



## Was tun, wenn der Chef ein Narzisst ist?

Narzissten sind ausserordentlich interessante, weil ambivalente Persönlichkeiten. Eloquent, redegewandt und oftmals unterhaltsam, punkten sie beim ersten Eindruck. Ihr toxisches Verhalten bleibt oft lange Zeit unbemerkt. Irgendwann kommt aber bei jedem der Moment, in dem sich der manipulative Nebel lichtet und man erkennt, dass man in die Fänge eines Narzissten geraten ist. Was kann man in einem solchen Fall tun, um sich zu befreien?

■ **Von Silke Weinig**

Ähnlich oft, wie ich gefragt werde, was man im Umgang mit Cholerikern tun kann, werde ich um Rat gebeten, was den Umgang mit Narzissten betrifft. Wobei ich mir nicht sicher bin, ob es wirklich darum geht, wie man mit einem Narzissten klarkommen soll, oder eher um die Frage, wie man ihn aushalten kann. Die Fragestellung mag spitzfindig klingen, bringt aber ein wichtiges Dilemma im Umgang mit Narzissten zutage: Irgendwie haben sie etwas – dieses ganz besondere Extra. Ist man erst einmal in das Netz eines Narzissten geraten, kommt man nur schwer wieder heraus.

### Typisch narzisstisch: dramatisch, emotional, launenhaft

Menschen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung erkennt man an ihrer ausgeprägten Selbstüberschätzung, ihrem gesteigerten Verlangen nach Anerkennung, ihrer überheblichen Anspruchshaltung und ihrem Mangel an Empathie. Sie lechzen nach Aufmerksamkeit und tun alles, um ihr grandioses Selbstbild zu stärken, weswegen Lügen, Intrigen-Spinnen und Manipulation zu ihren Lieblingswerkzeugen im Umgang mit anderen gehören.

Narzissten sind ausserordentlich interessante, weil ambivalente Persönlichkeiten. Sie können sehr leistungsstark und erfolgreich sein. Eloquent, redegewandt und oftmals unterhaltsam punkten sie beim ersten Eindruck. Ihr toxisches Verhalten bleibt oft lange Zeit unbemerkt. Dennoch kommt bei jedem irgendwann der Moment, in dem sich der manipulative Nebel dauerhafter Selbstbeweihräucherung lichtet und man feststellt, dass man in die Fänge eines Narzissten geraten ist.

### I am the greatest!

Wertschätzung oder Empathie von einem Narzissten zu erhoffen ist sinnlos. Ein klein wenig Aufmerksamkeit in homöopathischer Dosierung bekommt nur derjenige ab, der ihm huldigt – aber nicht zu viel, denn die volle Dröhnung an Bewunderung braucht der Narzisst für sich selber.

Menschen, die Narzissten nahestehen, befinden sich in einem ständigen Wechselbad zwischen Charme-Offensive und herablassender Kälte. Auf der einen Seite sind Narzissten besitzergreifend und eifersüchtig. Auf der anderen Seite verweigern sie jegliche Nähe. Erhalten sie nicht die gewünschte Aufmerksamkeit und Anerkennung, neigen sie zu einem nachtragenden bis rachsüchtigen Verhalten.

Obwohl sie von ihrer Sonderstellung und Wichtigkeit überzeugt sind, nehmen sie geringste Kritik als Bedrohung wahr. Hier zeigt sich ihr gestörtes Selbstwertgefühl und ihre in Wirklichkeit fehlende Selbstliebe. Um sich vor weiterer Missbilligung zu schützen, werden um die als bedrohlich wahrgenommene Person Intrigen gesponnen, die den Narzissten in ein gutes Licht rücken und den anderen abwerten sollen.

### Falsch verstandene Definition von Selbstliebe

Unter Narzissmus versteht man im Allgemeinen eine überzogene Selbstliebe – aber ist diese Definition richtig? Liebt sich der Narzisst tatsächlich über alle Massen? Gesunde Selbstliebe bedeutet, dass man sich akzeptiert und annimmt, so wie man ist – mit allen Stärken und Schwächen. Das ist eine Voraussetzung für ein gutes soziales Miteinander. Selbstakzeptanz ermöglicht es mir, andere

anzunehmen mit all ihren Ecken, Kanten und Marotten. Da Narzissten genau diese Fähigkeit fehlt, liegt nahe, dass ihre vermeintliche Selbstliebe nichts mit wahrer Liebe zu tun hat. Bei genauerer Betrachtung offenbart sich die Wirklichkeit: Wenngleich Narzissten sehr selbstbewusst auftreten, ist ihr Selbstbewusstsein gering. Stattdessen leiden sie an einem negativen Selbstbild, das sie ständig mit sich hadern lässt.

### Eine Spurensuche

Narzissten haben in ihrem Leben oft Verletzung und Zurückweisung erfahren. Egal ob ein Narzisst als Kind übermässig vernachlässigt oder massiv verwöhnt wurde, ihn begleitet zeitlebens der Gedanke, dass er sich auf andere Menschen nicht verlassen kann. Die fehlende Resonanz der wichtigsten Bezugspersonen führt zu grossen Ängsten: «Mit mir stimmt etwas nicht. So, wie ich bin, werde ich nicht angenommen – kann ich nicht angenommen werden.» Als Überlebensstrategie bemüht sich das Kind, aussergewöhnlich zu sein und die Eltern nicht zu enttäuschen. Mehr noch, es versucht sich dessen zu versichern: «Euch Eltern brauche ich nicht. Ich brauche niemanden. Ich verlasse mich nur auf mich.» Mit dieser Einstellung schützt sich das Kind vor weiteren Verletzungen und Enttäuschungen. Das erklärt, warum innige Beziehungen nicht mehr eingegangen werden. Sie bedeuten ein viel zu grosses Wagnis. Irgendwann ist der selbst auferlegte Sicherheitsabstand Teil des Selbst.

### Narzissten als Chef

Insbesondere in Führungspositionen findet man viele narzisstische Persönlichkeiten, weil diese sehr charismatisch sein können. Als Chef muss ein Narzisst nicht unbedingt unerträglich oder zwingend inkompetent sein. Ganz im Gegenteil. Unternehmen können von Narzissten profitieren. Ihr Mangel an Risikobewusstsein und ihr Charisma können ganze Belegschaften beflügeln und Innovationen voranbringen.

Was jedoch schwer zu ertragen ist, sind die fehlende Fähigkeit, Kritik einzustecken oder sich selbst zu reflektieren, das starke Streben nach Dominanz, die ständige Selbstbeweihräucherung und ihr kühles, berechnendes Verhalten. Führung ist für Narzissten nur ein



Wort. Was sie machen, ist managen. So steuern und verschieben sie ihre Projekte und Mitarbeiter wie Figuren auf dem Schachbrett, wobei ihr eigener Sieg immer das oberste Ziel ist. Sie sind der Grund für Erfolge. Geht etwas schief, waren es die anderen.

## Was tun?

- **Akzeptieren Sie ihn.** Versuchen Sie, sich seelisch so unabhängig wie möglich zu machen. Er ist, wie er ist. Liefern Sie sich daher nicht seinem Machtstreben aus: weder mit devotem Verhalten noch indem Sie ihn bekämpfen. Finden Sie besser irgendetwas, das Ihnen am anderen gefällt, etwas, das Sie wertschätzen können.
- **Stärken Sie sich!** Wie in einer Partnerschaft gilt: Je autonomer und selbstbestimmter Sie auftreten, umso besser können Sie Distanz halten, narzisstische Entwertungen abwehren und sich selbst behaupten.
- **Seien Sie sich Ihrer Prioritäten und Grenzen bewusst** – und setzen Sie diese! Wenn wir wissen, was wir wollen, ist es leichter, Position zu beziehen. Mit gutem Selbstmanagement und ohne aufbrausende Emotionen bleiben wir bei uns. Das wiederum stärkt unsere Selbstwirksamkeit und unser Selbstbewusstsein. Wenn wir uns unserer eigenen Stärken und Grenzen bewusst sind und diese klar vertreten, sind wir schwierigen Menschen weniger ausgeliefert.

- **Setzen Sie Grenzen.** Keiner hat das Recht, Sie vor anderen zu kritisieren oder Sie anzubrüllen! Erwarten Sie aber keine Entschuldigung, für einen Narzissten ist das nahezu unmöglich. Jedoch soll er wissen, dass er keinen Freifahrtschein hat, ähnliche Beleidigungen zu wiederholen.
- **Kritisieren Sie nicht** – und wenn, dann in homöopathischer Dosierung. Vermeiden Sie spontane Kritikgespräche zwischen Tür und Angel. Bereiten Sie sich stattdessen gut vor und nutzen Sie feste Feedback-Regeln.
- **Erwarten Sie kein Lob.** Wertschätzung von einem narzisstischen Chef zu erhoffen ist ein utopischer Wunsch. Seien Sie stattdessen bei überschwänglichem Lob misstrauisch. Das könnte ein Manipulationsversuch sein, um Sie auszubeuten.
- **Bieten Sie keine Angriffsfläche.** Seien Sie bei allen Meetings und Gesprächen gut vorbereitet. Sollte eine Frage Sie doch aufs Glatteis führen, dann sagen Sie ruhig: «Ich werde mich hierzu informieren und Sie in Kenntnis setzen.» Gehen Sie bloss nicht auf verbale Attacken ein und hüten Sie sich davor, in den Rechtfertigungs- oder Vorwurfsmodus zu verfallen.
- **Passen Sie auf, wie Sie formulieren.** Seien Sie sachlich, klar und konkret. Verwenden Sie keine Schachtelsätze und verzichten Sie auf Weichmacher wie «eigentlich», «sozusagen» oder «letztendlich». Achten

Sie auf Ich-Sätze. Verwenden Sie keine Generalisierungen wie «Alle sind unzufrieden», «Nie kann man es Ihnen recht machen». Vermeiden Sie zudem provozierende Körpersprache wie z.B. mit dem Finger zeigen, aggressive Gesten oder das Gegenüber mit dem Blick fixieren.

Eine vorletzte Lösung ist, einen Personalverantwortlichen hinzuzuziehen. Jedes Unternehmen hat eine Sorgfaltspflicht gegenüber seinen Mitarbeitenden. Die Frage ist jedoch, wie gross der Handlungsspielraum der Personalabteilung ist und wie hoch Ihre Chancen sind, etwas Positives für sich zu bewirken.

Wenn alle Stricke reissen, ist die letzte Lösung eine Kündigung. Verweilen Sie nicht zu lange aus Stolz, Angst, Scham oder Pflichtgefühl in einer entwertenden Situation, die Sie womöglich krank macht. Sie haben es verdient, an einem angstfreien Ort zu arbeiten, an dem man Sie und Ihre Leistung schätzt.



## AUTORIN

**Silke Weinig** ist Coach, Trainerin und Bloggerin für Selbstmanagement und Potenzialentfaltung. Ihr Ziel ist es, wirksame Instrumente und kreative Impulse zu geben, mit denen jeder seinen Alltag nach den eigenen Bedürfnissen gestalten kann.