

# Bestien an der Macht: Die finstere Triade

Narzissen, Machiavellisten, Psychopathen

Johannes Steyrer

Stellen Sie sich diesen Chef vor: Er hat eine perverse Begierde, andere runterzumachen. Seine Wutanfälle sind legendär. Aussagen wie „Du Arschloch, du machst alles falsch“ kommen stündlich vor. Empathie fehlt ihm zur Gänze. Mit Charme wickelt er Leute ein, wenn es für ihn opportun ist. Er ignoriert die Realität und beansprucht für sich, jemand Besonderer zu sein. Moral zählt nicht. Skrupellos betrügt er seinen besten Freund. Gleichzeitig ist er höchst charismatisch. Nach einer Insead-Studie ist dieser Mann der erfolgreichste Manager aller Zeiten: Steve Jobs.

Die skizzierten menschlichen Untugenden werden unter dem Label „the dark triade“ untersucht. Es geht um Menschen, die drei Eigenschaften vereinen: Narzissmus, Machiavellismus

und Psychopathie. Narzissen kennzeichnet ein ausgeprägtes Größenselbst, ein Bedürfnis nach Bewunderung und eine unentwegte Suche nach Geltung, Reichtum, Macht oder Schönheit. Für Machiavellisten zählen moralische Standards nicht. Der Zweck heiligt für sie die Mittel. Psychopathen charakterisiert Furchtlosigkeit und Gefühlskälte. Sie sind manipulativ und charmant. Auf der Beziehungsebene bleiben sie kalt. Schlechtes Gewissen kennen sie nicht.

Was sagt die Forschung? Führungsstärke wird bevorzugt Narzissen zugesprochen. Im Assessmentcenter schneiden sie besonders gut ab. Tugenden wie Gewissenhaftigkeit oder soziale Verträglichkeit sind für den Aufstieg weniger wichtig als der Narzissmus. In Strategiebelangen verhalten sich narzisstische CEOs mutiger als Normalos (z. B. sind ihre M&A-Deals ambitionierter). Ihre Performance (Kapitalrentabilität)

ist entweder über- oder unterdurchschnittlich. In Narzissen scheinen wir all das zu bewundern, was wir selbst gern wären: absolut souverän, sicher, selbstverliebt, mutig, unabhängig, erfolgreich etc.

Positive Effekte von Machiavellismus auf den Karriereerfolg wurden insbesondere in unstrukturierten und wenig organisierten Kontexten nachgewiesen. Auch im Verkauf scheint sich die Eigenschaft zu rechnen. Unseren eigenen Studien zufolge finden sich positive Zusammenhänge mit dem Einkommen und keine mit dem Führungserfolg. Psychopathen schließlich finden sich in Toppositionen dreimal so häufig wie in der Durchschnittsbevölkerung.

Was passiert aber, wenn sich alle drei Eigenschaften in einem Triumvirat vereinen? Das hat eine einschlägige Metaanalyse anhand von 245 Stu-

dien untersucht. Eindeutig ist die Befundlage zu den negativen Auswirkungen auf das Arbeitsklima: Mobbing, Konflikte, unzumutbare Kontrollen, Diebstähle nehmen stark zu. Keine Zusammenhänge waren mit dem Unternehmenserfolg nachweisbar.

Es ist also nicht vorhersehbar, ob Allmacht oder Ohnmacht, Triumph oder Niederlage obsiegen, wenn Organisationen auf den Egotrip gehen. Gesichert ist soziales Leid. Erfolge sind hingegen fraglich. Warum Wahnsinnstypen überhaupt an die Macht kommen, erklärt Nassir Ghaemi mit dem „inverse law of sanity“: „In guten Zeiten behandeln wir sie, in schlechten regieren sie uns!“ Auch Steve kam nach seinem frühen Rausschmiss erst wieder zurück, als Apple vor dem Untergang stand.

**JOHANNES STEYRER** ist a. o. Professor an der WU Wien.

[www.vicapp.at](http://www.vicapp.at)

Rethink  
**CAREER**  
Die Folgen  
des Ego-Trips  
23. Teil

# Hohe Treffsicherheit beim blitzschnellen Urteilen

Über die zweite Chance auf einen ersten Eindruck

Johannes Steyrer

Als Papst Franziskus auf der Loggia erschien und mit einem ruhigen Lächeln „Brüder und Schwestern, guten Abend“ sprach, welchen Eindruck machte er auf Sie? Erschien er Ihnen als Repräsentant der christlichen Droh- oder Frohbotschaft? Sprach er eher Ihr Herz oder Ihren Verstand an? Was ging in Ihnen im Vergleich dazu durch den Kopf, als Joseph Ratzinger erschien? Wie wichtig ist der erste Eindruck und wie akkurat ist er? Hat man eine zweite Chance, einen ersten Eindruck zu hinterlassen?

Fremde schätzen wir blitzschnell, automatisch und ohne bewusste Anstrengung ein. Diese Eindrücke sind ziemlich treffsicher und höchst veränderungsresistent. Das zeigen Befunde, die unter dem Label „thin slice judgment“ firmieren.

Beispielsweise wurden Probanden Fotos von CEOs vorgelegt. Sie schätzen deren Antriebskraft, Kompetenz und Geistesreife ein (= „Power“) sowie deren Herzlichkeit und Vertrauenswürdigkeit (= „Warmth“). Die „Power“-Urteile wiesen eine relativ hohe Korrelation mit dem Unternehmensgewinn auf. Bis heute konnte die gesamte Erfolgsfaktorenforschung (Strategie, Finanzierung, Marketing, etc.) keine stärkeren Effekte finden. „Warmth“ korrelierte nicht mit der Performance.

Ähnliches wurde mit Rechtsanwälten gemacht. Der Erfolgsindikator – bestehend aus Gewinnmargen, Kapitalerträge und Profit pro Partner – korrelierte ähnlich hoch mit den „Power-Urteilen“. Damit aber nicht genug. Eine zweite Gruppe beurteilte Fotos aus der Studienzeit, die vor 20 bis 50 Jahren geschossen wurden. Der aktuelle Erfolg korrelierte noch immer relativ hoch mit den

„Power-Urteilen“ basierend auf den alten Fotos. Videos von Verkäufern wurden in puncto Interpersonal Skills (Empathie, Hilfsbereitschaft, Emotionalität) bewertet. Ob das Video in voller Länge oder nur 20 Sekunden gezeigt wurde, machte keinen Unterschied. Die Korrelation mit dem Verkaufserfolg ist hier noch höher.

Hält eine Ehe oder wird sie geschieden? John Gottman ist der weltführende Eheforscher. Er macht Videos von Neuwählern. Dann schätzen Beobachter den Anteil positiver und negativer Affekte in ihrer Kommunikation ein. Die Treffsicherheit, ob die Ehe in den ersten sechs Jahren geschieden wird, liegt bei 87 Prozent. Ob das Video eine Minute oder fünf Minuten gezeigt wird, ist egal.

Homosexuelle und heterosexuelle Männer konnten bereits bei einer Betrachtungsdauer von 1/10 Sekunde valide unterschieden werden. Bei zehn Sekunden Zeit war die Treffsicherheit sogar schlechter.

Warum können wir das? Evolutionsbiologisch betrachtet ist es von hoher Wichtigkeit, eine rasche Einschätzung vorzunehmen, die sich vor allem auf zwei Faktoren bezieht: Wie vertrauenswürdig und wie dominant ist die betreffende Person?

Sind sie sich beim nächsten Einstellungsgespräch der Tatsache bewusst, dass ihr Gegenüber sein Urteil über Sie in den ersten 15 Sekunden fällt. Es bräuhete acht gegenteilige Erfahrungen, um diesen Eindruck zu revidieren. Eine zweite Chance auf einen ersten Eindruck ist in diesem Fall daher eher illusorisch.

**JOHANNES STEYRER** ist außerordentlicher Professor am Interdisziplinären Institut für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management der WU Wien

Rethink

CAREER

Sich ein Urteil bilden

19. Teil



# Dar-win-win im Struggle for Careers

Führt der Raffgier-Egoismus nach oben?

Johannes Steyrer

Charles Darwins „struggle for existence“ verweist auf eine dunkle Erkenntnis der Biologie: Im Daseinskampf überleben die Erfolgreicheren und am besten Angepassten. Müssen/wollen wir also alle Sieger sein? Sind wir Menschen egoistische Affen, auf sich selbst zentriert, gewinnsüchtig und rücksichtslos? Mit wienerischer Deftigkeit hat das André Heller so formuliert: „Z'erscht kumm i, daunn kumm i, und wos daunn kummt, des kummt nie.“ Aber führt der Raffgier-Egoismus nach oben?

Adam Grant hat in seinem Buch *Give and Take* den Forschungsstand aufgearbeitet. Er fand drei Typen:

■ **Die Nehmenden**, die aus Beziehungen mehr herauszuholen suchen, als sie investieren.

■ **Die Vergleichenden**. Sie sind berechnend

und bereit zu geben, wenn dafür eine Gegenleistung winkt (die meisten fallen in diese Gruppe).

■ **Die Gebenden**, denen es darum geht, anderen relativ selbstlos zu helfen, deren Wünsche und Bedürfnisse zu erfüllen, ohne unmittelbar eine Gegenleistung zu erwarten.

Als hätten wir es nicht geahnt: Die Gebenden sind ganz unten auf der Karriereleiter: Wer zu allen lieb und nett ist, kommt nicht nach oben! Auf der mittleren Stufe tummeln sich die Nehmenden und Vergleichenden. Allerdings finden sich an der Spitze wieder häufig Gebende. Somit stellt sich die Frage, was es bringt, die eigene Lebenstätigkeit zu schwächen und die seiner Konkurrenten zu stärken.

Grant nennt u. a. folgende Faktoren: Gebende sind exzellente Netzwerker. Sie stoßen durch selbstloses Entgegengehen Kooperation an. Daraus erwächst ein reziproker Altruismus.

Beispielhaft dokumentieren das die Studien von Mark Granovetter. Er befragte Jobwechsler, wer ihnen Stellen empfahl. In 17 Prozent der Fälle waren es gute Bekannte, aber noch häufiger waren es Personen aus losen Kontakten (28 Prozent), die für den Erfolg im Netzwerk sorgten. Zudem nennt er die Fähigkeit von Gebenden zur Empathie und ihre Gabe zum Aufbau von Vertrauen. So sei ihr Verhandlungsstil nicht auf die Optimierung von Eigeninteressen gerichtet. Studien zeigen, dass Gebende nicht mehr oder weniger aus Verhandlungen herausholen als Vergleichende bzw. die besonders hart verhandelnden

Nehmer. Ihnen gelingt es aber besser, langfristiges Vertrauen aufzubauen.

Was unterscheidet die Gebenden ganz unten von denen ganz oben? Gebende in Spitzenpositionen geben

wenig oder gar nichts, wenn es ihre individuelle Zielerreichung gefährdet. Das schützt vor Selbstausbeutung. Sie sind altruistisch, solange sie sich nicht selbst schaden. Vergleichende sind hingegen altruistisch, wenn eine Gegenleistung erwartet wird.

Setzte man vierhundert Schimpansen acht Stunden in einen Airbus, landeten sie mit Bisspuren, verletzten Fellen und blutigen Nasen. Menschen schaffen das ohne Blessuren. Warum? In einer höchst komplex-kompetitiven Welt schlägt Kooperation die Konkurrenz. Motto: Du und ich statt ich oder du. Die Biologin Joan Roughgarden nennt das „Dar-win-win“. Gebende sind demnach das sich daraus ergebende Selektionsresultat im „struggle for careers“.

**JOHANNES STEYRER** ist ao. Professor am Interdisziplinären Institut für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management der Wirtschaftsuniversität Wien.

Rethink  
**CAREER**  
Kooperation schlägt  
Konkurrenz  
5. Teil



# Die Midas-Illusion: Und die Bibel hat doch recht

Ego-Investment allein macht nicht happy

Johannes Steyrer

In der griechischen Mythologie verkörpert König Midas die leibhaftig gewordene Habsucht. Dionysos gewährte ihm seinen Wunsch, alles, was er berühre, möge zu Gold werden. Daraufhin war er zum Verhungern verdammt, weil auch seine Nahrung zu Gold wurde. Ron Hubbard (Scientology) empfahl seinen Jüngern ein identes Lebenskonzept: „Mache Geld, mache mehr Geld, mache, dass Leute mehr Geld machen!“ Ist das genauso ein Rohrkrepierer wie der Midas-Wunsch? Hat die Bibel recht, in der es heißt „Geben ist seliger denn Nehmen“?

Wird zwischen globalem Glück (ich führe 0 das schlechteste bis 10 das beste Leben) und erlebtem Glück unterschieden, gemessen an der Häufigkeit von Freude, Heiterkeit und Lachen in den letzten zwei Tagen, zeigt sich, dass globales Glück mit zunehmendem Einkommen ansteigt. Allerdings erreicht das erlebte Glück schon bei einem Haushaltseinkommen von 75.000 Dollar seinen Plafond (Kahneman/Deaton). Globale Glücksurteile unterliegen der Midas-Illusion, die der irrigen Annahme folgen: „Ich bin reicher als andere, daher bin ich besser dran!“ Das reale Leben – sich freuen, lachen oder umgekehrt sich sorgen und traurig sein – wird davon kaum tangiert. Die ökonomischen Gleichungen zeigen, dass das 28-fache Durchschnittseinkommen notwendig ist, um z. B. Einsamkeit zu kompensieren.

Vor die Frage gestellt, was sie glücklicher mache, Geld persönlich oder für andere Menschen auszugeben, entscheiden sich fast zwei Drittel für das Ego-Investment. Eine Fehlentscheidung! In einem Experiment bekamen Personen einen Brief mit fünf oder 20 Dollar, in dem zu lesen war, das Geld

noch am selben Tag entweder für persönliche Zwecke (Konsum oder Bezahlung von Rechnungen) oder prosozial auszugeben (Geschenke, Investition in andere, Spenden). Zuvor und danach wurde ihr Glücksniveau gemessen. Nur prosoziale Ausgaben erhöhten das Glück, unabhängig von der Betragshöhe. Der positive Effekt war sowohl in Ländern mit hohem (z. B. Kanada) als auch mit niedrigem BIP (Uganda) nachzuweisen. Der Gallup World Poll untersuchte in 136 Ländern die Auswirkungen karitativer Spenden. Sie haben auf das globale Glück denselben positiven Effekt wie das doppelte Durchschnittseinkommen.

Prosoziale Ausgaben erhöhen auch die Teamperformance. Mitglieder von Sportteams bekamen einen Brief mit 20 Dollar ausgehändigt. Dort, wo sich die Mehrheit für prosoziale Ausgaben fürs Team entschied, stieg die Performance um 30 Prozent. Dort, wo das Ego-Investment dominierte, sank sie um sieben Prozent. Die Schubkraft eines reziproken Altruismus wird mittlerweile auch in der HR-Praxis genutzt. So steht bei Google ein spezieller Fonds zur Verfügung. Daraus können Mitarbeiter anderen Kollegen 150 Dollar schenken. Es gibt nur eine Regel: Es muss kurz begründet werden, warum das Geschenk gemacht wird.

All diese Erkenntnisse bestätigen ältere Annahmen der Einsamkeitsforschung, wonach der Mangel an Mitgefühl, das andere einem geben, weniger frustrierend sei als der Mangel an Mitgefühl, das man selbst geben kann.

**JOHANNES STEYRER** ist außerordentlicher Professor am Interdisziplinären Institut für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management der WU Wien.

Rethink

CAREER

Reziproker Altruismus

12. Teil



## Süße Früchte und das Bett

Den heuer von uns gegangenen Peter Alexander würde vermutlich niemand als Protestsänger bezeichnen; vielmehr bleibt er uns als musikalische Inkarnation des „goldenen Wienerherzens“ in Erinnerung. Dennoch verstecken sich in zumindest zwei seiner Titel gesellschaftskritische und nachgerade prophetische Inhalte: *Die süßesten Früchte fressen nur die großen Tiere*; Und: *So richtig nett ist's nur im Bett*. Was soll daran gesellschaftskritisch sein?

Forschungen über Einflussfaktoren des Glücks erbrachten bis dato eher ernüchternde Befunde. Selbst als wichtig erachtete Variablen wie Einkommen, Familienstand, Ausbildungsniveau oder Arbeitslosigkeit erklären bestenfalls 15 Prozent der Unterschiede im Zufriedenheitsniveau von Menschen. Wo bleibt der Rest? Daniel Kahneman, Nobelpreisträger für Ökonomie, vermutete die Erhebungsmethoden als Grund für diese schwachen Zusammenhänge. Die meisten Studien erfragen „globales“ Glück im Sinne von „Alles in allem: wie glücklich und zufrieden sind sie?“

Solche retrospektiven Gesamtbetrachtungen unterliegen allerdings der Gefahr, zu einem höchst geglätteten Gesamturteil führen. Würde man hingegen positive und negative Erfahrungen in konkreten Alltagssituation eruieren, träten Kahneman zufolge die Unterschiede viel deutlicher zutage.

Dem liegt die plausible Annahme zugrunde, dass z. B. reiche Menschen mehr Zeit in „Wohlfühlbereichen“ wie Golfplatz oder Restaurant verbringen, während ärmere in ihrer Freizeit vor dem Fernseher sitzen oder im Supermarkt Schlange stehen. Somit müssten episodische Messungen deutlichere Ergebnisse zum beglückenden Effekt des Wohlstands bringen.

Indes: Das genaue Gegenteil war der Fall. Episodische Mes-

sungen aller möglichen Tageserfahrungen und die daraus abgeleitete kumulierte Affektbalance (positive minus negative Erlebnisse) lassen ab einem gewissen Grundniveau praktisch keine Unterschiede zwischen mehr und weniger gut Betuchten, Gebildeten, Liierten, Beschäftigten etc. erkennen.

Die besondere Süße der süßesten Früchte trägt also weit weniger zum Genuss bei als der Umstand, überhaupt etwas zum Knabbern zu haben. Ab einem ziemlich niedrigen Grundniveau basieren die mageren 15 Prozent der Unterschiede im global gemessenen Glücksniveau anscheinend eher auf naiven Alltagstheorien (nach dem Motto: „Ich bin reich, also geht es mir gut“)

denn auf realen Lebensempfindungen.

Und hier kommt nun wirklich das Bett ins Spiel: wie wirkt sich ein Einkommensplus von 60.000 Dollar pro Jahr im Vergleich zu einer Stunde

mehr Schlaf (sechs oder weniger im Vergleich zu sieben und mehr Stunden Schlaf) auf die episodisch erlebte Lebensqualität aus? Einschlägige Befunde deuten darauf hin, dass diese Stunde zusätzlicher Schlaf das Vierfache (!) an Lebensqualität im Vergleich zu 60.000 Dollar zusätzlichem Jahreseinkommen bringt.

So gesehen ist es nur folgerichtig, dass es nie ein Lied von Peter Alexander mit dem Titel *So richtig nett haben's nur die großen Tiere* gab.

ZWISCHEN DEN  
SPROSSEN  
Mehr Schlaf oder  
noch mehr Geld?  
2. Teil

**IOHANNES STEYRER** ist ao. Professor an der WU Wien und Psychotherapeut.  
Kontakt:  
johannes.steyrer  
@wu.ac.at



Die Ergebnisse basieren auf Arbeiten im Vienna Career Panel Project, einer Arbeitsgruppe an der WU Wien zur Karriereforschung: [www.vicapp.at](http://www.vicapp.at)

IOHANNES STEYRER

## Alter und Zufriedenheit

Im Lied *Vom donnernden Leben* singt Wolf Biermann: „Das kann doch nicht alles gewesen sein, das bisschen Sonntag und Kinderschrein.“ *Eo ipso* wolle er vor seinem endgültigen Abgang noch „ein paar eckige Runden drehen.“ Hält die Achterbahn des Lebens derart beglückende Runden für uns parat oder zeigt die Stimmungskurve langfristig nach unten?

Die verbreitete Annahme, mit zunehmendem Alter gehe es gefühlsmäßig bergab, ist falsch. Zahlreiche Studien belegen einen u-förmigen Verlauf, wobei der rechte Flügel (späte Lebensphasen) höher nach oben zeigt als der linke (frühe Phasen). Befragungen von über 340.000 US-Bürgern weisen ein erstes bescheidenes Hoch in der frühen Kindheit und Jugend nach. Dem folgt ein kontinuierlicher Abwärtstrend bis Mitte bzw. Ende 40. Dann ist der Turn-around geschafft, denn ab dann geht es immer steiler aufwärts, und zwar bis ins sehr hohe Alter (über 80).

Im letzten Lebensdrittel fühlen wir uns also immer wohler in unserer Haut. Gleichzeitig nehmen Alltagssorgen und aggressive Gefühle ab. Nur das Ausmaß erlebter Traurigkeit bleibt über den gesamten Lebenszyklus relativ stabil.

Laborexperimente begründen das u. a. mit einer zunehmenden „sozio-emotionalen“ Selektivität. Beispielsweise nehmen jüngere Teilnehmer vorgezeigte negative Bilder stärker wahr, erleben sie belastender und erinnern sich leichter an sie als ältere. Rekonstruieren ältere Menschen Alltagserfahrungen, berichten sie von weniger sozialen Konflikten als jüngere. Finden sie dennoch statt, sind sie weniger nervenaufreibend.

Wie sieht es diesbezüglich mit der Karrierezufriedenheit aus? Unsere „ältere“ Kohorte schloss 1970 das Wirtschaftsstudium ab. Unsere „mittlere“

Kohorte 1990. Bei der älteren Kohorte ging es rasch steil bergauf. Bereits nach sechs Berufsjahren erreichte sie eine hohe Zufriedenheit, die bis Anfang 40 stabil blieb und dann leicht einbrach. Danach ging es bis 60 wieder aufwärts, allerdings flacher und gemächlicher als am Karrierebeginn.

Bei der mittleren Kohorte brauchte es zehn Berufsjahre bis zum ersten Plateauhoch. Die darauf folgende Midlife-Crisis fiel dramatischer aus und dauerte länger. Aber auch dann ging es wieder aufwärts. Erklärung? Wahrscheinlich fanden die Altvorderen bessere Karrierechancen vor, was schnellere Erfolge und höhere Karriereplateaus garantierte und kleinere Zufriedenheits-

Amplituden nach sich zog.

Das Alter ist also nicht von Selbstzweifel, Orientierungslosigkeit und negativen Lebensbilanzen geprägt, sondern bringt Wohlbefinden, Gelassen-

heit und ein positives Annehmen des Erreichten. Ob das mit nachlassendem Gedächtnis, erhöhter sozio-emotionaler Selektivität oder schlicht mit einer Verknappung der Lebenszeit zusammenhängt, kann uns egal sein. Das Donnergrollen, wie es Biermann besingt, bezieht sich also auf Gefühle, wie sie für die heißen Aufbaujahren typisch sind. Die „In-die-Jahre-Gekommenen“ bevorzugen wohl eher Sinatra: „I did it my way!“

ZWISCHEN DEN  
SPROSSEN  
Es geht aufwärts  
im Alter  
22. Teil



**IOHANNES STEYRER** ist a. o. Professor an der WU Wien und Psychotherapeut. Kontakt: johannes.steyrer@wu.ac.at



Die Ergebnisse basieren auf Arbeiten im Vienna Career Panel Project, einer Arbeitsgruppe an der WU Wien zur Karriereforschung: [www.vicapp.at](http://www.vicapp.at)



## Was Korruption fördert

Zurzeit ist die Öffentlichkeit von einer Abfolge krimineller, zumindest jeder Moral spottender Skandale und aberwitziger Geschäfte schockiert. Es stellt sich die Frage, wie skrupellos und korrupt Manager und Politiker im Vergleich zur Normalbevölkerung sind. Was sagt die Forschung?

Fünf- bis Neunjährige mussten mit der linken Hand und mit dem Rücken zum Ziel mit einem Ball eine bestimmte Stelle treffen. Sobald der Psychologe den Raum verließ, trugen fast 50 Prozent den Ball zum Ziel. Wie sieht es mit Erwachsenen aus? Probanden wurde eine Belohnung von zehn US Dollar für das Ausfüllen von Fragebögen versprochen. Die Belohnung musste – gut begründet – auf zwei US-Dollar reduziert werden. Die Probanden konnten sich dann anschließend „unbeaufsichtigt“ aus einer mit Münzen gefüllten Schüssel ihr Entgelt entnehmen. 48 Prozent stahlen (nahmen mehr als zugesagt).

Lawrence Kohlberg unterscheidet drei Niveaus moralischer Entwicklung: präkonventionelles (Vermeidung von Bestrafung – Streben nach Belohnung), konventionelles (seinen Ruf bewahren – Normeinhaltung als Pflicht) und postkonventionelles Niveau (Achtung universeller ethischer Prinzipien). Ein Drittel der Menschen sind präkonventionell und zwei Drittel konventionell orientiert.

Für die meisten steht die Bewahrung eines guten Selbstbildes im Vordergrund. Normeinhaltung als Pflicht oder das Befolgen universeller ethischer Prinzipien spielen praktisch keine Rolle. Eine fremde Dose Cola im Kühlschrank eines Studentenheims wird – so zeigen Studien – sehr rasch geleert. Fremde Dollarscheine im Kühlschrank bleiben liegen. Ein derartiger Diebstahl bedrohte das Selbstbild. Geld wurde im Fragebogenexperiment auch nur gestohlen, wenn es von der Firma kam. Kam es vom eigenen

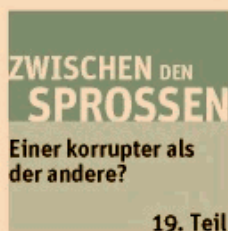
Chef, bediente sich niemand ungerechtfertigt. Je indirekter die Handlung und je weniger sie konkrete Personen betrifft, desto wahrscheinlicher sind Normbrüche. Daher werden fünf bis zehn Prozent der Schadenssummen von Versicherungen erschlichen.

Unsere Studien zeigen, dass es eine relativ starke Korrelation zwischen Narzissmus (Größenfantasien, Streben nach Bewunderung), Machiavellismus (geringe moralische Bindung, Zweckheiligt-die-Mittel-Einstellung) sowie dem Führungs- (Macht- und Gestaltungsstreben) und dem Leistungsmotiv (besser als Konkurrenten sein, Erreichung hoher Ziele) gibt. Diejenigen, die an die Macht drängen und dafür auch

gute Voraussetzungen mitbringen, weisen also ein Persönlichkeitsprofil auf, das eine selbstbewusste Interpretation moralischer Regeln bzw. freizügige Auslegung von Recht und Ord-

nung wahrscheinlicher machen als beim „Durchschnittsmenschen“. Darf sich dieser als Unschuld vom Land wännen?

Eher nein, denn die Neigung, zuzulangen bzw. sich schadlos zu halten, ist ein geradezu ubiquitäres Phänomen. Zu vermuten ist, dass die aktuellen Skandale nur die zufällig entdeckte Spitze eines Eisbergs sind. Ohne Zusammenbruch von Lehman Brothers und anderen würden Akteure noch krasser als Strasser und Gasser agieren.



**JOHANNES STEYRER** ist a. o. Professor an der WU Wien und Psychotherapeut. Kontakt: johannes.steyrer@wu.ac.at



Die Ergebnisse basieren auf Arbeiten im Vienna Career Panel Project, einer Arbeitsgruppe an der WU Wien zur Karriereforschung: [www.vicapp.at](http://www.vicapp.at)

JOHANNES STEYRER

## Sonne(n) am Himmel

Nach dem Tod Jörg Haiders brachte der Landeshauptmann von Kärnten – Gerhard Dörfler – die kollektive Gefühlslage mit den glorifizierenden und apokalyptischen Worten auf den Punkt: „Die Sonne ist vom Himmel gefallen!“ Bis heute sind die Kerzen am Unfallort nicht erloschen. Haider war charismatischer Verkünder und eitler Narzisst in einem – glänzender Rhetoriker mit sicherem Instinkt für richtige Themen und skrupelloser Machtmensch zugleich. Einer, der mit dem Feuer spielte und über politische Leichen ging. Wie hängen Narzissmus und Erfolg zusammen?

Narzissten weisen ein grandioses Gefühl der eigenen Wichtigkeit auf. Sie werden beherrscht von Fantasien grenzenlosen Erfolgs, Macht, Reichtum, Schönheit und glauben, etwas Besonderes zu sein. Ihr Verlangen nach Bewunderung ist übermäßig. Zudem legen sie eine arrogante Anspruchshaltung an den Tag. In zwischenmenschlichen Beziehungen sind sie ausbeuterisch und nutzen andere aus, um eigene Ziele zu erreichen. Ihre Empathie anderen gegenüber ist eingeschränkt. Nirgendwo sonst lässt sich dieses Bündel an Merkmalen besser einsetzen als an der hierarchischen Spitze. Nur dort wird das zur Tugend, was andernorts auf blanke Ablehnung stößt.

Wir haben den Narzissmusindex von Führungskräften mit demjenigen von Mitarbeitern verglichen. Führende wiesen, wie vorhergesagt, überall höhere Werte auf. Nur die Dimension „Eitelkeit“ unterschied sich nicht signifikant, was nicht überrascht, denn wer gibt schon gerne zu, sich des Öfteren im Spiegel zu bewundern. US-amerikanische Studien gingen einen Schritt weiter. Sie nahmen als Narzissmus-Indikatoren von CEOs u. a. die Häufigkeit und Größe ihrer Fotos in Jahresberichten

oder die Verwendung des Personalpronomens „Ich“ in Interviews. Der so gemessene CEO-Narzissmus korrelierte hoch positiv mit dynamisch-offensiven Strategien ihrer Unternehmen und der Anzahl und Größe von Akquisitionen. Allerdings wies der Unternehmenserfolg große Schwankungen auf. Ob „top“ oder „Flop“ ist also schwer vorhersehbar, wenn sich Organisationen auf einen Ego-Trip begeben.

Was fasziniert an Narzisstent? Freud meinte, dass wir in unserer frühesten Kindheit eine Phase durchlaufen, in der wir uns als „Mittelpunkt der Welt“ wähnen, als „Kern der Schöpfung“. Im Allgemeinen müssen Menschen diese unbeschränkte Selbstbezogenheit

aufgeben. Narzisstent tun das nicht. Wir bewundern in ihnen also das, was wir selbst einmal waren und als seligen Idealzustand vor uns hinprojizieren. Organisationen werden, so viel

ist klar, auch vom Größen-Selbst ihrer zentralen Akteure vorangetrieben. Dabei sind die Grenzen zwischen starkem Ego und destruktivem Größenwahn fließend. Eine Demarkationslinie liegt in der Frage, ob das betreffende Ego den alleinigen Platz am Firmament für sich beansprucht oder ob es auch andere „strahlen“ lässt. Haider heuchelte mit Tränen in den Augen zu Riess-Passer „Susanne, geh du voran“, um sie hernach kompromisslos vom Himmel zu kippen.

ZWISCHEN DEN  
SPROSSEN  
Narzissmus  
& Erfolg  
8. Teil

JOHANNES STEYRER ist a. o. Pro-



fessor an der WU Wien und Psychotherapeut. Kontakt: johannes.steyrer@wu.ac.at



Die Ergebnisse basieren auf Arbeiten im Vienna Career Panel Project, einer Arbeitsgruppe an der WU Wien zur Karriereforschung: [www.vicapp.at](http://www.vicapp.at)



## „Beauty Premium“

### Die Bedeutung des Äußeren - Ende der Serie

Johannes Steyrer\*

Ganz verstand ich als Kind ja nie, warum die Stiefmutter Schneewittchen in den Apfel beißen ließ, nur weil sie der Spiegel in Beauty-Contest mit der Silbernen abspeiste. Ihr kaltblütiges Motiv kann ich mittlerweile besser nachvollziehen, denn die einschlägige Forschung zeigt, wie wichtig Schönheit für Karriere und Glück ist.

Überdurchschnittlich gut aussehende Personen verdienen um zehn bis 15 Prozent mehr als ihre optisch durchschnittlichen Pendanten. Das sogenannte „Beauty Premium“ sorgt in den USA für ebenso große Einkommensunterschiede wie z. B. Rasse oder Geschlecht. In simulierten Arbeitsmärkten werden attraktive Menschen als leistungsstärker eingestuft, und zwar unabhängig von ihrer tatsächlichen Leistung. Sie treten meist selbstsicherer und sozial kompetenter auf und setzen, wiederum leistungsunabhängig, ein höheres Einkommen durch. Wenn Sie jetzt meinen: „Alles eine Frage des subjektiven Geschmacks“, dann irren Sie. Die interindividuelle Übereinstimmung bei der Attraktivitätswahrnehmung ist extrem hoch.

Auch andere physiologische Faktoren schlagen sich auf das Gehalt nieder. So werden beispielsweise Glatzköpfige seltener zu Vorstellungsgesprächen geladen (wer angesichts dessen das Tragen eines Toupets in Erwägung zieht, entscheide sich idealerweise für dunkelbraun). Schon die schiere Körpergröße ist offenbar ein stilles, aber zug-

kräftiges Argument bei Gehaltsverhandlungen. Zehn Zentimeter überdurchschnittliche Körpergröße bringen Männern 2000 Euro mehr im Jahr. Auch bei Frauen sorgt jeder zusätzliche Zentimeter zwischen Kopf und Fuß für 0,6 Prozent mehr an Bruttogehalt.

Und anscheinend ist sich der Managementnachwuchs der Bedeutung des Äußeren zumindest implizit bewusst. An einer unserer Studien nahmen über 4000 WU-Studenten teil. Erforscht wurden die wichtigsten Glücks- bzw. Zufriedenheitsdeterminanten. Es wurden insgesamt 30 Erklärungsgrößen erfasst, u. a. Erwerbstätigkeit, Einkommen bzw. Vermögen, Sport, Religion, Partnerschaft oder Studienerfolg.

Das Ergebnis war überraschend: Die mit Abstand größte Korrelation mit dem generellen Glücksgefühl hatten die subjektiv empfundene äußere Attraktivität (positiv) und der Wunsch, eine Schönheitsoperation durchführen zu lassen (negativ), gefolgt von körperlicher Gesundheit, Erfolgseinschätzung im Vergleich mit anderen und den antizipierten Berufschancen. Äußerliche Schönheit erwies sich für Frauen und Männer gleichermaßen als wichtigstes Glückselixier.

Der fragend-besorgte Blick in den Spiegel ist demnach nicht nur Ausdruck krankhaft bornierter Eitelkeit, sondern das, was uns da tagtäglich entgegenguckt, ist ein tragischer Indikator für Erfolg und Glück – augenscheinlich in einem Ausmaß, wie wir es uns selbst nur ungern einzugestehen bereit sind.

\*Johannes Steyrer ist Professor an der WU Wien; johannes.steyrer@wu-wien.ac.at

Das **Vienna Career Project** der Interdisziplinären Abteilung für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management und der Abteilung für Non-Profit-Management, WU Wien, stellt Ergebnisse aus der empirischen Karriereforschung vor. [www.vicapp.at](http://www.vicapp.at);





## Physiognomie der Macht

Ist der Erfolg ins Gesicht geschrieben?

Johannes Steyrer\*

Unlängst war in einer renommierten wissenschaftlichen Zeitschrift zu lesen: Personen sollten Eigenschaften von ihnen unbekanntem Fortune-500-CEOs aufgrund von deren Porträtfotos einschätzen. Kurioserweise korrelierte die zugeschriebene Machtorientierung und Führungsqualität recht deutlich mit Indikatoren des tatsächlichen Unternehmenserfolgs. Ist also der Wille zur Macht als Engramm in der Physiognomie von „Alphatieren“ eingepägt und erklärt mehr als die Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung über Strategie oder Struktur? Offen bleibt auch, ob der Erfolg ins Gesicht geschrieben wird oder das Gesicht den Erfolg schreibt.

Welche Determinanten bestimmen den Führungserfolg? Als vereinfachtes Maß wurde die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter in den ersten zehn Berufsjahren herangezogen. Wir berücksichtigten 43 Erklärungsgrößen: Kontrolliert wurden neben Erklärungsgrößen wie Herkunftsmilieu, Studienerfolgsdauer, Networking, Machiavellismus, Karriereaspirationen auch Karenzzeiten und Voll- und Teilzeitbeschäftigungen.

Bei gleichzeitiger Berücksichtigung all dieser Variablen blieben schließlich zwei zentrale Größen über: das Ausbildungsniveau des Vaters und das Machtmotiv. Über die Sozialisation wurde bereits reflektiert. Was aber bedeutet Machtmotiv? Hierbei geht es um das Interesse, in einer Autoritätsposition Menschen anzuleiten und zu ko-

ordinieren. Personen mit hohen Werten erleben sich in der sozialen Einflussnahme als stark und sind davon überzeugt, dass ihnen andere für gewöhnlich folgen. Männer und Frauen unterschieden sich bezüglich der Ausprägung dieses Motivs nicht. Allerdings zeigte sich, dass Frauen Höchstwerte aufweisen müssen, um auch mit nur leicht überdurchschnittlich machtmotivierten Männern beim Karriereerfolg gleichziehen zu können.

Im Unterschied dazu erwies sich machiavellistisch-macht-lüsternes Verhalten im Sinne von Neigung zu selbstsüchtiger Manipulation bzw. rücksichtslosem „Mein Zweck heiligt meine Mittel“ nicht als erfolgsförderlich. Undifferenzierte Verteufelung jeglicher Machtambitionen scheint somit unangebracht. Zumindest unseren Forschungsergebnissen zufolge ist es nicht die persönliche Macht-lüsternheit, die auf dem Weg nach oben als hilfreicher Begleiter fungiert, sondern eher der Antrieb, zur Realisierung eines Zieles oder Projektes einer Gruppe voranzustehen und deren Kräfte durch die eigene Führung zu bündeln.

Zugegeben: Der Befund, dass egoistische Machtallüren an der Spitze oder auf dem Weg dorthin hinderlicher sind als gestalterische Machtausübung zum Wohl der Organisation, mag in klarem Widerspruch zu eigenen Beobachtungen stehen. Doch das muss schlussendlich weder an der Forschung noch an der eigenen Wahrnehmung zweifeln lassen.

\*Johannes Steyrer ist Professor an der WU Wien; johannes.steyrer@wu-wien.ac.at.

Das **Vienna Career Project** der Interdisziplinären Abteilung für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management und der Abteilung für Non-Profit-Management, WU Wien, stellt Ergebnisse aus der empirischen Karriereforschung vor. [www.vicapp.at](http://www.vicapp.at); Kontakt: [office-ivm@wu-wien.ac.at](mailto:office-ivm@wu-wien.ac.at)





## Ideale Führung & Charisma

Was haben ein Maserati, der Jazzer Keith Jarrett und der australische Ayers Rock gemeinsam? Sie sind charismatisch, zumindest den Hochglanzheften, wie sie etwa in Arztpraxen aufliegen, zufolge. Dem rationalen Forscher geht das gegen den Strich, verknüpft er Charisma doch ausschließlich mit der Ausstrahlung von (Führungs-) Personen.

In den Globe-Studien wurde Managern aus 60 Ländern und den wichtigsten Kulturkreisen die Frage gestellt, welche Attribute sie mit einer idealen Führungskraft verbinden. Der Begriff Charisma wurde vermieden, da er nicht überall gebräuchlich ist. Wider Erwarten ist das weltweite Idealbild der Führung ziemlich homogen. Eine ideale Führungskraft zeichnet sich demnach vor allem durch moralische Integrität aus (Fairness, Redlichkeit, Verantwortlichkeit, Übereinstimmung von Worten und Taten). Sie hat ein hohes Ausmaß an sozialer Sensibilität, Verständnis und Einfühlungsvermögen gegenüber Mitarbeitern und bemüht sich sichtbar um ihre Entwicklung durch Förderung von Kompetenzen und der Formulierung hoher Erwartungen bei gleichzeitiger Signalisierung von Vertrauen selbst in risikoreichen Situationen.

Zur Durchsetzung von Zielen und der Übermittlung von Botschaften setzt sie symbolische, dramatisierende Aktionen ein (Demonstration der eigenen Opferbereitschaft) und verfolgt konsequent Strategien bzw. Visionen, die unter Umständen auch den Status quo infrage stellen. Sie fungiert als Repräsentant für das Wertesystem einer Organisation, indem sie es nicht nur in Worten ausdrückt, sondern auch demonstrativ vorlebt. Zu guter Letzt zeigt sie sich imstande, Teams zusammenzuhalten und Konflikte produktiv zu lösen.

Bei Studien, in denen Manager ihre Spitzenführungskräfte

zu beurteilen hatten, zeigte sich allerdings nur eine mäßige Übereinstimmung zwischen dem Idealbild und der Realität.

Das ist bedauerlich, denn sowohl eine hohe Ausprägung der Führungsideale als auch eine hohe Kongruenz zwischen Real- und Idealbild hatten eine positive Auswirkung auf das Commitment der Mitarbeiter. Einen direkten Zusammenhang zwischen dieser Art der Führung und dem Unternehmenserfolg (gemessen an der Ertrags- und Umsatzentwicklung) konnten wir nicht feststellen. Allerdings hatte das sehr führungsabhängige Mitarbeiter-Commitment einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, und zwar auch nach Berücksichtigung von Marktanteil, Marktwachstum und Wettbewerbsintensität.

„Ideale“ Führung schafft also eine Synthese aus persönlicher Integrität, reflektierter Empathie und professioneller Entschlossenheit. Sie drängt sich

nicht in den Vordergrund, sondern agiert mit ruhiger Bestimmtheit, um das zu tun, was getan werden muss, damit langfristig gute Resultate erzielt werden. Ideale Führungskräfte sind also eher Uhrmacher als Zeitansager. Ob man das Charisma nennen will, ist wohl Geschmackssache, umso mehr, als der Begriff ohnedies zunehmend durch Automarken oder Damenparfums usurpiert wird. Wir können ihn also getrost den Hochglanzheften überlassen.

### ZWISCHEN DEN SPROSSEN

Was die ideale Führungskraft kann

26. Teil



**IOHANNES STEYRER** ist a. o. Professor an der WU Wien und Psychotherapeut. Kontakt: johannes.steyrer@wu.ac.at



Die Ergebnisse basieren auf Arbeiten im Vienna Career Panel Project, einer Arbeitsgruppe an der WU Wien zur Karriereforschung: [www.vicapp.at](http://www.vicapp.at)



## **Faktoren für (Un-)Zufriedenheit**

Unlängst im Fernsehen: ein Bericht über erfolgreiche Zeitgenossen. Unter anderem ein Börsenmakler und Selfmademillionär, der Folgendes bekundete: sein Erfolg beruhe unter anderem darauf, jede Nacht mit seinem Notebook einzuschlafen. Sogar beim Liebespiel bevorzuge er Positionen, die ihm ungestörte Blicke aufs Display ermöglichen.

Das mag zur Frage verleiten: Können sich manche Spieler in der beruflichen Spitzenliga nicht einmal ungestört Freuden leisten, die selbst für vergleichsweise Habenichtse durchaus erreichbar sind? Wohl kaum. Vielmehr steht ihnen angesichts von 70-Stunden-Wochen einfach nicht der Sinn danach, sie sind gefangen im Teufelskreis steigender Ansprüche.

Einschlägige Studien zeigen, dass zwischen 60 und 80 Prozent der Zufriedenheitssteigerung durch Einkommenszuwächse über wachsende Ansprüche wieder zunichtegemacht wird. Das wird auch im so genannten "Easterlin-Paradoxon" deutlich: Ab einem gewissen Grundniveau hat der Lebensstandard kaum einen Einfluss auf das subjektive Glücksempfinden. Trotz Versechsfachung des BIPs seit den 1950er-Jahren blieb Letzteres mehr oder weniger gleich.

Besonders anschauliche Erkenntnisse liefern hier Arbeiten von Daniel Kahneman und Team, der mithilfe der "Day Reconstruction Methode" empfundenes Glück beim Erleben konkreter Tagesepisoden erfasst. Unter anderem wurden 374 Arbeitnehmer alle 25 Minuten bezüglich konkreter Empfindungen befragt.

### **Glücklich macht ...**

Höheres Einkommen hatte dabei keinen Einfluss auf das Glücksempfinden, dafür ging jenes einher mit mehr Angst, Stress und Aggression. Auch in zahlreichen ähnlich gelagerten Arbeiten lautet die Conclusio: Die gemeinhin anerkannten Glücksfaktoren wie etwa Erfolg und Wohlstand, aber auch Ehe und Kinder sind größtenteils eine Illusion. Oberhalb durchschnittlicher Grenzen verschwimmt das finanziell gezeugte Glück zusehends.

Zu den größten Glückszerstörern zählen das Gefühl, in der zur Verfügung stehenden Zeit die geforderte Arbeit nicht erledigen zu können, Schlafstörungen und die lange Anfahrt zur Arbeit. In diesem Sinne empfiehlt es sich nicht nur im kommenden Jahr möglichst viele Freuden notebookfrei zu genießen.

*Johannes Steyrer\** DerStandard



## *Networking*

### **Wer will mich?**

Manch einer konstatiert: "the world in Vorarlberg is too small" und scrollt sich durch seine Adressdatei, der Binsenweisheit folgend, dass Kompetenz, Fleiß und Leistung Grundbausteine erfolgreicher Managementkarrieren sind, aber letztlich Seilschaften und altbewährte Sachkoalitionen entscheiden.

Welche Relevanz haben also der Aufbau und die Pflege potenziell karrierefördernder Kontakte im K(r)ampf um Einfluss, Macht und Karrieren? Eine klassische Studie zu diesem Thema stammt von Fred Luthans. Er untersuchte Unterschiede zwischen Managern, die erfolgreich Karriere machten (Aufstieg in der Hierarchie), und jenen, die gemessen an Outputquantität und -qualität sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter besonders effektiv waren.

Seine Ergebnisse legen eine gewisse Distanz gegenüber der Vorstellung nahe, derzufolge Beförderungen primär aufgrund von Leistungen erfolgen: die effektiven Manager verbrachten elf Prozent ihrer Zeit mit Netzwerkpflege, die erfolgreichen hingegen 48 Prozent. Das bestätigt, was wir schon immer ahnten: Vitamin B ist wichtiger als braves Malochen!

In unserer Untersuchung zu den Auswirkungen von Networking auf den Karriereerfolg ergibt sich aber ein anderes Bild: Networking hatte keinen großen Einfluss auf das Einkommen, sogar einen leicht negativen auf das Ausmaß der Führungsverantwortung. Wie ist das zu erklären? Relativ gesichert ist die Erkenntnis, dass Networking zu einer besseren Nutzung gegebener sozialer Beziehungen führt. Das sagt aber nichts über Qualität und Potenzial dieser Verbindungen aus.

### **Strategie Networking**

Wir treffen bevorzugt Menschen, die uns im Hinblick auf Einstellung, Herkunft, Profession etc. ähnlich sind. Unter strategischen Netzwerkgesichtspunkten ist das kontraproduktiv. Es komme auf nicht redundante Beziehungen zu einem Cluster einflussreicher Personen und Cliques an. Erfolgreiche Networker verknüpfen also soziale Felder, die keine Schnittmengen aufweisen. Der Zusammenhang mit Karriereerfolg könnte also als ein Indiz dafür gewertet werden, dass Akteure, die ins Hintertreffen geraten, beginnen, karriererelevante Beziehungsarbeit zu leisten - allerdings in redundanten Netzwerken und meistens zu spät.

*Johannes Steyrer\** DerStandard