

Das Wissen

Narzisstische Chefs - Gut oder schlecht fürs Team?

Von Elisa Buhrke

Sendung vom: Freitag, 05. Juni 2026, 08.30 Uhr
(Erst-Sendung vom: Mittwoch, 28. Mai 2025, 08.30 Uhr)
Redaktion: Sonja Striegl und Luca Sumfleht
Regie: Günter Maurer
Produktion: SWR 2025

Übertriebener Egoismus, Machtstreben und aggressives Verhalten sorgen bei Mitarbeitenden für viel Frust. Doch Narzissten können ein Unternehmen auch voranbringen und ein Team motivieren.

Das Wissen können Sie auch im **Webradio** unter [swrkultur.de](https://www.swr.de/swrkultur.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören:
<https://www.swr.de/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.html>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Die SWR Kultur App für Android und iOS

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...
Kostenlos herunterladen: <https://www.swr.de/swrkultur/swrkultur-radioapp-100.html>

MANUSKRIFT

O-Ton 01 Karin Peters (Name geändert):

Was für mich so Punkte sind, sind Sachen wie eine gewisse Unberechenbarkeit, was quasi das emotionale Verhalten meines Chefs angeht. Zum einen war er sehr, sehr oft sehr aggressiv und wütend im Tonfall, also nicht körperlich, aber vor allem im Tonfall uns gegenüber als Mitarbeitenden.

Sprecherin:

Wenig Einfühlungsvermögen und übertriebener Egoismus: So ein Verhalten ist unter Führungskräften nicht selten. Denn narzisstische Persönlichkeiten gelangen besonders häufig in hohe Unternehmenspositionen. Aber ist narzisstisches Verhalten zwangsläufig schlecht für das Geschäft und die Mitarbeitenden? Oder kann es helfen, ein Team zu motivieren und das Unternehmen voranzubringen?

O-Ton 02 Roman Gaida:

Wenn man Führungskraft ist, ist es manchmal so, dass man Entscheidungen treffen muss, die unbeliebter sind und die muss man vielleicht selber auch verantworten. Und dazu gehört vielleicht ein Maß an Selbstbewusstsein, was natürlich auch eine minimale Skala von Narzissmus bedeuten würde, wahrscheinlich.

Musikakzent

Sprecherin Ansage: „Narzisstische Chefs – Gut oder schlecht fürs Team? Von Elisa Buhrke.

Atmo 01: Begrüßung Bürkert

Sprecherin:

Zu Besuch bei dem Unternehmen Bürkert Fluid Control Systems in Ingelfingen, einer Kleinstadt in Baden-Württemberg. Der Mittelständler stellt Systeme für Flüssigkeiten und Gase her, die bei der Bierherstellung oder in der Pharmaindustrie eingesetzt werden. Weltweit arbeiten mehr als 3700 Beschäftigte bei Bürkert. Die Reporterin von Das Wissen hat in der Zentrale in Ingelfingen mit verschiedenen Vorgesetzten und Mitarbeitern über die Führungskultur des Unternehmens gesprochen. Einer von ihnen ist Hendrik Faustmann. Er arbeitet seit elf Jahren bei Bürkert und hatte in dieser Zeit mehr als sechs verschiedene Vorgesetzte. An einen erinnert er sich genau, wenn es um narzisstisches Verhalten geht:

O-Ton 03 Hendrik Faustmann, Manager New Business Model Development, Bürkert Fluid Control Systems:

Er war von der Persönlichkeit stärker jemand, der sich auf die Bühne gestellt hat und sich hingestellt hat und gesagt hat: „So machen wir das jetzt.“

Sprecherin:

Das dominante Auftreten habe Vorteile gehabt:

O-Ton 04 Hendrik Faustmann:

Was ich schon festgestellt habe: In der Zeit war die Leistungsbereitschaft in dem Sales Team durchaus hoch. Und der kurzfristige Impuls durch auch dieses starke Vorgeben, „das ist mein Weg und lass uns den gehen“, der hat auf jeden Fall auch funktioniert.

Sprecherin:

Was Hendrik Faustmann schildert, widerspricht dem Selbstbild von Bürkert. Das Unternehmen will ein Miteinander auf Augenhöhe pflegen. Das wird im Gespräch mit Roman Gaida deutlich, dem CSO, also dem Vertriebsleiter des Unternehmens. Er sieht seine Rolle als Führungskraft so:

O-Ton 05 Roman Gaida, CSO, Bürkert Group, Ingelfingen:

Dass es wichtig ist, dass man sich bewusst ist, dass man wahrscheinlich selber nicht immer die beste Lösung hat. Und sich dann als Teil eines Teams fühlt und nicht als, “okay, ich lasse jetzt mal alle sprechen, aber am Ende treffe ich die Entscheidung“.

Sprecherin:

Roman Gaida arbeitet seit Ende 2023 bei Bürkert. Er wirkt gelassen und lächelt oft. Im Umgang mit seinen Beschäftigten zählt für ihn:

O-Ton 06 Roman Gaida:

Dass man den Menschen ein offenes Feedback gibt und nicht nur, dass diese psychologische Sicherheit dazu führt, dass wenn jeder Mensch offen darüber sprechen kann, wie es ihm heute geht, dass dann in so einem Umfeld narzisstische Führungskräfte keinen Karrierevorteil haben. Und dass es dann nicht zählt, der Härteste und mit den meisten Ellbogen zu sein, weil das bringt einen in einem Unternehmen wie bei Bürkert nicht weiter.

Sprecherin:

Roman Gaida ist ein empathischer Chef. Das bestätigt Hendrik Faustmann, der ihm bis vor kurzem unterstellt war:

O-Ton 07 Hendrik Faustmann:

Ich denke, was Roman prägt, ist, dass ich mich von Anfang an bei ihm wohlfühlt habe, weil er mich als Mensch wahrgenommen hat und auch immer in meinen Gesprächen mit ihm darauf eingegangen ist: Was sind meine Ziele? Was ist eigentlich mein Charakter? Was ist meine Persönlichkeit? Er hat darauf achtgegeben, dass ich meine Stärken bestmöglich bei Bürkert einbringen kann.

Sprecherin:

Gleichzeitig wünscht sich Faustmann manchmal mehr Klarheit in der Führung. Ein gewisses Maß an Narzissmus in der Chefetage findet er deshalb gar nicht verkehrt:

O-Ton 08 Hendrik Faustmann:

Ich glaube schon, dass eine andere Führung – und auch vielleicht stärker narzisstisches Verhalten – durchaus auch dazu führen können, dass man kurzfristig

Leistungsbereitschaft oder eine höhere Leistungsbereitschaft auch erzeugen kann bei mir.

Musikakzent

Sprecherin:

Narzissmus als produktive Kraft? Mit dieser Frage beschäftigte sich eine Studie aus dem Jahr 2024. **(1)** Sie untersuchte, ob weibliche CEOs mit narzisstischen Charakterzügen die Leistung eines Unternehmens verbessern. CEOs sind in der Regel die Vorstandsvorsitzenden und haben entsprechend großen Einfluss auf den Erfolg ihres Unternehmens. Die Forscher maßen den Narzissmus der CEOs daran, wie oft sie von sich selbst sprachen, wenn sie in Telefonkonferenzen die Quartalsergebnisse präsentierten. Außerdem verglichen sie die Leistung der Frauen mit denen von männlichen CEOs. Tom Aabo von der Universität Aarhus hat an der Studie mitgearbeitet. Er erklärt die Ergebnisse per Video-Call und auf Englisch.

O-Ton 09 Prof. Tom Aabo, Associate Professor im Bereich Economics, Universität Aarhus:

So in general we do not find that female CEOs are better or worse... they underperform.

Sprecher (Voice-Over):

Im Allgemeinen stellen wir nicht fest, dass weibliche CEOs besser oder schlechter sind als Männer. Wenn sie aber *stark* narzisstisch sind, sind sie besser als die Männer, wenn sie wenig narzisstisch sind, zeigen sie eine schwächere Leistung.

Sprecherin:

In der Studie zeigte sich ein klarer Trend: Je narzisstischer die Frau an der Unternehmensspitze, desto erfolgreicher war das Unternehmen. Bei männlichen CEOs war der Effekt genau umgekehrt. Tom Aabo hat dafür eine Erklärung:

O-Ton 10 Prof. Tom Aabo:

And if we go to the psychology Literature... In the general population, but also among CEOs.

Sprecher (Voice-Over):

Wenn wir uns die psychologische Literatur ansehen, können wir sehen, dass Frauen im Allgemeinen dazu neigen, umgänglicher zu sein als Männer. Das gilt für die allgemeine Bevölkerung, aber auch für CEOs.

Sprecherin:

Er (Tom Aabo) vermutet, dass narzisstische Frauen weniger arrogant und ausbeuterisch auftreten als narzisstische Männer. Das habe mit gesellschaftlichen Rollenerwartungen zu tun, erklärt er. Denn von Frauen werde erwartet, dass sie freundlich und umgänglich sind – auch, wenn es sich bei ihnen um eine CEO handelt.

O-Ton 11 Prof. Tom Aabo:

If you're going to be a leader and you're a woman... then you will be called a bitch and not a good leader.

Sprecher (Voice-Over):

Wenn Sie eine Führungskraft sein wollen und eine Frau sind, müssen Sie einerseits nach den Regeln der Männer spielen. Weil es ein Spielfeld ist, das von Männern dominiert und aufgebaut wird. Aber wenn Sie so hart sind wie die Männer, wenn Sie so hart führen wie ein Mann, dann werden Sie als Zicke bezeichnet und nicht als gute Führungskraft.

Sprecherin:

Auf diesem Spielfeld könnten sich narzisstische Frauen besonders gut behaupten, erklärt Tom Aabo. Denn obwohl sie umgänglicher sind als ihre männlichen Kollegen, sind sie enorm ehrgeizig. Das kommt der Unternehmensleistung zugute.

Musikakzent**Sprecherin:**

Aber auch männliche narzisstische Führungskräfte können ein Unternehmen voranbringen – zumindest kurzfristig, meint die Unternehmensberaterin Victoria Willcke-Berg. Denn unabhängig vom Geschlecht seien Narzissten gut darin.

O-Ton 12 Victoria Willcke-Berg, Unternehmensberaterin:

Personen mitzuziehen, also zu entwickeln, wenn sie Potenzial in der Person sehen. Beziehungsweise sehen: Diese Person nützt mir und meinen eigenen Zielen, Stichwort „auf eigene Ziele optimieren“.

Sprecherin:

Die Wirtschaftsingenieurin Berg hat ~~in Köln~~ die Agentur ~~8forward~~ gegründet, mit der sie Führungskräfte und Organisationen coacht. Sie erinnert sich an ein Unternehmen, das finanzielle Probleme hatte und daraufhin seinen Chef austauschte. Der Neue war äußerst charismatisch und sorgte für Aufbruchstimmung. Mit ihm schrieb der Standort tatsächlich wieder schwarze Zahlen. Die Beschäftigten waren ihm gegenüber jedoch gespalten:

O-Ton 13 Victoria Willcke-Berg:

Das eine Lager war sozusagen Fan, wahrscheinlich die, die selbst gefördert wurden von der Person.

Sprecherin:

Das andere Lager war höchst unzufrieden und fand:

O-Ton 14 Victoria Willcke-Berg

Wir haben hier also wortwörtlich einen Trümmerhaufen. Wir sind hier nur noch am Manipulieren, wir arbeiten nicht mehr gemeinsam. Die eben auch diese schädlichen Anteile gesehen haben.

Sprecherin:

Ob man sich von einer narzisstischen Führungskraft einschüchtern oder motivieren lässt, hängt oft von der persönlichen Beziehung zu ihr ab. Gerade in Krisenzeiten könne ein selbstbewusstes Auftreten des Chefs oder der Chefin helfen, um dem Unternehmen einen klaren Weg aufzuzeigen und den Beschäftigten Halt zu geben, sagt Victoria Berg. Langfristig gesehen, könne ein dominantes Verhalten vielen Beschäftigten aber schaden.

„Das Wissen“ hat mit zwei Betroffenen gesprochen. Sie wollen anonym bleiben, weshalb wir ihre Namen geändert haben. Wichtig ist außerdem: Es handelt sich um subjektive Erfahrungsberichte. Die Vorgesetzten konnten zu den Aussagen keine Stellung beziehen.

O-Ton 15 Max Fischer (Name geändert):

Ich habe überhaupt keinen Stress damit, mit Leuten über alles zu sprechen, eigentlich. Weil ich mir halt immer denke, es hilft nur, wenn man drüber spricht.

Sprecherin:

Das ist Max Fischer. Bei seinem ehemaligen Chef fiel es ihm jedoch schwer, Probleme offen zu kommunizieren. Er erinnert sich, wie sein Vorgesetzter ihn bei einem Teammeeting schlecht machte. Als er ihn darauf ansprechen wollte, verschob dieser den Termin immer wieder – bis er Max Fischer eines Tages in sein Büro rief.

O-Ton 16 Max Fischer:

Ich bin ins Büro rein. Und ...darf mich hinsetzen. Und dann sitzt er hinter seinem Rechner. Und er erzählt mir, was hast du denn? Guckt aber immer noch weiter in seinen Rechner und beschäftigt sich da parallel mit anderen Dingen. Also du hast das Gefühl, dass dir niemand oder diese Person überhaupt nicht richtig zuhört, dir gar keine Wertschätzung schenkt in dem Moment für das, was du da anbringen möchtest, für Themen. Und es gibt ja natürlich das Gefühl, dass du irgendwie mit deinen Dingen da gerade ziemlich alleine stehst.

Sprecherin:

Sein Eindruck war, dass es seinen Chef ohnehin nicht interessierte, was er zu sagen hatte. Nach fast drei Jahren bei dem Unternehmen kündigte Max Fischer und wechselte seinen Arbeitgeber. Die Reaktion seines damaligen Vorgesetzten war erneut enttäuschend:

O-Ton 17 Max Fischer:

Interessanterweise hat er mir auch mit auf den Weg gegeben, ich sollte mich niemals als in irgendeiner Form Manager bewerben, weil das könnte ich einfach nicht. Und komischerweise bin ich jetzt als Projektmanager tätig und habe zumindest bisher sehr viel positives Feedback von meinem neuen Chef bekommen. Also hat er mir zum Schluss noch mit auf den Weg gegeben, was ich angeblich nicht kann. Aber er hat mir nicht mit auf den Weg gegeben, was ich gut kann oder wo ich gut drin bin.

Musikakzent

Sprecherin:

Ähnliche Erfahrungen hat auch Karin Peters bei ihrem Arbeitgeber in der Kulturbranche gemacht. Seit drei Jahren ist sie dort tätig. Bei ihrem Chef fühle sie sich häufig unwohl, erzählt sie. In Teammeetings erlebt sie ihn als aggressiv.

O-Ton 18 Karin Peters (Name geändert):

Dann auch irgendwie Ausdrücke wie Fuck, Scheiße, irgendwie so Sachen, die dann irgendwie immer mal wieder vorkamen. Oder dass uns dann halt auch immer wieder gesagt wurde, dass die Arbeitsabläufe, die wir machen, irgendwie total fehlerhaft sind und uns die Schuld dafür gegeben wurde, dass irgendwas letztlich kein gutes Endergebnis war.

Sprecherin:

Für Karin Peters sind es viele kleine Vorfälle, die das Arbeitsklima belasten.

O-Ton 19 Karin Peters:

Ich habe meinem Chef dann einmal, auch am Telefon, nachdem mal wieder irgendwie ein Vorfall war, gesagt, dass ich es durchaus in Ordnung finde, wenn uns Kritik mitgeteilt wird, und dass ich die auch anerkenne und wichtig finde und sinnvoll, aber dass ich wirklich nicht verstehe, warum das immer mit einem aggressiven Tonfall auch passieren muss. Und dann war die Reaktion am Telefon, ja, manchmal muss das sein, und das war es dann.

Musikakzent**Sprecherin:**

Mehrmals versuchte sie, die Kommunikation mit ihrem Chef zu verbessern. Ohne Erfolg. Ihr Vertrag läuft bald aus, sie hat ihn nicht verlängert.

Sprecherin:

Narzisstische Chefs und Chefinnen können die Leistung eines Unternehmens zwar kurzfristig ankurbeln. Langfristig schadet ihr selbstbezogenes Verhalten aber dem Team. Soweit die Effekte der Narzissten auf ihr Team und ihre Firma. Doch was macht der Narzissmus mit ihnen?

Wenn Narzissmus als Persönlichkeitsmerkmal stark ausgeprägt ist, zeigen Betroffene ein übersteigertes Selbstwertgefühl, ein tiefes Bedürfnis nach Bewunderung sowie einen Mangel an Empathie. Damit befasst sich die Psychologin Iris Gauglitz an der ~~[Universität Bamberg]~~ NEOMA Business School. Sie misst Narzissmus mit dem NARC-Modell, dem Narcissistic Admiration and Rivalry Concept, das Narzissmus in zwei Dimensionen unterteilt:

O-Ton 20 Iris Gauglitz, NEOMA Business School:

Zum einen die Admiration, also den narzisstischen Wunsch nach Bewunderung, der damit einhergeht, dass Personen danach streben, ihr grandioses Selbstbild aufrechtzuerhalten, indem sie sich zum Beispiel charismatisch und charmant verhalten.

Sprecherin:

Dahinter steckt die zweite Seite narzisstischer Persönlichkeiten: die narzisstische Rivalität.

O-Ton 21 Iris Gauglitz:

Führungskräfte mit hoher Ausprägung in narzisstischer Rivalität streben danach, ein grandioses Bild von sich selbst zu erhalten und zu verteidigen. Sie tun das aber auf eher maladaptive Weise, also indem sie nach Vormachtstellung streben, indem sie andere gedanklich abwerten, um sich selber dadurch aufzuwerten und indem sie sich aggressiv verhalten, um auch wieder andere kleinzuhalten letztendlich.

Sprecherin:

Iris Gauglitz hat in ihrer Forschung herausgefunden, dass die narzisstische Rivalität vor allem dann zum Vorschein tritt, wenn sich Mitarbeitende gegen ihren Vorgesetzten auflehnen oder Kritik äußern. (2)

O-Ton 22 Iris Gauglitz:

Weil das untergräbt ja letztendlich das grandiose Selbstbild, nach dem solche Führungskräfte streben.

Sprecherin:

Deshalb schlägt die anfänglich charismatische Führung oft in dominante oder destruktive Führung um.

Atmo 02: Kongressrede Donald Trump, America is back**Sprecherin:**

Narzisstische Chefs streben nach Macht und Bewunderung. Kritik können sie nicht leiden. Als typisches Beispiel für einen Narzissten führen Medien deshalb immer wieder den Präsidenten der USA, Donald Trump, an.

O-Ton 23 Prof. Dr. Claas-Hinrich Lammers, Psychiater, Asklepios Klinik Nord, Hamburg:

Donald Trump erfüllt alle Kriterien von Narzissmus und leider Gottes auch von so dissozialen Persönlichkeitszügen, Betrügen, Lügen, Ausnutzen, und, und, und.

Sprecherin:

Sagt auch Claas-Hinrich Lammers. Als Psychiater und Chefarzt in der Asklepios Klinik Nord in Hamburg hat er oft mit narzisstischen Patienten zu tun. In Bezug auf Donald Trump möchte er etwas klarstellen:

O-Ton 24 Prof. Dr. Claas-Hinrich Lammers:

Der hat keine Persönlichkeitsstörung, weil zu einer Störung gehört Leiden und Donald Trump leidet nicht, nach all dem, was wir wissen. Und er hat auch gar keinen Grund zu leiden, weil mehr als die Hälfte der Amerikaner und das sind immerhin, keine Ahnung, 150 Millionen Menschen, finden ihn total klasse und toll.

Sprecherin:

Donald Trump hat mit seinem selbstbewussten und provokanten Auftreten 2024 erneut den US-Wahlkampf gewonnen. Narzissten scheinen auf viele Menschen attraktiv und erfolgversprechend zu wirken. Doch anders als Trump leiden viele oft unter ihrem Verhalten, erklärt Claas-Hinrich Lammers. Für Therapeuten ist dieser Leidensdruck ein wichtiges Kriterium, um eine narzisstische Persönlichkeitsstörung zu diagnostizieren. Im Diagnoseschema der Weltgesundheitsorganisation – der ICD-10 – ist sie unter den „Sonstigen spezifischen Persönlichkeitsstörungen“ zu finden. Für die Diagnose müssen intensive Großartigkeitsgefühle, ein Bedürfnis nach Bewunderung und Empathie-Mangel über einen langen Zeitraum festgestellt werden. Zukünftig wird die Diagnose allerdings komplizierter, denn die Kriterien gelten als zu ungenau. In der ICD 11, die in Deutschland ab Januar 2027 verbindlich wird, wurde die Narzisstische Persönlichkeitsstörung gestrichen.

O-Ton 25 Prof. Dr. Claas-Hinrich Lammers:

Das eigentliche Problem bei Narzissmus ist ja gar nicht, dass die nach außen hin so selbstbewusst, dominant und irgendwie erfolgreich auftreten. Sondern das ist eigentlich eher so ihr Empathie-Mangel. Dass sie sich für andere Menschen nicht interessieren, keine Lust haben, sich mit den Bedürfnissen anderer Menschen zu beschäftigen, kein Interesse haben, andere Menschen zu verstehen.

Musikakzent**Sprecherin:**

Narzissmus ist zudem nicht gleich Narzissmus. Lammers kennt aus dem Klinikalltag zwei verschiedene Formen: den vulnerablen und den grandiosen Typus. Vulnerabler Narzissmus zeige sich durch leichte Kränkbarkeit und die Angst, abgelehnt zu werden.

O-Ton 26 Prof. Dr. Claas-Hinrich Lammers:

Menschen, die eigentlich nach außen relativ unauffällig erscheinen, zum Teil sogar übertrieben bescheiden und zurückhaltend. Die aber, wenn man sie kennenlernt, ein ganz klares, selbst überhöhtes oder selbst idealisierendes Selbstbild haben, die eine eigentlich eine verborgene, extrem hohe Anspruchshaltung haben.

Sprecherin:

Der grandiose Narzissmus spiegelt sich eher im Stereotyp arroganter und dominanter Führungskräfte wider. Grandiose Narzissten lassen Kritik an sich abprallen und suchen die Schuld bei anderen. Sie erleiden häufiger einen Burnout oder landen in einer Suchtklinik.

O-Ton 27 Prof. Dr. Claas-Hinrich Lammers:

Es gibt zum Beispiel die CEOs, die dann zum dritten Mal irgendwie gekündigt wurden. Und die dann unter dieser Belastung wirklich dekompensieren. Das heißt, entweder depressiv werden oder Stresssymptome entwickeln oder Alkoholabhängigkeit entwickeln. Und die ganz klar sagen, „ich möchte, dass sie mir helfen, dass ich mich so verhalten kann, sozusagen im Kontext, dass ich nicht sofort oder so schnell irgendwie gekündigt werde“.

Musikakzent

Sprecherin:

Dahinter steckt meist ein übersteigertes Selbstbild, das zu hohen Erwartungen an sich selbst führt.

Dennoch: Ein Unternehmen zu führen, bedeutet immer viel Verantwortung. Der Leistungsdruck ist nicht nur für narzisstische Führungskräfte hoch. Roman Gaida, der CSO des Unternehmen Bürkert aus Ingelfingen, findet es deshalb wichtig, eine gute Balance zwischen beruflicher Leistung und Privatleben zu bewahren. Das will er auch seinen Mitarbeitenden signalisieren. Und zeigen, dass auch er als Führungskraft nicht perfekt ist.

O-Ton 28 Roman Gaida:

Ich glaube, der Glaube, dass man selbst immer alles richtig macht, führt auch dazu, dass man das von jedem anderen oder jeder anderen verlangt. Wenn Sie denken, Sie schaffen das nur mit 14 Stunden Arbeit in sechs Tagen die Woche und im Urlaub E-Mails schreiben, dann kann das auch jeder andere nur so schaffen.

Sprecherin:

In vielen Unternehmen sieht das anders aus. Wenn hoch narzisstische CEOs an der Spitze eines Unternehmens stehen, befördern sie oft Gleichgesinnte in den Vorstand. Das hat Sebastian Junge in einer Studie aus dem Jahr 2024 herausgefunden. **(3)** Er ist Professor für Unternehmensführung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Für die Studie untersuchte sein Team fast 12.000 LinkedIn-Profile von Vorstandsmitgliedern US-amerikanischer Unternehmen. Wie selbstzentriert sie auf der Plattform auftreten, wurde mit drei Indikatoren gemessen: Die Anzahl an Selbstporträts, die gepostet wurden, die Länge der persönlichen Beschreibung im Profil sowie die Anzahl der aufgeführten Kenntnisse, Zertifikate und beruflichen Stationen.

O-Ton 29 Prof. Dr. Sebastian Junge, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg:

Zum einen haben wir erstmalig gesehen, dass narzisstischere CEOs auch narzisstischere Topmanager in den Vorstand berufen. Hier könnte man ohne genauere Argumentation ja auch das gegenteilige Gefühl haben, dass man vielleicht versucht, einen ähnlichen Typen, wie ich selbst bin, zu vermeiden. Aber genau das passiert nicht, sondern umso narzisstischer der CEO ist, umso narzisstischer ist auch der neuberufene Topmanager.

Sprecherin:

Dass Ähnlichkeiten zwischen Personen Sympathie erzeugen, ist in der Psychologie bekannt. Darum gibt es ganze Top-Management-Teams mit hoher narzisstischer Ausprägung. Dazu kommt: Je narzisstischer die Manager auf der höchsten Führungsebene, desto häufiger wechselt das Personal an der Spitze. Über die Gründe kann Sebastian Junge nur mutmaßen:

O-Ton 30 Prof. Dr. Sebastian Junge:

Wir müssen uns vorstellen, wir haben ein Team von Mitarbeitenden und der Chef, der CEO zeigt vielleicht eine narzisstische Tendenz. Das heißt, er hat dieses Machtstreben, er hat dieses Dominanzstreben. Er braucht diese Aufmerksamkeit.

Sprecherin:

Das allein habe schon viel Konfliktpotenzial.

O-Ton 31 Prof. Dr. Sebastian Junge:

Wenn jetzt nun weitere Mitglieder in einem Team eine ähnliche Ausprägung zeigen, das heißt, auch sie streben nach Dominanz, auch sie wollen diese Aufmerksamkeit, so kann die Kooperationsbereitschaft in diesem Team deutlich zurückgehen und gleichzeitig kann der Wettbewerb oder die Rivalität im Team sich erhöhen.

Musikakzent**Sprecherin:**

Wenn mehrere höchst narzisstische Menschen in der Führungsetage aufeinandertreffen, können schnell Spannungen entstehen. Um ihre Macht zu demonstrieren, drohen CEOs dann gerne mit der Kündigung. Für den Erfolg eines Unternehmens sind solche Unruhen nicht gerade förderlich. Und in Zeiten von New Work und flachen Unternehmenshierarchien klingt ein so dominantes Auftreten wie von Vorgestern.

Atmo 03: Klingeln, Treppensteigen**Sprecherin:**

Welche Art von Chefs suchen Unternehmen heutzutage? Die Antwort darauf kennt Christian Pape, einer der bekanntesten Headhunter Deutschlands. Seit 32 Jahren leitet er die „Pape Personalberatung“, die Führungskräfte an Unternehmen vermittelt. Die Reporterin von Das Wissen besucht ihn in seinem Büro im Herzen Münchens.

Atmo 04: Begrüßung Pape**Sprecherin:**

An den Wänden im Flur hängen mehrere Auszeichnungen und Zertifikate. Pape zeigt, dass er in seiner Branche erfolgreich ist. Und wann sind andere Führungskräfte erfolgreich?

O-Ton 32 Christian Pape, Headhunter in München:

Der Manager, der heute gefragt ist und der auch erfolgreich sein kann, ist derjenige, der einfach einen Werkzeugkasten hat, der nicht einen Stil hat. Manchmal ist eben Konsens richtig, aber manchmal ist es auch richtig, eine Entscheidung zu fällen. Manchmal ist es richtig, ein Team zu bilden. Manchmal ist es richtig, gar keine Entscheidung zu fällen. Ich muss einfach situativ handeln. Das sind viele gar nicht gewohnt.

Sprecherin:

Bei Christian Pape melden sich auch CEOs, die ihren Job verloren haben oder eine Kündigung fürchten. Sie waren es jahrelang gewohnt, an der Spitze eines Unternehmens zu stehen und den Ton anzugeben. Häufig stellt er bei diesen Klienten ein übersteigertes Ego fest.

O-Ton 33 Christian Pape:

Die sind sehr selbstverliebt. Sind sehr narzisstisch. Weil sie es auch gar nicht anders kennen. Und weil es ja bisher auch irgendwo funktioniert hat. Diese Menschen, die an der Spitze einer Organisation stehen, die kriegen ja vor allen Dingen auch gar kein Feedback. Da wird alles schöngeredet. Die Menschen drumherum haben sie sich meistens selber ausgesucht. Und das heißt, sie sind es gar nicht gewohnt, mit Kritik umzugehen.

Sprecherin:

Ob er bei sich selbst als CEO auch narzisstische Züge feststellt?

O-Ton 34 Christian Pape:

Ich glaube, da ist keiner dagegen gefeilt. Ich habe ja auch gesagt, Sie kriegen auf diesem Level sehr wenig Feedback. Ehrliches Feedback, ja. Das würde ich mir sehr viel öfter wünschen auch, ja.

Sprecherin:

Dafür finden in seiner Personalberatung jährlich Gespräche statt, bei denen die Mitarbeitenden ihn als Vorgesetzten beurteilen. Die Entwicklung hin zu weniger dominanten Persönlichkeiten findet Christian Pape gut. Manchmal erlebt er bei seinen Kunden dann aber doch, dass sie nach Führungskräften suchen, die das alte Klischee von Dominanz und Durchsetzungskraft erfüllen.

O-Ton 35 Christian Pape:

Ich hatte gerade heute früh eben ein Video mit einem Unternehmen im Bereich der Telekommunikation. Also der Geschäftsführer kommt aus Dubai und der hat natürlich ganz eigene Vorstellungen aus seinem Erfahrungsschatz heraus, wie eine Führungskraft, die er da jetzt sucht, gestrickt sein muss und da geht es wirklich insbesondere um Autorität. Der kennt nichts anderes, der will nichts anderes. Der braucht jemanden, der wirklich dort das Team, ich will nicht sagen rund macht, aber dort einordnet und der sagt, das funktioniert alles nicht und da brauchen wir jemanden, der das geradebiegt und so weiter.

Musikakzent**Sprecherin:**

Führen heißt heute etwas anderes als früher. Für Unternehmen wie Bürkert in Ingelfingen bedeutet es eben nicht, dass Vorgesetzte stets den Ton angeben und glauben, am besten Bescheid zu wissen. Führung bedeutet, die verschiedenen Expertisen in einem Team zu fördern und zu fordern, betont die Geschäftsführerin Meike Querengässer, die seit mehr als 21 Jahren bei Bürkert arbeitet:

O-Ton 36 Meike Querengässer, CPO/CHRO, Bürkert Group, Ingelfingen:

Wir wollen Impulsgeber sein, wir wollen Ideen reinbringen, aber die Teams natürlich anregen. Die Führungskraft ist immer eine Person, aber dann kommen viele Mitarbeiter.

Sprecherin:

Um dafür das geeignete Personal zu finden, nutzt Bürkert zum Beispiel strukturierte Interviews und Rollenspiele.

O-Ton 37 Meike Querengässer:

Das sind objektive Bausteine, wo eben dieses Subjektive nicht so dominant ist, dass man sich da schnell blenden lässt, auch im Vorstellungsgespräch selber. Wir sind schon ein bisschen sensibilisiert darauf: Ist jetzt die Selbstdarstellungskompetenz gerade das, was enorm zieht? Das ist nicht ganz einfach. Wie sieht es mit Selbstkompetenz aus? Ist die Durchsetzungsfähigkeit das sehr Dominante? Oder ist auch jemand in der Lage, wirklich Perspektiven miteinander zu vernetzen? Also mit welcher Persönlichkeit kommt jemand rein?

Sprecherin:

Zusätzlich nehmen alle neuen Vorgesetzten bei Bürkert an einem Fortbildungsprogramm für Corporate Leadership teil, bei dem verschiedene Führungsmethoden vermittelt werden. Meike Querengässer hat trotzdem schon narzisstische Verhaltensweisen bei ihren Kollegen erlebt – auch, wenn diese Vorfälle schon länger zurückliegen.

O-Ton 38 Meike Querengässer:

Ich kann sagen, die Fälle, die ich im Kopf habe, die Personen sind heute auch nicht mehr im Unternehmen.

Sprecherin:

Entweder hatte Bürkert gekündigt oder die Person selbst.

O-Ton 39 Meike Querengässer:

Aber immer so, dass man gemeinsam irgendwann an den Punkt kam. Okay, das macht eigentlich so keinen Sinn.

Musikakzent

Sprecherin:

Narzisstische Chefs und Chefinnen wird es immer wieder geben – ihr Streben nach Erfolg und Macht verhilft ihnen an die Spitze. Wer jedoch ständig das Rampenlicht sucht, sich kritikunfähig und empathielos verhält, kann seinen Beschäftigten damit schaden. Gleichzeitig sind narzisstische Führungskräfte oft charismatisch und können Visionen überzeugend vermitteln. Entscheidend ist, wie Unternehmen darauf reagieren, wenn sie destruktives Führungsverhalten feststellen.

O-Ton 40 Iris Gauglitz:

Zum einen könnte man natürlich in die Führungskräfteentwicklung gehen und auf nachhaltige zwischenmenschliche Kompetenzen setzen, also indem man versucht, Empathie zu steigern oder soziale Verantwortung zu stärken.

Sprecherin:

Rät die Psychologin Iris Gauglitz.

O-Ton 41 Iris Gauglitz:

Und um natürlich narzisstische Führungskräfte davon zu überzeugen, dass ein solches Verhalten auch für sie hilfreich ist, müsste man ihnen natürlich klarmachen, dass ein solches Verhalten langfristig ihnen natürlich auch nutzt. Denn wenn sie sich ihren Mitarbeitenden gegenüber freundlich verhalten, sie stärken und sie nicht niedermachen, und letztendlich das Team dadurch auch besser funktioniert, auch eine bessere Leistung erbringen wird, dann fällt das ja letztendlich auch wieder auf sie positiv zurück.

Sprecherin:

Ob narzisstische Chefs ein Team stärken oder belasten, hängt davon ab, wie gut sie ihr Verhalten reflektieren und steuern. Doch auch die Unternehmen bestimmen mit, wen sie in Führungspositionen befördern – ob dabei ausschließlich Leistungsdruck oder ein empathisches Miteinander zählt.

Abspann Das Wissen Musikbett:**Sprecherin:**

„Narzisstische Chefs – Gut oder schlecht fürs Team?“ Von Elisa Buhrke. Sprecherin: Kyara Klinar. Redaktion: Sonja Striegl und Luca Sumfleth. Regie: Günter Maurer. Ein Beitrag aus dem Jahr 2025 und deshalb noch zwei Anmerkungen. Victoria Berg heißt inzwischen Victoria Willcke-Berg. Sie ist weiterhin als Unternehmensberaterin aktiv. Aber die Agentur 8forward, existiert unter diesem Namen nicht mehr. Und Iris Gauglitz, sie arbeitet seit Januar 2026 nicht mehr an der Universität Bamberg, sondern als Associate Professor an der NEOMA Business School.

* * * * *

Quellen:

(1) In dieser Studie hat Tom Aabo untersucht, ob Narzissmus bei weiblichen Führungskräften die Unternehmensleistung fördert:

<https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105469>

(2) In dieser Studie hat Iris Gauglitz untersucht, wie narzisstische Führungskräfte auf illoyales Verhalten ihrer Mitarbeiter reagieren:

<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05579-7>

(3) In dieser Studie hat Sebastian Junge herausgefunden, dass narzisstische Führungskräfte oft Gleichgesinnte in den Vorstand berufen:

<https://doi.org/10.1177/01492063241226904>