar nicht zur grossartigen Ich-AG passt, ist die extreme Empfindlichkeit. Jede andere Meinung erlebt der Narzisst als ungeheuerlichen Affront.

Jegliche Kritik – und sei sie noch so konstruktiv – bedeutet für ihn eine Majestätsbeleidigung, die er nie mehr vergessen kann. Gott verzeiht, nicht aber der Narzisst. Stark im Austeilen, mimosenhaft im Einstecken. Extreme Kränkbarkeit ist deshalb die eigentliche «Achillesferse der Bosse».

Narzissmus als etwas

Normales

Narzissmus ist nicht a priori etwas Schlechtes oder Krankes. Ein normales Mass Narzissmus hebt den Eigenwert, steigert das Sicherheitsgefühl und fördert die Lebentüchtigkeit. Solch gesunder Narzissmus – geprägt von Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit – hat durchaus Ähnlichkeit mit einer der begehrtesten und edelsten Führungseigenschaften: mit dem Charisma.

Der Charismatiker hat auch egozentrische Züge, er ist selbstsicher und kann sich gut durchsetzen. Er entwertet die Mitmenschen jedoch nicht und ist vor allem nicht so kränkbar wie der Narzisst. Seinen Selbstwert pflegt er kaum einmal auf Kosten anderer. In seiner toleranten Grundhaltung anerkennt er die Werte anderer, ohne die eigenen aufzugeben.

Im Gegensatz zum misstrauisch-neidischen Narzisst duldet eine charismatische Persönlichkeit auch andere Götter neben sich. Charismatische Menschen sind selbstsicher genug, um konstruktive Kritik zu ertragen, und besitzen ausreichend Souveränität, um auch andere anerkennen und loben zu können.

Die idealtypische Führungspersönlichkeit ist somit selbstbewusst und durchsetzungsfähig, kompetent und kreativ, teamfähig und konstruktiv, neugierig und lernbereit, durchsetzungsfähig und entscheidungsfreudig. Sie kann andere motivieren und begeistern, sie zeigt Besonnenheit und Gelassenheit, sie vermittelt gerade in Krisen das Gefühl von Stärke und Sicherheit.

Sie verfügt mit einem Wort über einen gesunden Narzissmus. Nehmen allerdings Egozentrik und Rücksichtslosigkeit überhand, wird dies zu Verlust der sozialen Kompetenz, zu mangelnder Teamfähigkeit und wenig achtsamem, entwertendem Umgang mit den Mitarbeitern führen. Zu viel der Selbstwertschätzung lässt keine Wertschätzung für die Mitmenschen mehr zu. Der beste Motivationsfaktor geht verloren. Dies hat ein schlechtes Betriebsklima, hohen Personalwechsel und falsche Entscheidungen zur Folge. Der Narzisst hat abgehoben, in seiner Kränkbarkeit ist er nicht mehr reflexionsfähig, er lässt kein Korrektiv mehr zu.

«Es wird um ihn einsam, der Narziss-Mythos endet im Absturz.»

Es wird um ihn einsam, der Narziss-Mythos endet im Absturz. Wie soll man mit narzisstischen Kollegen, Mitarbeitern und Chefs umgehen? Kann sich ein Narzisst je ändern oder steht man bei ihm auf verlorenem Posten?

Folgende Faustregel kann gelten: Narzisstische Reaktionen, bei Machtzuwachs oder Erlangen einer Leitungsfunktion, sind fast unvermeidlich, sind modulierbar und nötigenfalls therapierbar. Aber eine narzisstische

Persönlichkeit – Narzisst sein durch und durch – ist nicht heilbar. Hier hilft nur Flucht ohne Wiederkehr. Wenn man sich aus einer narzisstischen Beziehung nicht lösen kann, sei es durch private oder berufliche Zwänge, wenn man also mit einem narzisstischen Vorgesetzten oder Partner leben muss, gilt es in erster Linie, diesen enormen Dauerstress möglichst unbeschadet zu überstehen, also seine eigene Haut zu retten.

Wie mit Narzissten umgehen?

Wesentliche Voraussetzung für einen verträglichen Umgang mit Narzissten ist es, deren Störungen überhaupt zu erkennen. Narzissmus äussert sich in unterschiedlicher Gestalt, nicht nur in der des Aufschneiders, des Machos oder Wüterichs. Vielmehr gibt es auch passive, parasitäre, amouröse, ja sogar demütige Narzissten. Um sie zu ertragen, soll man sich der narzisstischen Aura – dem Duft des Narziss, seiner Faszination – entziehen und Autonomie bewahren.

Sich dem von Narzissten ausgehenden Bewunderungsdruck oder den Schuldgefühlen zu entziehen, welche chronisch beleidigte Narzissten in uns auslösen, ist nicht einfach. Um nicht Opfer in einer narzisstischen Beziehungskonstellation zu werden, ist das Markieren seiner eigenen Ich-Grenzen und das Aufzeigen von Grenzüberschreitungen erforderlich. Besonders bei den unangenehmen Ausprägungen des Narzissmus kann es helfen, hinter die Fassade zu blicken, indem man z.B. als Wurzel des narzisstischen Selbstlobes dessen Minderwertigkeitsängste und im niederbrüllenden Chef das hilflose Schreien eines Kindes erkennt.

Wissen über Hintergründe, Erscheinungsformen und Auswirkungen gibt gerade beim Phänomen Narzissmus enorme Macht. Will man sich der Psyche des Narzissten überhaupt nähern, ist dies nur mit seiner Droge, dem Lob, möglich. Wie bei einer medizinischen Entzugsbehandlung muss die suchtmachende Substanz herundosiert werden, man darf sie nicht radikal absetzen.

Am besten ist der Narzisst mit seinem ureigensten Werkzeug, dem Spiegel, zu schlagen. Sachliche und authentische Reflexionen können ihn zum Nachdenken bringen. Nicht aggressiv, nicht belehrend, nicht zynisch, sondern einfühlsam. Der Narzisst braucht Grenzen, da dies nicht nur seine Expansionsgelüste reduzieren, sondern ihm Sicherheit und Orientierung geben kann.

«Der Narzisst braucht Grenzen, da dies nicht nur seine Expansionsgelüste reduzieren, sondern ihm Sicherheit und Orientierung geben kann.»

Vergessen wir nicht das Wichtigste in der Begegnung mit narzisstischen Menschen: den Humor, den der Narzisst fürchtet wie der Teufel das Weihwasser – man könnte ihn ja verlachen –, der aber für die Menschen in seiner Umgebung einen katarrhalischen Effekt hat und ihnen Gelassenheit gibt. Dies macht den Umgang mit Narzissten erträglicher. Die Geschichte des Narkissos endet in Vereinsamung und Tod. Wenn übermässiger Narzissmus zum gesellschaft-

lichen Prinzip wird, wenn er sich in Politik, Religion und Kultur allzu sehr ausbreitet, wenn er Partnerschaft und Berufsleben dominiert, führt dies zu mitmenschlicher Kälte und sozialer Entsolidarisierung.

Um die eingangs gestellte Frage zu Narzissmus und Karriere klar und wissenschaftlich fundiert zu beantworten: In zahlreichen wirtschaftspsychologischen Untersuchungen liess sich nachweisen, dass konstruktiver Narzissmus ein Karriereförderer ist. Wenn die Dosis aber zu hoch wird, wenn Effekthascherei und Vordergründigkeit dominieren, wenn jede Kritik verpönt ist und nur noch selbstherrliche Entscheidungen getroffen werden, wird er zum Karrierekiller. Selbst die treuesten, anfangs von seiner Faszination gefangenen Gefolgsleute werden die ständige Selbstdarstellung und die Rücksichtslosigkeit eines narzisstischen Chefs nicht mehr ertragen. Irgendwann werden sie ihn verlassen. Es wird einsam um den Narzissten.

Die Auseinandersetzung mit unseren Eitelkeiten und Verletzlichkeiten, mit Empathie und Wertschätzung, kurzum mit den eigenen narzisstischen Anteilen ist eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben der Persönlichkeitsbildung. Dieser Prozess bleibt keinem erspart, der erfolgreich sein will. Trauen wir uns deshalb, in den Spiegel des Narziss zu blicken!

Vielleicht erkennen wir dort den Narzissmus unserer Mitmenschen, vielleicht sogar jenen der eigenen Person. Wenn es jedem von uns gelingt, die destruktiven Anteile des Narzissmus zu erkennen und zu überwinden sowie die positiven Effekte konstruktiv zu nutzen, dann werden seine Persönlichkeit und seine Leistung tatsächlich unbezahlbar.