

Zweitveröffentlichung



Gauglitz, Iris; Röhner, Jessica

Narzissmus im Unternehmensalltag erkennen

Datum der Zweitveröffentlichung: 11.09.2026

Verlagsversion (Version of Record), Zeitschriftenartikel

Persistenter Identifikator: urn:nbn:de:bvb:473-irb-117148x

Erstveröffentlichung

Gauglitz, Iris; Röhner, Jessica (2026): Narzissmus im Unternehmensalltag erkennen, in: HR-Performance : Netzwerk für die digitale HR, Frechen-Königsdorf: Datakontext, Jg. 34, Nr. 3, S. 80–83.

Rechtehinweis

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht und/oder die Angabe einer Lizenz geschützt. Es steht Ihnen frei, dieses Werk auf jede Art und Weise zu nutzen, die durch die für Sie geltende Gesetzgebung zum Urheberrecht und/oder durch die Lizenz erlaubt ist. Für andere Verwendungszwecke müssen Sie die Erlaubnis der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einholen.

Für dieses Dokument gilt das deutsche Urheberrecht.

Narzissmus im Unternehmensalltag erkennen

Die zunehmende Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen in Auswahl- und Führungsprozessen stellt Organisationen vor neue Herausforderungen. Gerade in Zeiten hoher Komplexität und beschleunigter Entscheidungszyklen wird deutlicher, wie stark einzelne Verhaltensweisen das Arbeitsumfeld prägen können – positiv wie negativ. Umso wichtiger wird die Frage, wie Persönlichkeitsmerkmale, die zunächst überzeugend wirken, im weiteren Verlauf zu Belastungen für Teams und Organisationen werden können. Wie sich narzisstische Muster im Arbeitskontext äußern und welche Handlungsmöglichkeiten Organisationen im Umgang damit haben, erläutern unsere Autorinnen Dr. Iris Gauglitz und Prof. Dr. Jessica Röhner in diesem Beitrag.

Als sich Person X auf eine Führungsposition bewirbt, tritt sie selbstbewusst auf, wirkt charmant und überzeugt mit großen Visionen und beeindruckenden Erfolgsgeschichten. Schnell entsteht der Eindruck, dass diese Person in besonderem Maße geeignet ist. X wird eingestellt.

Zunächst scheint sich die Richtigkeit der Entscheidung zu bestätigen. Gegenüber der Geschäftsleitung präsentiert sich X engagiert und ehrgeizig. Weiterhin berichtet X von schnellen Fortschritten im Team. Später entstehen jedoch Zweifel an X' Eignung. Ein Teammitglied fällt wegen Erschöpfung aus, ein anderes kündigt. In Gesprächen mit der Personalabteilung wird deutlich, dass die Mitarbeitenden wenig Unterstützung erfahren, X sich die Erfolge aber v. a. selbst zuschreibt. Äußern Mitarbeitende Kritik, wird diese ignoriert.

Das geschilderte Beispiel ist kein Einzelfall. In vielen Organisationen trifft man auf Führungskräfte und/oder Mitarbeitende, die zunächst mit Charme und Durchsetzungsstärke überzeugen,

im weiteren Verlauf jedoch negative Eigenschaften wie Selbstbezogenheit und destruktive Verhaltensweisen erkennen lassen. Schnell steht dann der Begriff Narzissmus im Raum – ein Begriff, der in öffentlichen Debatten und sozialen Medien zunehmend inflationär gebraucht und im Alltag meist ungeprüft als vermeintliche Diagnose verwendet wird.

In diesem Beitrag erläutern wir, welche Formen von Narzissmus zu unterscheiden sind, wie sich Narzissmus im Arbeitskontext äußert, welche Folgen damit verbunden sein können und welche Handlungsmöglichkeiten Organisationen im Umgang mit Narzissmus haben.

Was ist Narzissmus?

Aus wissenschaftlicher Sicht ist die pathologische Form, also die narzisstische Persönlichkeitsstörung, von der nicht pathologischen Form, also der narzisstischen Persönlichkeit, zu unterscheiden.

Die narzisstische Persönlichkeitsstörung äußert sich u. a. in einem grandiosen Gefühl eigener Wichtigkeit, einem Verlangen nach übermäßiger Bewunderung, ausbeuterischem Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen, mangelnder Empathie sowie arrogantem und überheblichem Verhalten (DSM-5-TR; APA 2025).

Die narzisstische Persönlichkeit äußert sich u. a. durch ein Muster aus Selbstüberschätzung, starkem Anspruchsdenken, dem Wunsch nach Bestätigung des eigenen, grandiosen Selbstbilds sowie einem ausgeprägten Bedürfnis nach Anerkennung und Bewunderung (Morf & Rhodewalt, 2001).

Wichtig: Für den Arbeitskontext ist v. a. diese nicht pathologische, dimensionale Perspektive



relevant, denn es geht nicht um klinische Diagnosen, sondern um ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Persönlichkeitsmerkmal und dessen Auswirkungen auf Organisationen.

Weiter werden mit dem grandiosen und dem vulnerablen Narzissmus zwei phänotypische Ausprägungen von Narzissmus unterschieden (Krizan & Herlache, 2018). Beide gehen mit einem starken Bedürfnis nach Selbstaufwertung, geringer Empathie und Tendenzen zu aggressivem Verhalten einher. Grandioser Narzissmus ist jedoch mit Selbstsicherheit und dominantem Verhalten assoziiert, während vulnerabler Narzissmus mit Ängstlichkeit und Rückzug einhergeht. Der Fokus dieses Beitrags liegt auf grandiosem Narzissmus, da dieser im Arbeitskontext am besten untersucht ist (Gauglitz, 2022).

Wie wirkt sich Narzissmus im Arbeitskontext aus?

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen, dass Narzissmus im Arbeitskontext sowohl breit gefächerte als auch langfristige Folgen haben kann. Diese reichen von der Beeinflussung von Auswahlprozessen und Führungsentscheidungen bis hin zu destruktivem Verhalten gegenüber Organisationen und ihren Mitgliedern.

Narzissmus als Bias in Auswahlprozessen

Wenn Personen interagieren, bilden sie sich einen Eindruck vom Gegenüber – ein Prozess, der als soziale Wahrnehmung bezeichnet wird und der im Alltag meist sehr schnell und intuitiv stattfindet (Röhner & Schütz, 2023). Hier haben Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus oft einen Vorteil, denn sie treten i. d. R. charismatisch, selbstsicher und extravertiert auf und diese „positiven“ Attribute erleichtern es ihnen (zumindest kurzfristig), einen guten Eindruck zu erzeugen und im beruflichen Kontext schnell sichtbar zu werden.

Hinzu kommt, dass Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus darin geübt sind, ihre Stärken zu betonen und ihre Schwächen zu kaschieren. Sie passen ihre Selbstdarstellung also strategisch an die Erwartungen ihrer Umgebung an. Präsentieren sich Personen gezielt anders, als sie sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, wird dies als Verfälschung bezeichnet (Ziegler et al., 2012). Im organisationalen Kontext und besonders im Rahmen der Personalauswahl ist Verfälschung ein schwerwiegendes Problem (Röhner & Schütz, 2020), denn es ist bisher kaum möglich, Verfälschungsverhalten umfänglich und korrekt zu entdecken (Röhner & Holden, 2022), u. a. weil Personen eine Vielzahl von Strategien anwenden,

um den von ihnen erzeugten Eindruck gezielt zu manipulieren (Röhner et al., 2025).

Zudem unterscheiden sich Menschen darin, wie stark sie verfälschen, und Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus sind sowohl motivierter als auch befähigter, den Eindruck, den sie erzeugen, zu manipulieren (Ziegler et al., 2012) – was das Risiko von Fehleinschätzungen in Auswahl- und Beurteilungsprozessen erhöht.

Narzissmus und Führungspositionen

Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus streben nach Status, Macht und Einfluss (Morf & Rhodewalt, 2001). Sie sind von ihren eigenen Qualitäten überzeugt und verfügen zugleich über Eigenschaften, die mit dem prototypischen Bild einer Führungskraft übereinstimmen. So treten sie bspw. meist extravertiert, dominant und selbstsicher auf und signalisieren damit führungsassoziierte und in Gruppen schnell sichtbare Merkmale.

Entsprechend konnte gezeigt werden, dass Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus tatsächlich häufiger als Führungskräfte wahrgenommen und ausgewählt werden (Grijalva et al., 2015). In der Führungsrolle angekommen, zeigt sich jedoch ein anderes Bild, denn für tatsächliche Führungseffektivität sind sehr hohe, aber auch sehr niedrige Ausprägungen in Narzissmus hinderlich. Am günstigsten scheint eine moderate Ausprägung zu sein (Grijalva et al., 2015).

Narzissmus und destruktives Verhalten

Führungskräfte mit starker Ausprägung in Narzissmus tendieren zu destruktivem Führungsverhalten. Sie neigen bspw. dazu, sich ihren Mitarbeitenden gegenüber feindselig zu verhalten, sie abzuwerten, ihnen Fehler und Misserfolge zuzuschreiben oder sie anzulügen (Gauglitz & Schyns, 2024). Dies wirkt sich entsprechend negativ auf deren Wohlbefinden aus (Gauglitz et al., 2026). Bei Mitarbeitenden sind starke Ausprägungen in Narzissmus mit kontraproduktivem Verhalten assoziiert. So zeigen diese bspw. Verhaltensweisen, die der Organisation oder ihren Mitgliedern schaden (O'Boyle et al., 2012).

Als Ursache für destruktives Verhalten wird u. a. das überzogene Anspruchsdenken diskutiert, das mit der Überzeugung einhergeht, dass die üblichen Verhaltensregeln und Normen für die eigene Person nicht gelten (O'Boyle et al., 2012).

Zu bedenken ist, dass die beschriebenen Probleme in Organisationen oft erst spät erkannt werden, da Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus zu Beginn besonders überzeugend

wirken und daher kurzfristig positiv bewertet und gefördert werden. Negative Folgen zeigen sich meist erst im Verlauf der Zusammenarbeit, wenn Teamklima und Leistungsfähigkeit bereits gelitten haben und Fluktuation auftritt.

Welche Maßnahmen können Organisationen ergreifen?

Um potenzielle Probleme frühzeitig zu begrenzen oder zumindest wirksamer zu bearbeiten, können Organisationen auf drei Ebenen ansetzen: in der Personalauswahl, in der Personalentwicklung und über organisationale Strukturen (s. a. Checkliste; in Anlehnung an Schyns et al., 2022).

Personalauswahl

In der Personalauswahl besteht die Gefahr, dass die Selbstdarstellung von Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus fälschlicherweise als Kompetenz interpretiert wird. Daher ist es wichtig, sich nicht blenden zu lassen. Wesentlich hierfür ist die Einhaltung allgemeiner Qualitätsstandards in der Eignungsdiagnostik (z. B. DIN 33430). Darüber hinaus können Organisationen wissenschaftlich fundierte Verfahren einsetzen, die im Rahmen einer eignungsdiagnostischen Gesamtbeurteilung Hinweise auf eine starke Ausprägung von Narzissmus geben können.

Biografische Angaben und Erfolgsgeschichten sollten kritisch hinterfragt und, soweit möglich, durch konkrete Belege überprüft werden. Auch verhaltensorientierte Verfahren (z. B. Rollenspiele oder Übungen im Assessment-Center) können wertvolle Hinweise liefern, da hierbei sichtbar wird, wie Personen tatsächlich mit anderen interagieren oder mit Konflikten umgehen. Sind Mitarbeitende dahin gehend ausgemacht, stellt sich die Frage, wie mit starker Ausprägung von Narzissmus im Arbeitsalltag umgegangen werden sollte.

Personalentwicklung

In der Personalentwicklung ist zunächst eine realistische Erwartungshaltung wichtig, denn Persönlichkeitsmerkmale gelten als relativ stabil, sodass grundlegende Veränderungen nur begrenzt zu erwarten sind. Hinzu kommt, dass Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus häufig sensibel oder sogar aggressiv auf Kritik reagieren, da sie ihr grandioses Selbstbild bedroht sehen. Fingerspitzengefühl ist gefragt. So kann es hilfreich sein, gezeigtes Verhalten nicht pauschal abzuwerten, sondern konkrete, alternative Verhaltensweisen für zukünftige Situationen zu benennen.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Veränderungsmotivation herzustellen, denn wer

Checkliste zum Umgang mit Narzissmus in Organisationen

Praxisorientierte Maßnahmen in drei Handlungsfeldern



Checkliste zum Umgang mit Narzissmus in Organisationen.
Eigene Darstellung; Unterstützung von ChatGPT/DALL-E (10.6.2026).

sich selbst als besonders kompetent und erfolgreich wahrnimmt, sieht häufig wenig Anlass für persönliche Entwicklung. Ein möglicher Ansatz besteht darin, Entwicklungsmaßnahmen an zentrale Motive von Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus zu knüpfen (z. B. Status und beruflicher Erfolg), also bspw. hervorzuheben, wie wichtig Personalentwicklung für die persönliche Karriereentwicklung ist.

Inhaltlich können Personalentwicklungsmaßnahmen durch gezielte Trainings zur Perspektivübernahme die Empathiefähigkeit fördern (Hepper et al., 2014). Im Führungskontext bieten sich v. a. Coachings an, um an problematischen Verhaltensweisen zu arbeiten. Gegenüber anderen Methoden haben Coachings den Vorteil, dass sie einen geschützten Rahmen schaffen, in dem ohne Angst vor Gesichtsverlust an individuellen Entwicklungsfeldern gearbeitet werden kann. Über Maßnahmen der Personalentwicklung hinaus können Organisationen auch strukturelle Maßnahmen ergreifen.

Organisationale Strukturen

Organisationen steuern, welche Verhaltensweisen gefördert und welche sanktioniert werden (Schyns et al., 2022). Eine Organisationskultur, die unethisches Verhalten klar missbilligt und transparent sanktioniert, wirkt problematischem Verhalten entgegen. Wichtig sind jedoch klare Regeln für den Umgang mit Grenzverletzungen sowie transparente und konsequent angewandte Sanktionsmechanismen. Strukturierte Feedbacksysteme tragen dazu bei, problematische Verhaltensweisen sichtbar zu machen. Zudem ist es hilfreich, Teamleistungen zu würdigen, statt ausschließlich individuelle Erfolge zu belohnen. Andernfalls kann ein Umfeld entstehen, das selbstbezogene Verhaltensweisen begünstigt.

Fazit

Narzissmus ist für Organisationen und HR-Verantwortliche von hoher praktischer Relevanz. Narzissmus kann initial blenden und karriereför-

derlich wirken, langfristig kann besonders stark ausgeprägter Narzissmus jedoch schaden. Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte für den Umgang mit Narzissmus in Organisationen, die von der Personalauswahl bis hin zum konkreten Verhalten in Arbeitssituationen reichen. Die Checkliste (Seite 82) fasst zentrale Ansatzpunkte für die organisationale Praxis zusammen.

Referenzen

- Gauglitz, I. K. (2022). Different forms of narcissism and leadership. *Zeitschrift für Psychologie*, 230(4), 321–324.
- Gauglitz, I. K., Held, M. J., Schütz, M., & Schütz, A. (2026). Follower perceptions of leader narcissism: How vulnerable and grandiose narcissism dimensions relate to follower work engagement and emotional exhaustion. *British Journal of Management*, 00, e70071.
- Gauglitz, I. K., & Schyns, B. (2024). Triggered abuse: How and why leaders with narcissistic rivalry react to follower deviance. *Journal of Business Ethics*, 193(1), 115–131.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel psychology*, 68(1), 1–47.
- Hepper, E. G., Hart, C. M., & Sedikides, C. (2014). Moving narcissus: Can narcissists be empathic? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(9), 1079–1091.
- Krizan, Z., & Herlache, A. D. (2018). The narcissism spectrum model: A synthetic view of narcissistic personality. *Personality and Social Psychology Review*, 22(1), 3–31.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- Röhner, J., Holden, R.R. (2022). Challenging response latencies in faking detection: The case of few items and no warnings. *Behavior Research Methods*, 54, 324–333.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2023). *Psychology of Communication* (1st English ed.). Springer Nature Switzerland AG.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2020). Verfälschungsverhalten in Psychologischer Diagnostik. *Report Psychologie*, 45(9), 16–23.
- Röhner, J., Schütz, A., & Ziegler, M. (2025). Faking in self-report personality scales: A qualitative analysis and taxonomy of the behaviors that constitute faking strategies. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1): e12513.
- Schyns, B., Gauglitz, I. K., Wisse, B., & Schütz, A. (2022). How to mitigate destructive leadership: Human resources practices that mitigate dark triad leaders' destructive tendencies. In D. Lusk & T. L. Hayes (Eds.), *Overcoming bad leadership in organizations: A handbook for leaders, talent management professionals, and psychologists* (pp. 251–274). Oxford University Press.
- Ziegler, M., C. MacCann, and R. D. Roberts (2012). *New Perspectives on Faking in Personality Assessment*. New York: Oxford University Press.

