



## Narzisstische Führung – eine epistemische Abkürzung

*Von Alfred Behn-Eschenburg*

In der öffentlichen Diskussion wird narzisstische Führung häufig psychologisch erklärt. Man spricht von Persönlichkeitsstörungen, von Grandiosität, von mangelnder Empathie oder – im Extrem – von malignem Narzissmus. Forscher wie Frank George verweisen zu Recht darauf, dass viele Führungskräfte großer Organisationen deutliche narzisstische Züge tragen und dass diese Züge für Unternehmen langfristig toxisch wirken können.

Doch diese Erklärung greift zu kurz. Denn narzisstische Führung ist kein individuelles Zufallsphänomen. Sie ist ein systemisches Ergebnis. Organisationen wählen solche Persönlichkeiten nicht trotz ihrer Eigenschaften, sondern oft gerade wegen ihnen.

Narzisstische Führung verspricht Ordnung in Unsicherheit. Sie verspricht Richtung, wo Ambivalenz herrscht. Sie verspricht Handlung, wo Urteilen anstrengend geworden ist. In Zeiten hoher Komplexität wirkt sie wie eine Abkürzung: Entscheidungen erscheinen schneller, klarer, eindeutiger. Zweifel werden nicht integriert, sondern überwunden. Widerspruch wird nicht bearbeitet, sondern personalisiert.

Genau hier setzt das **Epistemic Logic Model (ELM)** an. ELM fragt nicht zuerst nach Charakter oder Motivation, sondern nach den Bedingungen, unter denen Urteilen in Organisationen möglich bleibt. Es untersucht, was als gültig gilt, was gesagt werden darf, welche Formen von Zweifel legitim sind – und welche nicht.

Aus dieser Perspektive wird narzisstische Führung zu einem epistemischen Phänomen. Sie verändert nicht nur Verhalten, sondern die Logik der Wirklichkeitsproduktion in der Organisation. Wahrheit wird zunehmend durch Loyalität ersetzt. Plausibilität durch Durchsetzungsfähigkeit. Realität durch narrative Konsistenz.

Der narzisstische Leader braucht keine explizite Zensur. Die Organisation lernt selbst, was riskant ist zu sagen. Kritik wird nicht verboten, aber entwertet. Ambivalenz wird nicht widerlegt, sondern als Schwäche gelesen. So entsteht ein epistemisches Klima, in dem Urteilen zwar noch stattfindet, aber keine Folgen mehr haben darf.

Besonders problematisch ist dabei die Rolle der Eigentümer und Boards. Auch sie profitieren kurzfristig von narzisstischer Führung. Verantwortung wird verdichtet, Unsicher-

heit externalisiert, Konflikte delegiert. Der Leader wird zur Projektionsfläche für Entscheidungslast. Was dabei verloren geht, ist nicht primär Moral, sondern Korrekturfähigkeit.

Organisationen scheitern unter narzisstischer Führung selten an fehlender Intelligenz. Sie scheitern an der Erosion ihrer Urteilskraft. Frühwarnsignale werden ignoriert, weil sie das Selbstbild stören. Gegenargumente werden relativiert, weil sie den Entscheidungsfluss bremsen. Lernen wird simuliert, aber nicht mehr vollzogen.

ELM macht sichtbar, dass narzisstische Führung kein individuelles Versagen ist, sondern eine strukturelle Versuchung moderner Organisationen. Sie ist eine epistemische Abkürzung – verführerisch, effizient, scheinbar souverän. Doch jede Abkürzung hat ihren Preis.

Wo Urteilen durch Charisma ersetzt wird, wird Organisation leise blind. Nicht sofort. Nicht spektakulär. Sondern schrittweise – bis Realität nur noch dort existiert, wo sie das bestehende Selbstbild bestätigt.

ELM bietet keine Therapie für Narzissten. Aber es liefert etwas Wichtigeres: ein Instrument, um Organisationen wieder urteilsfähig zu machen. Und vielleicht ist genau das die eigentliche Führungsfrage unserer Zeit.