

Die Uni, das bin ich!

Stellen wir uns vor, in den Führungsebenen der Hochschulen säßen ausschließlich selbstverliebte Egozentriker. In der Hölle wäre es vermutlich gemütlicher. Doch: Gemäßigte Narzissten können durchaus für kreativen Schwung sorgen. Sie müssen ihre Fehler nur erkennen und das richtige Maß finden.

von Grit Weirauch

Lange Zeit hat der französische Staatschef Nicolas Sarkozy Millionen Franzosen hinter sich gewusst. Mit enormer Durchsetzungskraft, glamourösem Lebensstil und Charisma hat er das Wählervolk für sich gewonnen. Doch mittlerweile ist aus dem unerschrockenen Selfmademan eher eine Person geworden, die in Politikmagazinen kariert und von Psychiatern mit dem Etikett „narzisstische Persönlichkeitsstörung“ behaftet wird. Oder Thilo Sarrazin: der ehemalige Finanzsenator von Berlin hat den maroden Haushalt der Stadt saniert wie kein anderer es gekonnt hätte. Im Gedächtnis behalten wird man den späteren Bundesbankvorstand allerdings mit seinen ausländischerfeindlichen Thesen. Seine Verbohrtheit und seine menschenverachtende Propaganda zeigen ihn als einen „Narzisst“, der mit den Ängsten der Menschen spielt, um sich an der öffentlichen Resonanz zu laben“, wie ein Berliner CDU-Politiker es beschrieb.

Selbstdarsteller in den Laboren

Die ehrgeizigen Selbstdarsteller und Ego-manen vermutet man genau dort, in hochdotierten Jobs in den höchsten Etagen der Wirtschaft, der Politik. Aber sie forschen auch in Laboren, operieren in Universitätskliniken oder bestimmen als Präsidenten und Rektoren über die Zukunft der Wissenschaft. „Nur gilt dort eine andere Währung der Anerkennung als Geld“, sagt Dr. Gerhard Dammann, Chefarzt der Psychiatrischen Klinik Münsterlingen am schweizerischen Bodensee. Und zwar Publikationen, Drittmittel, akademische Ehrungen. „Überall da, wo es um Erfolg und Status geht, sitzen sehr häufig narzisstische Persönlichkeiten, vor allem in einem elitären System, wie es die Universität ist“, sagt auch die Münchner Psychologin Bärbel Wardetzki.

Ob der brillante, aber selbstverliebte Doktorvater, der ehrgeizige Teamleiter, der alle Forschungsergebnisse für sich einkasieren will, oder ein alle demokratischen Gremien aushebelnder Rektor – meist steckt ein kluger Kopf dahinter. Aber als Chefs sind diese Menschen für ihre Mitarbeiter oft unerträglich. Waren früher oft autori-

täre Charaktere in Führungspositionen, landen heute eher die narzisstischen ganz oben. Das Streben nach Exzellenz und Elite befördert schließlich auch in die Universitäten Persönlichkeiten, die ihre Kompetenzen immer wieder zur Schau stellen, die dem enormen Leistungsdruck standhalten und die gerne mit anderen um Anerkennung ringen wollen. Narzissmus ist für Gerhard Dammann die Leitneurose der Gegenwart.

Die derzeitige Umwälzung in der Wissenschaftslandschaft hin zu mehr Wettbewerb brauche aber auch Narzissten, behauptet der Schweizer Psychologe. In Zeiten des Wandels und der Krise sei immer stärker ein Managertyp gefragt, der innovativ sei und seine Visionen durchsetzen könne. „Es kann Sinn ergeben, einen produktiven Narzissten zum Chef zu machen, der ohne große Rücksicht auf Traditionen das Bestehende ändert.“ Das seien Leute, die Lust haben zu gestalten, Neues zu denken und vor allem auch zu wagen. „Dass jetzt Provinzuniversitäten anfangen zu leuchten, hat auch mit einzelnen, sehr von sich überzeugten Personen zu tun“, meint Dammann.

Was aber ist ein produktiver Narzisst? Wie viel Selbstherrlichkeit benötigt eine

Führungskraft, um erfolgreich sein zu können? Und wann schadet sie? Für Dammann ist „Narzissmus per se nicht gut oder schlecht, sondern ein Kontinuum, das von positiven bis destruktiven Formen reicht.“ Die Bandbreite reiche von normaler zu übertriebener, aber produktiver, bis hin zu pathologischer Selbstverliebtheit. An der Freien Universität Berlin untersucht die Psychologin Aline Vater derzeit, wie viel Narzissmus konstruktiv und wie viel schon pathologisch ist (S. 14).

Das Positive an einem Narzissten: Überzeugt von sich und seiner Wirkung,

weiß er Gefolgschaft anzuziehen, die sich von seinen Ideen mitreißen lässt. Er ist nicht selten ein begnadeter und kreativer Stratege, der das Ganze sieht und vor allem das Risiko nicht scheut, die Welt nach seinem Bilde zu formen. Für den amerikanischen Narzissmus-Forscher Michael Maccoby (siehe Literaturhinweise) ist der ehemalige US-Präsident Bill Clinton dafür ein Paradebeispiel.

Für Gerhard Dammann wiederum ist Alfred Herrhausen, der frühere Chef der Deutschen Bank, ein faszinierendes Beispiel eines Narzissten. Ehrgeizig und elitebewusst widmete er sich frühzeitig Themen wie Globa-

„Es kann Sinn ergeben, einen produktiven Narzissten zum Chef zu machen.“

Literatur über die Egomanie

- Dammann, Gerhard: „Narzisst, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage – Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management“, Haupt, Bern 2007
- Kernberg, Otto F., Hartmann, Hans-Peter (Hrsg.): „Narzissmus: Grundlagen – Störungsbilder – Therapie“, Schattauer, Stuttgart 2006
- Ronningstam, Elsa: „Identifying and Understanding the Narcissistic Personality“, Oxford University Press, Oxford 2005
- Maccoby, Michael: „Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails“, Harvard Business Press, Harvard 2007
- Masterson, James F.: „Die Sehnsucht nach dem wahren Selbst“, Klett-Cotta, Stuttgart 2004
- Wardetzki, Bärbel: „Weiblicher Narzissmus. Der Hunger nach Anerkennung“, Kösel Verlag, München 2009

lisierung und Umweltschutz – nicht zuletzt dank seiner visionären Kraft, wie Dammann meint. Oder aber der Gründer und Chef des Software-Unternehmens Oracle: Larry Ellison. Er hat aus einer kleinen Datenverarbeitungs-firma einen Konzern geschaffen, der sich heute mit SAP und Microsoft anlegt. Ellison ist inzwischen reichster Mann Kaliforniens. Sein Ziel: seine Hauptkonkurrenten zu schlagen. Etwas anderes kommt nicht in Frage. Auf einem zweiten Platz fühle er sich, wie er sagt, als Verlierer.

Kritik ist unerwünscht

Das Beispiel Larry Ellison zeigt: Je erfolgreicher solche Menschen, ob Business-Boss,

versitäten ein Lied singen: Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern, ein hoher Krankenstand oder Fluktuation am Institut, fehlende Kommunikation zwischen Belegschaft und Führungsriege. Rainer Hansel, Vorsitzender des Personalrats der Humboldt-Universität in Berlin beschreibt das Phänomen des Alleinentscheiders so: „Als Präsident kann man Visionen entwickeln, aber man läuft Gefahr, dabei die Uni zu verlieren. Nach dem Motto ‚Niemand soll mich daran hindern, meine Ideen umzusetzen‘ wollen viele bewusst die Rückkopplung nicht. Dabei kann man nur dann eine Idee sinnvoll umsetzen, wenn man andere mitnehmen kann und wenn sie von einem großen Teil

loge Dr. Boris Schmidt aus Leipzig, „und viele Studierende legen den Kopf in den Nacken“. Und auch Personalrat Hansel will nicht nur eine Schwäche der Persönlichkeit erkennen, sondern auch ein strukturelles Problem durch die kritiklose Übertragung von Traditionen, wie sich schon im „Rekrutierungsmechanismus“ zeige. „Bei jedem kleinen Referatsleiter wird ein Assessment-Verfahren angewendet, aber welcher Uniprofessor muss ins Assessment-Center?“ fragt sich Hansel.

In solch einem Assessment-Center würde sich zeigen, wie teamfähig manch führender Wissenschaftskopf wirklich ist und welche Eigenschaften unter Stress und Be-

Narzissen halten gerne die Zügel in der Hand. Wehe, es kommt eine andere Person daher und bietet ihnen Widerstand. Und ist genauso clever – und attraktiv – wie sie selbst.

Dieses Bild erscheint aus rechtlichen Gründen nur in der Printausgabe.

Präsident oder Professor, desto stärker treten ihre Schwächen hervor: Sie sind abhängig von der Bestätigung anderer, sie verlangen nach Bewunderung und Unterwerfung. Kritik ist dabei unerwünscht. Überaus empfindlich gegen einen Angriff auf seine Person verfügt ein Narzisst auch im Universitätsbetrieb über beste Abwehrmechanismen: Ein Student wird in der Vorlesung bloßgestellt, im Institut verbreitet der gekränkte Narzisst ein Klima der Angst, unter der sich schwer wissenschaftlich konstruktiv arbeiten lässt. Im schlimmsten Fall hebt er im Alleingang demokratische Gremien aus.

Von all dem und den unangenehmen Folgen können Personalräte an den Uni-

der Einrichtung getragen wird.“ Doch genau das ist das Perfide an der narzisstischen Persönlichkeit. Umgeben von einer riesigen Schutzmauer, glaubt solch ein Mensch, dass ihm Feedback nichts nützt. Hilfe anzunehmen fällt dieser Person besonders schwer, denn dies würde ja bedeuten anzuerkennen, dass der andere etwas hat, was man selbst benötigt. Solche Muster entwickeln sich oft über Jahrzehnte. Der Narzisst ist allerdings blind dafür. Einzig die Umwelt merkt es.

Gerade in den Universitäten galt bisher: Über destruktiven Narzissmus wurde nicht offen gesprochen, er wurde ertragen. „Das Hochschulsystem stützt das“, sagt der Wirtschaftswissenschaftler und Psycho-

lastung zutage treten. Zuviel Eigenliebe würde überall dort behindern, wo es darum gehe, konstruktiv und mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, wo immer das gebraucht werde, ob in den Sozial-, Geistes- oder Naturwissenschaften, sagt Wissenschaftscoach Schmidt. „Wenn jemand wie Gott da vorne steht, gibt es keine Entwicklung und keine neue Lehre.“

Ist Narzissmus männlich?

Die Romanistin und Literaturwissenschaftlerin Prof. Dr. Barbara Vinken von der Ludwig-Maximilians-Universität in München hält Narzissmus in jedem Fall für kontraproduktiv. Ein guter Wissenschaftler dür-

fe sich nicht wie Narziss in der Mythologie in seinem Forschungsgegenstand spiegeln. Stattdessen fordert sie Leidenschaft für eine Disziplin. „Gute Forschung ist zutiefst anti-narzisstisch“, sagt die Professorin. Wissenschaft bräuchte Unbedingtheit, Demut und Hingabe. Vinken unterscheidet denn auch Forschung von „nicht gerade intrinsisch motivierten Institutionskarrieren“, in die sich viele kompensatorisch flüchteten.

Narzissen hat Vinken viele gesehen in ihrer Karriere. Für sie ist Narzissmus „ein spezifisch männliches Phänomen.“ Frauen neigten weniger dazu, sagt sie. Ein Problem also, dem ausschließlich Männer erliegen? Jein. Die grandiose Form des Narzissmus – jemand, der sich größer macht, als er ist – trete in der Tat häufiger bei Männern auf, bestätigt die Münchner Psychologin Bärbel Wardetzki. Aber auch bei Frauen finde man hin und wieder Narzissmus, wenn auch eher versteckt, als Äußerung depressiver Stimmungen. Ursache sind häufig Minderwertigkeitsgefühle. In dieser Variante, mit einem hohen Perfektionsdrang, kann er auch Nachwuchswissenschaftler befallen und daran hindern, ihre Doktorarbeit fertigzustellen. Daran sei schon manche Wissenschaftskarriere zerbrochen, gibt auch Literaturwissenschaftlerin Vinken zu bedenken.

Zwischenmenschliche Defizite

Wenn auch nicht gefeit vor krankhaftem Narzissmus, so sind Frauen doch besser eingepflegt. Schließlich haben viele der weiblichen Führungskräfte in den letzten Jahren Mentoring-, Trainings- oder Coaching-Programme durchlaufen, um an die Spitze von Wissenschaftsmanagement und Forschung zu gelangen. Dabei kamen sie nicht umhin, ihre Stärken und Schwächen zu analysieren und gespiegelt zu bekommen.

Ginge es nach dem Psychologen Gerhard Dammann, müssten mehr narzisstische Führungskräfte in Universitäten zu einem Coach, damit ihre starken Fähigkeiten nicht durch die Schwierigkeiten selbst verdunkelt würden. „Es gibt Fälle, da muss sich die Hochschulleitung Gedanken machen, wie sie eine zwar brillante Person, die aber in der Lehre oder im zwischenmenschlichen Umgang erhebliche Defizite hat, halten will.“ Das würde nur über verordnete Weiterbildung – sozusagen auf Rezept – gehen.

Doch auch ohne Pflichtcoaching hat laut Wissenschaftscoach Schmidt in den Universitäten bereits ein Wandel begonnen, „in ganz kleinen Schritten.“ Denn der Nach-

wuchs hat die Bedeutung von Coaching für die eigene Führungstätigkeit erkannt und daraus gelernt.

Schutz vor der Egomane

Außerdem sieht Schmidt gegenläufige Tendenzen. Zum einen befördere der Exzellenzwettbewerb zwar narzisstische Tendenzen, zum andern „habe es noch nie so viel Feedback gegeben“ – ob in Form von Programmakkreditierung, externen Gutachtern oder Studentenbewertungen. „Das führt zu einem anderen Bewusstsein: Die Professoren bekommen mit, dass ihr Tun Konsequenzen hat, die ihnen mitgeteilt werden, negative wie positive“, sagt Schmidt.

Manch altherwürdige Universität, die in ihrer Herrlichkeit ruhte und keinen Gedanken an die Narzissen in ihren Reihen verschwendete, musste denn auch erwachen, als Provinzunion ihr den Rang abliefen. Und wenn Studenten ihre Profs bewerten können, wird es für diese immer schwieriger, sich in einem Schutzwall vor Kritik und Bewertung abzuschotten. Wer es trotzdem tue, werde sich im Wissenschaftswettbewerb, in Zeiten von Netzwerken und Teamarbeit, schlechter behaupten, glaubt Schmidt.

Visionäre Ideen, ein Wände einreißender Tatendrang und die Tendenz zum Größenwahn – wie viel Narzissmus braucht aber nun ein Chef? Interessant ist auch die Frage, wie man ihn davor bewahrt, nicht aus der Kurve zu fliegen, möge er noch so eitel sein. Es sei eine Sache der Dosis, sagt Literaturwissenschaftlerin Barbara Vinken. „Man muss auf seine Mitarbeiter hören und auf sie eingehen können.“ Letztlich helfe ihr bei „zu viel Besessenheit“ die Fähigkeit, über sich selbst lachen zu können.

Sich Feedback einzuholen und eine respektvolle Analyse seines Selbst und der Anderen zu erlernen, schützten am besten vor Überschätzung der eigenen Arbeit und Position, meint auch Boris Schmidt. „Wir brauchen an den deutschen Universitäten Innovatives, die Liebe zu den eigenen Ideen und manchmal die Abschottung gegenüber Kritik, um das durchzuziehen. Aber man muss die Balance finden.“

Schmidt hält es deswegen für wichtig, immer wieder „einen Verdacht zu säen“, um ins Bewusstsein eines Narzissen zu bringen, dass es auch an der eigenen Persönlichkeit liegen könne. Nur das muss letztlich jeder für sich entscheiden. ■

„Wenn jemand wie Gott da vorne steht, gibt es keine Entwicklung und keine neue Lehre.“

Grit Weirauch ist Journalistin in Berlin.

So tickt ein Narzisst

■ **Mythologie:** In der griechischen Mythologie war Narziss der schöne Sohn des Flussgottes Kephisos und der Nymphe Leiriope. Weil er aber die Liebe der Nymphe Echo zurückwies, verdammt ihn Aphrodite dazu, sich in sein Spiegelbild zu verlieben und daran zu sterben.

■ **Psychologie:** Aus der Mythologie ist der Begriff der narzisstischen Persönlichkeitsstörung oder im allgemeinen Sprachgebrauch des „Narzissen“ im Sinne einer neurotischen Selbstverliebtheit abgeleitet. Dem krankhaften Narzissmus liegt ein tiefgreifendes Muster von Großartigkeit zugrunde, ein Bedürfnis nach Bewunderung bei gleichzeitigem Mangel an Empathie. Die Person hat ein schwaches Selbst und stabilisiert sich über die Vortäuschung der eigenen Grandiosität.

■ **Typen:** Die Psychoanalytiker Ernest Wolf und Heinz Kohut unterscheiden fünf narzisstische Persönlichkeitstypen:

- Der „Spiegelhungrige“: Er versucht ständig, sich darzustellen und die Bewunderung anderer zu erlangen.
- Der „Idealhungrige“: Er sucht die Nähe anderer, die ihn wegen seiner Fähigkeiten, seiner Macht oder seines Prestiges bewundern.
- Die „Alter-Ego-Persönlichkeit“: Sie braucht die Beziehung zu einem anderen Menschen, um das eigene Selbst zu stärken.
- Der „Fusionshungrige“: Er will andere kontrollieren, um den Mangel an innerer Struktur auszugleichen.
- Der „Kontaktscheue“: Er meidet soziale Kontakte.

Dieses Bild erscheint aus rechtlichen Gründen nur in der Printausgabe.