

# Eine Herausforderung für das Wissensmanagement: Narzissten im Chefsessel

*Warum es so viele gibt und wie sie den Wissensaustausch beeinflussen*

Vorherige Beiträge haben bereits die Bedeutung der Führungskraft für das Wissensmanagement diskutiert. Eine besondere Herausforderung für erfolgreichen Wissensaustausch im Unternehmen sind Narzissten in Führungsrollen: Narzissten - sie sind selbstverliebt, haben ein grandioses Selbstwertgefühl und glauben, etwas ganz Besonderes zu sein. Sie nehmen sich selbst als einen außergewöhnlichen Menschen wahr, der von anderen auch entsprechend behandelt werden will. Das führt leider oft dazu, dass sie andere ausnutzen und für ihre Zwecke einsetzen. Alles in allem sind Narzissten also wenig angenehme Zeitgenossen, dennoch findet man sie erstaunlich oft in Führungsrollen. Steve Jobs soll einer gewesen sein, auch Larry Ellison und Nicolas Sarkozy wird ein gewisser Narzissmus nachgesagt. Wie kommt es, dass Narzissten es so oft in die Führungsetage schaffen?

## Narzissten = prototypische Führungskräfte?

Wenn wir bewerten, ob jemand Führungspotential hat, greifen wir auf unsere Vorstellung zurück, was eine gute Führungskraft ausmacht. Ein Vorteil für Narzissten, denn sie zeigen genau die Verhaltensweisen, die wir von einer effektiven Führungskraft erwarten: Sie sind visionär, durchsetzungsstark und wortgewandt; sie wirken auf den ersten Blick deshalb oftmals sehr charismatisch. Studien haben gezeigt, dass Narzissten eher für gute Führungskräfte gehalten werden und sich deshalb häufig als Teamleiter herauskristalisieren.

## Narzissten und Teamleistung

Was das für die Teamleistung heißt ist allerdings unklar. Es gibt immer wieder Beispiele von Narzissten, die Unternehmen aus der Krise retten und in kürzester Zeit zu hohen Leistungen führen. Wissenschaftliche Studien konnten zeigen, dass Teams, die unter hohem Druck und Zeitmangel arbeiten müssen, von narzisstischen Teamleitern profitieren: Narzissten schaffen es, ihre Teams zu hoher Leistung anzuspornen und eine gemeinsame Vision zu kommunizieren, die ihre Mitarbeiter mitreißt. Allerdings gibt es immer wieder Forschungsergebnisse, die zeigen, dass Narzissten als Chef im Team zu schlechterer Leistung führen.

Woran liegt es, dass dieser Zusammenhang nicht klar ist? Es gibt unterschiedliche Erklärungen, im

Zusammenhang mit Wissensmanagement ist ein Befund jedoch besonders interessant:

## Narzissten und Wissensaustausch

Teams müssen gute Entscheidungen treffen, und dafür ist es zentral, dass im Team Informationen und Wissen ausgetauscht werden. Doch genau das behindern Narzissten. Es wurde gezeigt, dass in Teams mit hoch narzisstischen Teamleitern weniger Informationen ausgetauscht wurden und dadurch auch schlechtere Entscheidungen getroffen wurden. Dies führt langfristig zu schlechterer Leistung dieser Teams. Narzisstische Teamleiter haben also einen negativen Einfluss auf Wissensaustausch im Team.

## Fazit

Auf den ersten Blick vermitteln Narzissten den Eindruck einer vorbildlichen Führungskraft, doch die Leistung ihrer Teams entspricht diesem Bild nicht unbedingt. Zusammenfassend kann man sagen, dass Narzissten gerade in einem Umfeld, in dem unter hohem Druck gearbeitet wird, und in Krisensituationen erfolgreich sein können. Hier hilft ihre Dominanz und Vision andere mitzureißen. Wenn allerdings Wissensaustausch und Zusammenarbeiten im Vordergrund stehen, sind die typischen Verhaltensweisen der Narzissten eher hinderlich. Ihre Tendenz, sich selbst um jeden Preis gut darzustellen, andere für ihre Zwecke auszunutzen und die Leistung der Teammitglieder als eigene zu verkaufen, mag dann dazu führen, dass relevantes Wissen nicht geteilt wird.

Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders. The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 69-77.

Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B., & Mcllwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 910-925.

Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H., & Van Vianen, A. E. (2011). Reality at Odds With Perceptions Narcissistic Leaders and Group Performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259-1264.



**Ellen Schmid**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität München und beschäftigt sich in ihrer Forschung mit effektiver und nicht effektiver Führung