

MEHR VON BI

- PANORAMA
- FILME & SERIEN
- LEUTE
- REISEN
- INSIDER PICKS
- INTERNATIONAL
- NEWTICKER

BETTER CAPITALISM

- ALLE ARTIKEL
- ARBEIT
- NACHHALTIGKEIT
- ÖKONOMIE
- TECHNOLOGIE

BI FOLGEN

- NEWSLETTER
- PUSH-NACHRICHTEN
- RSS-FEEDS

INFORMATIONEN

- WIR SIND BUSINESS INSIDER
- DAS TEAM
- IMPRESSUM
- DATENSCHUTZ
- DISCLAIMER
- AGB
- WERBEN AUF BI

HOME » KARRIERE » ARBEITSLEBEN » NARZISSTISCHER CHEF: WARUM FÜHRUNGSKRÄFTE SICH OFT SELBST ÜBERSCHÄTZEN

Inkompetent, aber von sich selbst überzeugt: Warum Narzissten so oft in Führungspositionen landen



Julia Beil
🕒 06:00, 29 Jun 2020



© Shutterstock

Wem es an Informationen mangelt, braucht Wissen, um das einzusehen. Fehlt dieses Wissen, kann es schnell passieren, dass die betreffende Person sich selbst überschätzt.

Das ist der Grund, warum viele inkompetente Menschen so überzeugt von ihrer eigenen Kompetenz sind und die Leistungen anderer verkennen.

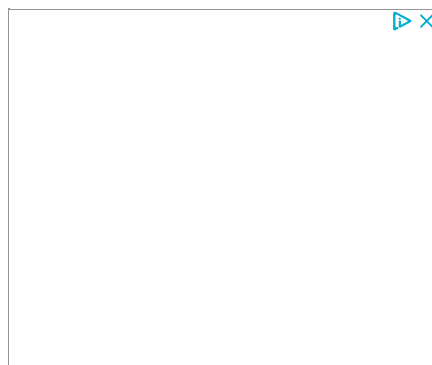
Bei Menschen in Führungspositionen kommt dieses Phänomen häufig vor, sagt Astrid Schütz, Professorin für Persönlichkeitspsychologie. Denn solche Posten ziehen Menschen mit narzisstischen Zügen an.

Mehr Artikel auf Business Insider findet ihr hier.

„Ich weiß, dass ich nichts weiß“: Mit dieser Feststellung ist der griechische Philosoph Sokrates in die Geschichte eingegangen. Sein Satz repräsentiert so etwas wie den Inbegriff von Weisheit. Und das, obwohl Sokrates darin ganz schlicht nur zugibt, dass er von den meisten Dingen einfach überhaupt keine Ahnung hat.

Doch genau das erfordert Selbstkenntnis und Klugheit. „Um abschätzen zu können, was ich nicht verstehe, brauche ich breites und fundiertes Wissen“, sagt Astrid Schütz. Sie ist Persönlichkeitsprofessorin an der Universität Bamberg, einer ihrer Forschungsschwerpunkte ist das menschliche Selbst- und Fremdbild. Wenn man weiterdenkt, was Schütz da sagt, bedeutet es: Inkompetenten Menschen fehlt oft das nötige Wissen, um zu erkennen, was sie *nicht* können und wissen. Sie überschätzen sich deswegen eher selbst — und sprechen anderen, wirklich kompetenten Personen, ihre Fähigkeiten ab.

WERBUNG



Narzissten landen eher in Führungspositionen als andere

Die ersten Forschungsergebnisse dazu stammten von den zwei US-Psychologen David Dunning und Justin Kruger. Nach ihnen wurde das Phänomen benannt und ist heute als „Dunning-Kruger-Effekt“ bekannt. Die [Studie](#), die die beiden Forscher im Jahr 2007 veröffentlichten, trägt den Titel: „Why the Unskilled are Unaware“, also: „Warum die Untalentierten sich ihrer Inkompetenz nicht bewusst sind“.

Keine Ahnung haben, aber sich selbst für den Größten oder die Größte halten: Wenn ihr das hört, müsst ihr sofort an euren [Chef](#) denken? Möglicherweise ist das nicht unberechtigt. Denn Führungspositionen ziehen oft Menschen an, die dazu neigen, sich selbst zu überhöhen. Besonders anfällig dafür sind [Narzissten](#), sagt Astrid Schütz.



Astrid Schütz ist Professorin für Persönlichkeitspsychologie. © David Ebener

„Es gibt [erste Erkenntnisse](#), die darauf hindeuten, dass Narzissten eher als andere in Führungspositionen landen“, sagt die Psychologin. „Denn Narzissmus hängt mit dem Streben nach Macht zusammen, mit der Einschätzung, ‚besser‘ als andere zu sein und damit, dass Narzissten auf den ersten Blick oft beeindruckend.“ Leider, sagt sie, seien Narzissten aber auch schlechtere [Führungskräfte](#). Auch das konnten US-amerikanische Psychologinnen und Psychologen schon in einer [in einer Studie](#) zeigen. Vieles, was heute von Chefinnen und Chefs gefordert sind, fällt Narzissten schwer, erklärt Schütz: Empathie für ihre Angestellten aufzubringen etwa; oder mit ihrem Team auf Augenhöhe Dinge zu besprechen.

Auch interessant



Vor 1972 geboren? So sparen Sie massiv...

sterbegeld.experto.de

Anzeige von Outbrain |

Mit der Selbstüberschätzung einher geht übrigens häufig ein weiteres Phänomen, zu dem Astrid Schütz gerade forscht. Es heißt „Illusion of explanatory depth“ („*die Illusion der Erklärungstiefe*“). „Wenn ich fragen würde: ‚Wissen Sie, wie ein Kühlschrank funktioniert?‘, dann würden die meisten Leute vermutlich sagen: ‚Ja, klar!‘“, erklärt sie. „Weil sie ihren Kühlschrank täglich nutzen und weil sie eine grobe Vorstellung von der Funktionsweise haben.“ Vom komplexen Prozess dahinter allerdings, sagt Schütz, haben die meisten von uns keine Vorstellung. Wir meinen also oft, etwas zu verstehen — dieses Verständnis ist allerdings oberflächlich.

LEST AUCH



Ein Psychologe erklärt, warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen landen

Genauso, wie manche Menschen überzeugt sind, sie wüssten, wie ein Kühlschrank funktioniert, sind viele Führungskräfte überzeugt, sie wüssten im Detail, was ihre Angestellten den ganzen Tag über so tun. „Wir gehen davon aus, dass Macht derartige Illusionen und Selbstüberschätzung begünstigt“, erklärt Schütz. „Sobald jemand in einer Führungsposition ist, läuft er oder sie Gefahr, zu denken: ‚Ist doch klar, was mein Team da machen muss! So schwer ist das doch gar nicht!‘“

So etwas sagen vor allem Führungskräfte, die in ihrer Selbstüberschätzung den Blick dafür verloren haben, wie komplex die Aufgaben ihrer Angestellten tatsächlich sind. „Viele solcher Chefs denken wirklich, sie selbst seien ihr bester Mitarbeiter — und haben Schwierigkeiten, zu delegieren“, sagt Astrid Schütz.

Auf die Motivation im Team haben solche Führungskräfte eine negative Wirkung. „Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das extrem frustrierend, wenn die Führungskraft immer wieder drängelt, alles nachkontrolliert und meint, sie weiß es besser“, sagt Astrid Schütz. „Das ist ein problematisches Verständnis von Führung.“

Gebt mehr Feedback, aber macht es richtig

Ein Grund dafür, dass Führungskräfte sich selbst falsch einschätzen, liegt übrigens auch in ihrem Umfeld: Viele von ihnen haben ein Feedback-Problem. „Führungskräfte bekommen in der Regel nur wenig authentische Rückmeldung“, sagt Astrid Schütz. Sie stelle das immer wieder fest, besonders, wenn sie Coachings in Unternehmen gebe. „Kolleginnen und Kollegen sind oft Konkurrenz und haben Eigeninteressen“, sagt Schütz. „Und Teammitglieder, die *unter* der Führungskraft arbeiten, geben oft geschöntes Feedback, weil sie nicht wagen, sie zu kritisieren.“ Ergebnis dieser Kultur seien dann oft ratlose Führungskräfte, die sich fragen: „Komisch — warum kündigen denn so viele?“

Gebt also ruhig öfter Feedback — aber richtig. Das heißt: Schaltet zunächst nicht auf Angriff. Darauf wird eine narzisstisch veranlagte, sich selbst überschätzende Führungskraft mit einem Schutzreflex reagieren, meint Astrid Schütz. „Wir alle neigen zum Selbstwertschutz“, sagt sie. „Niemand will sich für dumm oder inkompetent halten.“

Auch interessant



Das Original, 100% personalisierbar

Deejo

Anzeige von Outbrain |

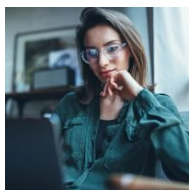
Eine gute Führungskraft weiß um die Grenzen ihrer Kompetenz

Versucht es lieber mit „Führung von unten“. „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre Vorgesetzten durchaus beeinflussen“, sagt Astrid Schütz. Am besten versucht ihr, die Ziele eurer Führungskraft zu verstehen — und dann mit ihnen zu argumentieren. „Angenommen, der Chef möchte unbedingt damit glänzen, was er für eine glänzende, produktive Abteilung führt“, erklärt Astrid Schütz. „Dann sollte man das als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter aufgreifen und sagen: ‚Ich habe eine Idee, wie unsere Abteilung noch besser werden könnte.‘“ Auch könntet ihr damit argumentieren, dass zufriedene Mitarbeiter produktiver arbeiten.

Dass ihr es dagegen mit einer wirklich guten Führungskraft zu tun habt, merkt ihr übrigens auch daran, dass sie — ganz wie Sokrates — die Grenzen ihrer eigenen Kompetenz kennt und zugibt. „Gute Führungskräfte akzeptieren, dass ihre Teammitglieder in bestimmten Bereichen kompetenter sind als sie selbst“, meint Astrid Schütz. Eine gute Führungskraft müsse vor allem das große Ganze sehen, das Team zusammenhalten, Ziele kommunizieren und

motivieren. Alles wissen und können? Das muss sie nicht.

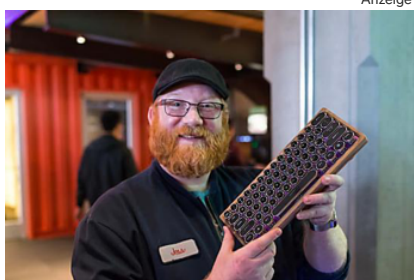
LEST AUCH



Jobsuche in der Corona-Krise: Sieben Bewerbungstipps von Experten von SAP, N26 und Co., die eure Chancen deutlich steigern können



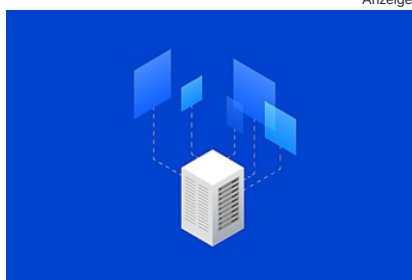
Mehr aus dem Netz



Anzeige

Die Besten 10 Kostenlosen Mac Antivirenprogramme...

My Antivirus Review



Anzeige

Stellen Sie mit IBM eine IT-Infrastruktur für kognitive...

IBM



Anzeige

[Bildergalerie] Wissenschaftlern fehlen die Worte...

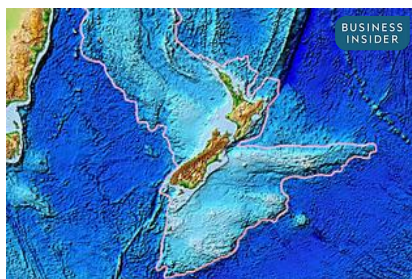
TrendsCatchers.de



BUSINESS INSIDER

6 Probleme, die nur hochintelligente...

Business Insider



BUSINESS INSIDER

Forscher haben einen versunkenen achten...

Business Insider



BUSINESS INSIDER

9 überraschende Anzeichen, dass...

Business Insider

Verwandte Artikel

- [Psychologin: Diese 4 Entwicklungsstufen des kindlichen Gehirns sollten Eltern kennen](#)
- [Wer wird ein guter Vater sein? Woher Forscher das wissen — noch bevor das Baby da ist](#)
- [Psychotherapeutin erklärt, wie ihr aufhört, euch zu viele Gedanken zu machen](#)
- [5 Dinge, mit denen ihr niemals vor eurem Chef angeben solltet](#)
- [Na, angespannt? Eure Kinder merken, wenn ihr Stress unterdrückt — sie reagieren sogar körperlich darauf](#)

Mehr zum Thema

Arbeitsleben

Chef

Führungskompetenz

Führungskräfte

Mitarbeiter

Narzissmus

Psychologie