

Hochschule Rhein-Waal  
Fakultät Kommunikation und Umwelt  
Prof. Dr. Anja von Richthofen  
Prof. Dr. Freda-Marie Hartung

**Narzissmus im organisationalen Kontext -  
Die Bedeutung von Narzissmus und Emotionsregulation im  
Führungsprozess**

Vorgelegt von Viviane Ellena Sattler (Matrikelnr. 26922)

Bachelorarbeit  
im Studiengang Psychologie (Arbeits- und Organisationspsychologie)  
zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science

Abgabetermin: 16.01.2023

## **Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit untersucht die Bedeutung von Narzissmus und Emotionsregulation im Führungsprozess. Dabei wurden die Hypothesen H<sub>1</sub>: Personen, welche im privaten Sektor arbeiten, haben eine höhere Ausprägung des Narzissmus als Personen, welche im öffentlichen Sektor tätig sind, H<sub>2</sub>: Führungskräfte haben eine höhere narzisstische Ausprägung als Mitarbeitende und H<sub>3</sub>: Je höher die Ausprägung des Narzissmus von Führungskräften, desto höher die Emotionsregulation, überprüft. Die Ergebnisse, welche durch eine Stichprobe von 178 Teilnehmenden, davon 138 Mitarbeitende und 40 Führungskräfte erreicht wurden, zeigten, dass Personen im privaten Sektor eine höhere narzisstische Ausprägung als Personen im öffentlichen Sektor haben und Führungskräfte eine durchschnittlich höhere narzisstische Ausprägung als Mitarbeitende aufweisen. Sowohl Hypothese eins als auch Hypothese zwei wurden somit bestätigt. Die Berechnungen zeigten ebenfalls, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Emotionsregulation von Führungskräften und der narzisstischen Ausprägung gibt, weshalb die dritte Hypothese verworfen wurde.

*Schlüsselwörter:* Narzissmus, Emotionsregulation, Führung, Führungsprozess

## **Abstract**

This study examines the significance of narcissism and emotion regulation in the leadership process. The hypotheses H1: People working in the private sector have a higher level of narcissism than people working in the public sector, H2: Managers have a higher level of narcissism than employees and H3: The higher the level of narcissism of managers, the higher the emotion regulation, were tested. The results, which were obtained from a sample of 178 participants, of which 138 were employees and 40 were managers, showed that people in the private sector have higher narcissistic expression than people in the public sector and managers have higher narcissistic expression than employees on average. Both hypothesis one and hypothesis two were thus confirmed. The calculations also showed that there is no significant correlation between the emotion regulation of managers and narcissistic expression, which is why the third hypothesis was rejected.

*Keywords:* narcissism, emotion regulation, leadership, leadership process

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Narzissmus .....</b>	<b>2</b>
2.1.2 Klinischer Narzissmus .....	4
2.1.3 Subklinischer Narzissmus.....	5
2.1.4 Offener und verdeckter Narzissmus .....	8
2.1.5 Narzissmus im organisationalen Kontext .....	10
<b>2.3 Emotionsregulation .....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Das Prozessmodell der Emotionsregulation nach Gross und Thompson .....	16
2.3.2 Emotionsregulation im organisationalen Kontext .....	17
2.3.3 Emotionsregulation und Narzissmus .....	19
<b>2.4 Führung .....</b>	<b>20</b>
2.4.1 Ansätze der Führung.....	21
2.4.1.1 Transaktionale und Transformationale Führung .....	23
2.4.2 Führung und Emotionsregulation .....	26
2.4.3 Führung und Narzissmus .....	27
<b>2.5 Fragestellung und Hypothesen .....</b>	<b>30</b>
<b>3. Methode .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Beschreibung der Stichprobe .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Beschreibung der Instrumente und Untersuchungsmaterialien .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 Deutsche Version des Narcissistic Personality Inventory (NPI-d).....	33
3.2.2 Deutsche Führungskräfte-Version des Emotion Regulation Questionnaire (ERQ-D-FK).....	34
<b>3.3 Beschreibung der Untersuchungsdurchführung .....</b>	<b>35</b>

3.4 Beschreibung der statistischen Datenanalyse .....	36
<b>4. Ergebnisse.....</b>	<b>39</b>
4.1 Ergebnisse zum Narzissmus .....	39
4.2 Ergebnisse zur Emotionsregulation der Führungskräfte .....	43
4.3 Prüfung der Hypothesen .....	45
4.3.1 Befunde bezüglich Hypothese 1 .....	45
4.3.2 Befunde bezüglich Hypothese 2 .....	46
4.3.3 Befunde bezüglich Hypothese 3 .....	47
<b>5. Diskussion.....</b>	<b>47</b>
5.1 Einflüsse auf die Studie .....	47
5.2 Ergebnisinterpretation .....	49
5.3 Diskussion der Resultate bezüglich Hypothese 1 .....	53
5.4 Diskussion der Resultate bezüglich Hypothese 2 .....	54
5.5 Diskussion der Resultate bezüglich Hypothese 3 .....	55
5.6 Limitationen der Methode .....	55
5.7 Stärken und Schwächen der Studie .....	56
5.8 Implikationen und Ausblick .....	57
<b>6. Fazit.....</b>	<b>58</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XXIII</b>
Anhang A: Online-Fragebogen .....	XXIII
Anhang B: Analyse der Stichprobe.....	XXIX
Anhang C: Berechnungen zum Narzissmus.....	XXXII
Anhang D: Berechnungen zur Emotionsregulation der Führungskräfte ...	XXXVIII
Anhang E: Berechnungen der Hypothesen .....	XLII
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>XLVI</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das Prozessmodell der Emotionsregulation von Gross und Thompson .....	16
Abbildung 2: Full-Range-Modell der Führung .....	25
Abbildung 3: Verteilung der Häufigkeit der Dauer der Führungsposition in Jahren .....	32

## Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
ERQ	Emotion Regulation Questionnaire
ERQ-D-FK	Deutsche Führungskräfte-Version des Emotion Regulation Questionnaire
ICD	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems
NPI	Narcissistic Personality Inventory
NPI-d	Deutsche Version des Narcissistic Personality Inventory
NPS	Narzisstische Persönlichkeitsstörung
OCB	Organizational Citizen Behavior

## 1. Einleitung

“I’ve learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.” Dieses Zitat von Maya Angelou besagt, dass das Miteinander sehr wichtig ist, da sich im Nachhinein nicht an die gesprochenen Worte, sondern nur noch an den Umgang erinnert wird. Bei dem Miteinander im Organisationskontext spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Denn der Umgang von diesen mit den Mitarbeitenden beeinflusst nicht nur den Umgang zwischen den Personen, sondern auch entscheidende Faktoren, wie das Betriebsklima, die Motivation, die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsleistung und den wahrgenommenen Stress am Arbeitsplatz. Das Verhalten von Führungskräften kann sich dementsprechend sowohl als Ressource als auch als Stressor auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken.

Führungskräften wird nachgesagt, dass diese sehr überzeugt von sich sind. Somit gibt es das Vorurteil, dass die narzisstische Ausprägung bei Führungskräften höher ist als bei Mitarbeitenden. Dies wird nach Brunell et al. (2008) bestätigt, denn wie diese herausgefunden haben, gelingt es Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung besser in eine Führungsposition zu gelangen als anderen Personen. Dies geht unter anderem damit einher, dass Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung durch das selbstbewusste und dominante Auftreten häufig als charismatisch wahrgenommen werden.

Ursprünglich wurde der Narzissmus von Psychiatern beschrieben. Es wurde von einer Persönlichkeitsstörung gesprochen, mit welcher ein Mangel an Empathie für andere und ein übertriebenes Selbstbild einhergeht. Narzissten möchten ihre Überlegenheit zeigen, indem diese in Konkurrenz mit anderen Personen treten und Macht ausüben (Buss & Chiodo, 1991; Wallace & Baumeister, 2002). Auch nutzen Narzissten andere Personen, um sich selbst aufzuwerten (Morf et al., 2011). In Gruppen werden Narzissten oft, durch die Selbstaufwertung und die damit verbundene Bewunderung der anderen Personen, zu Führungspersonen gewählt. Auf den ersten Blick strahlen sie eine hohe Beliebtheit durch deren Charme und Humor aus (Back et al., 2010). Wenn allerdings die wahre Persönlichkeit aufgedeckt wird, entwickelt sich die anfängliche Bewunderung zu Antipathie und Ablehnung (Brunell et al., 2008; Judge et al., 2006; Paulhus, 1998). Narzissmus wurde auch in nichtklinischen Stichproben von Persönlichkeits- und Sozialpsychologen untersucht und es wurde festgestellt, dass auch Narzissten im subklinischen Kontext in ähnlicher Weise handeln und die Ansichten teilen. So wird der Narzissmus neben der klinischen Definition

als normale Definition der Persönlichkeit aufgefasst, welche bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist (Campbell et al., 2002).

Im Kontext des kognitiv-verhaltenstherapeutischen Vorgehens bei Narzissmus wird eine entsprechende Schemaarbeit, wie die Emotionsregulation verwendet. So werden emotionsregulatorische Techniken zur Veränderung problematischer Emotionen des vulnerablen Selbst, insbesondere Scham, Einsamkeit und Hilflosigkeit verwendet (Lammers, 2022). Auch im Zusammenhang mit Führung haben Emotionen eine große Bedeutung, denn Emotionen sind anerkanntermaßen ein wesentlicher Bestandteil von Führungsprozessen. So sind Emotionen Teil von vielen aktuellen Führungstheorien, wie beispielsweise der transformationalen Führung. Emotionen, welche im Rahmen der Führungsrolle empfunden und gezeigt werden, gelten oft als Prädiktoren für zahlreiche organisationsrelevante Ergebnisse. Sie haben die Fähigkeit, das Verhalten sowohl positiv als auch negativ zu beeinflussen. Gute Führungskräfte können nach Humphrey et al. (2008) daher sowohl ihre eigenen Emotionen steuern, hervorrufen oder auch unterdrücken als auch den emotionalen Zustand anderer beeinflussen. Sie betreiben dementsprechend Emotionsregulation.

Trotz vieler Forschungen rund um das Thema, bleiben einige Fragen ungeklärt. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es an die vorherige Forschung anzuknüpfen und die Bedeutung von Narzissmus und Emotionsregulation im Führungsprozess zu untersuchen.

## **2. Theoretischer Hintergrund**

Im Folgenden werden die in der vorliegenden Studie behandelten Konstrukte Narzissmus, Emotionsregulation und Führung mithilfe von Fachliteratur umfassend beleuchtet und die Verbindungen untereinander im Anschluss erläutert.

### **2.1 Narzissmus**

„There are at least two facts upon which everyone agrees: first, that the concept of narcissism is one of the most important contributions of psychoanalysis; second, that it is one of the most confusing” (Pulver, 1970). Dieses Zitat zeigt sehr gut den aktuellen Forschungsstand auf und beschreibt die Komplexität des Konstruktes Narzissmus, wegen welches die Meinungen immer wieder auseinander gehen. Der Begriff Narzissmus stammt ursprünglich aus der griechischen Mythologie. Erst der römische Dichter Ovid (43 v. Chr.

bis 17 n. Chr.) hat in seinem Sammelwerk *Metamorphosen* die bis dahin überlieferten Mythen von Narziss (Buch III, Vers 339–510) zusammengefasst (Albrecht, 2014). Die Sage des Jünglings Narziss beschreibt einen jungen Mann, der, nachdem er eine Nymphe abgewiesen hat, mit Selbstliebe bestraft wird. An dieser verzweifelt er und als er dann aber das erste Mal sein Ebenbild auf der Wasseroberfläche eines Sees sieht, verliebt er sich in sein Spiegelbild und ertrinkt letztendlich, als er versucht, sich selbst zu küssen (Externbrink & Keil, 2017).

Erstmals wurde der Begriff Narzissmus von Ellis im Jahre 1898 als autoerotische Störung beschrieben (Vater et al. 2013). Am 10. November 1909 benutzte Freud den Begriff des Narzissmus bei der Wiener Psychoanalytischen Vereinigung für eine Phase der normalen Entwicklung des Menschen vom Autoerotismus zur Objektliebe (Schneck, 2017). Im Jahre 1931 beschrieb Freud schließlich den „narzisstischen Charaktertypus“. Nach Freud ist unter anderem das Hauptinteresse dieses auf die Selbsterhaltung gerichtet und dem Ich ein großes Maß an Aggression verfügbar. Auch bevorzugt dieser Typus nach Freud das Lieben vor dem Geliebt Werden und ist geeignet anderen als Anhalt zu dienen und an der Führungsposition zu stehen (Schneck, 2017). Nach Schneck (2017) haben Menschen ein hohes Risiko früher Störungen in der psychischen Entwicklung und Narzissmus kann als frühe Störung in der Entwicklung eines Menschen genannt werden. Kohut und Kernberg entwickelten weitere Definitionen zum Narzissmus (Heger & Pritz, 2008; Vater, 2013). Es gab nun Konzepte, die die Entstehung und Entwicklung erklären und psychotherapeutische Konzepte. Kohut und Kernberg bildeten mit ihren Arbeiten die diagnostische Grundlage für die spätere Konzeption der narzisstische Persönlichkeitsstörung (NPS) (Vater, 2013). Es ist jedoch nicht sicher, ob der Begriff Narzissmus der richtige ist und heute noch eine theoretisch eindeutige Trennschärfe besitzt (Schneck, 2017).

Das Konstrukt Narzissmus ist mit dem Machiavellismus und der subklinischen Psychopathie Teil der dunkle Triade der Persönlichkeit. Nach Paulhus und Williams (2002) ist allerdings bei den Konstrukten eine separate Messung notwendig, da diese in nicht forensischen, nicht-pathologischen, leistungsstarken Populationen unterscheidbar genug sind, um eine separate Messung zu rechtfertigen. Es gibt nur einen mäßigen Zusammenhang zwischen den drei Teilen der dunklen Triade (Paulhus & Williams, 2002). So sind die drei Konstrukte keinesfalls gleichwertig und die einzige Gemeinsamkeit in der Forschung der Konstrukte war Uneinigkeit. Narzissmus kann also als separates Konstrukt gesehen werden, da sich die Bestandteile der dunklen Triade der Persönlichkeit, wie sie derzeit gemessen

wird, überschneiden, aber dennoch unterschiedliche Konstrukte darstellen und messen (Paulhus & Williams, 2002).

### **2.1.2 Klinischer Narzissmus**

Die Grundlage für die spätere Konzeption des klinischen Narzissmus, also der narzisstischen Persönlichkeitsstörung (NPS) im Diagnostischen Statistischen Manual für Psychische Störungen (DSM-III), bildeten Kohut und Kernberg (Vater et al., 2013). Unter den Begriff fassten Kohut und Kernberg „Patienten, die unter anderem ein Muster von eigener Großartigkeit und Selbstidealisierung aufweisen, ein übermäßiges Bedürfnis nach Bewunderung zeigen, im Kontakt häufig arrogant erscheinen und für die Empathiemangel charakteristisch ist“ (Vater et al., 2013, S. 600). Es müssen fünf der Kriterien des DSM-IV-TR bzw. nach DSM-5 (Sektion II) erfüllt sein, damit eine NPS vorliegt. Nach Vater et al. (2013) gibt es mehr empirische Arbeiten, die Narzissmus als Persönlichkeitseigenschaft von gesunden Menschen thematisieren. Es gibt einen Mangel an Befunden zur narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Auch bei den aktuellen Diagnosekriterien der narzisstischen Persönlichkeitsstörung nach DSM-5 (Sektion II) wird der pathologische Typus eher unterstrichen als der vulnerable, welchem bislang noch weniger Berücksichtigung geschenkt wird (Vater et al., 2013). Zudem wurde die NPS noch nicht als eigenständiges Störungsbild im International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD-10) aufgenommen, sondern ist derzeit in der Kategorie „sonstige spezifische Persönlichkeitsstörungen“ zu finden (Caspar et al., 2017).

Es ist nicht leicht die NPS als solche zu diagnostizieren. Dies kann nach Fiedler (2007) nur reliabel und valide passieren, wenn entweder ein standardisiertes klinisches Interview durchgeführt wird oder nach einigen therapeutischen Sitzungen dem Therapeuten Details über die Innenperspektive der zu behandelnden Person gegeben sind. Der klinische Narzissmus kommt bislang nicht oft vor. Nach Vater et al. (2013) haben Fydrich et al. (1996) in einer psychosomatischen Klinik nur eine Vorkommnis von 0,2 % aufzeigen können. Bei einer diagnostizierten narzisstischen Persönlichkeitsstörung ist des Weiteren auf ein erhöhtes Suizidrisiko zu achten.

Diese empirische Arbeit wird sich jedoch nicht auf den klinischen Narzissmus und auf die NPS, sondern auf den subklinischen Narzissmus und den Narzissmus als Persönlichkeitseigenschaft beziehen.

### ***2.1.3 Subklinischer Narzissmus***

In der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie gibt es gegensätzlich zur narzisstischen Persönlichkeitsstörung viele empirische Studien, welche Narzissmus als dimensionale Persönlichkeitseigenschaft gesunder Menschen untersucht. Narzissmus steht in diesem Zusammenhang für eine hohe Selbstwertschätzung verbunden mit einem Überlegenheitsgefühl, geringer Empathie, dem Wunsch nach Bewunderung, einer Kritiküberempfindlichkeit und Verhaltensweisen, welche sozial eher unverträglich sind (Vater et al., 2013).

Bei empirischen Arbeiten beziehen sich die Untersuchenden jedoch häufig auf die NPS, was die deutliche Unterscheidung zwischen beiden erschwert. Nach Vater et al. (2013) wird ein fließender Übergang vom Narzissmus als Persönlichkeitseigenschaft bis zur narzisstischen Persönlichkeitsstörung in vielen Konzepten beschrieben. Eine Erkenntnis der Persönlichkeitsforschung in Bezug auf Narzissmus ist, dass dieser adaptiv, also angepasst sein kann. So geht eine hohe Ausprägung an Narzissmus mit einer hohen Leistungsmotivation und einem ausgeprägten Führungswillen einher. Andererseits kann Narzissmus auch maladaptiv, also unangepasst, sein, so kann eine hohe Ausprägung an Narzissmus mit Empathiemangel, Abwertung anderer Personen und aggressiven Verhalten in Verbindung stehen (Brown & Bosson, 2001). Auch ist herausgefunden worden, dass Narzissmus nur dann mit Wohlbefinden verbunden ist, wenn gleichzeitig eine hohe Selbstwertschätzung, die Gesamtbewertung, bezogen auf die Person selbst, vorhanden ist. Subklinischer Narzissmus kann dementsprechend auf den ersten Blick Vorteile mit sich bringen, zeugt aber auf lange Sicht vor allem von Nachteilen. Denn die zu Beginn noch vorherrschende Anstrengungsmotivation nimmt ab, wenn keine Anerkennung mehr für das Erbrachte der Person mit hohen Werten im Narzissmus entgegengebracht wird (Paulhus, 1998). Paulhus (1998) erforschte die Selbstaufwertung mithilfe der Messung der Ausprägung des Narzissmus und die Personen, die sich selbst aufwerteten, machten zu Beginn einen positiven Eindruck bei anderen Personen und erschienen sympathisch und kompetent. So sind Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung bei Personen, die sie bisher nicht kannten, sehr beliebt. Auch nach Back et al. (2010) führt Narzissmus zur Beliebtheit auf den ersten Blick und die Aspekte, welche am Anfang sehr attraktiv erscheinen, sind die auf lange Sicht am schändlichsten (Back et al., 2010). Nach erneuter Messung nach sieben Wochen wurden die Personen negativer bewertet und die Selbsteinschätzung stimmte nicht länger mit der Fremdeinschätzung überein. Diese

Selbstaufwertung ist nach Wallace und Baumeister (2002) durch den Wunsch nach Bewunderung bedingt.

Nach Sedikides (2004) gibt es zudem einen Zusammenhang zwischen Narzissmus und guter psychischer Gesundheit. Hohe Werte im Narzissmus hängen dementsprechend mit wenig täglicher Traurigkeit und Depressionen, wenig Einsamkeit, viel Wohlbefinden sowie Paarwohlbefinden, wenig Angst und wenig Neurotizismus zusammen. Der Zusammenhang zwischen Narzissmus und psychischer Gesundheit ist vollständig auf das Selbstwertgefühl zurückzuführen. So wirkt sich der Narzissmus dann auf die psychische Gesundheit positiv aus, wenn dieser mit einem hohen Selbstwertgefühl verbunden ist. Eine hohe Ausprägung im Narzissmus ist zudem mit niedrigen Depressionssymptomen verbunden (Papageorgiou et al., 2019).

Nach Foster et al. (2003) erscheinen Männer narzisstischer als Frauen (Gabriel et al., 1994) und es scheint so als würden die Weltregionen einen Einfluss auf die Ausprägung des Narzissmus nehmen. So haben Personen aus individualistischen, also selbstbewussten, unabhängigen Gesellschaften, eine höhere Ausprägung. Nach den Forschungen von Triandis et al. (1988) haben Männer und Frauen aus Deutschland höhere Werte im Narzissmus erreicht als aus Ägypten. Bei Männern und Frauen aus Ägypten waren die Werte für Kollektivismus höher. Zudem sind die Werte des Narzissmus nach Twenge et al. (2008) über Generationen hinweg gestiegen. So sind die Werte seit 1982 gerade bei individualistischen Werten, wie Durchsetzungsvermögen, Handlungsfähigkeit, Selbstwertgefühl und Extraversion um 30 % angestiegen. Es ist dementsprechend kein Ende des Konstruktes Narzissmus zu sehen (Krizan, 2017). Im Jahre 2002 fanden Campbell et al. heraus, dass Narzissmus als auch ein hohes Selbstwertgefühl mit einer positiven Selbsteinschätzung einhergehen, jedoch in unterschiedlichen Bereichen des Selbst positiv sind. Narzissten nehmen sich selbst als besser als der Durchschnitt in Bezug auf Eigenschaften wahr, die eine Handlungsorientierung widerspiegeln, wie beispielsweise intellektuelle Fähigkeiten oder Extraversion, aber nicht in Bezug auf Eigenschaften, die eine Gemeinschaftsorientierung widerspiegeln, wie beispielsweise Verträglichkeit oder Moral. Der Narzissmus sagt zudem die Illusionen Intelligenz und Attraktivität bei Männern und Frauen voraus (Gabriel et al., 1994). Männer und Frauen überschätzen ebenfalls ihre Intelligenz, wobei Männer zusätzlich ihre Attraktivität überschätzen. Nach Gabriel et al. (1994) zeigen Männer generell größere Illusionen, was allerdings teilweise auf beobachtete geschlechtsspezifische Unterschiede in Bezug auf die Ausprägung des Narzissmus

zurückzuführen ist (Foster et al., 2003). Zusätzlich gibt es nach Raskin et al. (1991) einen Zusammenhang zwischen Narzissmus, Feindseligkeit, Grandiosität und Dominanz.

In Liebesbeziehungen verfolgt eine Person mit einer hohen narzisstischen Ausprägung einen spielerischen Liebesstil. So haben dies Campbell et al. (2002) durch Berichte über allgemeine Liebesstile und Liebe in laufenden Beziehungen herausgefunden. Der besagte Liebesstil ist dabei das Ergebnis des Bedürfnisses nach Macht und Autonomie. Damit gibt es ebenfalls einen Zusammenhang mit größeren Beziehungsalternativen und geringerem Engagement. Allerdings wurde gegensätzlich herausgefunden, dass, je höher das Selbstwertgefühl ist, je niedriger die manische Liebe und je höher die leidenschaftliche Liebe (Campbell et al. 2002).

Nach Bushman und Baumeister (1998) ist die Behauptung, dass ein geringes Selbstwertgefühl Gewalt verursacht, weit verbreitet. In den Forschungen stellte sich heraus, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem Selbstwertgefühl und Aggression gibt. Die Kombination von Narzissmus und Beleidigung führte allerdings zu einem sehr hohen Aggressionsniveau gegenüber der beleidigenden Person (Bushman & Baumeister, 1998). Dies stimmt auch mit den Forschungen von Rhodewalt und Morf (1998) überein, welche herausgefunden haben, dass Narzissten Wut und Aggression zeigen, wenn diese in ihrem Streben nach Überlegenheit behindert werden. Die Ergebnisse von Barry und Anderson (2016) deuten darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Narzissmus und Aggression wird durch die Bedenken hinsichtlich sozialer Erwünschtheit, also gesellschaftlicher Akzeptanz, abgeschwächt wird. Weitere Forschungen müssen nun untersuchen, ob die Sorge um die soziale Erwünschtheit die Aggression tatsächlich abschwächt oder ob es sich um eine Untererfassung des eigenen Problemverhaltens handelt (Barry & Anderson, 2016).

Laut Campbell et al. (2004) sagt der Narzissmus die Selbstüberschätzung voraus. Narzissten haben ein großes Selbstvertrauen, so basieren Vorhersagen von diesen über zukünftige Leistungen auf deren Leistungserwartung, statt auf der tatsächlichen Leistung (Campbell et al., 2004; Farwell & Wohlend-Lloyd, 1998). Die Leistung von Narzissten verbessert sich aber, wenn die Möglichkeit zur Selbstverbesserung gegeben ist (Wallace & Baumeister, 2002). So wird Narzissmus und Leistung durch die wahrgenommene Möglichkeit zur Selbstverbesserung beeinflusst. Personen mit einer niedrigen Ausprägung im Narzissmus waren in der Studie unbeeinflusst davon. Forschungen von Farwell und Wohlend-Lloyd (1998) besagen zusätzlich, dass Personen mit hohen Werten im Narzissmus dazu neigen, ihre Leistung zu überschätzen, während Personen mit einer niedrigen

Ausprägung ihre Leistung unterschätzen. Erfolg wird bei Personen mit einer hohen Ausprägung im Narzissmus den eigenen Fähigkeiten zugeschrieben (Stucke, 2003), nicht aber an den Partner, was laut Farwell und Wohlend-Lloyd (1998) auf Selbstverherrlichung, also einer übertrieben guten Darstellung, hindeutet. Somit wurde Narzissmus auch mit schwächerer Dankbarkeit in Verbindung gebracht. Wenn es zu einem Misserfolg kommen sollte, wird dies im Gegensatz auf die Schwierigkeit der Aufgabe zurückgeführt (Stucke, 2003; Kernis & Sun, 1994). Personen mit einer niedrigen Ausprägung im Narzissmus zeigen nach Stucke (2003) gegenteiliges Verhalten und beziehen Misserfolge, aber nicht Erfolge auf die eigenen Fähigkeiten. Nach einem für die Person schlechtem Feedback macht eine Person mit einem hohen Narzissmus die andere Person schlecht, um die Bedrohung zu minimieren (Morf & Rhodewalt, 1993). Im privaten Umfeld zeigen diese nach Morf und Rhodewalt (1993) zudem ein negativeres Verhalten als in der Öffentlichkeit. Der Forschungen von Sedikides et al. (2002) nach wird der Narzissmus einer Person erst durch den sozialen Kontakt selbst zum Vorschein gebracht.

Die Anspruchshaltung einer Person mit einer hohen narzisstischen Ausprägung ist mit der Erwartung einer besonderen Behandlung und der Beschäftigung mit der Verteidigung der eigenen Rechte verbunden (Exline et al., 2004). Mit dieser Anspruchshaltung geht das starke Beharren auf Wiedergutmachung einher und sagt Unversöhnlichkeit vorher. Auch die Vergebungsbereitschaft verringert sich nach Exline et al. (2004) mit der Zeit. Nach Petrides et al. (2011) gibt es einen Zusammenhang zwischen Narzissmus und emotionaler Intelligenz. Emotionale Intelligenz ist die Selbstwahrnehmung der emotionalen Fähigkeiten von Menschen (Petrides et al., 2011). Je höher die Ausprägung des Narzissmus, desto höher die emotionale Intelligenz. Nach Carlson (2013) begreifen Narzissten ihre hohe narzisstische Ausprägung und auch die verhaltensmäßige und soziale Bedeutung dessen. Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung stimmen mit nahestehenden Personen überein, dass diese sich explizit narzisstisch verhalten und Narzissmus eine individuell wünschenswerte Eigenschaft ist, welche allerdings nicht als sozial wünschenswert gilt. Nach Carlson (2013) wird zudem danach gestrebt, narzisstischer zu sein.

#### ***2.1.4 Offener und verdeckter Narzissmus***

Es gibt neben dem klinischen und subklinischen Narzissmus auch die Formen des offenen und verdeckten Narzissmus. Diese beiden stehen nicht in Verbindung miteinander,

werden aber beide mit den Kernmerkmalen des Narzissmus Eitelkeit, Selbstverliebtheit und Missachtung in Verbindung gebracht (Wink, 1991). Der offene Narzissmus, welcher auch als grandioser Narzissmus bezeichnet wird, stellt den stereotypischen Narzissten dar. Dieser steht unter anderem nach Wink (1991) für Selbstverliebtheit, aggressives Verhalten und ein Desinteresse an anderen Personen. Diese Form hängt mit Extravertiertheit, Selbstsicherheit, Exhibitionismus und Aggression zusammen. Ursachen für Konflikte sucht der offene, grandiose Narzisst immer in anderen Personen und nie in sich selbst.

Der verdeckte, vulnerable Narzissmus wirkt nach Wink (1991) auf die Mitmenschen sensibel und fast sogar ängstlich. Dieser ist eher defensiv und sozial zurückhaltender. Vulnerabler Narzissmus hängt im Gegensatz zum offenen Narzissmus mit Introvertiertheit, Defensivität, Angst (Sedikides, 2004) und Anfälligkeit für Traumata zusammen. Nach Czarna et al. (2021) ist das Ziel der Personen der Schutz des labilen Selbst. Sie untersuchten den Zusammenhang zwischen grandiosem und verletzlichem Narzissmus und Wut und Feindseligkeit. Die Forschungen haben ergeben, dass ein hoher Neurotizismus (Sedikides, 2004) und schlechte Fähigkeit zur Emotionsregulation bei verletzlichen Narzissten zu erhöhter Wut/Feindseligkeit beitragen, während die emotionale Stabilität grandiose Narzissten vor diesen internen Aspekten der Aggression schützt (Czarna, 2021). Personen mit offenem und verdeckten Narzissmus reagieren nach einer Studie von Besser und Priel (2010) zudem unterschiedlich auf Situationen, welche bedrohlich sind. Sie verglichen den offenen und verdeckten Narzissmus in Bezug auf emotionale Reaktionen auf Bedrohungen durch Leistungsversagen und zwischenmenschliche Ablehnung. Die verschiedenen Arbeiten von Bedrohungssituationen sind für die beiden Typen unterschiedlich relevant. Die Leistungsbedrohung führte bei dem offenen Narzissmus zu negativen Ergebnissen, wohingegen bei dem verdeckten Narzissmus eine hohe menschliche Ablehnung mit negativeren Ergebnissen verbunden war (Besser & Priel, 2010). Zur Unterscheidung der beiden Typen ist die Rolle der Abwehrmechanismen zudem essenziell (Krampe et al., 2021). Beide Facetten zeigen in der Studie Zusammenhänge mit speziellen maladaptiven Abwehrmechanismen. Je höher der offene Narzissmus, desto höher adaptiven Abwehrmechanismen. Je höher die Ausprägung des verdeckten Narzissmus, desto weniger die Ausprägung der adaptiven Abwehrmechanismen (Krampe et al., 2021). Der verletzliche Narzissmus hat zudem nach Krampe et al. (2021) einen starken Zusammenhang mit psychischer Belastung. Der offene, grandiose Narzissmus ist zusammenhängend mit Antizipation, Pseudoaltruismus, Rationalisierung und Dissoziation.

Der offene und verdeckte Narzissmus zeigen außerdem nach Rose (2002) entgegengesetzte Zusammenhänge von Glücklichkeit und deren Selbstwertausprägung. So haben Personen mit offenem Narzissmus ein höheres Selbstwertgefühl und eine höhere Lebenszufriedenheit, wohingegen beide beim verdeckten Narzissmus gering ausgeprägt sind. Offene Narzissten sind nach Rose (2002) zudem glücklich und verdeckte Narzissten unglücklich. So ist gegensätzlich zu früheren Annahmen von Kernberg (1975), Lasch (1979) und Reich (1954) nicht Narzissmus mit Unglücklichsein verbunden, sondern nur der verdeckte Narzissmus (Rose, 2002). Das Glück der offenen Narzissten lässt sich nach Rose (2002) besser durch ihr Selbstwertgefühl als durch ihren Grad an Selbsttäuschung erklären.

Der verdeckte, vulnerable Typus weist dieselben typischen Verhaltensweisen, wie Selbstgefälligkeit und Arroganz auf, welche auch der offene, grandiose Typus besitzt (Wink, 1991). Auch die eigenen Wünsche und Ziele sind nach Krizan und Herlache (2018) beiden Typen wichtiger als die der Mitmenschen. Im weiteren Verlauf wird durch die dennoch gleichen Verhaltensweisen von Personen mit offenem und verdecktem Narzissmus auf die Unterscheidung dieser verzichtet.

### ***2.1.5 Narzissmus im organisationalen Kontext***

Narzissmus ist allgegenwärtig, so auch in Organisationen. Der Begriff Organisation steht nach Kauffeld (2019) für ein festes System, in dem Menschen und Maschinen zur Erfüllung der Organisationsaufgabe und zur Erreichung der Ziele des Unternehmens über einen gewissen Zeitraum verbunden sind. Dabei ist der Sektor zu unterscheiden, indem Personen tätig sind. Der öffentliche Sektor muss dabei den gesellschaftlichen Nutzen mit Methoden auf kurzer und langer Sicht optimieren (ETH Zürich, 1997). Der private Sektor hingegen hängt von den Entscheidungen der Aktionäre ab, welche gewinnorientiert arbeiten und kurzfristig agieren (ETH Zürich, 1997).

Da das Leben auf der Arbeit und in Organisationen einen großen Teil des Lebens ausmacht ist es sicher, dass auch dort Personen mit hoher narzisstischer Ausprägung vorhanden sind. Narzisstische Personen sind auch im organisationalen Kontext im ersten Moment sehr charmant und wirken sehr souverän mit hohen Karrierezielen (Externbrink & Keil, 2017). Innerlich möchten nach Kernberg (1989) Narzissten nur bewundert und in deren Grandiosität bestätigt werden (Externbrink & Keil, 2017). Ohne diese Bewunderung oder sogar bei gegenteiligem Verhalten werden Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung den Mitmenschen gegenüber abwertend. Durch diese hohe Egozentrik ist es

nach Externbrink und Keil (2017) naheliegend, dass sie andere Personen als Konkurrenten ansehen und diese ausnutzen, in diesem Falle auch auf der Arbeit in Organisationen. Narzisstische Mitarbeitende werden von den Vorgesetzten als innovativer bewertet besonders in Bezug auf neue Ideen. Dies wird allerdings durch die Persönlichkeit der Führungskraft gemindert. Wenn diese Führungsperson auch eine hohe narzisstische Ausprägung hat, fällt die Bewertung negativer aus (Wisse et al., 2015). Wenn der Vorgesetzte allerdings selbst eine geringe narzisstische Ausprägung hat, fördert dies die positive Wahrnehmung des innovativen Verhaltens der Mitarbeitenden (Wisse et al., 2015).

Nach Externbrink und Keil (2017) treffen Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung vorschnelle Entscheidungen ohne, dass die notwendigen Informationen von den anderen Personen des Teams mitberücksichtigt werden. Nach Falco et al., (2020) gibt es ebenfalls einen Zusammenhang zwischen Narzissmus und den zwei Formen hoher Arbeitsinvestition: Arbeitssucht und Arbeitsengagement. Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung können sich nach Falco et al. (2020) in einem Arbeitsumfeld mit Anforderungen engagiert fühlen. In einem Umfeld, in welchem der Anspruch hoch ist, können Personen mit einem hohen Narzissmus ein höheres Arbeitsengagement erleben, sind allerdings auch bei einer hohen Arbeitsbelastung dem Risiko der Arbeitssucht ausgesetzt.

Sanecka (2021) hat die direkten Auswirkungen von grandiosem, offenen und vulnerablen, verletzlichen Narzissmus und motivationaler Orientierung in Form des regulatorischen Fokus, also der Selbstregulationsprozesse zur Reduktion der Selbstdiskrepanz, auf die Nutzung von Stärken und die Korrektur von Defiziten am Arbeitsplatz untersucht. Dabei kam heraus, dass sich der grandiose von dem verletzlichen Narzissmus diesbezüglich unterscheiden. So sagt der grandiose, offene Narzissmus die Nutzung von Stärken und Korrektur von Defiziten voraus, wohingegen kein Zusammenhang zwischen dem vulnerablen, verletzlichen Narzissmus bestand (Sanecka, 2021).

Nach O'Boyle et al. (2012) ist kontraproduktives Verhalten mit einer Zunahme aller drei Komponenten der dunklen Triade verbunden, welche die Auswirkungen der Persönlichkeitsmerkmale der dunklen Triade auf Arbeitsleistung und kontraproduktives Arbeitsverhalten analysiert haben. Unter letzterem wird verstanden, dass eine Person sich gegen die Regeln und Ziele der Organisation stellt. Kontraproduktives Verhalten unterscheidet sich von Kontraproduktivität, wobei kontraproduktives Verhalten als Facette der Arbeitsleistung betrachtet wird (Sackett, 2002). Dies kann nach Robinson und Bennett

(1995) nach Typologien eingeteilt werden. Geringfügig-Organisational, beispielsweise Produktionsschädigung und das frühe Verlassen des Arbeitsplatzes, Organisational-Ernsthaft, Eigentumsschädigung oder Sabotage, Ernsthaft-Interpersonal, Aggressionen oder Beschimpfungen und Interpersonal-Geringfügig, durch Vetternwirtschaft oder Rivalität. Diese Zusammenhänge waren dabei aber durch Faktoren, wie Autorität und die Kultur beeinflusst. So haben die Forschungen ergeben, dass die Dunkle Triade einen moderaten Anteil der Varianz der Kontraproduktivität, aber nicht an der Arbeitsleistung erklärt (O'Boyle et al., 2012). Auch nach Michel und Bowling (2012) hat Narzissmus einen Effekt auf Arbeitszufriedenheit, das organisatorische Engagement und kontraproduktives Arbeitsverhalten. Aggression beeinflusst demnach die Beziehung zwischen Narzissmus und kontraproduktivem Verhalten. Der Zusammenhang war stärker, je höher die Ausprägung der Aggression war. Auch nach Penney und Spector (2002) hängt Narzissmus mit Ärger, Arbeitszwängen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten zusammen. Die Beziehung zwischen Narzissmus und kontraproduktivem Arbeitsverhalten wird durch Ärger vermittelt und Narzissmus beeinflusst die Beziehung zwischen Arbeitszwängen und kontraproduktivem Arbeitsverhalten. So zeigten Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung mehr kontraproduktives Arbeitsverhalten, wenn die Zwänge hoch waren, als Personen mit niedrigen narzisstischen Ausprägungen (Penny & Spector, 2002). Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung haben zudem eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und eine höhere Ausprägung des organisationalen Commitments, also eine positiv empfundene, emotionale Bindung des Mitarbeitenden zum eigenen Unternehmen.

Auch in Hinblick auf die beiden Sektoren und die Beschäftigung im öffentlichen Dienst oder einer Anstellung im privaten Sektor ergeben sich nach Furnham et al. (2012) Unterschiede. Mitarbeitende zeigen höhere Werte im wagemutigen Auftreten, Zynismus gegenüber anderen und mikropolitische Orientierung im privaten Sektor, wohingegen Personen im öffentlichen Dienst höhere Ausprägungen in Bezug auf Ängstlichkeit, Reserviertheit und Vorsicht aufweisen. Daraus könnte nach Nerdinger (2014) geschlossen werden, dass narzisstische Tendenzen häufiger im privaten Sektor tätig sind und dort die Risikobereitschaft und ein starkes Selbstbewusstsein geschätzt werden (Externbrink & Keil, 2017). Nach Jonason et al. (2014) sollten Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung einen Job haben, in welchem deren Bedürfnis nach Bewunderung befriedigt werden kann und sie einen hohen Status haben. Auch sollten sie in dem Kontext eine dominante Rolle einnehmen können und anderen überlegen sein. Bei den Forschungen von

Jonason et al. (2014) zeigten sich Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung so eher in künstlerischen, unternehmerischen und sozialen Berufen. Dabei war zusätzlich ein Desinteresse an konventionellen Tätigkeiten erkennbar.

## 2.3 Emotionsregulation

Nach Barnow (2020) ist es schwer zu beschreiben, was Emotionen genau darstellen und wie diese messbar sind. Dies unterstützen auch Fehr und Russel (1984) „Everyone knows what an emotion is, until asked to give a definition. Then, it seems, no one knows“ (Fehr und Russell 1984, S. 464), denn das Konzept der Emotion hat eine interne Struktur mit unscharfen Grenzen. Nach Ben-Ze’ev (2009) besteht die Einigkeit in Bezug auf die Definition von Emotionen darin, dass Emotionen in zielrelevanten Situationen ausgelöst oder sichtbar werden. Emotionen signalisieren dementsprechend, dass etwas Aufmerksamkeit benötigt (Ben-Ze’ev, 2009). Charakteristika sind nach Ben-Ze’ev (2009) Instabilität (Veränderbarkeit), Intensität und Erregung, die meist kurze Dauer und Gerichtetheit (Valenz), verbunden mit physiologischen Reaktionen, wie Ausschüttung verschiedener Hormone und Veränderung der Mimik und Körperhaltung. Außerdem beeinflussen Emotionen die wesentlichen psychologischen Mechanismen und Prozesse, wie beispielsweise Denken, Entscheiden oder die psychische Gesundheit (Izard, 2010). Bei einer Befragung im Bereich Emotionsforschung, konnte sich auf folgende Definition geeinigt werden:

„Emotion consists of neural circuits, response systems, and a feeling state/process that motivates and organizes cognition and action. Emotion also provides information to the person experiencing it, and may include antecedent cognitive appraisals and ongoing cognition including an interpretation of its feeling state, expressions or social communicative signals, and may motivate approach or avoidant behavior, exercise control/ regulation of responses, and be social or relational in nature.“ (Izard 2010, S. 367)

Nach Darwin (1982/ 2000) gibt es fünf sogenannte Basisemotionen, Freude, Trauer, Furcht, Ärger und Abscheu/ Ekel. Diese bilden die Grundlage für spezifischere Emotionen. Die Basisemotionen von Darwin wurden von Plutchick (1980) um weitere drei Basisemotionen, um Vertrauen, Neugier und Überraschung erweitert. Über die genaue

Anzahl der Basisemotionen besteht allerdings noch Uneinigkeit, da es unter anderem zu Mischformen kommen kann. In Bezug auf Emotionen ist die Begriffsabgrenzung zwischen Affekt, Emotion, Gefühl und Stimmung wichtig. Unter einem Affekt wird ein kurzer und intensiver Emotionszustand mit starker Verhaltenstendenz, wie beispielsweise Affekttaten verstanden. Nach Scherer und Ekman (1984) wird ein Affekt als Oberbegriff verstanden, welcher alle Zustände zusammenfasst, die auf Bewertungsreaktionen basieren. Ein Gefühl ist eine erlebnisbezogene Komponente von Emotion und unter Stimmung wird etwas verstanden, was eine geringere Intensität als Emotion hat, aber über eine längere Dauer verfügt und keinen Objektbezug hat. So ist nach Parkinson et al. (2000) ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur Emotion neben dem zeitlichen Aspekt der Auslöser, welcher schwer zu ermitteln ist.

Auch der Stressbegriff wird im Kontext von Affekt, Emotion und Stimmung oft verwendet und des Öfteren nicht trennscharf benutzt. Denn der Bezug zu einem auslösenden Ereignis, welches durch die einzigartige Interpretation einer Person wichtiger wird, ist auch Inhalt von Stresstheorien (Lazarus & Folkman, 1984). Nach Nerdinger et al. (2012) besteht der Unterschied zwischen Stress und Emotion darin, dass Stress sich auf ein rein negatives Resultat der Bewertung bezieht und die Bewertungsreaktion von Emotionen sowohl positiv als auch negativ ausfallen können.

Unter Emotionsregulation wird nach Gross (2015) die Initiation oder Änderung von bereits bestehenden Emotionen verstanden. Sie bezeichnet diejenigen psychologischen Prozesse, welche die Intensität, Dauer und Art von erlebten Emotionen beeinflussen. Dazu zählen auch die Akzentuierung, Verringerung, Unterdrückung oder Aufrechterhaltung von emotionalen Reaktionen (Gross, 2015). Nach Barnow (2020) ist die Emotionsregulation wichtig für das Erleben, Verhalten, Wohlbefinden und die psychische Gesundheit. Die Regulation der Emotionen kann dabei an verschiedenen Stellen des Verlaufes von Emotionen ansetzen und auf Veränderung abzielen. Nach Gross (2011) ist dabei wichtig, dass es sich um eine zielgerichtete Änderung des Verlaufes handelt. Nach ihm ist zudem die Abgrenzung zwischen unregulierter Emotionsregulation und Emotionsregulation schwierig. Die Veränderung kann bewusst erfolgen. Unbewusste Regulationsprozesse, wie automatisierte Reaktionen, implizite Lernvorgänge, also Lernvorgänge ohne Lernabsicht, werden allerdings auch des Öfteren unter den Begriff der Emotionsregulation zusammengefasst (Gyurak & Etkin, 2011). Der Schwerpunkt der Forschung zur Emotionsregulation liegt auf der Regulation kurzlebiger und intensiver Emotionen. Die

Überschneidung mit Prozessen, wie Stimmungsregulation oder Stressbewältigung sind nach Gross (2015) allerdings unumgänglich. So kann es immer wieder zu einer Übereinstimmung der Definition von Emotionsregulation kommen, da es bislang keine allgemeingültige Definition gibt (Bloch, 2010).

Gross (2014) schlägt zur finalen Kategorisierung drei Kernmerkmale der Emotionsregulation vor: Regulationsziele, Regulationsstrategien und Regulationsresultate. Die Regulationsstrategien nehmen nach Gross (2014) eine besondere Rolle in den Forschungen ein. Unter diesen Strategien werden voneinander abgrenzbare Klassen von Regulationsprozessen bezeichnet, welche durch die psychologischen Mechanismen unterschieden werden (Gross, 2014). Die kognitive Neubewertung und die Unterdrückung des emotionalen Ausdrucks sind zwei der mehrfach erforschten Strategien. In einigen Situationen werden Gefühle zu stark oder lange erlebt, sodass die daraus resultierenden Handlungen nicht länger der Situation angebracht sind. So führt starker Ärger ohne passende Regulationsstrategie zu Aggression, was wiederum nur das Problem verstärkt und die Lösung verhindert (Barnow, 2020). Es ist also nach Barnow (2020) die Art und Weise, in der eine Person die eigenen Gefühle beeinflusst. Mithilfe der Strategien der Emotionsregulation, Ablenkung, Neubewertung, Akzeptanz, Problemlösen, Unterdrückung, Rumination oder Vermeidung können bereits bestehende Gefühle verändert, verstärkt, unterdrückt oder aufrechterhalten werden (Barnow, 2020).

Die Forschung der Emotionsregulation hat sich in den letzten Jahren nach Gross (2013) stark entwickelt. So ist nach Aldao (2014) die wichtige Frage aufgekommen, ob sich die unterschiedlichen Strategien der Emotionsregulation in der Effektivität unterscheiden. Dabei hat sich mit der Zeit ergeben, dass die Effektivität dieser von bestimmten Aspekten beeinflusst wird (Aldao, 2014). So ist nach Troy et al. (1995) nachgewiesen worden, dass die Effektivität der Neubewertungsstrategie von der Kontrollierbarkeit einer Situation abhängt. Bei unkontrollierbarem Stress ist eine hohe Neubewertungsfähigkeit mit niedrigen depressiven Symptomen verbunden und bei kontrollierbarem Stress steht die Fähigkeit mit höheren Depressionswerten im Zusammenhang (Troy et al., 1995). Nach Raio et al. (2013) beeinträchtigt akuter Stress die Fähigkeit Emotionen mit Neubewertung zu regulieren. Die Ergebnisse zeigen, dass in Stresssituationen nicht kognitive Strategien der Emotionsregulation, wie die Neubewertung nicht so hilfreich sind, wie Strategien, die weniger kognitive Kontrolle brauchen, wie Ablenkung (Raio et al., 2013). Der Einsatz von

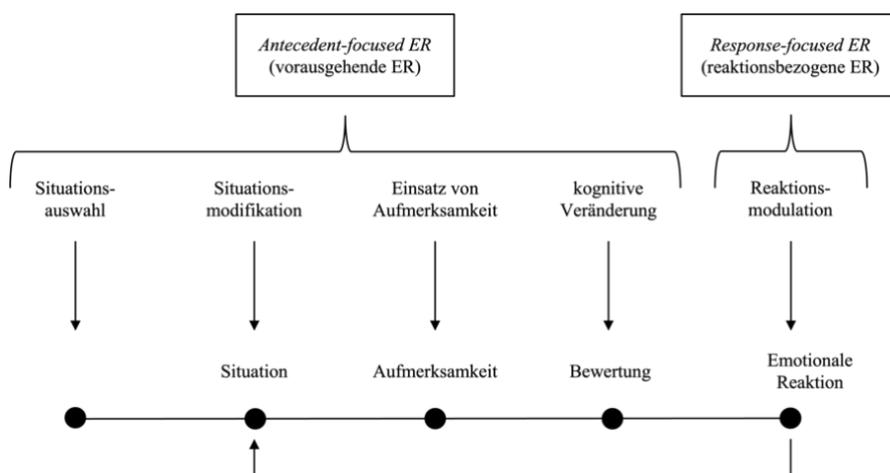
Strategien der Emotionsregulation sollten also flexibel den situativen und kontextuellen Bedingungen angepasst werden.

### 2.3.1 Das Prozessmodell der Emotionsregulation nach Gross und Thompson

Kein Konzept der Emotionsregulation hat so viel Zuspruch erhalten, wie die Arbeiten von Gross. Im Prozessmodell der Emotionsregulation nach Gross und Thompson (2007) werden vier Faktoren benannt, welche das Auftreten und Erleben von Emotionen beeinflussen, die Situation, die Aufmerksamkeit, die Bewertung und die emotionale Reaktion (Lehmberg & Soyka, 2016). Diese werden, um Emotionen zu regulieren, beeinflusst. Dabei gibt es fünf Arten der Regulationsprozesse. Die vorausgehende Emotionsregulation (ER) (antecedent-focused ER) setzt an den Vorstufen der emotionalen Reaktion an und umfasst dabei die Situationsauswahl, bei welcher positive Situationen eher fokiert und negative vermieden werden, die Situationsmodifikation, die aktive Änderung einer Situation, Einsatz von Aufmerksamkeit, eher auf positive Aspekte bezogen und die kognitive Veränderung, einen Perspektivenwechsel. Teil der reaktionsbezogenen Emotionsregulation (ER) (response-focused ER), welche nach der Bewertung ansetzt, so nur noch an den sichtbaren Anteilen der Emotionen ansetzen kann und den letzten Zeitpunkt darstellt, ist die Reaktionsmodulation (Lehmberg & Soyka, 2016).

#### Abbildung 1

Das Prozessmodell der Emotionsregulation von Gross und Thompson



Quelle: In Anlehnung an Lehmberg und Soyka (2016)

Die vermeintlich am häufigsten genutzten Emotionsregulationsstrategien sind Unterdrückung (Suppression), welche eine reaktionsbezogene Emotionsregulationsstrategie darstellt und die Neubewertung (Reappraisal), welche zu den vorausgehenden Emotionsregulationsstrategien gehört. Die Strategie der Unterdrückung wird eingesetzt, wenn die Emotion bereits erlebt wurde und verändert nur das Verhalten der Emotion also die äußerliche emotionale Reaktion. Bei der Strategie der Neubewertung hingegen wird eine emotionsauslösende Situation neutralisiert, indem die Bedeutung verändert wird. Das Resultat davon ist nun die Veränderung des Verhaltens und des Emotionserlebens.

Nach Haga et al. (2007) sagt der emotionale Zustand den langfristigen Gesundheitszustand, die Lebenserwartung und die erfolgreiche Emotionsregulation hervor. Der Einsatz der Strategien der Emotionsregulation ist nach Alter, Geschlecht und Kultur jedoch unterschiedlich. Die erhöhte Benutzung von Neubewertung sagt ein höheres Wohlbefinden hervor und die verstärkte Nutzung von Unterdrückung hängt mit einem niedrigeren Wohlbefinden zusammen (Haga et al., 2007). Weitere kurzfristige Nachteile von Unterdrückung sind, dass das Gefühl trotzdem erlebt wird und positive Emotionen weniger erlebt werden. Auch hat Unterdrückung physische Folgen, wie einen erhöhten Blutdruck durch die körperliche Erregung und die Verringerung der Gedächtnisleistung. Ein Vorteil von Unterdrückung ist aber, dass nicht in jeder Situation die andere Person die Emotionen wahrnehmen kann und sieht, wie die Person sich wirklich fühlt. Gerade in Situationen, indem der Ausdruck der Emotionen nicht zielführend ist, wie bei Aggressionen gegenüber den Vorgesetzten, kann die Unterdrückung hilfreich sein.

### ***2.3.2 Emotionsregulation im organisationalen Kontext***

Emotionen und deren Regulation spielen in einer Organisation eine große Rolle, denn das Arbeitsleben ist voller Emotionen. Neid, Stolz, Angst, Freude und viele Emotionen mehr liegen nah beieinander und gehören zum beruflichen Alltag. Emotionen wurden in der Wissenschaft lange Zeit nicht thematisiert (Zapf et al., 2020). Erst seit den 1990er Jahren finden mehr Forschungen in diesem Bereich statt. Die Menschen verbringen die meiste Zeit des Tages auf der Arbeit in Organisationen, so ist die Emotionsregulation während dieser Zeit sehr wichtig (Dollard et al., 2003). Denn die Emotionen der Angestellten haben Auswirkungen auf die Organisation. Wenn ein Mitarbeitender im Dienstleistungsbereich beispielsweise durch ein Gespräch mit einem Kunden gestresst wird, kann dieser seine Rolle nicht erfolgreich erfüllen und so nicht mit den anderen Mitarbeitenden an den Zielen der

Organisation arbeiten (Dollard et al., 2003). Nach Hochschild et al. (1990) beschäftigt sich die Arbeits- und Organisationspsychologie besonders mit den Anforderungen an die Emotionsregulation. Dies wird besonders im Konzept der Emotionsarbeit deutlich. Von Emotionsarbeit wird gesprochen, wenn ein Mitarbeitender Emotionen regulieren muss, um die von der Organisation vorgegebenen Emotionen, statt der eigenen Emotionen, zu zeigen (Nerdinger, 2012).

Im Privatleben, wie auch auf der Arbeit gibt es Erwartungen, welche Emotionen in bestimmten Situationen zu zeigen sind, welche durch soziale Normen bestimmt und in der Sozialisation erlernt wurden (Goffman, 1969). Nach Rafaeli und Sutton im Jahre 1990 nutzen dies gerade Dienstleistungsunternehmen und geben den Mitarbeitenden so bestimmte Verhaltensweisen vor. Eine typische Rolle eines Berufes, welches die Emotionsarbeit nutzt, ist die Flugbegleitung. Flugbegleitende sollen dem Kunden freundlich und zuvorkommend entgegenwirken, unabhängig davon, wie die Mitarbeitenden sich in dem Moment wirklich fühlen (Rafaeli & Sutton, 1990).

Das Konzept der Emotionsarbeit lässt sich nach Humphrey et al. (2008) auf die Interaktion innerhalb einer Organisation beziehen. Die Erwartungen bezüglich der Emotionsregulation in einer Organisationskultur werden wohl verborgen, denn in der Studie von Brotheridge und Grandey (2002) wurden keine Unterschiede bei Managern und Servicepersonal in Bezug auf Surface Acting und Deep Acting gefunden, was bei keinen Erwartungen bezüglich der Emotionsregulation zutreffend wäre. Unter Surface Acting (Oberflächenhandeln) wird verstanden, dass ein bestimmtes Gefühl gezeigt wird, ohne, dass es tatsächlich gefühlt wird. Es wird also unterdrückt, verstärkt oder vorgetäuscht und es gibt eine Dissonanz, also einen Widerspruch, zwischen dem tatsächlich Gefühlten und den gezeigten Emotionen, was zur Inauthentizität führt (Senge & Schützeichel, 2012). Die Folgen von Surface Acting sind eine niedrige Arbeitsleistung, eine niedrige Arbeitszufriedenheit, aber eine hohe psychische Beanspruchung. Beim Deep Acting (Tiefenhandeln) werden die gefühlten Emotionen so verändert, dass es keine Dissonanz zwischen dem tatsächlich Gefühlten und den gezeigten Emotionen gibt. Im Kontext mit Kund:innen wird beispielsweise kognitiv umgedacht und mit den Kund:innen lediglich ein schlechter Tag in Verbindung gebracht, an Stelle von schlechten Zuschreibungen. Die Folgen von Deep Acting sind eine hohe persönliche Leistung, hohe Arbeitszufriedenheit und mittlere psychische Beanspruchung (Senge & Schützeichel, 2012).

Tschan et al. haben im Jahre 2005 die Interaktion von Mitarbeitenden mit Kolleg:innen und Kund:innen untersucht. Die Forschungen besagen, dass bei der Interaktion mit Kund:innen häufiger eine emotionale Dissonanz angegeben wurde und bei der Interaktion mit Kolleg:innen häufig eine emotionale Devianz, also Abweichung, zu finden war. Ein Grund dafür könnte sein, dass es bei der Interaktion mit Kolleg:innen weniger strikte Verhaltensregeln gibt und deswegen in dieser Interaktion auch mehr unerwünschte Gefühle geäußert werden (Tschan et al., 2005). Diese Befunde unterstreichen auch die Forschung von Bongard und al'Absi (2003), welche besagen, dass bei der Arbeit eher Ärger unterdrückt wird, wohingegen dieser Ärger im privaten Bereich eher ausgedrückt wird. Den Mitarbeitenden ist die Beziehung zu den Menschen innerhalb der Organisation wichtiger, als die Beziehung zu den Kund:innen, weshalb dort die wahren Gefühle eher ausgedrückt werden. Auch ist durch die lange Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen noch oft die Möglichkeit gegeben, die negativen Interaktionen zu kompensieren. Bei Kund:innen jedoch ist der erste Eindruck wichtig und ein schlechter erster Eindruck ist nicht rückgängig zu machen (Bongard & al'Absi, 2003).

### ***2.3.3 Emotionsregulation und Narzissmus***

Zwischen der Emotionsregulation und dem Narzissmus finden sich einige Verknüpfungen. So sind bei Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung eine erhöhte emotionale Reaktivität und Schwankungen festgestellt worden, besonders bei den Aspekten Selbstwertgefühl und Wut (Rhodewalt & Morf, 1998). Zeigler-Hill und Vonk (2015) untersuchten den Zusammenhang der Facetten des Narzissmus mit der Fähigkeit zur Emotionsregulation. Die Forschungen haben gezeigt, dass die Aspekte Führung und Autorität des Konstruktes Narzissmus Emotionen regulieren können. Ausbeutung und Entitlement zeigen eher eine emotionale Dysregulation. Unter Emotionsdysregulation wird eine mangelhafte Anwendung funktionaler Emotionsregulationsstrategien bei gleichzeitigem Einsatz abweichender, also dysfunktionaler kognitiver wie verhaltensbezogener Regulationsstrategien verstanden (Petermann, 2021). Je höher der grandiose Narzissmus und die Führungsaspekte von diesem, desto niedriger die Emotionsdysregulation (Zeigler-Hill & Vonk, 2015). Grandioser Narzissmus hat zudem keinen Zusammenhang mit der Belastungstoleranz (Underwood et al., 2021). Der vulnerable Narzissmus hingegen zeigt einen negativen Zusammenhang mit der Belastungstoleranz und einen positiven Zusammenhang mit Emotionsdysregulation. Je

höher der vulnerable Narzissmus, desto niedriger die Belastungstoleranz und desto höher die Emotionsdysregulation. Letztere verstärkt zudem den Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus und Aggression (Underwood et al., 2021). Gegensätzlich zu diesen Forschungen haben Löffler et al. im Jahre 2020 keinen bedeutsamen Zusammenhang zwischen Emotionsregulation und dem Narzissmuskonstrukt gefunden.

Im pathologischen Narzissmus vermeiden narzisstische Patienten nach Vater et al. (2013) das Erleben von Emotionen, somit auch von hilfreichen Emotionen. Der Einsatz von emotionsregulatorischen Techniken ist in der Psychotherapie von narzisstischen Patienten somit sehr wichtig. Emotionsregulation soll Personen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung helfen, negative Emotionen zu bearbeiten. Auch soll diese Ärger und Wut regulieren und die Respektierung der Bedürfnisse von anderen Personen möglich machen (Vater et al., 2013; Lammers, 2021).

## **2.4 Führung**

Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen Personen absichtlich sozial auf andere Personen einwirken, um Aufgaben im Arbeitskontext gemeinsam zu erfüllen (Wegge, 2004). Führung dient dazu, „andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und/oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen“ (Kauffeld, 2019, S. 106).

Der Führungsbegriff lässt sich innerhalb einer Organisation in personalisierte und entpersonalisierte Führung unterteilen (Kauffeld, 2019). Personalisierte Führung entspricht allen Prozessen der Interaktion, die direkt zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden stattfindet, wie beispielsweise Leistungsrückmeldungen oder gemeinsame Erarbeitungen. Entpersonalisierte Führung hingegen fokussiert sich nach Puckett (2016) auf die Schaffung von Rahmenbedingungen und beinhaltet das gesamte System von Regeln und Normen, sowie die Art und Weise, wie die Organisation der Arbeit verläuft. Hauptforschungsstand der Forschung ist bislang die personale Führung (Kauffeld, 2019).

Führungskräfte sind Personen, deren Handeln andere Personen mehr beeinflusst, als dass diese von anderen beeinflusst werden (Kauffeld, 2019). Neben vielen anderen Qualifikationen benötigt eine Führungskraft die Fähigkeit der Selbstreflexion und die Fähigkeit, die sich verändernde Umwelt mitzugestalten und Beziehungen produktiv aufzubauen (Daigeler et al., 2019). Zu unterscheiden ist bei der Führungskraft zwischen einer fachlichen und einer disziplinarischen Führungskraft. Die fachliche Führungskraft hat

keinerlei Personalverantwortung und ist danach bestrebt, die vorgegebenen Ziele und Kosten mit den Mitarbeitenden zu erreichen, wohingegen die disziplinarische Führungskraft Personalverantwortung vor Ort hat und darauf zu achten hat, dass arbeitsrechtliche sowie gesetzliche Bestimmungen eingehalten werden (Wilderer, 2010).

Ein Forschungsfeld, das in den letzten Jahren, insbesondere durch die häufigen Skandale, an Aufmerksamkeit gewonnen hat, ist Management-Derailment. Dies beschreibt nach Externbrink und Keil (2017) das Versagen vermeintlicher High Potentials, Nachwuchskräfte, die durch besondere persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten einen höheren Wert für das Unternehmen bieten. Der Derailment Begriff stammt nach Csef (2016) aus dem Eisenbahnwesen und nach ihm können genauso, wie ein Zug entgleisen kann, auch Führungskräfte entgleisen. Dementsprechend ist Derailment ein Synonym für Managerversagen. Nach Brikhan (2014) ist Management-Derailment das „wiederholte und systematische Handeln oder Nichthandeln, welches finanzielle Schäden verursacht, Arbeitsstrukturen zerstört und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter gefährdet“ (Externbrink & Keil, 2017, S. 46). Ursachen dafür können persönliche Dispositionen, die Anforderungssituation und die Arbeitsumgebung sein.

#### ***2.4.1 Ansätze der Führung***

In der aktuellen wissenschaftlichen Forschung lässt sich Führung in verschiedene Ansätze unterteilen. Diese unterscheiden sich darin, welche Einflussfaktoren sie für den Führungserfolg verantwortlich machen (Kauffeld, 2019). Kauffeld (2019) unterscheidet zwischen den eigenschaftsorientierten, verhaltenswissenschaftlichen, situationstheoretischen, interaktionistischen impliziten und Macht- und Einflussansätzen. Unter den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen sind Führungsstile zu verstehen, welche häufig mit Führung in Verbindung gebracht werden. Nun wurde nicht mehr, wie bei den eigenschaftsorientierten Ansätzen danach geschaut, welche Persönlichkeitseigenschaften eine erfolgreiche Führungskraft ausmachen, sondern, welche Verhaltensweisen dahinterstehen. Der Begriff Führungsstil bezeichnet nach Niermeyer und Postall (2010) die Art und Weise, wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeitenden führt. Als Pionier dieses Gebietes gilt Kurt Lewin. Bei einer Studie mit weiteren Forschenden mit Kindergruppen untersuchten diese die Auswirkungen auf die Leistungen und emotionalen Reaktionen der Kinder bei Veränderung der Instruktionen des Führungsstils (Kauffeld, 2019). Dabei brachten diese den autoritären, demokratischen und laissez-fairen Führungsstil hervor (Hartung, 2018). Ein

autoritärer Führungsstil bedeutet, dass die Führungskraft allein die Entscheidungen trifft, Anweisungen gibt und die Ergebnisse kontrolliert. Zudem wird eine widerspruchslöse Durchführung der Mitarbeitenden erwartet, welchen keinerlei Verantwortung übertragen wird (Waldkirch, 2018). Der demokratische Führungsstil zeichnet sich laut Kauffeld (2019) dadurch aus, dass die Führungskraft den Mitarbeitenden vertraut und Fairness dieser wichtig ist. So steht bei diesem Führungsstil die Zusammenarbeit im Fokus (Waldkirch, 2018). Der Laissez-faire Führungsstil ist bei Führungskräften ersichtlich, welche auf die Lenkung der Mitarbeitenden verzichtet und unverbindliche Anweisungen geben (Kauffeld, 2019). Den Mitarbeitenden von Führungskräften mit diesem Stil wird ein hohes Verantwortungspotenzial zugesprochen und viel Freiheit in der Arbeitsgestaltung und Arbeitsdurchführung gegeben. Erst beim aktiven zugehen auf den Vorgesetzten vermittelt die Führungskraft Wissen oder gibt Ratschläge (Dietzfelbinger, 2015).

Unter den interaktionistischen Ansätzen wird die Interaktion von der Führungskraft und den Mitarbeitenden, also weniger das Zusammenspiel von einer Person und der Situation, verstanden. Nach Graen und Uhl-Bien (1995) wird bei diesen Ansätzen nicht länger der Ansatz verfolgt, dass eine Führungskraft allen Mitarbeitenden gegenüber das gleiche Verhalten der Führung zeigen soll. Es wird sich nun auf die einzigartige Beziehung und die Frage, wie sich diese besagte Beziehung auf die Produktivität der Zusammenarbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt, fokussiert (Gerstner & Day, 1997). So gibt es nach Gerstner und Day (1997) einen Zusammenhang zwischen dem Leader-Member-Exchange und Arbeitsleistung, Zufriedenheit mit der Vorgesetztenfunktion, Gesamtzufriedenheit, Commitment, Rollenkonflikt, Rollenklarheit und Kompetenz der Mitglieder. Dieser Leader-Member-Exchange verfolgt den Gedanken, dass jede Führungskraft mit einem Mitarbeitenden eine einzigartige Austauschbeziehung besitzt. Personen, welche einen hohen Austausch mit der Führungskraft haben, bilden dabei die Ingroup, wohingegen Beschäftigte, welche wenig Aufmerksamkeit von der Führungskraft erhalten, die Outgroup bilden. Personen in der sogenannten Ingroup haben nach Graen und Uhl-Bien (1995) die Möglichkeit, die Aufgaben mit der Führungskraft zu erarbeiten, Mitarbeitende in der Outgroup bekommen die Aufgaben gegensätzlich zugewiesen. Eine qualitativ hochwertige zwischenmenschliche Beziehung wird dementsprechend empfohlen und hat positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Zufriedenheit mit der Führungskraft. Auch führt diese Austauschbeziehung zu einem höheren Commitment, was wiederum zu einem positiven Verhalten am Arbeitsplatz führen kann. Ziel eines

Unternehmens sollte immer affektives Commitment sein, um eventuell Organizational Citizen Behavior (OCB), also freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit einer Organisation auswirkt und das im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht explizit berücksichtigt wird, zu erreichen. Der Leader-Member-Exchange hat dementsprechend zusätzlich einen Zusammenhang mit der Leistung der Mitarbeitenden (Graen & Uhl-Bien, 1995).

#### **2.4.1.1 Transaktionale und Transformationale Führung**

Bei Personen in der Politik sind zwei Führungsstile besonders auffällig (Bruns, 2010). Nach Bruns (2010) verfolgen Bürokrat:innen einen transaktionalen Führungsstil und charismatische Personen einen transformationalen Führungsstil, indem letztere die zu führenden Personen zu Werten der Motivation und Moral führen. Die transformationale Führung gehört zu den in den letzten 20 Jahren am häufigsten beforschte Führungstheorien (Avolio et al., 2009)

Die transaktionale Führung zeichnet sich, wie die transformationale Führung auch, durch die Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden aus (Wegge, 2004). Dabei lenken Führungskräfte mit dem transaktionalen Ansatz allerdings das Verhalten durch bedingte Belohnungen mit Zielvereinbarungen. Die Führungsaufgaben sind die klare Definition von Zielen und das Setzen von Anreizen. Bei dem transaktionalen Ansatz muss die Führungskraft herausfinden, womit die Mitarbeitenden am besten zu belohnen sind und was diesen besonders wichtig ist, um die Weg-Ziel-Verknüpfung zu unterstreichen (Wegge, 2004). So lernen die Mitarbeitenden für welches Verhalten diese eine Gegenleistung der Führungskraft erhalten und wie Bestrafungen verhindert werden können. Durch das vermehrte Aufzeigen des zu belohnendes Verhaltens soll nach Avolio und Bass aus dem Jahre 1987 die Leistungen und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden (Kauffeld, 2019). Die transaktionale Führung hat allerdings nicht nur Vorteile. Dieser Stil der Führung kann bei unfairer Wahrnehmung der Mitarbeitenden des Belohnungssystems oder unklarem Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung sogar zu negativen Folgen für die Leistung der Gruppe führen. Zu den transaktionalen Führungsstilen gehört ebenfalls das aktive Management by Expectation, also das Setzen von Standards und Eingreifen und passive Management by Expectation, also das Verzichten auf Standards und das Eingreifen nur in Notfällen. Dieses Vermeiden wird Laissez-faire

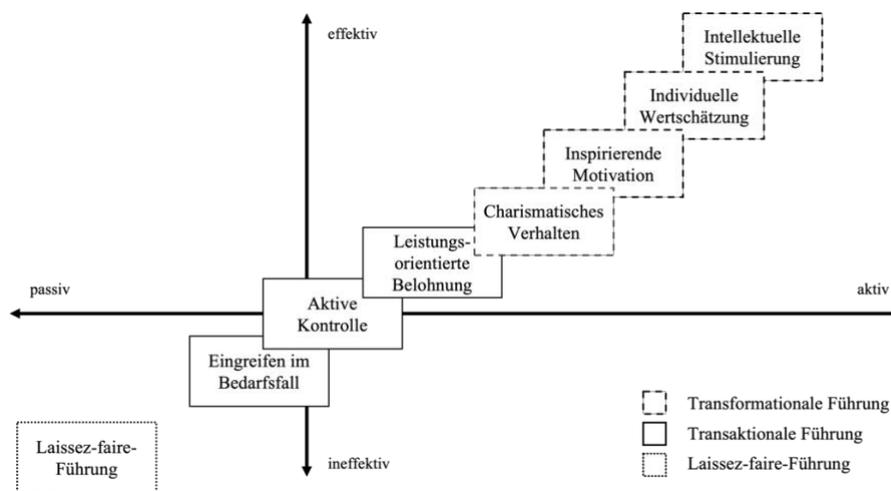
genannt und das Ausbleiben von Führungsverhalten hat schlechte Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Eine Erweiterung des transaktionalen Führungskonzeptes stellt die transformationale Führung dar (Bass & Avolio, 1994). Diese beruht vielmehr auf intrinsischen Anreizen und verfolgt das Ziel, die Bedürfnisse in Anlehnung an die Bedürfnispyramide nach Maslow auf eine höhere Stufe zu stellen (Kauffeld, 2019). Nach Hackman und Oldham (1980) wirkt Arbeit intrinsisch motivierend, wenn die Tätigkeit als bedeutsam erlebt wird, die Mitarbeitenden sich für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit verantwortlich fühlen und die aktuellen Resultate ihrer Tätigkeit, besonders die Qualität der Ergebnisse, kennen. Mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung sind die Mitarbeitenden so zu mehr bereit. Bass und Avolio haben dafür im Jahre 1993 Basisstrategien entwickelt, den idealisierten Einfluss, die inspirative Motivation, die intellektuelle Simulation und die individualisierte Beachtung. Bei dem idealisierten Einfluss, auch Charisma genannt, zeigt die Führungskraft Überzeugung, schätzt Vertrauen und übernimmt Verantwortung. Bei der inspirativen Motivation verfasst die Führungskraft Zukunftsvisionen betont die Wichtigkeit von Bevorstehendem und ist engagiert und optimistisch. Die intellektuelle Simulation findet statt, wenn die Führungskraft die Mitarbeitenden auch darin unterstützt, die kritischen Aspekte zu äußern und Innovation dieser belohnt und bei der individualisierten Beachtung achtet die Führungskraft auf die Bedürfnisse und das Können der Mitarbeitenden (Bass & Avolio, 1994).

Mithilfe des Full-Range Modells der Führung (Bass & Riggio, 2006) kann die Abgrenzung zwischen dem transaktionalen und transformationalen Führungsstil verdeutlicht werden. Die transformationale Führung umfasst die vier Basisstrategien nach Bass und Avolio, intellektuelle Stimulierung, individuelle Wertschätzung, inspirative Motivation und idealisierter Einfluss/ charismatisches Verhalten. Die transaktionale Führung wird mit den drei Strategien leistungsorientierte/ kontingente Belohnung, aktives Management by Exception/ aktive Kontrolle und passives Management by Exception/ eingreifen im Bedarfsfall abgebildet. Durch den vollständigen Verzicht auf Führung, den laissez-fairen Führungsstil wird das Modell vervollständigt und nach Effektivität und Aktivität eingeteilt.

## Abbildung 2

### Full-Range-Modell der Führung



Quelle: In Anlehnung an Kauffeld (2019)

Nach den Forschungen von Bono und Judge (2004) ist der transformationale Führungsstil ein Erfolgsfaktor. Dieser Führungsstil hat nach diesen positive Effekte auf die Erfolgskriterien der Führung. Somit belegen auch die Studien von Judge et al. (2004) die positiven Resultate auf Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment (Zhu et al., 2012) der Mitarbeitenden. Auch gibt es positive Ergebnisse der transformationalen Führung auf die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden (Howell & Hall-Merenda, 1999) und nach Howell und Hall-Merenda (1999) führte die transformational Führung zu höheren Verkaufszahlen. Auch die Kundenzufriedenheit wird durch diese Art der Führung positiv beeinflusst, nimmt zu (Felfe & Heinitz, 2010) und gerade in der modernen Arbeitswelt nimmt so die Bedeutung der transformationalen Führung zu (Zhu et al., 2012). Denn nach den Forschungen von Zhu et al. aus dem Jahre 2012 gibt es einen Zusammenhang mit dem Innovationserfolg und je höher der transformationale Führungsstil, desto höher auch der Innovationserfolg in der Organisation. Auch führt die transformationale Führung zu weniger Fluktuation, einer arbeitnehmerseitig initiierten Auflösung eines Arbeitsverhältnisses. Durch die hohe Orientierung des Führungsstils ist dieser zusätzlich an der Gesundheit der Mitarbeitenden orientiert. Diese gesundheitsorientierte Führung wird auch in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen (Zwingmann et al., 2014). Die Inspirierende Motivation führt nach den Forschungen von Zwingmann et al. zu Gesundheit, was zusätzlich eine geringe Krankheitsrate mit sich bringt. Somit hält transformationale Führung zusätzlich gesund. Die transformationale Führung bringt allerdings auch negative Aspekte mit sich. Denn so kann

die enge emotionale Beziehung zwischen dem Mitarbeitenden und der Führungskraft nach Schuler und Moser (2019) durch die Verehrung, statt Rationalität, negative Folgen für den kritischen Diskurs haben. Denn auch nach den Forschungen von Bass und Avolio (1998) ist die Unterscheidung zwischen der transformationalen Führung und der Great-Man-Theorie schwierig und die Ähnlichkeit wird sichtbar (Kauffeld, 2019). Letzte kann nach Schuler und Moser (2019) wie folgt beschrieben werden: „Der Vorgesetzte hat alles im Griff“, „Nur ein richtiger Führender schafft es, kraft seiner ganz besonderen Talente Ordnung im Chaos zu schaffen“ und: „Ist es nur der richtige Führer, wird aus einem Heer von Feiglingen ein Heer von Löwen.““ (S. 273)

#### ***2.4.2 Führung und Emotionsregulation***

Die modernen Führungsstile, wie beispielsweise die transformationale Führung und der Leader-Member Exchange Ansatz (Dasborough & Ashkanasy, 2002) beinhalten nach Yukl (2005), dass die Führungskraft die Emotionen der Mitarbeitenden beeinflusst. Forschungen von Chuang et al. (2012) haben ergeben, dass der transformationale Führungsstil dazu führt, dass die Mitarbeitenden sich dadurch darauf fokussieren, positive Emotionen zu zeigen. Somit ist dieser Führungsstil mit der Darstellung von Emotionen assoziiert. Neben der positiven Auswirkungen auf der Ebene der Mitarbeitenden kann nach Wang et al. (2011) der transformationale Führungsstil auch positive Auswirkungen auf die Teamleistung und die organisationale Ebene aufweisen. Auch wird bei einer guten zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem mehr Deep Acting und weniger Surface Acting wahrgenommen (Fisk & Friesen, 2012). Je höher zudem das Deep Acting der Führungskraft, desto höher auch das berufliche Engagement (OCB) und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeit. Je höher allerdings das Surface Acting, desto niedriger das berufliche Engagement (OCB) und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeit. Bei einem transformationalen Führungsstil würde die Führungskraft Deep Acting verwenden, da bei diesem die Führungskraft Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Mitarbeitenden zeigen (Fisk & Friesen, 2012). Dies ist an die Voraussetzung gebunden, dass Emotionen erzeugt und empfunden werden können. Führungskräfte, welche Deep Acting verwenden wirken nach Humphrey et al. (2008) souveräner und selbstsicherer. Surface Acting ist hingegen keine erstrebenswerte Strategie. Nach Gardner et al. (2009) können Führungskräfte, welche diese benutzen, unglaublich wirken. So fällt es den Menschen schnell auf, wenn negative Emotionen

überspielt werden (Frank & Ekman, 1993). Die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden kann sich so verschlechtern, da die Mitarbeitenden auf dieses negativ reagieren können. Nach Humphrey et al. (2008) müssen Führungskräfte viele positive, aber auch negative Emotionen zeigen, um auf die Vielfalt zu reagieren. So spielt die Authentizität und die Glaubwürdigkeit bei Führungskräften nach eine große Rolle (Yukl, 2005). Die automatische Emotionsregulation und Deep Acting sind somit besonders gefordert. Emotionale Äußerungen einer Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden kann gegenteilig allerdings auch durch die Autorität und die Machtposition nach Glasø et al. (2006) eine besondere Bedeutung für die Mitarbeitenden haben, welche die Äußerungen zu ernst nehmen könnten, beispielsweise bei einem Feedbackgespräch, wenn die Führungskraft über die Leistung der Mitarbeitenden verärgert ist. So sollte eine Führungskraft in gewissen Situationen dennoch das Surface Acting verwenden, um konstruktives Feedback zu äußern (Glasø et al., 2006).

Aktuelle Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte ihre Emotionen ebenso häufig regulieren, wie beispielsweise Personen in der Dienstleistung, bei welcher die Arbeit als emotional anstrengend definiert wird (Brotheridge & Grandey, 2002). Die emotionalen Anforderungen an Führungskräfte sind jedoch vielfältiger, da diese viele Emotionen erleben und zeigen und durch die zusätzlichen stressigen Arbeitsbedingungen, welchen sich Führungskräfte stellen müssen, noch verstärkt werden (Humphrey, 2008). So ist nach Côté et al. (2010) wahrscheinlicher, dass Personen, welche die eigenen Emotionen regulieren und die Emotionen anderer beeinflussen können, in Führungspositionen gelangen und erfolgreich sind.

### ***2.4.3 Führung und Narzissmus***

Narzissmus hat im Bereich Führung eine große Bedeutung. Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung gelingt es besser als anderen Personen, in Führungspositionen zu gelangen (Brunell et al., 2008). So gibt es nach Brunell et al. (2008) einen Zusammenhang zwischen Narzissmus und dem Auftreten von Anführenden. Diesen wird durch das selbstbewusste und dominante Auftreten Charisma zugeschrieben. So sind die Machtdimensionen des Narzissmus nach Brunell et al. (2008) eine Variable, um vorherzusagen, ob Teilnehmende zu Führungspersonen werden. Auch Furnham et al. (2013) unterstreichen diese Annahme und sagen, dass überhöhtes Selbstvertrauen und die Neigung zu dramatischen Auftritten Prädiktoren für die Führung von Gruppen sind. Insbesondere

antisoziale Tendenzen sind nach Furnham et al. (2013) positiv und soziale Orientierungen negativ mit der Beförderung assoziiert (Externbrink & Keil, 2017). Sankowsky (1995) spricht zudem von charismatischen Narzissten, welche grandiose Visionen ausrufen und keinen Widerspruch zulassen. Sie reagieren negativ auf negatives Feedback und verdrehen Tatsachen so, dass sie für sie passen. Die Führung von narzisstischen Personen ist zudem dadurch gekennzeichnet, dass die Entscheidungen, die von diesen getroffen werden, durch egoistische Wünsche und Gedanken motiviert sind. Die Interessen der Organisation und deren Mitglieder werden dabei missachtet. Bei Teamarbeit unterdrücken nach Nevicka et al. (2011) Personen mit hohen narzisstischen Ausprägungen den Austausch von wichtigen Informationen. Sie werden als Anführer wahrgenommen, die Leistung der Gruppe fällt dabei allerdings schlechter aus. Denn Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung sind geschickt darin, ein Bild einer prototypisch effektiven Führungspersönlichkeit auszustrahlen. Zu Beginn werden diese aufgrund der Autoritätsdarstellung auch als effektiv wahrgenommen. Tatsächlich wird jedoch die Gruppenleistung negativ beeinflusst. Nach Judge et al. (2006) hängt Narzissmus mit einer erhöhten Selbsteinschätzung und verstärkter Selbstwahrnehmung zusammen. Führungskräfte mit hoher narzisstischer Ausprägung sind von sich und ihren Taten überzeugt.

Bei Führungskräften mit hohen narzisstischen Ausprägungen kann es zu Wutanfällen kommen, gegen welche die Mitarbeitenden nicht ankommen können. Dabei besteht das Risiko der erlernten Hilflosigkeit (Externbrink & Keil, 2017). Gelernte Hilflosigkeit heißt die Wahrnehmung und Generalisation der Unbeeinflussbarkeit. Nach Seligmann (1974) beschreibt es, dass wenn die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ereignis auf ein Verhalten folgt, gleich der Wahrscheinlichkeit ist, dass dieses Ereignis ohne das Verhalten auftritt, dann ist Ereignis vom Verhalten unabhängig und unkontrollierbar. Und wenn eine Person einem unkontrollierbaren Ereignis ausgesetzt wird, ist sie hilflos.

Wichtig in Bezug auf Narzissmus und Führung sind Emergenz und Effektivität von Führung. Emergenz stellt einen gruppenspezifischen Prozess dar, an dessen Ende sich die Führung über die Zeit ergeben hat. Zu Beginn gab es in solchen Gruppen keine Führungsperson. Emergente Führung ist also eine gewählte Führung (Externbrink & Keil, 2017). Effektivität stellt nach Externbrink und Keil (2017) das Erreichen der betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben und der Humankriterien des Führungserfolgs, wie beispielsweise die Gesundheit der Mitarbeitenden dar. All dies ergibt bei Personen mit hohen narzisstischen Ausprägungen ein riskantes Spannungsfeld und keinen

Zusammenhang, welches Management Derailment erklären kann. So ist die Überlegung nahe, dass dunkle Persönlichkeitseigenschaften, darunter auch Narzissmus, eine tragende Rolle im Sinne der persönlichen Dispositionen zukommt und eine Ursache für Management-Derailment darstellen (Externbrink & Keil, 2017). Als Person in einer verantwortungsvollen Position, kann deren Anspruch ausgelebt und das Bedürfnis nach Bewunderung befriedigt werden. Allerdings erkennen Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung nicht die Leistung der eigenen Mitarbeitenden an. Nach Wisse et al. (2015) fällt die Beurteilung schlechter aus, unabhängig, der tatsächlichen großartigen Leistung. Nach Blair et al. (2008) gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen Narzissmus und der Bewertung der zwischenmenschlichen Leistung und Integrität durch den Vorgesetzten. So hat diese Forschung aber keinen Zusammenhang zwischen Narzissmus und der Bewertung der zwischenmenschlichen Leistung und Integrität durch den Mitarbeitenden und auch keinen Zusammenhang mit der Bewertung der konzeptionellen Leistung durch Vorgesetzte oder Untergebene ergeben, wofür die einzigartige Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden der Grund sein könnte.

Auch in der Unternehmensführung möchten Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung nach Grote (2012) die eigene Grandiosität unterstreichen. In der Studie von Chatterjee und Hambrick (2007), in welcher diese die Auswirkungen von Narzissmus bei Chief Executive Officers (CEO), also Geschäftsführenden, auf die Firmenstrategie und die Unternehmensleistung untersuchten kam heraus, dass narzisstische CEOs, um die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, Entscheidungen, welche mit einem hohen Risiko verbunden sind, treffen, hohe Gewinne erzielen aber dementsprechend auch Verluste verzeichnen. Narzissmus bei CEOs ist aber auch mit strategischer Dynamik und Grandiosität sowie mit der Anzahl und Größe der Akquisitionen verbunden, was schwankende Leistungen des Unternehmens hervorrufen kann. Die Leistung von Unternehmen ohne narzisstische CEOs unterscheidet sich dennoch nicht von der Leistung von Unternehmen, welche einen narzisstischen CEO besitzen (Chatterjee & Hambrick, 2007).

## 2.5 Fragestellung und Hypothesen

Ableitend aus dem aktuellen Forschungsstand fokussiert sich diese Arbeit auf Narzissmus im organisationalen Kontext und genauer darauf, welche Bedeutung Narzissmus und Emotionsregulation für den Führungsprozess haben. Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

H<sub>1</sub>: Personen, welche im privaten Sektor arbeiten, haben eine höhere Ausprägung des Narzissmus als Personen, welche im öffentlichen Sektor tätig sind.

Diese Hypothese wurde formuliert, um zu überprüfen, ob tatsächlich Personen, welche eine höhere narzisstische Ausprägung haben, tatsächlich eher im privaten Sektor arbeiten, da diese Personen auch zu wagemutigem Auftreten tendieren und Risikobereitschaft und ein hohes Selbstbewusstsein in diesem Sektor geschätzt werden (Furnham et al., 2012). So arbeitet der private Sektor, wie auch Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung, gewinnorientiert im Gegensatz zum öffentlichen Sektor, welcher sich am gesellschaftlichen Nutzen orientiert. Letzteres würde dementsprechend eher zu Personen mit durchschnittlichen Werten im Narzissmus passen.

H<sub>2</sub>: Führungskräfte haben eine höhere narzisstische Ausprägung als Mitarbeitende.

Diese Hypothese wurde formuliert, um zu überprüfen, ob es Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung tatsächlich eher gelingt in eine Führungsposition zu gelangen (Brunell et al., 2008) und dementsprechend die Führungskräfte der Stichprobe durchschnittlich eine höhere narzisstische Ausprägung aufweist als die Mitarbeitenden.

H<sub>3</sub>: Je höher die Ausprägung des Narzissmus von Führungskräften, desto höher die Emotionsregulation.

Die dritte Hypothese wurde formuliert, um zu überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen der Ausprägung des Narzissmus und der Emotionsregulation gibt, da die Forschungen bislang unterschiedliche Ergebnisse ergeben haben. So haben Loeffler et al. (2020) keinen bedeutsamen Zusammenhang feststellen können, wohingegen Zeigler-Hill und Vonk (2015) einen Zusammenhang verschiedener Facetten des Narzissmus-Konstruktes mit der Fähigkeit der Emotionsregulation feststellen konnten.

## 3. Methode

### 3.1 Beschreibung der Stichprobe

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse beruhen auf den statistischen Auswertungen einer Gesamtstichprobe von  $N = 178$  (siehe Anhang B, Tabelle 1). Von dieser gaben 48,3 % ( $n = 86$ ) die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht und 51,7 % ( $n = 92$ ) zum männlichen Geschlecht an (siehe Anhang B, Tabelle 1). Kein Teilnehmender hat divers als zugehöriges Geschlecht angegeben. 77,5 % ( $n = 138$ ) der befragten Personen gaben an, Mitarbeitende in einem Unternehmen zu sein, wovon sich 42,8 % dem männlichen ( $n = 59$ ) und 57,2 % dem weiblichen ( $n = 79$ ) zugehörig fühlten (siehe Anhang B, Tabelle 3). 22,5 % ( $n = 40$ ) der Personen der Stichprobe gaben an, als Führungskraft tätig zu sein, davon 67,5 % männlichen ( $n = 27$ ) und 32,5 % weiblichen ( $n = 13$ ) Geschlechtes (siehe Anhang B, Tabelle 2 und Tabelle 4).

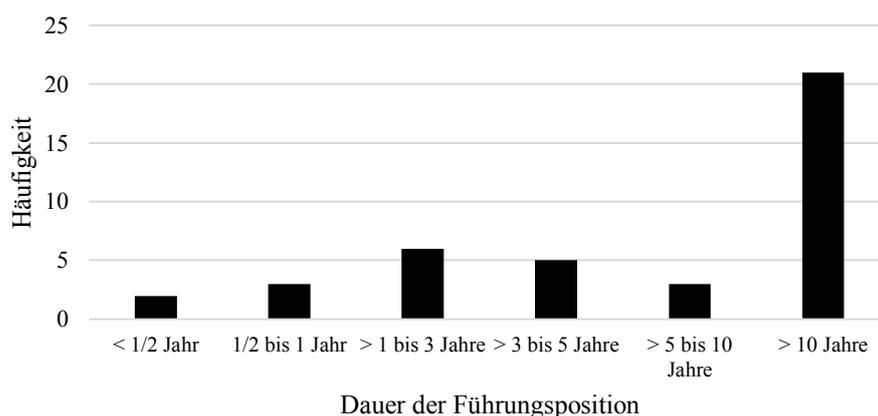
Das Durchschnittsalter der Gesamtstichprobe betrug  $M = 32.22$  Jahre mit einer statistischen Spannweite von 18 bis 68 Jahren (siehe Anhang B, Tabelle 5). Zur Vereinfachung der Weiterarbeit mit den Daten zum Alter wurden Alterskategorien gebildet. Die Teilnahme an der Umfrage war Personen ab einem Alter von 18 Jahren gestattet, so bildeten Personen zwischen dem Alter von 18 bis 29 Jahren ( $n = 105$ ) die erste Kategorie. Die zweite Kategorie umfasste Personen in einem Alter zwischen 30 und 39 Jahren ( $n = 32$ ), die Kategorie zwischen 40 und 49 Jahren ( $n = 15$ ), die vierte Kategorie zwischen 50 und 59 Jahren ( $n = 20$ ) und in der fünften Kategorie waren Personen in einem Alter zwischen 60 und 69 Jahren ( $n = 6$ ) enthalt. Keine teilnehmende Person hat die Kategorie sechs, zwischen 70 und 79 Jahren, sieben, zwischen 80 und 89 Jahren und acht, zwischen 90 und 99 Jahren angegeben (siehe Anhang B, Tabelle 6). Mit 71 % ( $n = 98$ ) gaben die meisten Mitarbeitenden ein Alter entsprechend der ersten Kategorie an, gefolgt von der zweiten Kategorie mit 15,9 % ( $n = 22$ ). Die wenigsten, 2,9 % ( $n = 4$ ) der Mitarbeitenden, gaben ein Alter der fünften Kategorie mit einem Alter zwischen 60 und 69 Jahren an (siehe Anhang B, Tabelle 7). Bei den Führungskräften gaben die meisten, 32,5 % ( $n = 133$ ) dieser, ein Alter der vierten Kategorie an, gefolgt von der zweiten Kategorie mit 25 % ( $n = 10$ ). Die wenigsten Führungskräfte dieser Stichprobe mit 5 % ( $n = 2$ ) gaben ein Alter zwischen 60 und 69 Jahren an (siehe Anhang B, Tabelle 8). So lag der Durchschnitt der befragten Mitarbeitenden bei  $M = 29.02$  Jahren mit einer statistischen Spannweite von 18 bis 67 Jahren (siehe Anhang B, Tabelle 9) und der Durchschnitt des Alters der befragten Führungskräfte

bei  $M = 43.25$  mit einer statistischen Spannweite von 20 bis 68 Jahren (siehe Anhang B, Tabelle 10).

Die Führungskräfte wurden zusätzlich nach der Dauer ihrer Führungsposition gefragt, wobei diese die Auswahl zwischen sechs Kategorien hatten. So konnten diese zwischen „< ½ Jahr“, „½ bis 1 Jahr“, „> 1 bis 3 Jahre“, „> 3 bis 5 Jahre“, „> 5 bis 10 Jahre“ und „> 10 Jahre“ wählen. Mit 11,8 % ( $n = 21$ ) gaben die meisten Führungskräfte an, länger als 10 Jahre als Führungskraft tätig zu sein, gefolgt von der Dauer zwischen drei und fünf Jahren mit 2,8 % ( $n = 6$ ). Die wenigsten Führungskräfte mit 1,1 % ( $n = 2$ ) gaben an, weniger als ein halbes Jahr als Führungskraft tätig zu sein (siehe Abbildung 3; siehe Anhang B, Tabelle 11).

### Abbildung 3

*Verteilung der Häufigkeit der Dauer der Führungsposition in Jahren*



*Anmerkung.  $n = 40$*

82 % der Gesamtstichprobe ( $n = 146$ ) gaben zudem an im privaten Sektor zu arbeiten und 18 % ( $n = 32$ ) im öffentlichen Sektor tätig zu sein (siehe Anhang B, Abbildung 12).

## 3.2 Beschreibung der Instrumente und Untersuchungsmaterialien

Zu Beginn wurden die demografischen Daten, das Alter und das Geschlecht der Teilnehmenden erfragt (siehe Anhang A). Diese sind relevant, um die späteren Befunde in Einklang mit diesen Grundsatzdaten zu bringen. Zusätzlich wurde erhoben, ob die teilnehmende Person im privaten oder im öffentlichen Sektor tätig ist und welche Position diese momentan im Unternehmen einnimmt. Im Anschluss erfolgte die Erfassung der

Ausprägung des Narzissmus und der Emotionsregulation der Führungskräfte mithilfe von bereits bestehenden, validierten Fragebögen (siehe Anhang A).

### ***3.2.1 Deutsche Version des Narcissistic Personality Inventory (NPI-d)***

Um die Narzissmus Ausprägung der Teilnehmenden zu messen, wurde die deutsche Version des Narcissistic Personality Inventory (NPI-d) von Collani (2008) verwendet (siehe Anhang A). Die Entwicklung der Skala basiert auf den Arbeiten von Raskin & Terry (1988), die aus Gründen der ökonomischen Anwendbarkeit für die deutsche Version eine deutlich reduzierte Anzahl von Items anstrebt. Das Original des NPIs besteht aus 40 Items, bei denen sich die Teilnehmenden jeweils zwischen einer narzisstischen und einer nichtnarzisstischen Antwortkategorie entscheiden sollen (Vater et al., 2013). Die Skala erfasst dabei den subklinischen Narzissmus als Persönlichkeitsmerkmal im Normalbereich und nicht als Persönlichkeitsstörung mit klinischer Relevanz. Im klinischen Bereich wird vor allem das Narzissmusinventar (NI, Deneke & Hilgenstock, 1989) verwendet.

Raskin und Terry sahen die Komponenten Eitelkeit, Autoritätsanspruch, Überheblichkeit, Angeberei, Manipulationsneigung und Anspruchsdenken als zentrale Kennzeichen des Narzissmus (Externbrink & Keil, 2017). Die Kernkomponente war dabei der überhöhte und gleichzeitig labile Selbstwert. Das NPI gilt international als verbreitetste und am besten validierte Skala zur Erfassung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt (Schütz et al., 2004). Ursprünglich wurde die Skala auf Basis von einer Sammlung von 200 Items konstruiert, welche von der Theorie abgeleitet worden waren. Durch Skalenanalysen wurden diese reduziert (Raskin & Terry, 1988). Unter der Vorgabe, dass zu jedem Faktor jeweils drei Items passen, haben sich sieben Komponenten, die die Entwickler als Autoritätsanspruch (authority), Überheblichkeit (self-sufficiency), Überlegenheitsgefühl (superiority), Angeberei (exhibitionism), Manipulationsneigung (exploitativeness), Eitelkeit (vanity) und Anspruchsdenken (entitlement) bezeichnen (Schütz et al., 2004), ergeben. Diese Skalen beruhen auf der Klassifikation des Narzissmus im DSM-III (Raskin & Terry, 1988), was wiederum eine Verbindung zu pathologischen Narzissmus bildet.

Collani (2018) gliedert das Konstrukt im NPI-d nun in die sechs Subskalen (1) Autoritätsanspruch, (2) Überheblichkeit, Selbstfälligkeit, (3) Überlegenheitsgefühl, Einzigartigkeit, (4) Angeberei, (5) Manipulationsneigung, Ausbeutung und (6) Anspruchsdenken. Die psychometrischen Eigenschaften der deutschen Version des NPI (Narcissistic Personality Inventory, Raskin & Hall, 1979, 1981) wurden mithilfe von vier

Stichproben geprüft. Das NPI erwies sich sowohl in seiner Lang- als auch in seiner Kurzform als hinreichend konsistent und zeitlich stabil. Das NPI-d umfasst nun 17 Items. Dabei bilden drei Items die Skala Autoritätsanspruch ab, drei Items die Skala zur Erfassung der Überheblichkeit/ Selbstgefälligkeit, drei Items die Skala zur Erfassung des Überlegenheitsgefühls/ Einzigartigkeit, zwei Items die Skala für Angeberei, zwei Items die Skala zur Erfassung der Manipulationsneigung/ Ausbeutung und vier Items die Skala für das Anspruchsdenken. Die Aussagen konnten von den Teilnehmenden auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = “trifft gar nicht zu“ bis 5 = “trifft voll und ganz zu“, bewertet werden. Die interne Konsistenz kann mit einem Durchschnittswert von  $\alpha = .79$  als akzeptabel bewertet werden (Collani, 2014). Es können zur Auswertung der Subskalen und der Gesamtskala Summenwerte gebildet werden. Ein höherer Summenwert steht somit für eine höhere narzisstische Ausprägung.

### **3.2.2 Deutsche Führungskräfte-Version des Emotion Regulation Questionnaire (ERQ-D-FK)**

Zur Erfassung der Emotionsregulation der befragten Führungskräfte wurde die deutsche Führungskräfte-Version des Emotion Regulation Questionnaire (ERQ-D-FK) genutzt (siehe Anhang A). Dieser beruht auf der originalen Version von Gross und John aus dem Jahre 2003 und ist das am meisten verbreitete Fragebogenmaß, um die Emotionsregulation zu überprüfen. Der ERQ ist bedingt durch die Kürze ein vielseitig einsetzbares Fragebogeninstrument, dessen wesentlicher Nachteil in der Beschränkung auf nur zwei Strategien besteht (Holt et al., 2020). Mit zehn Items in Form von selbstbezogenen Aussagen wird die Nutzung der beiden grundlegenden Emotionsregulationsstrategien Unterdrückung und Neubewertung erfasst (Gross & John 2003; Abler & Kessler, 2009). Vier der Items erfassen dabei die Unterdrückung und sechs Items überprüfen die Neubewertung.

Nach John und Gross (2004) zeigen die beiden Skalen Unterdrückung und Neubewertung nur einen geringen Zusammenhang, aber Zusammenhänge mit dem Erleben negativer und positiver Emotionen, der Qualität sozialer Beziehungen und Lebenszufriedenheit. Die Verwendung von Neubewertung zur Emotionsregulation weist dabei mit gesünderen Affektmustern, sozialem Funktionieren und Wohlbefinden verbunden als Unterdrückung. Zudem liefern John und Gross (2004) Belege dafür, dass im Erwachsenenalter zu einer zunehmend gesunden Emotionsregulation kommt. Nach Gross

und John (2003) und Abler und Kessler (2009) werden bei Benutzung der Strategie Neubewertung mehr positive und weniger negative Emotionen erlebt und ausgedrückt. Personen, welche die Strategie der Unterdrückung nutzen, erleben und drücken hingegen weniger positivem, dafür aber mehr negative Emotionen aus. Beide Forschungen bestätigen ebenfalls, dass Neubewertung mit besserem zwischenmenschlichem Funktionieren und Wohlbefinden verbunden sind als die Strategie der Unterdrückung. Forschungen von Abler und Gross (2009) weisen zudem darauf hin, dass es einen Zusammenhang zwischen der Strategie der Unterdrückung und depressiven Symptomen gibt.

Die Items im Fragebogen sind so geschrieben, dass diese unabhängig vom Regulationserfolg die Verwendung der Strategie benennen. Die Aussagen konnten von den Teilnehmenden auf einer Skala von 1 = "stimme überhaupt nicht zu" bis 7 = "stimme vollkommen zu" bewertet werden. Die Skala Neubewertung weist eine interne Konsistenz mit einem Cronbachs Alpha von  $\alpha = .79$  auf und die Skala Unterdrückung ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = .73$  (Abler & Kessler, 2009). Beide Werte können dementsprechend als akzeptabel bewertet werden. Die Auswertung der beiden Subskalen und der Gesamtskala erfolgt über den Mittelwert aller Items.

### **3.3 Beschreibung der Untersuchungsdurchführung**

Die Untersuchung wurde im Zeitraum vom 10.11.2022 bis 24.11.2022 ausschließlich über die Plattform SoSciSurvey durchgeführt. Vor der Durchführung wurde am 08.11.2022 ein Pretest gemacht, um die Qualität zu sichern und Verständlichkeit des Fragebogens aus Sicht der Teilnehmenden zu prüfen. Diese Daten wurden nicht in den endgültigen Datensatz aufgenommen. Es wurde sich für eine Felduntersuchung entschieden, welche als online Befragung durchgeführt wurde. Dementsprechend handelt es sich um eine quantitative und deduktive Art der Forschung, da die Antwortmöglichkeiten im Fragebogen auf SoSciSurvey bereits vorgegeben sind und die Studie auf Basis von vorangegangenen Forschungen und Theorien beruht. Es wird also von einer allgemeinen Theorie auf Ergebnisse geschlossen, um am Ende die Theorie zu bestätigen oder zu widerlegen (Pfeiffer, 2022).

Die Online-Umfrage wurde über WhatsApp, Instagram, LinkedIn, Xing, das eigene Unternehmen und dem Schneeball-Prinzip verbreitet. Zudem handelt es sich um eine Ad-hoc- (anfallende) Stichprobe und vor allem Mitarbeitende und Führungskräfte im Umfeld, welche im privaten und öffentlichen Sektor arbeiten wurden befragt. Am 17.11.2022 wurde

erneut an die Umfrage erinnert, um Personen zu erreichen, welche noch nicht teilgenommen hatten.

Die Umfrage beginnt mit einem Einleitungstext und der Information, dass die Umfrage von dem Thema Narzissmus im organisationalen Kontext handelt und sich an berufstätige Personen im Alter von mindestens 18 Jahren richtet. Es wurde sich dafür entschieden das Thema zu nennen, da narzisstische Personen die verhaltensmäßige und soziale Bedeutung ihres Narzissmus verstehen (Carlson et al., 2013) und nicht sozial erwünscht antworten (Barry et al., 2016). Im Anschluss sind einige Hinweise zum Datenschutz zu finden. Der Online-Fragebogen besteht für Mitarbeitende aus 21 und für Führungskräfte aus 32 Items, bedingt durch einen eingebauten Filter. Neben demographischen Daten, wie Geschlecht und Alter wurden zusätzlich erhoben, ob die teilnehmende Person im privaten oder im öffentlichen Sektor tätig ist. Auch wurde erhoben, welche Position die Teilnehmenden momentan im Unternehmen einnehmen, ob diese also als Mitarbeitender oder als Führungskraft tätig ist. Wenn dabei angegeben wurde, dass diese als Mitarbeitender tätig sind, wurden diese direkt zu der deutschen Version des Narcissistic Personality Inventory (NPI-d) weitergeleitet, wohingegen Personen, welche Führungskraft angegeben haben, erst noch zusätzlich nach der Dauer der Führungsposition gefragt wurden und zu der deutschen Führungskräfte-Version des Emotion Regulation Questionnaire (ERQ-D-FK) gelangen sind. Im Anschluss daran, wurden die Führungskräfte auch zum NPI-d weitergeleitet.

### **3.4 Beschreibung der statistischen Datenanalyse**

Vor weiteren Berechnungen wurden aus den Items des NPI-D zuerst die Subskalen und dann die Gesamtskala und aus den Items des ERQ-D-FK die zwei Subskalen der Strategien und anschließend die Gesamtskala gebildet. Daraufhin ist die interne Konsistenz der beiden Gesamtskalen mithilfe von Reliabilitätsanalysen und Cronbachs Alpha erneut überprüft worden, ob diese mit der angegebenen internen Konsistenz der standardisierten Fragebögen übereinstimmen.

Es wurden zu den Berechnungen der Hypothesen zusätzliche Berechnungen durchgeführt. Eine Korrelation zwischen den Alterskategorien und der Gesamtskala des Narzissmus berechnet sollte herausfinden, ob es einen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen gibt und zudem eine ANOVA durchgeführt, um zu überprüfen, ob es einen signifikanten Unterschied zwischen den Alterskategorien in Bezug auf die Werte des

Narzissmus gibt. Auch sollte eine Korrelation überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und den Werten des Narzissmus gibt und mit einem t-Test sollte berechnet werden, ob die beiden Geschlechter sich hinsichtlich der Mittelwerte des Narzissmus signifikant unterscheiden. Mit einem Filter bei SPSS wurden zudem die gruppeninternen Mittelwertsunterschiede in Bezug auf das Geschlecht jeweils für Mitarbeitende und für Führungskräfte mit einem t-Test berechnet. Die letzte zusätzliche Berechnung im Bereich des Narzissmus diente dazu, zu ermitteln, ob es einen signifikanten Zusammenhang zwischen den Variablen der Dauer der Führungsposition und den Werten des Narzissmus gibt. Auch wurden zusätzliche Berechnungen in Bezug auf die Emotionsregulation der Führungskräfte durchgeführt. Auch hier ist eine Korrelation zwischen den Alterskategorien und der Gesamtskala der Emotionsregulation von Führungskräften berechnet worden, um herauszufinden, ob es einen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen gibt und zudem eine ANOVA durchgeführt, um zu überprüfen, ob es einen signifikanten Unterschied zwischen den einzelnen Alterskategorien in Bezug auf die Werte der Emotionsregulation von Führungskräften gibt. Mithilfe einer Korrelation wurde auch im Bereich der Emotionsregulation überprüft, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und den Werten der Emotionsregulation der Führungskräfte gibt und mit einem t-Test sollte berechnet werden, ob die beiden Geschlechter sich hinsichtlich der Emotionsregulation signifikant voneinander unterscheiden.

Um die erste Hypothese  $H_1$ : Personen, welche im privaten Sektor arbeiten, haben eine höhere Ausprägung des Narzissmus als Personen, welche im öffentlichen Sektor tätig sind, zu berechnen, wurde eine Korrelation berechnet. Es sollte eine Produkt-Moment Korrelation nach Pearson gerechnet werden, da die Gesamtskala des Narzissmus intervallskaliert und der Sektor dichotom ist. Die Linearität muss gegeben sein und es sollte keine extremen Ausreißer, welches mit einem Box-Plot Diagramm überprüft werden kann, geben. Da allerdings die Voraussetzungen verletzt wurden und es keine Normalverteilung gab, wurde das nonparametrische Verfahren der Korrelation nach Spearman verwendet, welche keine Normalverteilung voraussetzt. Um diese Hypothese zu bestätigen, muss eine signifikant negative Korrelation vorliegen. Auch wurde zusätzlich ein t-Test berechnet, um herauszufinden, ob es einen signifikanten Mittelwertsunterschied der Personen, welche im privaten oder öffentlichen Sektor arbeiten, in Bezug auf die narzisstische Ausprägung gibt. Die Normalverteilung muss gegeben sein, indem der Shapiro-Wilk Test ein Ergebnis von  $p$

> .05 aufzeigt, genauso wie der Levene Test, welcher durch ein solches Ergebnis die Varianzhomogenität angibt. Bei einem Ergebnis, bei welchem die Signifikanz des t-Tests  $p < .05$  ist, gibt es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen in Bezug auf die Werte des Narzissmus.

Die zweite Hypothese besagt, dass Führungskräfte eine höhere narzisstische Ausprägung als Mitarbeitende haben ( $H_2$ ). Um diese Hypothese zu überprüfen, wurde eine Korrelation berechnet. Auch bei dieser Hypothese sollte eine Produkt-Moment Korrelation nach Pearson gerechnet werden, da die Gesamtskala des Narzissmus intervallskaliert und der das Geschlecht dichotom ist. Die Linearität muss gegeben sein und es sollte keine extremen Ausreißer, welches mit einem Box-Plot Diagramm überprüft werden kann, geben. Da allerdings auch hier die Voraussetzungen Der Produkt-Moment Korrelation verletzt wurden und es keine Normalverteilung gab, wurde das nonparametrische Verfahren der Korrelation nach Spearman berechnet. Um die zweite Hypothese zu bestätigen, muss es eine signifikant positive Korrelation zwischen der narzisstischen Ausprägung und dem Geschlecht geben. Um herauszufinden, ob Mitarbeitende und Führungskräfte sich signifikant voneinander in Bezug auf die narzisstische Ausprägung unterscheiden, wurden zusätzlich die Mittelwertsunterschiede berechnet. Da die Voraussetzung der Normalverteilung bei den Mitarbeitenden gegeben, aber bei den Führungskräften verletzt war, wurde das nonparametrische Verfahren des t-Tests, ein Mann-Whitney-U Test, durchgeführt. Die Voraussetzung dieses Verfahrens ist, dass die Verteilung der Formen in beiden Gruppen etwa gleich ist. Dies kann mithilfe eines Kolmogorov-Smirnov Test überprüft werden, welcher ein Ergebnis von  $p > .05$  zeigen sollte. Bei einem Ergebnis, bei welchem die Signifikanz des Mann-Whitney U Tests  $p < .05$  angibt, gibt es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen Mitarbeitende und Führungskräfte in Bezug auf die Werte des Narzissmus.

Hypothese drei ( $H_3$ ), je höher die Ausprägung des Narzissmus von Führungskräften, desto höher die Emotionsregulation, sollte ebenfalls mit einer Korrelation nach Pearson berechnet werden, da die Gesamtskala des Narzissmus und die Gesamtskala der Emotionsregulation intervallskaliert sind. Die Linearität muss gegeben sein und es sollte keine extremen Ausreißer, welches mit einem Box-Plot Diagramm überprüft werden kann, geben. Da allerdings auch bei dieser Hypothese die Normalverteilung nicht gegeben war und der Shapiro-Wilk Test ein Ergebnis von  $p > .05$  zeigte, wurde auch hier das nonparametrische Verfahren der Korrelation von Spearman verwendet. Um die dritte

Hypothese zu bestätigen, muss es eine signifikant positive Korrelation zwischen dem Narzissmus und der Emotionsregulation geben.

## 4. Ergebnisse

Nach der Datenerhebung wurden die Daten von SoSciSurvey in SPSS importiert und der ausgegebene Datensatz bereinigt. Die Stichprobe umfasste bei dem Import 204 Teilnehmende und zusätzliche, von SoSciSurvey selbst erstellte Variablen, wie beispielsweise den Zeitpunkt als der Datensatz zuletzt geändert wurde. Nach dem Ausschluss von einigen Teilnehmenden, welche wichtige Angaben übersprungen und nicht ausgefüllt haben und extremen Ausreißern, entstand die finale Stichprobe von 178 Teilnehmenden (siehe Anhang B, Tabelle 1). Das Messniveau der Variablen wurde angepasst und die Items der standardisierten Fragebögen jeweils zu den verschiedenen Subskalen der Konstrukte Narzissmus und Emotionsregulation, somit zu einer Gesamtskala des NPI-d und einer Gesamtskala des ERQ-D-FK zusammenfasst. Irrelevante Variablen wurden zudem gelöscht und es haben sich 45 Variablen ergeben. Die interne Konsistenz der Items des NPI-ds betrug  $\alpha = .87$  (siehe Anhang C, Tabelle 1) und die des ERQ-F-FK  $\alpha = .77$  (siehe Anhang D, Tabelle 1).

### 4.1 Ergebnisse zum Narzissmus

Die Gesamtskala, welche mithilfe des NPI-d die Ausprägung des Narzissmus erfasst, haben einen Mittelwert von  $M = 46.90$  und einer Standardabweichung von  $SD = 10.786$  ergeben. Das Minimum lag bei  $Min = 23$  und das Maximum bei  $Max = 83$ , was eine statistische Spannweite von 60 ergeben hat (siehe Anhang C, Tabelle 2). Durch die Nutzung des NPI-d-17 und der fünfstufigen Likert-Skala, konnten sich die Werte theoretisch zwischen 17 und 85 befinden. Die einzelnen Subskalen der Facetten konnten unterschiedliche minimale und maximale Werte aufweisen.

Die Skala Autoritätsanspruch konnte zwischen drei und 15 betragen, genauso, wie die Skala Überheblichkeit/ Selbstgefälligkeit. Für die Skala Überlegenheitsgefühl/ Einzigartigkeit und die Skala Angeberei konnten Werte zwischen zwei und zehn erreicht werden, ebenso wie die Skala Manipulationsneigung/ Ausbeutung. Die Skala Anspruchsdenken konnte Werte zwischen vier und 20 aufweisen.

Bei den Mitarbeitenden hatte die Skala Anspruchsdenken mit einer durchschnittlichen Bewertung von  $M = 10.02$  ( $SD = 3.28$ ) die höchste Ausprägung des Narzissmus, gefolgt vom Autoritätsanspruch mit  $M = 9.00$  ( $SD = 2.75$ ) und Überheblichkeit/Selbstgefälligkeit mit  $M = 8.94$  ( $SD = 2.38$ ). Die niedrigste Ausprägung bei den Mitarbeitenden war Angeberei mit  $M = 4.70$  ( $SD = 1.67$ ). Die Facette Manipulationsneigung/ Ausbeutung hat einen durchschnittlichen Wert von  $M = 5.45$  ( $SD = 1.85$ ) und die Subskala Überlegenheitsgefühl/ Einzigartigkeit einen durchschnittlichen Wert von  $M = 7.57$  ( $SD = 2.44$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 3). Bei den Führungskräften hatte ebenfalls die Skala Anspruchsdenken mit einer durchschnittlichen Bewertung von  $M = 10.88$  ( $SD = 3.63$ ) die höchste Ausprägung des Narzissmus knapp vor dem Autoritätsanspruch mit  $M = 10.48$  ( $SD = 2.33$ ). Überheblichkeit/ Selbstgefälligkeit hat mit  $M = 9.85$  ( $SD = 2.01$ ) den dritthöchsten Wert. Die niedrigste Ausprägung bei den Führungskräften war, genau wie bei den Mitarbeitenden Angeberei, jedoch mit durchschnittlich etwas höheren Werten mit  $M = 5.03$  ( $SD = 1.87$ ). Die Skala Manipulationsneigung/ Ausbeutung hat einen durchschnittlichen Wert von  $M = 6.20$  ( $SD = 1.42$ ) und Überlegenheitsgefühl/ Einzigartigkeit einen durchschnittlichen Wert von  $M = 8.79$  ( $SD = 2.16$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 4).

Um die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Alterskategorien und dem Narzissmus herauszufinden, wurde eine Korrelation nach Spearman berechnet. Die Berechnung hat keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Alterskategorien und dem Narzissmus ergeben, Spearmans  $\rho = -0.6$ ,  $p = .41$  (siehe Anhang C, Tabelle 5).

Auch wurde eine ANOVA gerechnet, um zu untersuchen, ob es einen signifikanten Unterschied der narzisstischen Ausprägung abhängig von den Alterskategorien gibt. Altersgruppe zwei hatte den höchsten Durchschnitt der Werte mit  $M = 48.06$  ( $SD = 11.04$ ) gefolgt von Gruppe eins  $M = 47.17$  ( $SD = 11.47$ ) und Gruppe vier mit  $M = 46.55$  ( $SD = 7.71$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 6). Altersgruppe drei hat einen Durchschnitt von  $M = 45.07$  ( $SD = 10.57$ ) und Gruppe vier einen Durchschnitt von  $M = 41.67$  ( $SD = 6.02$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 6). Die Voraussetzungen für die ANOVA wurden erfüllt und die Werte der Altersgruppen waren zudem normalverteilt, was eine Überprüfung mit dem Shapiro-Wilk-Test ergeben hat,  $p > .05$  (siehe Anhang C, Tabelle 7). Die Überprüfung der Varianzhomogenität erfolgte mit dem Levene Test, gemäß dem eine Gleichheit der Varianzen angenommen werden konnte ( $p = .12$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 8). Die ANOVA hat ergeben, dass es keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den

Alterskategorien in Bezug auf die narzisstische Ausprägung gibt,  $F(4, 173) = .57, p = .68$  (siehe Anhang C, Tabelle 9).

Um zu überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem Narzissmus gibt, wurde eine Korrelation nach Pearson berechnet. Die Voraussetzungen für die Produkt-Moment-Korrelation wurden erfüllt, denn der Narzissmus ist intervallskaliert und das Geschlecht dichotom. Auch die Linearität war gegeben und es gab keine extremen Ausreißer. Es wurden lediglich zwei leichte Ausreißer, welche mehr als das 1,5 fache des Interquartilabstandes vorgewiesen haben, festgestellt. Leichte Ausreißer wurden nun und auch bei nachfolgenden Berechnungen in der Analyse belassen, da es sich nach Überprüfung der einzelnen Angaben nach echten Ausreißern handeln sollte. Auch die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Test bei den Wertes des Narzissmus gegeben ( $p > .05$ ), nicht aber bei der Variable Geschlecht ( $p < .05$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 10). Durch die Verletzung der Normalverteilung wurde eine Korrelation nach Spearman berechnet. Diese hat ergeben, dass der Narzissmus und das Geschlecht signifikant negativ gering bis mittelstark korrelieren, Spearmans  $\rho = -.28, p < .001$  (siehe Anhang C, Tabelle 11). Männliche Teilnehmende weisen dementsprechend einen höheren Narzissmus auf.

Mit einem t-Test sollte nun getestet werden, ob die beiden Geschlechter sich hinsichtlich der Mittelwerte des Narzissmus signifikant unterscheiden. Die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Tests gegeben ( $p > .05$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 12). Frauen ( $n = 92$ ) zeigten eine durchschnittliche niedrigere narzisstische Ausprägung mit  $M = 44.07$  ( $SD = 11.53$ ) als Männer ( $n = 86$ ) mit einem Mittelwert von  $M = 49.93$  ( $SD = 9.05$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 13). Die Überprüfung der Varianzhomogenität erfolgte mit dem Levene Test, gemäß dem keine Gleichheit der Varianzen angenommen werden konnte ( $p = .03$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 14). Durch die fehlende Varianzhomogenität wurde der Welch-Test interpretiert. Es gab einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den weiblichen narzisstischen Ausprägungen und den narzisstischen Durchschnittswerten der Männer, wobei die Werte des Narzissmus bei den Frauen durchschnittlich um 5.86 niedriger waren (95%-CI[2.80, 8.92]),  $t(171) = 3.79, p < .001$  (siehe Anhang C, Tabelle 14).

Auch wurde ein t-Test berechnet, um zu überprüfen, ob sich in der Gruppe der Mitarbeitenden die beiden Geschlechter hinsichtlich der Mittelwerte der narzisstischen Ausprägung unterscheiden. In der Stichprobe von  $N = 138$  wurden keine Ausreißer gefunden und die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Test gegeben ( $p > .05$ )

(siehe Anhang C, Tabelle 15). Auch die Varianzhomogenität war mit  $p = .20$  gegeben. Männliche Mitarbeitende ( $n = 59$ ) hatten eine durchschnittliche narzisstische Ausprägung von  $M = 49.61$  ( $SD = 9.44$ ) und weibliche Mitarbeitende ( $n = 79$ ) von  $M = 42.73$  ( $SD = 10.60$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 16). Es gab einen statistisch signifikanten Unterschied in der Gruppe der Mitarbeitenden zwischen den Mittelwerten des Narzissmus der weiblichen und den Mittelwerten des Narzissmus der männlichen Teilnehmenden, wobei die narzisstische Ausprägung bei weiblichen Mitarbeitenden um 6.88 niedriger war (95%-CI[3.43, 10.32]),  $t(136) = 3.95$ ,  $p < .001$  (siehe Anhang C, Tabelle 17).

Um auch die Mittelwertsunterschiede in der Gruppe der Führungskräfte in Bezug auf das Geschlecht und die narzisstische Ausprägung zu testen, wurde zunächst festgestellt, dass es in dieser Stichprobe von  $n = 40$  drei leichte Ausreißer gab. Auch wurde ein Shapiro-Wilk Test durchgeführt, um die Normalverteilung zu überprüfen, welcher ergeben hat, dass diese nur in der Gruppe der weiblichen Führungskräfte ( $p = .17$ ), nicht aber bei den männlichen Führungskräften gegeben war ( $p > .05$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 18). Durch die Verletzung der Normalverteilung wurde im Anschluss ein Mann-Whitney-U Test verwendet. Die Voraussetzung des Tests ist, dass die Verteilungen der Formen in beiden Gruppen etwa gleich sind. Diese Voraussetzung war nach Überprüfung mit dem Kolmogorov-Smirnov Test mit  $p = .20$  gegeben, da  $p > .05$  war (siehe Anhang C, Tabelle 19). Männliche Führungskräfte zeigten eine durchschnittliche leicht niedrigere narzisstische Ausprägung mit  $M = 50.63$  ( $SD = 8.27$ ) als weibliche Führungskräfte mit einem Mittelwert von  $M = 52.15$  ( $SD = 13.98$ ) (siehe Anhang C, Tabelle 20). Nach Berechnung des Mann-Whitney-U Tests gab es keinen signifikanten Unterschied in der Gruppe der Führungskräfte zwischen der männlichen und der weiblichen narzisstischen Ausprägung,  $U = 1484.50$ ,  $Z = .00$ ,  $p = 1.00$  (siehe Anhang C, Tabelle 21).

In dem Fragebogen wurde zudem die Dauer der Führungsposition bei den Führungskräften erfasst. Mit einer Rangkorrelation von Spearman sollte getestet werden, ob es einen Zusammenhang zwischen den Variablen gibt. Die Dauer der Führungsposition ist ordinalskaliert und der Narzissmus ist intervallskaliert. Die Ausprägung des Narzissmus und die Dauer der Führungsposition hatten einen signifikant negativen mittleren Zusammenhang, Spearmans  $\rho = .33$ ,  $p = .04$  (siehe Anhang C, Tabelle 22). Je länger die Führungskräfte also in der Position ist, desto niedriger ist die narzisstische Ausprägung.

## 4.2 Ergebnisse zur Emotionsregulation der Führungskräfte

Die Gesamtskala der Emotionsregulation von Führungskräften, welche mithilfe des ERQ-D-FK erfasst wurde, zeigte einen Mittelwert der Summe von  $M = 42.23$  ( $SD = 10.36$ ) mit einer statistischen Spannweite von  $Min = 16$  und  $Max = 61$  ( $N = 40$ ) (siehe Anhang D, Tabelle 2). Durch die Nutzung des ERQ-D-FK konnten sich die Werte theoretisch zwischen sieben und 70 befinden. Aufgrund der Likert-Skala konnten pro Item Werte zwischen eins und sieben aufgewiesen werden. Die beiden Subskalen der Strategien der Emotionsregulation konnten allerdings unterschiedliche minimale und maximale Werte aufweisen, da Neubewertung sechs Items umfasst und Unterdrückung vier. Die Subskala Neubewertung konnte zwischen sechs und 42 und die Skala Unterdrückung mit Werten zwischen vier und 28 bewertet werden. Die Subskala Neubewertung konnte dabei einen höheren Durchschnittswert  $M = 30.48$  ( $SD = 8.47$ ) aufweisen mit einer statistischen Spannweite von 33 von  $Min = 9$  bis  $Max = 42$  als die Subskala Unterdrückung  $M = 11.75$  ( $SD = 5.42$ ), welche eine statistische Spannweite von 22 von  $Min = 4$  bis  $Max = 26$  aufwies (siehe Anhang D, Tabelle 3).

Der Mittelwert der Emotionsregulation lag zudem bei  $M = 4$  ( $SD = 1.01$ ) mit einer statistischen Spannweite von 4.54 von  $Min = 1.63$  bis  $Max = 6.17$ . Die Subskala Neubewertung hat dabei einen höheren Mittelwert von  $M = 5.08$  ( $SD = 1.41$ ) mit einer statistischen Spannweite von 5.50 von  $Min = 1.50$  bis  $Max = 7$ . Der Mittelwert der Subskala Unterdrücken lag bei  $M = 2.94$  ( $SD = 1.35$ ) mit einer statistischen Spannweite von 5.50 von  $Min = 1$  bis  $Max = 6.50$  (siehe Anhang D, Tabelle 3).

Um zu überprüfen, ob es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter und der Emotionsregulation von Führungskräften gibt, wurde eine Korrelation nach Spearman berechnet. Die Berechnung hat ergeben, dass es einen signifikanten negativen mittleren Zusammenhang gibt, Spearmans  $\rho = -3.2$ ,  $p < .05$  (siehe Anhang D, Tabelle 4). Je jünger also die Führungskraft ist, desto höher die Emotionsregulation.

Auch wurde mit einer ANOVA getestet, ob es einen signifikanten Unterschied der Emotionsregulation von Führungskräften abhängig von den Alterskategorien gab. Altersgruppe eins hatte deutlich den höchsten Durchschnitt der Werte mit  $M = 52.86$  ( $SD = 5.67$ ). Nach dieser Gruppe hatte Altersgruppe fünf den höchsten Wert mit  $M = 44.00$  ( $SD = 15.56$ ) gefolgt von Gruppe vier mit  $M = 41.00$  ( $SD = 8.12$ ). Altersgruppe drei hatte einen Durchschnitt von  $M = 39.50$  ( $SD = 8.11$ ) und Gruppe zwei hatte den niedrigsten Durchschnitt mit  $M = 38.20$  ( $SD = 12.74$ ) (siehe Anhang D, Tabelle 5). Die

Voraussetzungen für die ANOVA wurden erfüllt und die Werte der Altersgruppen waren zudem normalverteilt, was eine Überprüfung mit dem Shapiro-Wilk-Test ergeben hat  $\alpha > .05$  (siehe Anhang D, Tabelle 6). Die Überprüfung der Varianzhomogenität erfolgte mit dem Levene Test, gemäß dem eine Gleichheit der Varianzen angenommen werden konnte ( $p = .23$ ) (siehe Anhang D, Tabelle 7). Die ANOVA hat ergeben, dass es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Alterskategorien in Bezug auf die Emotionsregulation von Führungskräften gab,  $F(4, 35) = 2.89, p = .04$  (siehe Anhang D, Tabelle 8). Zusätzlich wurde ein post-hoc Test gerechnet, um zu überprüfen, welche Gruppen sich unterscheiden. Der Tukey post-hoc Test zeigte einen signifikanten Unterschied ( $p < .001$ ) in Werten zwischen den Altersgruppen eins und zwei (14.66, 95%-CI[1.22,28.09]) (siehe Anhang D, Tabelle 9).

Um zu überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und dem der Emotionsregulation der Führungskräfte gibt, wurde eine Korrelation berechnet. Die Voraussetzungen für die Produkt-Moment-Korrelation wurden erfüllt, denn der Narzissmus ist intervallskaliert und das Geschlecht dichotom. Auch die Linearität war gegeben und es gab keine extremen Ausreißer. Auch die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Test bei den Wertes der Emotionsregulation von Führungskräften gegeben ( $p > .05$ ), nicht aber bei der Variable Geschlecht ( $p < .05$ ) (siehe Anhang D, Tabelle 10). Durch die Verletzung der Normalverteilung wurde eine Korrelation nach Spearman berechnet. Diese hat ergeben, dass die Emotionsregulation von Führungskräften und das Geschlecht keinen signifikanten Zusammenhang haben, Spearmans  $\rho = .19, p = .25$  (siehe Anhang D, Tabelle 11).

Mit einem t-Test sollte nun getestet werden, ob sich die weiblichen von den männlichen Führungskräften in Bezug auf die Werte der Emotionsregulation signifikant unterscheiden. Die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Test gegeben ( $p > .05$ ) (siehe Anhang D, Tabelle 12). Frauen ( $n = 13$ ) zeigten eine durchschnittliche höhere Emotionsregulation mit  $M = 45.46$  ( $SD = 9.06$ ) als Männer ( $n = 13$ ) mit einem Mittelwert von  $M = 40.67$  ( $SD = 10.74$ ) (siehe Anhang D, Tabelle 13). Die Überprüfung der Varianzhomogenität erfolgte mit dem Levene Test, gemäß dem die Gleichheit der Varianzen angenommen werden konnte ( $p = .68$ ) (siehe Anhang D, Tabelle 14). Es gab allerdings keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den beiden Geschlechtern in der Emotionsregulation  $t(38) = -1.39, p = .17$  (siehe Anhang D, Tabelle 14).

## 4.3 Prüfung der Hypothesen

### 4.3.1 Befunde bezüglich Hypothese 1

H<sub>1</sub>: Personen, welche im privaten Sektor arbeiten, haben eine höhere Ausprägung des Narzissmus als Personen, welche im öffentlichen Sektor tätig sind.

Um zu überprüfen, ob Personen, welche im privaten Sektor arbeiten, eine höhere narzisstische Ausprägung haben als Personen, welche im öffentlichen Sektor tätig sind, wurde eine Korrelation berechnet. Die Voraussetzungen für die Produkt-Moment-Korrelation wurden erfüllt, denn der Narzissmus ist intervallskaliert und der Sektor dichotom. Auch war die Linearität gegeben und es gab keine extremen Ausreißer. Es wurden lediglich drei leichte Ausreißer festgestellt. Die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Tests bei den Werten des Narzissmus gegeben ( $p > .05$ ), nicht aber bei den beiden Sektoren ( $p < .05$ ) (siehe Anhang E, Tabelle 1). Durch die Verletzung der Normalverteilung wurde eine Korrelation nach Spearman berechnet. Diese hat ergeben, dass der Narzissmus und der Sektor, in welchem die Personen arbeiten, negativ gering bis mittelstark korrelieren, Spearmans  $\rho = -.29$ ,  $p < .001$  (siehe Anhang E, Tabelle 2). Personen im privaten Sektor haben nach dieser Korrelation eine höhere narzisstische Ausprägung als Personen im öffentlichen Sektor.

Mit einem t-Test sollte nun getestet werden, ob die Mitarbeitenden, welche in den unterschiedlichen Sektoren tätig sind, sich hinsichtlich der Mittelwerte des Narzissmus signifikant unterscheiden. Die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Test gegeben ( $p > .05$ ) (siehe Anhang E, Tabelle 3). Personen, welche im öffentlichen Sektor tätig sind ( $n = 32$ ) zeigten eine durchschnittliche niedrigere narzisstische Ausprägung mit  $M = 40.16$  ( $SD = 9.03$ ) als Personen, welche im privaten Sektor tätig sind ( $n = 146$ ) mit einem Mittelwert von  $M = 48.38$  ( $SD = 10.60$ ) (siehe Anhang E, Tabelle 4). Die Überprüfung der Varianzhomogenität erfolgte mit dem Levene Test, gemäß dem die Gleichheit der Varianzen angenommen werden konnte ( $p = .44$ ) (siehe Anhang E, Tabelle 5). Es gab einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Werten des Narzissmus von Personen, welche im privaten und öffentlichen Sektor tätig sind, wobei die Werte des Narzissmus bei Personen, welche im öffentlichen Sektor arbeiten durchschnittlich um 8.22 niedriger waren (95%-CI[4.24, 12.20]),  $t(176) = 4.07$ ,  $p < .001$  (siehe Anhang E, Tabelle 5), somit konnte die Hypothese bestätigt werden.

### 4.3.2 Befunde bezüglich Hypothese 2

H<sub>2</sub>: Führungskräfte haben eine höhere narzisstische Ausprägung als Mitarbeitende.

Um die Stärke des Zusammenhangs zwischen der narzisstischen Ausprägung und der Position im Unternehmen zu bestimmen, wurde eine Korrelation berechnet. Die Voraussetzung für die Skalierung der Variablen war gegeben, denn die narzisstische Ausprägung ist intervallskaliert und die Position im Unternehmen dichotom. Auch die Linearität war gegeben und es gab keine extremen Ausreißer. Es wurden lediglich zwei leichte Ausreißer festgestellt und die Normalverteilung berechnet. Die Variable der Mitarbeitenden gemäß des Shapiro-Wilk Test war normalverteilt ( $p > .05$ ), wohingegen bei den Führungskräften keine Normalverteilung gegeben war. ( $p < .05$ ) (siehe Anhang E, Tabelle 6). Durch die Verletzung der Normalverteilung wurde eine Korrelation nach Spearman berechnet. Diese hat ergeben, dass der Narzissmus und die Position im Unternehmen positiv gering korrelieren, Spearmans  $\rho = .19$ ,  $p < .001$  (siehe Anhang E, Tabelle 7). Führungskräfte haben nach dieser Korrelation einen höheren Narzissmus.

Nun sollte getestet werden, ob die Mittelwerte sich signifikant voneinander unterscheiden. Durch die Verletzung der Normalverteilung (siehe Anhang E, Tabelle 8) wurde im Anschluss ein Mann-Whitney-U Test verwendet, um zu berechnen, ob es einen signifikanten Unterschied zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in Bezug auf die narzisstische Ausprägung gibt. Die Voraussetzung des Tests ist, dass die Verteilungen der Formen in beiden Gruppen etwa gleich sind. Diese Voraussetzung war nach Überprüfung mit dem Kolmogorov-Smirnov Test mit  $p = .38$  gegeben, da  $p > .05$  ist (siehe Anhang E, Tabelle 9). Mitarbeitende zeigten eine durchschnittlich niedrigere narzisstische Ausprägung mit  $M = 45,67$  ( $SD = 10,65$ ) als Führungskräfte mit einem Mittelwert von  $M = 51,13$  ( $SD = 10,31$ ) (siehe Anhang E, Tabelle 10). Die Hypothese konnte bestätigt werden, denn es gab nach Berechnung des Mann-Whitney-U Tests einen signifikanten Unterschied zwischen der narzisstischen Ausprägung der Mitarbeitenden und der narzisstischen Ausprägung der Führungskräfte,  $U = 2018.50$ ,  $Z = -2.59$ ,  $p = 0.01$  (siehe Anhang E, Tabelle 11).

### 4.3.3 Befunde bezüglich Hypothese 3

H<sub>3</sub>: Je höher die Ausprägung des Narzissmus von Führungskräften, desto höher die Emotionsregulation.

Um zu überprüfen, ob die Ausprägung des Narzissmus mit der Höhe der Emotionsregulation bei Führungskräften zusammenhängen, wurde eine Korrelation berechnet. Die Voraussetzungen für die Produkt-Moment-Korrelation wurden teilweise erfüllt, denn die Erfassung des Narzissmus und der Emotionsregulation sind intervallskaliert. Auch ist die Linearität gegeben und es gab keine extremen Ausreißer. Die Normalverteilung war gemäß des Shapiro-Wilk Test allerdings nicht gegeben ( $p > .05$ ), so wurde eine Korrelation nach Spearman berechnet (siehe Anhang E, Tabelle 12). Das Ergebnis besagte, dass es knapp keinen signifikanten Zusammenhang gibt, Spearmans  $\rho = .31$ ,  $p = .05$  (siehe Anhang E, Tabelle 13), so konnte diese Hypothese nicht bestätigt werden.

Zudem wurden die einzelnen Facetten der Konstrukte Narzissmus und Emotionsregulation miteinander korreliert. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass es einen statistisch signifikanten positiven mittleren, fast starken Zusammenhang zwischen der Subskala Überlegenheitsgefühl, Einzigartigkeit des Konstruktes Narzissmus mit Neubewertung, der Emotionsregulationsstrategie gibt,  $r = .49$ ,  $p < .01$  (siehe Anhang E, Tabelle 13). Je höher die Werte der Subskala Überlegenheitsgefühl, Einzigartigkeit, desto höher auch die Werte der Strategie Neubewertung. Auch gab es einen signifikant positiven mittleren, fast starken Zusammenhang zwischen der Subskala Überheblichkeitsgefühl, Selbstgefälligkeit des Konstruktes Narzissmus mit der Strategie Neubewertung der Emotionsregulation  $r = .49$ ,  $p < .01$  (siehe Anhang E, Tabelle 13). Je höher die Werte der Subskala Überheblichkeitsgefühl, Selbstgefälligkeit, desto höher auch die Werte der Strategie Neubewertung.

## 5. Diskussion

### 5.1 Einflüsse auf die Studie

Einige Faktoren können die Studie beeinflusst haben. Die durchschnittliche narzisstische Ausprägung liegt leicht unter dem Mittelwert der möglichen Ausprägung des NPI-d Fragebogens. Auch bei vorausgegangenen Studien, welche die narzisstische Ausprägung mit dem NPI-Fragebogen erfasst haben, war dies der Fall (Sedikides et al.,

2004). Ein Grund dafür kann die sogenannte Tendenz zur Mitte sein. Dies stellt dar, wenn Teilnehmende die Möglichkeit haben, sich für die Mitte zu entscheiden und keinen Extremwert nutzen müssen, wie es bei Likert Skalen der Fall ist. Abhilfe kann dabei mit der Vermeidung der Mittelkategorie geschaffen werden, sodass die Urteiler sich für eine Richtung entscheiden müssen.

Der ERQ-D-FK wurde hingegen mit durchschnittlich höheren Werten als der Mittelwert der möglichen Ausprägung bewertet. Dies verdeutlicht die hohen Werte der Führungskräfte in Bezug auf die Emotionsregulation und unterstreicht, dass Führungskräfte ebenso häufig regulieren, wie beispielsweise Personen in der Dienstleistung (Brotheridge & Grandey, 2002). Auch unterstützt dieses Ergebnis, dass Personen, welche die eigenen Emotionen regulieren und die Emotionen anderer beeinflussen können, in Führungspositionen gelangen (Côté et al., 2010).

Einen Einfluss auf die Studie kann der sogenannte Response Bias gehabt haben. Dieser stellt jede Bedrohung der Validität von Ergebnissen dar, die von den Teilnehmenden an der Umfrage ausgeht. Ein Grund dafür kann unter anderem eine bewusste Falschangabe sein, worunter auch die soziale Erwünschtheit zählt. Diese besagt, dass die Teilnehmenden sozial erwünscht antworten, was bedeutet, dass scheinbar gesellschaftlich akzeptierte Antworten gegeben werden. In diesem Falle beispielsweise eine geringere narzisstische Ausprägung. Denn obwohl Narzissmus nach Carlson et al. (2013) als eine individuell wünschenswerte Eigenschaft gilt, ist diese nicht als sozial wünschenswert. In Bezug auf die narzisstische Ausprägung bei Personen, mit einer tatsächlich hohen narzisstischen Ausprägung, sollte die soziale Erwünschtheit kein allzu großes Problem darstellen, denn nach Barry et al. (2016) gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen Narzissmus und sozialer Erwünschtheit und je höher die narzisstische Ausprägung, desto weniger sozial erwünscht sind die Antworten. Ein weiterer Grund kann das Unvermögen der Teilnehmenden darstellen. So kann es bei diesen zu einem mangelnden oder mäßigen Verständnisvermögen kommen. Die Ähnlichkeit der Items kann dies verstärken. Auch die Selbstdarstellung kann bedeutend sein. Dies kann zu Übertreiben bzw. Untertreibung, Lügen und zu Anpassung der Aussagen führen. Da die Teilnehmenden durch den Einführungstext auf der ersten Seite des Fragebogens über die Erfassung der narzisstischen Ausprägung informiert wurden, kann es so passiert sein, dass Personen, welche tatsächlich eine niedrige narzisstische Ausprägung haben, dazu neigen, absichtlich zu den Extremwerten der nicht narzisstischen Ausprägung antworten, um nicht narzisstisch zu

wirken. So können diese beim Antworten auch eine Taktik verfolgen. Personen, welche allerdings tatsächlich eine hohe narzisstische Ausprägung haben, begreifen die verhaltensmäßige und soziale Bedeutung ihres Narzissmus (Carlson, 2013) und antworten, wie bereits beschrieben, nicht sozial erwünscht.

Auch gab es in der vorliegenden Studie keine gleiche Verteilung der Teilnehmenden in Bezug auf die Position im Unternehmen, so sind 77 % der Teilnehmenden Mitarbeitende und nur 23 % Führungskräfte. Auch haben mit 59 % vor allem Personen zwischen 18 und 29 Jahren an der Umfrage teilgenommen. Dies ist durch die genutzten Medien und das Format der Online-Umfrage begründbar, durch welche die Anzahl der Teilnehmenden gestiegen, aber auf einem großen Anteil von Personen im Alter zwischen 20 und 40 zurückzuführen ist (Hussy et al., 2013).

## **5.2 Ergebnisinterpretation**

Die Berechnungen haben ergeben, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem Alter und der narzisstischen Ausprägung gibt und sich die Altersgruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden. Dieses Ergebnis widerspricht den Forschungen von Chopik und Grimm (2019), welche besagen, dass der Narzissmus im Alter abnimmt, bedingt durch beispielsweise Beziehungen, neue Erfahrungen und die Gründung einer Familie. Das eigene Selbstbild wird nach Chopik und Grimm (2019) durch den ersten Job und die Konfrontation mit Kritik verändert. Die Forschungen haben zudem ergeben, dass sich einzelne narzisstische Charaktereigenschaften unterschiedlich entwickeln, wobei narzisstische Züge, wie Hypersensibilität, weniger werden, je älter die Person wird und die Selbstständigkeit und der Ehrgeiz mit dem Alter zunehmen (Chopik & Grimm, 2019).

Nach Teising (2014) können ältere Menschen mehr Erfahrungen und Kenntnisse aufweisen. Die Erinnerung ist nach dem Forscher im Alter an die soziale Bezogenheit menschlicher Existenz durch Erfahrungen mit Abhängigkeit eine narzisstische Herausforderung. Für Personen, welche eine nicht besonders hohe narzisstische Ausprägung vorweisen und ein Selbstwertgefühl haben, welches ein Ereignis von lebenslangen Beziehungserfahrungen und stabil ist, so ist es keine Herausforderung (Teising, 2014). Diese Menschen erleben das Altern ohne allzu starke Verleugnung und ohne das Gefühl vernichtender Angst. Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung, bei welchen das Selbstwertgefühl auf Bewunderung und Bestätigung angewiesen ist,

entstehen nach Teising (2014) seelisch unerträgliche Situationen. Unter anderem kann starke Neid und Eifersucht auf die jüngere Generation entstehen und verstärkt werden.

Zudem haben die Berechnungen ergeben, dass es einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen der narzisstischen Ausprägung von Männern und Frauen gibt und Männer eine durchschnittlich höhere narzisstische Ausprägung aufweisen als Frauen. Dieser Befund unterstützt vorausgegangene Forschungen (Grijalva et al. 2015; Foster et al., 2003; Gabriel et al., 1994). Bei den Männern war in der Forschung von Grijalva et al. (2015) die Facetten Anspruchshaltung, Machtstreben und Gefallsucht stärker ausgeprägt. Nach Grijalva et al. (2015) lässt sich dieser Unterschied vor allem darauf zurückführen, dass Männer mehr für sich beanspruchen und machthungriger waren. Auch gibt es immer noch die stereotypischen Rollenbilder. So wird Männern Dominanzstreben, welches Teil des Narzissmus ist, zugebilligt, wobei dieses bei Frauen bestraft wird.

Auch in der Gruppe der Mitarbeitenden gab es einen signifikanten Unterschied zwischen der narzisstischen Ausprägung von Männern und Frauen und weibliche Personen zeigen auch hier eine niedrigere narzisstische Ausprägung. So kann dies auch ein Grund dafür sein, dass nur 17,5 % der Vorstände der DAX-Unternehmen im Jahre 2021 Frauen sind (Statista, 2022). Mitgefühl und Weisheit sind nach Poggensee (2022) die wichtigsten Führungseigenschaften für eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Frauen bringen diese Führungseigenschaften doppelt so häufig mit wie Männer, gaben Mitarbeitende an (Poggensee, 2022). So sollte der Frauenanteil, welcher Statista (2022) nach in den letzten Jahren bereits gestiegen ist, noch weiter steigen, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. Wenn Männer eine höhere narzisstische Ausprägung haben und Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung schneller in Führungspositionen gelangen (Brunell et al., 2008) ist dadurch auch der höhere Männeranteil bei den Vorständen erklärbar. Dem widerspricht allerdings die Berechnung der Unterschiede männlichen und weiblichen Führungskräften hinsichtlich der narzisstischen Ausprägung, welche keinen signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern ergeben hat. Ein Grund dafür kann sein, dass eine Führungskraft bestimmte Eigenschaften haben sollte, welche geschlechtsunspezifisch sind, wie strategisches Denken oder eine zielorientierte Arbeitsweise. Jedes Geschlecht kann diese Eigenschaften aufweisen. Männliche Personen sind den Berechnungen nach narzisstischer. Führungskräfte zeigen durchschnittlich eine höhere narzisstische Ausprägung. Einige Frauen weisen allerdings auch eine hohe Ausprägung auf und gelangen

so schneller in die Führungsposition. So weisen sowohl Männer als auch Frauen in Führungspositionen eine hohe narzisstische Ausprägung auf.

Diese Studie zeigt zudem, dass je länger die Führungskräfte in der Position sind, desto niedriger die narzisstische Ausprägung ist. Dies unterstützt die Forschungen von Chopik und Grimm (2019), dass die narzisstische Ausprägung mit der Zeit abnimmt. In der heutigen Zeit möchten zudem immer weniger Mitarbeitende Führungskraft werden (Beil, 2022) während immer mehr Führungskräfte gesucht werden (Jerzy, 2022). Nach Nane Nebel nimmt seit 2021 die Bereitschaft zu, aus dem sicheren Job nach einer neuen Herausforderung zu suchen. Den Personen geht es dabei um Anerkennung und Zufriedenheit und die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit (Jerzy, 2022). Führungskräften heute bleibt nur wenig Zeit für kreatives Arbeiten neben den primär zahlengetriebenen Aufgaben. Laut des Future Forums (2022) ist die Zufriedenheit der Führungskräfte um 15 % gesunken. Auch 20 % der befragten Führungskräfte sprechen von einer schlechteren Work-Life-Balance und mehr als 40 % haben arbeitsbedingten Stress und Angstzustände (Future Forum, 2022). In Kombination mit der Tatsache, dass Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung zu Arbeitssucht neigen, könnte ein Burnout die Folge sein. Ein großer Risikofaktor bei Burnout ist die Arbeitsüberlastung. Symptome hierfür sind Erschöpfung, Zynismus, Ineffektivität aber auch Ohnmacht, was bedeuten würde, dass die betroffene Person für eine Zeit ausfällt. Die Funktion der Führungskraft verliert so nach Hoffmann (2021) an Attraktivität. Das Anforderungsprofil an die Führungskraft sei in einem Ausmaße gestiegen, dass eine Drucksituation entstanden sei und die Führungsaufgaben unattraktiv mache. Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung sind sehr leistungsorientiert und haben hohe Ansprüche, sodass viele von den Personen, welche Führungskraft werden möchten, höhere Werte bezüglich der narzisstischen Ausprägung aufzeigen. Dies könnte der Grund sein, warum Führungskräfte, welche erst seit kurzem in dieser Funktion sind, einen höheren Narzissmus aufweisen als Personen, welche schon länger als Führungskraft tätig sind.

Die Ergebnisse bezüglich der Emotionsregulation der Führungskräfte haben ergeben, dass je jünger die Führungskraft, desto höher ist die Ausprägung der Emotionsregulation. Auch zeigten die Berechnungen einen signifikanten Unterschied zwischen den Altersgruppen zwischen eins, zwischen 18 und 29 Jahren und zwei, zwischen 30 und 39 Jahren. So unterscheiden sich zum einen Führungskräfte, welche neu in der Funktion sind, in ihrem Verhalten von Führungskräften, welche schon länger in dieser

Funktion tätig sind (Hernstein, 2015). Neue Führungskräfte bilden sich öfter in der Arbeitszeit weiter, machen häufiger Pausen und sind sportlich aktiver. So führen laut Hernstein (2015) 62 % der neuen Führungskräfte Entwicklungsmaßnahmen während der Arbeitszeit durch. Bei den Führungskräften mit mehr als 20 Jahren Erfahrung sind es nur 47 %. Wie bereits beschrieben, gibt es wandelnde Herausforderungen für die Führungskräfte. Nach Eva-Maria Ayberk, Leiterin des Hernstein Instituts für Management und Leadership musste eine gute Führungskraft früher vor allem ein guter Manager sein und die Welt funktionierte nach dem Austauschprinzip. Nun wandelt sich aber auch die Führung und heute gibt es andere Erwartungen an eine gute Führungskraft, so geht es mehr in Richtung Leadership und der Sinn der Arbeit steht im Vordergrund (Hernstein, 2015). Nun sind die Führungskräfte im komplexen Umfeld mehr gefordert und nach Eva-Maria Ayberk haben Themen, wie Resilienz, gesunde Führung, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility an Bedeutung gewonnen. So stehen Zusammenarbeit, laterale Organisationsformen und neue Kommunikationsformen sowie Regelprozesse heute im Vordergrund (Hernstein, 2015).

So gibt es nach Enste et al. (2013) auch einen Wandel der Führungsstile. In früheren Zeiten waren vor allem der autoritäre Führungsstil und der transaktionale Führungsstil populär und die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft basierte meist auf dem Austausch ökonomischer Beiträge (Enste et al., 2013). Heute und in Zeiten von Krisen, Skandalen und ethischen Herausforderungen kann eine wertorientierte Führung, die transformationale Führung, hilfreich sein. Diese Art der Führung kann eine sinnstiftende Arbeit ermöglichen und dem beruflichen Alltag Bedeutsamkeit verleihen. In Zukunft, durch die steigende Komplexität einer moderneren Organisation und der Herausforderungen kann auch die partizipative Führung eine Rolle spielen. Dabei wird die Führung als Aktivität angesehen und über Hierarchien hinweg der Informationsverteilung geholfen. Dabei wird mit Kommunikation und Kooperation geführt (Enste et al., 2013). So können nach Enste et al. (2013) Eigenverantwortung, Wertschätzung und Vertrauen als Zusammenhang von Unternehmenserfolg, Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Leistungsbereitschaft wirken.

Die höhere Emotionsregulation kann auch daher stammen, dass eine neue, besonders eine junge Führungskraft sich am Anfang in der Arbeitswelt zurechtfinden muss und meist vor den Mitarbeitenden beweisen muss und die jungen Führungskräfte demnach Emotionen regulieren, um respektiert zu werden. Nach der WEKA (2022) lassen sich besonders ältere Arbeitnehmende mit viel Erfahrung ungern durch junge Personen führen. Dabei sollten die

neuen Führungskräfte selbstbewusst und authentisch auftreten (WEKA, 2022). Wenn Emotionsarbeit vorgenommen wird, sollte Deep Acting verwendet werden, denn Führungskräfte, welche Deep Acting verwenden, wirken nach Humphrey et al. (2008) souveräner und selbstsicherer. Nach einiger Zeit und mit dem Sicherheitsgefühl im Arbeitsleben, in der Funktion der Führungskraft und mit dem Team nimmt so die Emotionsregulation ab, was den Unterschied zwischen der Altersgruppe eins und zwei erklären kann.

Zudem haben die Berechnungen ergeben, dass die Emotionsregulation von Führungskräften und das Geschlecht keinen Zusammenhang haben und es keinen signifikanten Unterschied zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die Emotionsregulation von Führungskräften gibt. Dieses Ergebnis ist widersprüchlich zu bisherigen Forschungen (Fischer et al., 2004). So gilt es nach Fischer et al. (2004) als empirisch gesichert, dass der Grund für die Geschlechtsunterschiede in Bezug auf Emotionserleben und den Emotionsausdruck geschlechtsspezifische Normen sind. So wird die Rolle der Frau oft in Zusammenhang mit Emotionalität und machtlosen Emotionen, wie Trauer in Verbindung gebracht. Nach Fischer et al. (2004) ist dieses Bild nicht mit der Rolle des Mannes vereinbar, von welchen der Rolle nach erwartet wird, dass diese Gefühle unterdrücken. Mit der Rolle des Mannes werden machtbezogene Emotionen wie Ärger und Wut verbunden. In der Gesellschaft ist allerdings der Trend erkennbar, dass emotionale Authentizität immer wichtiger wird, wodurch auch die geschlechtsspezifischen Normen abnehmen (Fischer et al., 2004). Auch die Führung ist im Wandel und Authentizität und Glaubwürdigkeit wird immer wichtiger, was auch durch Emotionsregulation erreicht wird. Die frühere noch sehr autoritäre Führung wird durch moderne transformationale Führung ausgetauscht, wobei die Emotionsregulation eine große Bedeutung hat. Mit vermehrtem Deep Acting kann das berufliche Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gefördert werden, unabhängig von dem Geschlecht. Der gesellschaftliche Trend kann sich so schon weiterentwickelt haben und Männer können eine ähnliche Emotionsregulation aufweisen, wie Frauen.

### **5.3 Diskussion der Resultate bezüglich Hypothese 1**

Die Berechnungen bezüglich Hypothese eins haben ergeben, dass es einen Zusammenhang zwischen der narzisstischen Ausprägung und dem Sektor gibt, in welchem die Personen tätig sind. So gab es einen signifikanten Unterschied und die Personen, welche

im privaten Sektor arbeiten, haben eine höhere narzisstische Ausprägung aufgewiesen als die Personen, welche im öffentlichen Sektor tätig sind. Dieses Ergebnis unterstützt die vorausgegangene Forschung von Jonason et al. (2014), welche herausgefunden haben, dass Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung in künstlerischen, unternehmerischen und sozialen Berufen tätig sind und konventionelle Tätigkeiten ablehnen. Auch die Forschungen von Furnham et al. (2012) bestätigen die Ergebnisse, indem die Mitarbeitenden höhere Werte im wagemutigen Auftreten, Zynismus gegenüber anderen und mikropolitische Orientierung im privaten Sektor aufweisen, was auf den Narzissmus zutrifft, wohingegen Personen im öffentlichen Dienst höhere Ausprägungen in Bezug auf Ängstlichkeit, Reserviertheit und Vorsicht haben.

#### **5.4 Diskussion der Resultate bezüglich Hypothese 2**

Die Berechnungen für Hypothese zwei haben ergeben, dass es einen Zusammenhang zwischen der narzisstischen Ausprägung und der Position im Unternehmen gibt. So gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen der narzisstischen Ausprägung der Mitarbeitenden und der narzisstischen Ausprägung der Führungskräfte, so weisen Führungskräfte eine höhere narzisstische Ausprägung auf als die Mitarbeitenden. Dies unterstützt die Forschung von Brunell et al. (2008), welche besagt, dass es Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung besser gelingt, in eine Führungsposition zu gelangen, wodurch mehr Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung als Führungskraft tätig sind. Auch unterstützt dies die Aussage von Brunell et al. (2008), dass Narzissmus eine Variable ist, um vorherzusagen, ob Teilnehmende zu einer Führungsposition werden. Eine hohe narzisstische Ausprägung bei Führungskräften bringt nach Volmer et al. positive Effekte mit sich, wie auf den Karriereerfolg der Mitarbeitenden (Externbrink & Keil, 2017). So ist die Entwicklung der Mitarbeitenden ein Thema, durch welches diese ebenfalls an Bewunderung gelangen können. Wenn Mitarbeitende tatsächlich durch die Führung bessere Ergebnisse erzielen oder sogar befördert werden, kann dies auf die Grandiosität der narzisstischen Führungsposition bezogen werden. Narzissmus bei Führungskräften bringt auch Nachteile mit sich. So könnten nach Glasø et al. (2006) emotionale Äußerungen einer Führungskraft dazu führen, dass ein Mitarbeitender eine solche Äußerung kaum verkraften kann, beispielsweise wenn eine Führungskraft über die Leistung eines Mitarbeitenden sehr verärgert ist. Auch ist das Risiko zum Management Derailment ein negativer Aspekt, denn die Führungskraft schädigt dabei nicht nur sich selbst, sondern auch der Organisation und

oft auch anderen Mitarbeitenden (Csef, 2016). Wenn Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung in eine verantwortungsvolle Position kommen, steigt das Risiko, dass diese entgleisen und ihre Macht missbrauchen.

### **5.5 Diskussion der Resultate bezüglich Hypothese 3**

Das Ergebnis der Berechnung von Hypothese drei unterstützt die vorausgegangene Forschung von Löffler et al. (2012), denn es konnte kein Zusammenhang zwischen dem Narzissmus und der Emotionsregulation der Führungskräfte festgestellt werden. Ein Grund dafür kann der verwendete NPI-d Fragebogen sein. Die englische Version des Fragebogens, der NPI ist mit einigen Kritikpunkten behaftet. So soll dieser hauptsächlich den grandiosen und nicht auch den vulnerablen Narzissmus erfassen. Nach den Forschungen von Löffler et al. (2012) gibt es nachweislich keinen Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus und der Emotionsregulation. Dies widerspricht allerdings den Forschungen von Côté et al. (2010), denn nach deren Forschung soll eine hohe Emotionsregulation mit einer Führungsposition zusammenhängen, genauso, wie hohe narzisstische Werte mit einer Führungsposition zusammenhängen (Brunell et al., 2008; Furnham et al., 2013).

### **5.6 Limitationen der Methode**

Die angewandte quantitative Forschung bringt viele Vorteile mit sich. So ist diese in Zahlen quantifizierbar und die Hypothesen und statistischen Zusammenhänge genau prüfbar. Auch sind meist Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit und eine gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse möglich. Durch die Form der Online-Umfrage ist zudem eine höhere Zahl der Teilnehmenden möglich (Hussy et al., 2013). Die quantitative Forschung bringt allerdings auch einige Nachteile mit sich. So gibt es eine erschwerte Kontrolle über die Bedingungen der Datenerhebung und auch die Einhaltung der Instruktionen. Durch die Abwesenheit von der Versuchsleitenden sind nach Hussy et al. (2013) diese Kontroll- und Kommunikationsmöglichkeiten online nicht gegeben, wodurch das Risiko steigt, dass die Teilnehmenden die Instruktionen nicht einhalten. Bei den Fragebögen könnte so doch zu lange über die Antwort nachgedacht werden, obwohl in der Instruktion geschrieben ist, dass nicht lange überlegt werden soll. Auch kann bei der Online-Befragung das Verständnis wichtiger Informationen überprüft werden. Es ist dementsprechend kein individuelles Eingehen auf die Teilnehmenden möglich. Auch gibt

es keine Flexibilität während der Untersuchung durch die Standardisierung und die vorher festgelegten Fragen.

Durch die Nutzung des NIP-d wurde ein Fragebogen verwendet, welcher mit Kritik verbunden ist. So wird unter anderem gesagt, dass der NPI ausschließlich den grandiosen und nicht den vulnerablen Narzissmus erfasst, eine geringe diskriminante Validität aufweist (Cain et al., 2008) und weitere Gütemaße sind mehrfach infrage gestellt worden (Vater et al., 2013). Auch sind die Ergebnisse zu der narzisstischen Ausprägung nur eine Selbsteinschätzung und basieren auf keinerlei Fremdeinschätzungen (Dwyer, 1980). Der NPI ist dennoch der in der Forschung meisteingesetzte Fragebogen und fast die gesamte Forschung im Bereich der narzisstischen Merkmalsausprägung bei gesunden Menschen wurde mithilfe des NPIs durchgeführt (Vater et al., 2013).

Auch bei der Messung der Emotionsregulation gibt es einige Herausforderungen (Holt et al., 2020). So kann nach Holte et al. (2020) von drei Herausforderungen gesprochen werden. Zum einen setzt die Emotionsregulation einen als änderungsbedürftig empfundenen emotionalen Zustand oder eine unmittelbare Erwartung eines solchen voraus. Nach Scheppes et al. (2011) hat beispielsweise die emotionale Intensität einen Einfluss auf die Regulationsstrategie im Alltag und es können für eine längere Zeit nur geringe regulatorische Anforderungen auftreten, was eine zufällige Einschätzung zusätzlich erschwert. Zudem ist die Unterscheidung zwischen Emotionserzeugung und Emotionsregulation schwer und stellt die zweite Herausforderung dar. So ist es in der Theorie und in der Praxis nicht deutlich trennbar, inwieweit die Intensität einer Emotion bereits durch nicht willkürliche Regulationsprozesse beeinflusst wird (Gross & Feldman Barrett, 2011). Auch sind, durch die zentrale Rolle des Selbstberichtes, Verzerrungen zu beachten (Holt et al., 2020), da die Person die Fähigkeit besitzen muss, innerpsychische Vorgänge wahrzunehmen und zu beschreiben (Feldman Barrett, 1997). Auf diesen sollte allerdings nicht ganz verzichtet werden, da neuronale oder rein verhaltensbasierte Maße für die Messung interindividueller Unterschiede nur in wenigen Fällen eine Alternative darstellen und komplexe Kognition, emotionales Erleben oder die Feststellung regulatorischer Ziele mit letzteren Methoden nicht darstellbar sind (Holt et al., 2020).

## **5.7 Stärken und Schwächen der Studie**

Diese Studie hat sowohl Stärken als auch Schwächen aufzuweisen. So konnten die ersten beiden Hypothesen bestätigt werden, was mit vorausgegangenen Forschungen

übereinstimmt. Diese Forschung kann zudem bestätigen, dass Personen mit einer höheren narzisstischen Ausprägung durchschnittlich eher im privaten Sektor arbeiten und, dass Führungskräfte eine höhere narzisstische Ausprägung aufweisen als Mitarbeitende. Auch können die Forschungen von Löffler et al. (2020) bestätigt werden, welche keinen bedeutsamen Zusammenhang zwischen Emotionsregulation und dem Narzissmuskonstrukt gefunden haben, und erweitert werden, dass laut dieser Studie auch die Emotionsregulation von Führungskräften keinen Zusammenhang mit dem Narzissmuskonstrukt aufweist. Auch konnte eine hohe Anzahl der Teilnehmenden von 178 Personen erreicht werden, wovon 40 Teilnehmende als Führungskraft tätig sind. Dadurch gab es allerdings keine gleiche Verteilung der Stichprobe und die Stichprobe ist mit einer Anzahl von 138 stark von den Mitarbeitenden dominiert. Teilnehmende wiesen während der Umfrage zudem auf den Begriff Führer, welcher Bestandteil des NPI-d Fragebogens ist, hin und empfanden den Begriff als störend. Nach der GRA, der Stiftung gegen Rassismus und Antisemitismus war der Begriff Führer seit der Antike ein Titel für militärische und politische Befehlshaber. Der Begriff ist bis heute im deutschsprachigen Raum noch zu stark mit der Person von Hitler und der Zeit des nationalsozialistischen Regimes verbunden, als dass dieser unbedenklich verwendet werden kann.

## **5.8 Implikationen und Ausblick**

Nachdem nun über die Stärken und Schwächen der Studie berichtet wurde, sollen nun potenzielle Implikationen erläutert werden.

Nach Jonason et al. (2014) sollten Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung Kontexte aufsuchen, in welchen deren Bedürfnis nach Anerkennung befriedigt werden kann. Zudem soll sich nach diesen vorausgegangenen Forschungen eine Präferenz von narzisstischen Personen für künstlerische, unternehmerische und soziale Berufe zeigen und wiederum ein Desinteresse für konventionelle Tätigkeiten sichtbar werden. Die Überprüfung dieser Forschung wäre eine zusätzliche interessante Erkenntnis gewesen, wenn dies zusätzlich Teil des Fragebogens gewesen wäre. Auch könnte in Bezug auf den Fragebogen der Begriff Führer durch einen anderen, gleich sagenden Begriff ausgetauscht werden, da dieser negativ konnotiert ist. Die Tendenz zur Mitte könnte zudem vermieden werden, wenn Fragebögen und Items gewählt werden, welche keine ungerade Auswahlmöglichkeiten aufweisen. Für genauere Ergebnisse könnte das Item R3 „Wenn ich mich in einer stressigen Situation befinde, dann denke ich so darüber, dass ich ruhig bleibe“

nach Empfehlung von Stadelmaier (2009) aus den Berechnungen ausgeschlossen werden, um die interne Konsistenz der Skala Neubewertung zu erhöhen, da diese nur schwach mit dem Item assoziiert ist. So könnte dies zu anderen oder genaueren Ergebnissen führen. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu schaffen, sollte bei den folgenden Forschungen eine ähnliche bis gleiche Anzahl der Mitarbeitenden und Führungskräfte geschaffen werden. So könnten bei zukünftigen Forschungen die Gruppen nicht randomisiert erfasst werden, sondern explizite Gruppen angesprochen werden. Auch die Emotionsregulation könnte nach Holt et al. (2020) besser erfasst werden, wenn neben des Selbstberichtes zusätzlich eine Kodierung des emotionalen Ausdrucks, die Erfassung der Herzrate oder Hautleitfähigkeit als Index emotionaler Intensität oder die Bestimmung der Herzratenvariabilität für die Kapazität der Regulation erhoben werden.

## 6. Fazit

Ziel dieser Arbeit war es herauszufinden, welche Bedeutung Narzissmus und Emotionsregulation im Führungsprozess haben. Aus den Ergebnissen ging hervor, dass mehr narzisstische Personen im privaten Sektor tätig sind und Führungskräfte eine durchschnittlich höhere narzisstische Ausprägung aufweisen als Mitarbeitende. Personen mit einer hohen narzisstischen Ausprägung gelingt es besser in Führungspositionen zu gelangen, sie haben allerdings auch ein hohes Risiko zu entgleisen. So stellt Narzissmus ein Risiko für Management-Derailment dar. Auch zeigt sich kein Zusammenhang zwischen Narzissmus und der Emotionsregulation von Führungskräften. Es scheint so, als würden bestimmte Facetten der Konstrukte miteinander korrelieren, allerdings nicht in ihrer Gesamtheit. Auch vorausgegangene Studien konnten dies belegen und haben ebenfalls keinen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen dem Gesamtkonstrukt des Narzissmus und dem Gesamtkonstrukt der Emotionsregulation finden können. Da ein Kritikpunkt des NPIs dieser ist, dass der Fragebogen den grandiosen Narzissmus misst und Forschungen belegen konnten, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem grandiosen Narzissmus und der Emotionsregulation gibt, konnten diese vorausgegangenen Forschungen bestätigt werden. Narzisstische Personen treffen vorschnelle Entscheidungen, welche meist egoistisch motiviert sind und haben ein erhöhtes Risiko für Arbeitssucht, sind allerdings auch charmant und souverän mit hohen Karrierezielen. Auch ist die Innovativität von Narzissten ein Vorteil für die Organisation genauso, wie die erhöhte Arbeitszufriedenheit und das erhöhte Commitment, welches OCB hervorrufen kann und sich positiv auf die

Funktionsfähigkeit einer Organisation auswirkt. Im Führungsprozess rufen Narzissten grandiose Visionen aus und lassen keinen Widerspruch zu. Auch werden bei dem Treffen von Entscheidungen die Interessen der Organisation und deren Mitglieder missachtet und der Austausch von wichtigen Informationen wird in Teamarbeiten unterdrückt. Zu Beginn werden Narzissten als sehr effektiv wahrgenommen, unterdrücken aber die Leistungen der Mitarbeitenden und die Beurteilung dieser fällt schlechter aus. Durch das Bedürfnis von narzisstischen Führungskräften nach Bewunderung, können diese allerdings auch den Karriereerfolg und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördern. In Hinblick auf die Emotionsregulation wird die Authentizität einer Führungskraft immer bedeutsamer, auch in Bezug auf die modernen Führungsstile, wie den transformationalen Führungsstil. Mit der richtigen Art der Führung und vermehrtem Deep Acting kann so das berufliche Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gefördert werden. Auch wirken Führungskräfte, welche Deep Acting verwenden souveräner und selbstsicherer. So haben beide Konstrukte, sowohl der Narzissmus als auch die Emotionsregulation dieser Studie zufolge eine große Bedeutung für den Führungsprozess.

## Literaturverzeichnis

- Abler, B. & Kessler, H. (2009). Emotion Regulation Questionnaire – Eine deutschsprachige Fassung des ERQ von Gross und John. *Diagnostica*, 55(3), 144–152. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.55.3.144>
- Albrecht, M. V. (2014). *Ovids „Metamorphosen“: Texte, Themen, Illustrationen (Heidelberger Studienhefte zur Altertumswissenschaft) (1. Aufl.)*. Universitätsverlag Winter GmbH Heidelberg.
- Aldao, A. (2014). The Future of Emotion Regulation Research: Capturing Context. *PsycEXTRA Dataset*. <https://doi.org/10.1037/e530982014-001>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Back, M. D., Schmukle, S. C. & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism–popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 132–145. <https://doi.org/10.1037/a0016338>
- Barnow, S. (2020). *Handbuch Emotionsregulation: Zwischen psychischer Gesundheit und Psychopathologie (1. Aufl. 2020)*. Springer.
- Barry, C. T., Lui, J. H. L. & Anderson, A. C. (2016). Adolescent Narcissism, Aggression, and Prosocial Behavior: The Relevance of Socially Desirable Responding. *Journal of Personality Assessment*, 99(1), 46–55. <https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1193812>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership: A Comprehensive Review of Theory and Research (2 New edition)*. Psychology Press.
- Beil, J. (2022, 11. November). *Manager werden: Weshalb heute niemand mehr Chef werden will*. Abgerufen am 24. Dezember 2022, von <https://www.handelsblatt.com/karriere/manager-werden-weshalb-heute-niemand-mehr-chef-werden-will-/28782734.html>
- Ben-Ze'ev, A. (2009). The Thing Called Emotion. *Oxford Handbooks Online*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235018.003.0003>

- Besser, A. & Priel, B. (2010). Grandiose Narcissism Versus Vulnerable Narcissism in Threatening Situations: Emotional Reactions to Achievement Failure and Interpersonal Rejection. *Journal of Social and Clinical Psychology, 29*(8), 874–902. <https://doi.org/10.1521/jscp.2010.29.8.874>
- Bierhoff, H. & Herner, M. J. (2009). *Narzissmus - die Wiederkehr* (1., Aufl.). Huber, Bern.
- Blair, C. A., Hoffman, B. J. & Helland, K. R. (2008). Narcissism in Organizations: A Multisource Appraisal Reflects Different Perspectives. *Human Performance, 21*(3), 254–276. <https://doi.org/10.1080/08959280802137705>
- Bongard, S. & al'Absi, M. (2003). Domain-specific anger expression assessment and blood pressure during rest and acute stress. *Personality and Individual Differences, 34*(8), 1383–1402. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(02\)00106-x](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(02)00106-x)
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brown, R. P. & Bosson, J. K. (2001). Narcissus meets Sisyphus: Self-love, self-loathing, and the never-ending pursuit of self-worth. *Psychological Inquiry, 12*(4), 210. [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1195/](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1195/)
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. & DeMarree, K. G. (2008). Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*(12), 1663–1676. <https://doi.org/10.1177/0146167208324101>
- Burns, J. M. (2010). *Leadership (Harper Perennial Political Classics)* (1. Aufl.). Harper Perennial Modern Classics.
- Bushman, B. J. & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(1), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.219>
- Buss, D. M. & Chiodo, L. M. (1991). Narcissistic Acts in Everyday Life. *Journal of Personality, 59*(2), 179–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1991.tb00773.x>

- Cain, N. M., Pincus, A. L. & Ansell, E. B. (2008). Narcissism at the crossroads: Phenotypic description of pathological narcissism across clinical theory, social/personality psychology, and psychiatric diagnosis. *Clinical Psychology Review*, 28(4), 638–656. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2007.09.006>
- Campbell, W. K., Foster, C. A. & Finkel, E. J. (2002). Does self-love lead to love for others? A story of narcissistic game playing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 340–354. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.340>
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297–311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>
- Campbell, W. K., Rudich, E. A. & Sedikides, C. (2002). Narcissism, Self-Esteem, and the Positivity of Self-Views: Two Portraits of Self-Love. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 358–368. <https://doi.org/10.1177/0146167202286007>
- Carlson, E. N. (2013). Honestly Arrogant or Simply Misunderstood? Narcissists' Awareness of their Narcissism. *Self and Identity*, 12(3), 259–277. <https://doi.org/10.1080/15298868.2012.659427>
- Caspar, F., Pjanic, I. & Westermann, S. (2017). *Klinische Psychologie (Basiswissen Psychologie)* (1. Aufl. 2018). Springer.
- Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chopik, W. J. & Grimm, K. J. (2019). Longitudinal changes and historic differences in narcissism from adolescence to older adulthood. *Psychology and Aging*, 34(8), 1109–1123. <https://doi.org/10.1037/pag0000379>
- Chuang, A., Judge, T. A. & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28–56. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2010.532911>
- Collani, G. (2008). Deutsche Versionen des Narcissistic Personality Inventory (NPI-d). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis51>

- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P. & Miners, C. T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496–508. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.012>
- Csef, H. (2016). Narzissmus und Derailment – wenn Führungskräfte entgleisen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(2), 163–171. <https://doi.org/10.1007/s11613-016-0451-7>
- Czarna, A. Z., Zajenkowski, M., Maciantowicz, O. & Szymaniak, K. (2019). The relationship of narcissism with tendency to react with anger and hostility: The roles of neuroticism and emotion regulation ability. *Current Psychology*, 40(11), 5499–5514. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00504-6>
- Daigeler, T., Hölzl, F. & Raslan, N. (2019). *Führungstechniken (Haufe TaschenGuide)* (5. Auflage 2019). Haufe.
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615–634. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00147-9)
- Dietzfelbinger, D. (2015). *Praxisleitfaden Unternehmensethik: Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen* (2. Aufl. 2015). Gabler Verlag.
- Dollard, M., Dormann, C., Boyd, C., Winefield, H. & Winefield, A. (2003). Unique aspects of stress in human service work. *Australian Psychologist*, 38(2), 84–91. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707087>
- Dwyer, F. R. (1980). Response Errors in Survey Research. *California Management Review*, 23(1), 39–45. <https://doi.org/10.2307/41164902>
- Enste, D. H., Eyerund, T., Knelsen, I. & Roman Herzog Institut. (2013). Führung im Wandel. *Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert*, 22. ETH Zürich. (1997, 26. Juni). *Privater und öffentlicher Sektor im Spannungsfeld der Globalisierung*. E-Periodica. Abgerufen am 15. November 2022, von <https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=sbz-003:1997:115::479>
- Exline, J. J., Baumeister, R. F., Bushman, B. J., Campbell, W. K. & Finkel, E. J. (2004). Too Proud to Let Go: Narcissistic Entitlement as a Barrier to Forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 894–912. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.894>

- Externbrink, K. & Keil, M. (2017). *Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen: Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade* (1. Aufl. 2018). Springer.
- Falco, A., Girardi, D., Di Sipio, A., Calvo, V., Marogna, C. & Snir, R. (2020). Is Narcissism Associated with Heavy Work Investment? The Moderating Role of Workload in the Relationship between Narcissism, Workaholism, and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4750. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134750>
- Farwell, L. & Wohlwend-Lloyd, R. (1998). Narcissistic Processes: Optimistic Expectations, Favorable Self-Evaluations, and Self-Enhancing Attributions. *Journal of Personality*, 66(1), 65–83. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00003>
- Fehr, B. & Russell, J. A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113(3), 464–486. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.113.3.464>
- Feldman Barrett, L. F. (1997). The Relationships among Momentary Emotion Experiences, Personality Descriptions, and Retrospective Ratings of Emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1100–1110. <https://doi.org/10.1177/01461672972310010>
- Felfe, J. & Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 279–303. <https://doi.org/10.1080/13594320802708070>
- Fiedler, P. (2007). *Persönlichkeitsstörungen* (6. Aufl.). Beltz.
- Fischer, A. H., Manstead, A. S. R., Evers, C., Timmers, M. & Valk, G. (2004). Motives and Norms Underlying Emotion Regulation. *The Regulation of Emotion*, 202–225. <https://doi.org/10.4324/9781410610898-14>
- Fisk, G. M. & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>
- Foster, J. D., Keith Campbell, W. & Twenge, J. M. (2003). Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of*

- Research in Personality*, 37(6), 469–486. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(03\)00026-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(03)00026-6)
- Frank, M. G. & Ekman, P. (1993). Not all smiles are created equal: the differences between enjoyment and nonenjoyment smiles. *Humor - International Journal of Humor Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1515/humr.1993.6.1.9>
- Furnham, A., Crump, J. & Ritchie, W. (2013). What it takes: Ability, demographic, bright and dark side trait correlates of years to promotion. *Personality and Individual Differences*, 55(8), 952–956. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.07.469>
- Furnham, A., Hyde, G. & Trickey, G. (2012). Do your Dark Side Traits Fit? Dysfunctional Personalities in Different Work Sectors. *Applied Psychology*, 63(4), 589–606. <https://doi.org/10.1111/apps.12002>
- Future Forum. (2022, 21. November). *Executives feel the strain of leading in the 'new normal'*. <https://futureforum.com/research/pulse-report-fall-2022-executives-feel-strain-leading-in-new-normal/>
- Gabriel, M. T., Critelli, J. W. & Ee, J. S. (1994). Narcissistic Illusions in Self-Evaluations of Intelligence and Attractiveness. *Journal of Personality*, 62(1), 143–155. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00798.x>
- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011>
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Glaso, L., Ekerholt, K., Barman, S. & Einarsen, S. (2006). The instrumentality of emotion in leader-subordinate relationships. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 1(3), 255. <https://doi.org/10.1504/ijwoe.2006.010791>
- Goffman, E. (1969). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. Texte und Studien zur Soziologie*. Piper, 1969.
- GRA - Stiftung gegen Rassismus und Antisemitismus. (2022, 6. Mai). *Führer | GRA - Stiftung gegen Rassismus und Antisemitismus*. GRA - Stiftung gegen Rassismus und Antisemitismus | Abgerufen am 25. Dezember 2022, von <https://www.gra.ch/bildung/glossar/duce-fuehrer/>

- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grijalva, E., Newman, D. A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W. & Yan, T. (2015). Gender differences in narcissism: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(2), 261–310. <https://doi.org/10.1037/a0038231>
- Gross, J. J. (2013). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *Emotion*, 13(3), 359–365. <https://doi.org/10.1037/a0032135>
- Gross, J. J. (2014). Emotion regulation: Conceptual and empirical foundations. In *Handbook of emotion regulation*. Guilford Publications.
- Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/1047840x.2014.940781>
- Gross, J. J. & Feldman Barrett, L. (2011a). Emotion Generation and Emotion Regulation: One or Two Depends on Your Point of View. *Emotion Review*, 3(1), 8–16. <https://doi.org/10.1177/1754073910380974>
- Gross, J. J. & Feldman Barrett, L. (2011b). Emotion Generation and Emotion Regulation: One or Two Depends on Your Point of View. *Emotion Review*, 3(1), 8–16. <https://doi.org/10.1177/1754073910380974>
- Gross, J. J. & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Grote, S. (2012). *Die Zukunft der Führung* (2012. Aufl.). Springer.
- Gruber, W. (2019, 9. Mai). *Korrelationen | Statistik mit R für Fortgeschrittene*. <https://wgruber.github.io/Modellbildung2/korrelationen.html>
- Gyurak, A., Gross, J. J. & Etkin, A. (2011). Explicit and implicit emotion regulation: A dual-process framework. *Cognition & Emotion*, 25(3), 400–412. <https://doi.org/10.1080/02699931.2010.544160>
- Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Haga, S. M., Kraft, P. & Corby, E. K. (2007). Emotion Regulation: Antecedents and Well-Being Outcomes of Cognitive Reappraisal and Expressive Suppression in Cross-

- Cultural Samples. *Journal of Happiness Studies*, 10(3), 271–291.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-007-9080-3>
- Hartung, S. (2018). *Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung: Grundlagen für systemische Personal- und Organisationsentwicklung* (1. Aufl. 2018). Springer Gabler.
- Hernstein. (2015, 29. November). *Führen junge Führungskräfte anders als alte Hasen? Unter-neh-men und ihr Wer-te-kom-pass: Die Pri-o-ri-tä-ten*. BildungsSpiegel. Abgerufen am 25. Dezember 2022, von  
<https://www.bildungsspiegel.de/news/personalfuehrung-planung-entwicklung/118-fuehren-junge-fuehrungskraefte-anders-als-alte-hasen>
- Hochschild, A. R., Beck-Gernsheim, E. & Kardoff, E. V. (1990). *Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle (Theorie und Gesellschaft)* (1. Aufl.). Campus Verlag.
- Hoffmann, M. (2021, 4. Februar). *Ich und Chef werden? Danke nein*. DER SPIEGEL, Hamburg, Germany. Abgerufen am 25. Dezember 2022, von  
<https://www.spiegel.de/karriere/fuehrungskraft-in-krisenzeiten-immer-weniger-wollen-chef-sein-a-d748f7d7-c39f-4a00-a3f9-c24bb3d226e7>
- Holt, D. V., Aguilar-Raab, C. & Pruessner, L. (2020). Messung interindividueller Unterschiede in der Emotionsregulation. In *Handbuch Emotionsregulation* (1. Aufl., S. 37–62). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60280-5>
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M. & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151–168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (Springer-Lehrbuch)* (2., überarb. Aufl. 2013). Springer.
- Izard, C. E. (2010). The Many Meanings/Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. *Emotion Review*, 2(4), 363–370. <https://doi.org/10.1177/1754073910374661>

- Jerzy, N. (2022, 17. Juni). *Warum immer mehr Manager kündigen*. capital.de. Abgerufen am 25. Dezember 2022, von <https://www.capital.de/karriere/warum-immer-mehr-manager-kuendigen-31960482.html>
- sJonason, P. K., Wee, S., Li, N. P. & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, *69*, 119–123. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.05.024>
- Judge, T. A., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 762–776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kampe, L., Bohn, J., Remmers, C. & Hörz-Sagstetter, S. (2021). It's Not That Great Anymore: The Central Role of Defense Mechanisms in Grandiose and Vulnerable Narcissism. *Frontiers in Psychiatry*, *12*. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.661948>
- Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: Extras online (Springer-Lehrbuch)* (3., vollst. überarb. Aufl. 2019). Springer.
- Kernberg, O. F. & Schultz, H. (1980). *Borderline- Störungen und pathologischer Narzißmus* (4.). Suhrkamp.
- Kernis, M. H. & Sun, C. R. (1994). Narcissism and Reactions to Interpersonal Feedback. *Journal of Research in Personality*, *28*(1), 4–13. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1002>
- Krizan, Z. & Herlache, A. D. (2017). The Narcissism Spectrum Model: A Synthetic View of Narcissistic Personality. *Personality and Social Psychology Review*, *22*(1), 3–31. <https://doi.org/10.1177/1088868316685018>
- Lammers, C.-H. (2021). Narzisstische Persönlichkeitsstörung. In *Verhaltenstherapiemanual – Erwachsene* (S. 537–542). Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. SPRINGER PUB.
- Lehmberg, S. & Soyka, M. (2015). Emotionsregulation und Lebensqualität bei Amphetamin- und Kokainkonsum. *Der Nervenarzt*, *87*(5), 513–520. <https://doi.org/10.1007/s00115-015-4411-9>

- Loeffler, L. A. K., Huebber, A. K., Radke, S., Habel, U. & Derntl, B. (2020). The Association Between Vulnerable/Grandiose Narcissism and Emotion Regulation. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.519330>
- Michel, J. S. & Bowling, N. A. (2012). Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 93–105. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9265-6>
- Morf, C. C. & Rhodewalt, F. (1993). Narcissism and Self-Evaluation Maintenance: Explorations in Object Relations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 19*(6), 668–676. <https://doi.org/10.1177/0146167293196001>
- Morf, C. C., Torchetti, L. & Schürch, E. (2011). Narcissism From the Perspective of the Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder, 56–70*. <https://doi.org/10.1002/9781118093108.ch6>
- Nerdinger, F. W. (2012). Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. *Report Psychologie, 37*, 8–18.
- Nerdinger, F. W., Oelsnitz, V. D. der & Weibler, J. (2012). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen (Organisation und Führung) (3.)*. W. Kohlhammer GmbH.
- Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H. B. & Van Vianen, A. E. M. (2011). Reality at Odds With Perceptions. *Psychological Science, 22*(10), 1259–1264. <https://doi.org/10.1177/0956797611417259>
- Niermeyer, R. & Postall, N. (2010). *Effektive Mitarbeiterführung: Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte* (2010. Aufl.). Gabler Verlag.
- O’Boyle, E. H., 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. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Papageorgiou, K. A., Denovan, A. & Dagnall, N. (2019). The positive effect of narcissism on depressive symptoms through mental toughness: Narcissism may be a dark trait but it does help with seeing the world less grey. *European Psychiatry, 55*, 74–79. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2018.10.002>
- Parkinson, B., Totterdell, P. & Briner, R. B. (2000). *Stimmungen: Struktur, Dynamik und Beeinflussungsmöglichkeiten eines psychologischen Phänomens*. Klett-Cotta /J. G. Cotta’sche Buchhandlung Nachfolger.

- Paulhus, D. L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: A mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1197–1208. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1197>
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6)
- Penney, L. M. & Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1 & 2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Petermann, F. (2021). *Emotionsdysregulation – Dorsch - Lexikon der Psychologie*. Abgerufen am 2. Januar 2023, von <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/emotionsdysregulation>
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A. & Veselka, L. (2011). Trait Emotional Intelligence and the Dark Triad Traits of Personality. *Twin Research and Human Genetics*, 14(1), 35–41. <https://doi.org/10.1375/twin.14.1.35>
- Pfeiffer, F. (2022, 7. Februar). *Deduktiv in deiner wissenschaftlichen Arbeit vorgehen*. Scribbr. <https://www.scribbr.de/methodik/deduktiv/>
- Poggensee, J. (2022, 15. August). *Wissenschaftlicher Grund: Darum sind Frauen häufig bessere Chefs*. Business Insider. Abgerufen am 24. Dezember 2022, von <https://www.businessinsider.de/karriere/diese-zwei-fuehrungseigenschaften-bringen-mehr-frauen-als-maenner-mit-c/>
- Pritz, A. (2007). *Einhundert Meisterwerke der Psychotherapie: Ein Literaturführer* (2008. Aufl.). Springer.
- Puckett, S. (2016). *Die Führungskraft aus unterschiedlichen Blickwinkeln: Führungsbeurteilung über quellenspezifische 360°-Skalen* (1. Aufl. 2016). Springer.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1990). Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Display of Positive Emotion? *Academy of Management Journal*, 33(3), 623–637. <https://doi.org/10.5465/256584>
- Raio, C. M., Orederu, T. A., Palazzolo, L., Shurick, A. A. & Phelps, E. A. (2013). Cognitive emotion regulation fails the stress test. *Proceedings of the National*

- Academy of Sciences*, 110(37), 15139–15144.  
<https://doi.org/10.1073/pnas.1305706110>
- Raskin, R., Novacek, J. & Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 911–918.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.6.911>
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Rhodewalt, F. & Morf, C. C. (1998). On self-aggrandizement and anger: A temporal analysis of narcissism and affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 672–685. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.672>
- Rose, P. (2002). The happy and unhappy faces of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 33(3), 379–391. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(01\)00162-3](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(01)00162-3)
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Ryan P. Brown & Jennifer K. Bosson. (2001). Narcissus meets Sisyphus: Self-love, self-loathing, and the never-ending pursuit of self-worth. *Psychological Inquiry*, 12(4), 210. [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1195/](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1195/)
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1 & 2), 5–11.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Sanecka, E. (2021). Grandiose and vulnerable narcissism and regulatory focus at work in relation to strengths use and deficit correction in the workplace. *PLOS ONE*, 16(10), e0258609. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258609>
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90017-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90017-9)
- Scherer, K. R. & Ekman, P. (1984). *Approaches To Emotion*. Routledge.
- Schmitz, B., Fydrich, T. & Limbacher, K. (1996). *Persönlichkeitsstörungen*. BeltzPVU.

- Schneck, C. (2017). *Coaching und Narzissmus: Psychologische Grundlagen und Praxishinweise für Management-Coaches und Berater* (1. Aufl. 2018). Springer.
- Schuler, H. & Moser, K. (2019). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (Vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage 2019). Hogrefe AG.
- Schütz, A., Marcus, B. & Sellin, I. (2004). Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: Psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory). *Diagnostica*, 50(4), 202–218. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.50.4.202>
- Sedikides, W.K. Campbell, Glenn D. Reeder, Andrew J. Elliot & Aiden P. Gregg. (2002). Do others bring out the worst in narcissists? The „Others Exist for Me“ illusion. Lawrence Erlbaum Associates eBooks.
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M. & Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 400–416. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.3.400>
- Senge, K. & Schützeichel, R. (2012). *Hauptwerke der Emotionssoziologie* (2013. Aufl.). Springer VS.
- Sheppes, G. & Gross, J. J. (2011). Is Timing Everything? Temporal Considerations in Emotion Regulation. *Personality and Social Psychology Review*, 15(4), 319–331. <https://doi.org/10.1177/1088868310395778>
- Stadelmaier, U. W. (2009). Deutsche Führungskräfte-Version des Emotion Regulation Questionnaire (ERQ-D-FK). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis29>
- Statista. (2022, 29. November). *Frauenanteil in Vorständen der DAX-Unternehmen in Deutschland bis 2021*. Abgerufen am 24. Dezember 2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/409010/umfrage/frauenanteil-in-dax-vorstaenden/>
- Stemmler, G. (2009). *Psychologie der Emotion (Enzyklopädie der Psychologie)* (1. Auflage 2009). Hogrefe Verlag.
- Stucke, T. S. (2003). Who’s to blame? Narcissism and self-serving attributions following feedback. *European Journal of Personality*, 17(6), 465–478. <https://doi.org/10.1002/per.497>
- Teising, M. (2014). Narzissmus im Alter. *Psychotherapie*, 19(1), 126–136.

- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323–338. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.2.323>
- Troy, A. S., Shallcross, A. J. & Mauss, I. B. (1995). Corrigendum: A Person-by-Situation Approach to Emotion Regulation. *Psychological Science*, 27(3), 428–431. <https://doi.org/10.1177/0956797615627417>
- Tschan, F., Rochat, S. & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 195–220. <https://doi.org/10.1348/096317905x39666>
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Keith Campbell, W. & Bushman, B. J. (2008). Egos Inflating Over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875–902. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- Underwood, J. J., Barry, C. T. & Charles, N. E. (2021). The interplay between vulnerable and grandiose narcissism, emotion dysregulation, and distress tolerance in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 179, 110901. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110901>
- Vater, A., Roepke, S., Ritter, K. & Lammers, C. H. (2013). Narzisstische Persönlichkeitsstörung. *Psychotherapeut*, 58(6), 599–615. <https://doi.org/10.1007/s00278-013-1021-5>
- Waldkirch, K. (2018). *Erfolgreiches Personalmanagement in China: Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung* (3., akt.erw. Aufl. 2018). Springer Gabler.
- Wallace, H. M. & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819–834. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.819>
- Wang, G., Courtright, S. H., Oh, I. S. & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen* (1. Auflage 2004). Hogrefe Verlag.

- WEKA. (2022, 12. Dezember). *Junge Führungskräfte: Respekt erhalten, Vorbildfunktion erfüllen*. WEKA Business Media AG. Abgerufen am 25. Dezember 2022, von <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsaufgaben/article/junge-fuehrungskraefte-respekt-erhalten-vorbildfunktion-erfuellen/>
- Wilderer, M. C. (2010). *Transnationale Unternehmen zwischen heterogenen Umwelten und interner Flexibilisierung: Zur Rolle polykontextueller Netzwerke in der Siemens AG* (1. Aufl.). Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 590–597. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.4.590>
- Wisse, B., Barelds, D. P. & Rietzschel, E. F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82, 158–162. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.020>
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership In Organizations* (6. Aufl.). Pearson.
- Zapf, D. & Winkler, A. D. (2020). Emotionsregulation in Organisationen. In *Handbuch Emotionsregulation* (1. Aufl., S. 163–172). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60280-5>
- Zeigler-Hill, V. & Vonk, J. (2015). Dark Personality Features and Emotion Dysregulation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 34(8), 692–704. <https://doi.org/10.1521/jscp.2015.34.8.692>
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. & Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3). <https://doi.org/10.21818/001c.17899>
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M. & Richter, P. (2014). Is Transformational Leadership Healthy for Employees? A Multilevel Analysis in 16 Nations. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1–2), 24–51. <https://doi.org/10.1177/239700221402800103>

# Anhang

## Anhang A: Online-Fragebogen

Korrekturfahne base (NarzissmusBachelorarbeit) 09.01.2023, 18:22

09.01.23, 18:22

**Seite 01**

**Start**

**Liebe Teilnehmenden,**

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den Online-Fragebogen zum Thema "Narzissmus im organisationalen Kontext" zu beantworten. Diese Umfrage findet im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Studiengang "Arbeits- und Organisationspsychologie" an der Hochschule Rhein-Waal statt.

In dem Fragebogen werden Ihnen Fragen zu Ihrer eigenen Person gestellt. Wichtig dabei ist, dass es keine "richtigen" oder "falschen" Antworten gibt. Es wird ausschließlich nach Ihrer persönlichen Einschätzung gefragt. Wenn Ihnen die Beantwortung einmal schwerfallen sollte, kreuzen Sie bitte die Antwort an, die am ehesten auf Sie zutrifft.

Die Umfrage wird **ca. 8 Minuten** Zeit in Anspruch nehmen und richtet sich an **berufstätige Personen** im Alter von **mindestens 18 Jahren**.

Bei weiteren Fragen in Bezug auf die von Ihnen erfassten Daten oder sonstigen Anliegen bezüglich dieser Umfrage, können Sie mich gerne kontaktieren (Viviane-Ellena.Sattler@hsrw.org).

Bereits im Voraus vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Viviane Ellena Sattler

### Hinweise zum Datenschutz

Im Folgenden werde ich Sie über den datenschutzkonformen Umgang mit Ihren personenbezogenen Daten informieren und Sie um Ihre Zustimmung zur Teilnahme an meiner Umfrage sowie zur Verwendung Ihrer Daten im Rahmen meiner Bachelorarbeit bitten.

Die Erfassung der Befragungsinhalte erfolgt nach den Vorschriften der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und allen weiteren geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Im Rahmen der Umfrage für die Bachelorarbeit werden demographische Daten, allgemeine Daten, die Ihre aktuelle Tätigkeit betreffen und Daten, die der Erfassung der Ausprägung des Narzissmus dienen, erfasst. Alle erhobenen Daten werden ausschließlich für diese Bachelorarbeit genutzt, nicht an Dritte weitergeleitet und geschützt gespeichert. Zu keinem Zeitpunkt sind Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Nach der anonymen Auswertung werden die Forschungsergebnisse im Rahmen meiner Bachelorarbeit ausschließlich in anonymisierter Form veröffentlicht.

Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig. Sie haben jederzeit die Möglichkeit, die Umfrage abzubrechen und Ihre Daten nicht zu übermitteln.

Hiermit stimme ich der Teilnahme an der oben beschriebenen Studie sowie der Verwendung meiner Daten für die angegebenen Zwecke zu.

- Ja
- Nein (Hiermit beenden Sie die Teilnahme an der Online-Umfrage)

SD04 

---

**Seite 02**  
SDD**Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?**SD01 

- Männlich  
 Weiblich  
 Divers

**Wie alt sind Sie?**SD02  Jahre alt

---

**Seite 03**  
Sektor**In welchem Sektor lässt sich Ihre Arbeit einordnen?**MO01 

Der PRIVATE SEKTOR umfasst Organisationen, die sich in Privatbesitz befinden und nicht Teil der Regierung sind. Dazu gehören Gesellschaften und alle Arten von kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Im privaten Sektor streben die meisten Organisationen an, im Austausch für Waren oder Dienstleistungen Gewinne zu erzielen.

Der ÖFFENTLICHE SEKTOR umfasst Organisationen, die der Regierung gehören. Das Hauptziel des öffentlichen Sektors ist es, den Bürger:innen des Landes Dienstleistungen anzubieten, die indirekt durch Steuern und Spenden finanziert werden.

**Ich bin...**

---

**Seite 04**  
MA FK**Welche Position haben Sie in Ihrer Organisation?**ZH01 

- Mitarbeitende:r
- Führungskraft

**2 aktive(r) Filter****Filter ZH01/F1**

Wenn eine der folgenden Antwortoption(en) ausgewählt wurde: **2**  
Dann Frage/Text **FT01** später im Fragebogen anzeigen (sonst ausblenden)

**Filter ZH01/F2**

Wenn eine der folgenden Antwortoption(en) ausgewählt wurde: **2**  
Dann Frage/Text **ZH02** später im Fragebogen anzeigen (sonst ausblenden)

---

**Seite 05**  
Dauer**Wie lange sind Sie schon als Führungskraft tätig?**FT01 

- < 1/2 Jahr
- 1/2 bis 1 Jahr
- > 1 bis 3 Jahre
- > 3 bis 5 Jahre
- > 5 bis 10 Jahre
- > 10 Jahre

---

**Seite 06**  
EmotionZH02 

**Nun folgen ein paar Fragen zu Ihren Emotionen, besonders dazu, wie Sie sie kontrollieren (d. h. wie Sie sie regulieren und mit ihnen umgehen). Die Fragen betreffen zwei verschiedene Aspekte Ihrer Emotionen. Ein Aspekt ist Ihr emotionales Erleben, was Sie also im Innern fühlen. Der andere Aspekt ist Ihr emotionaler Ausdruck, also wie Sie Ihre Emotionen zeigen. Z. B. mit der Art, wie Sie sprechen, gestikulieren und sich verhalten. Obwohl manche der folgenden Fragen einander ähnlich scheinen, unterscheiden sich alle Fragen bedeutend voneinander.**

Antworten Sie bitte mit der folgenden Skala auf jede einzelne Frage: 1 = stimme überhaupt nicht zu 4 = neutral 7 = stimme vollkommen zu.

	stimme überhaupt nicht zu		neutral			stimme vollkommen zu	
	1	2	3	4	5	6	7
Wenn ich mehr positive Emotionen empfinden möchte (wie z.B. Freude oder Vergnügen), dann ändere ich meine Denkweise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich behalte meine Emotionen für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich weniger negative Emotionen empfinden möchte (wie z. B. Traurigkeit oder Zorn), dann ändere ich meine Denkweise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich positive Emotionen empfinde, achte ich darauf, sie nicht zu zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mich in einer stressigen Situation befinde, dann denke ich so darüber, dass ich ruhig bleibe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kontrolliere meine Emotionen dadurch, dass ich sie nicht zeige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mehr positive Emotionen empfinden möchte, dann ändere ich, wie ich über die Situation denke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kontrolliere meine Emotionen, indem ich einmal anders über meine Situation nachdenke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich negative Emotionen empfinde, dann stelle ich sicher, dass ich sie nicht zeige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich weniger negative Emotionen empfinden möchte, dann ändere ich, wie ich über die Situation denke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

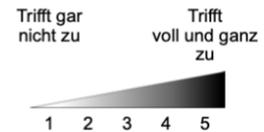
**Seite 07****Narzissmus**

NZ01

**Fast geschafft!**

**Nachfolgend finden Sie einige Aussagen, die sich auf bestimmte Aspekte Ihrer Person beziehen. Kreuzen Sie bitte jeweils eine der Antwortalternativen danach an, ob die Aussage auf Sie mehr oder weniger zutrifft. Denken Sie dabei immer an die generelle Tendenz, die Ihrer Persönlichkeit entsprechen würde, nicht an Ausnahmesituationen.**

Versuchen Sie, spontan zu antworten und nicht zu lange nachzugrübeln!



- |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Es fällt mir leicht, andere zu manipulieren.  | <input type="radio"/> |
| Bescheidenheit passt nicht zu mir.  | <input type="radio"/> |
| Ich wünschte, jemand würde eines Tages meine Biografie schreiben.                     | <input type="radio"/> |
| Ich neige dazu anzugeben, wenn sich mir Gelegenheit dafür bietet.                     | <input type="radio"/> |
| Ich weiß, dass ich gut bin, weil ich das immer wieder gesagt bekomme.                 | <input type="radio"/> |
| Ich werde einmal ein bedeutender Mensch werden.                                       | <input type="radio"/> |
| Ich kann mich meistens aus allen unangenehmen Situationen herausreden.                | <input type="radio"/> |
| Ich werde niemals zufrieden sein, bevor ich nicht alles das bekomme, was mir zusteht. | <input type="radio"/> |
| Ich bin fähiger als andere Leute.   | <input type="radio"/> |
| Ich bin ein außergewöhnlicher Mensch.   | <input type="radio"/> |
| Ich habe einen starken Machtwillen.   | <input type="radio"/> |
| Ich möchte es in den Augen der Welt zu etwas bringen.                                 | <input type="radio"/> |
| Ich halte mich selbst für einen guten Führer.   | <input type="radio"/> |
| Ich erteile anderen gerne Anweisungen.  | <input type="radio"/> |
| Ich werde ein erfolgreicher Mensch sein.  | <input type="radio"/> |
| Wenn ich die Welt regieren würde, wäre sie ein viel angenehmerer Aufenthaltsort.      | <input type="radio"/> |
| Ich übernehme gerne die Verantwortung, wenn Entscheidungen zu treffen sind.           | <input type="radio"/> |

---

**Letzte Seite**

## **Vielen lieben Dank für Ihre Teilnahme!**

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Wenn Sie Fragen haben, können Sie mich gerne per Mail ([Viviane-Ellena.Sattler@hsrw.org](mailto:Viviane-Ellena.Sattler@hsrw.org)) kontaktieren.

Ansonsten wurden Ihre Antworten gespeichert und Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

---

[Viviane Ellena Sattler](#), Hochschule Rhein-Waal – 2022

## Anhang B: Analyse der Stichprobe

**Tabelle 1:** Gesamtstichprobe aufgeteilt nach Geschlecht

*Geschlecht*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Männlich	86	48,3	48,3	48,3
	Weiblich	92	51,7	51,7	100,0
	Gesamt	178	100,0	100,0	

**Tabelle 2:** Gesamtstichprobe aufgeteilt nach Position im Unternehmen

*Position*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Mitarbeitende:r	138	77,5	77,5	77,5
	Führungskraft	40	22,5	22,5	100,0
	Gesamt	178	100,0	100,0	

**Tabelle 3:** Mitarbeitende aufgeteilt nach Geschlecht

*Geschlecht<sup>a</sup>*

	N	%
Männlich	59	42,8%
Weiblich	79	57,2%

<sup>a</sup> Position = Mitarbeitende:r

**Tabelle 4:** Führungskräfte aufgeteilt nach Geschlecht

*Geschlecht<sup>a</sup>*

	N	%
Männlich	27	67,5%
Weiblich	13	32,5%

<sup>a</sup> Position = Führungskraft

**Tabelle 5:** Statistiken des Alters der Gesamtstichprobe*Statistiken*

Alter: ... Jahre alt

N	Gültig	178
	Fehlend	0
Mittelwert		32,22

**Tabelle 6:** Häufigkeiten der Gesamtstichprobe aufgeteilt nach Altersgruppen*Kategorien des Alters*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	105	59,0	59,0	59,0
	2	32	18,0	18,0	77,0
	3	15	8,4	8,4	85,4
	4	20	11,2	11,2	96,6
	5	6	3,4	3,4	100,0
	Gesamt	178	100,0	100,0	

**Tabelle 7:** Häufigkeiten der Mitarbeitenden aufgeteilt nach Alterskategorien*Kategorien des Alters<sup>a</sup>*

	N	%
1	98	71,0%
2	22	15,9%
3	7	5,1%
4	7	5,1%
5	4	2,9%

<sup>a</sup> Position = Mitarbeitende:r**Tabelle 8:** Häufigkeiten der Führungskräfte aufgeteilt nach Alterskategorien*Kategorien des Alters<sup>a</sup>*

	N	%
1	7	17,5%
2	10	25,0%
3	8	20,0%
4	13	32,5%
5	2	5,0%

<sup>a</sup> Position = Führungskraft

**Tabelle 9:** Statistiken des Alters der Mitarbeitenden*Statistiken<sup>a</sup>*

Alter: ... Jahre alt

N	Gültig	138
	Fehlend	0
Mittelwert		29,02
Spannweite		49
Minimum		18
Maximum		67

<sup>a</sup>. Position = Mitarbeitender**Tabelle 10:** Statistiken des Alters der Führungskräfte*Statistiken<sup>a</sup>*

Alter: ... Jahre alt

N	Gültig	40
	Fehlend	0
Mittelwert		43,25
Spannweite		48
Minimum		20
Maximum		68

<sup>a</sup>. Position = Führungskraft**Tabelle 11:** Statistiken der Dauer der Führungsposition*Statistiken*

Dauer der Position

N	Gültig	40
	Fehlend	138
Mittelwert		4,68
Std.-Abweichung		1,639
Spannweite		5
Minimum		1
Maximum		6

**Tabelle 12:** Häufigkeiten der Gesamtstichprobe aufgeteilt nach Sektoren*Form des Arbeitgebers*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	im privaten Sektor tätig.	146	82,0	82,0	82,0
	im öffentlichen Sektor tätig.	32	18,0	18,0	100,0
	Gesamt	178	100,0	100,0	

## Anhang C: Berechnungen zum Narzissmus

**Tabelle 1:** Reliabilitätsstatistiken des NPI-d Fragebogens

Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,868	17

**Tabelle 2:** Statistiken des NPI-d Fragebogens

Statistiken

Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens

N	Gültig	178
	Fehlend	0
Mittelwert		46,90
Std.-Abweichung		10,786
Spannweite		60
Minimum		23
Maximum		83

**Tabelle 3:** Statistiken der Subskalen der Fragebögen NPI-d und ERQ-D-FK

Statistiken<sup>a</sup>

		Autoriätsanspruch Narzissmus	Überheblichkeit, Selbstfähigkeit	Überlegenheitsgefühl, Einzigartigkeit	Angeberei	Manipulationsneigung, Ausbeutung	Anspruchsdenken	Neubewerten	Unterdrücken
N	Gültig	138	138	138	138	138	138	0	0
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	138	138
Mittelwert		8,99	8,94	7,57	4,70	5,45	10,02		
Std.-Abweichung		2,751	2,376	2,443	1,667	1,845	3,283		
Spannweite		12	10	11	8	8	14		
Minimum		3	4	3	2	2	4		
Maximum		15	14	14	10	10	18		

<sup>a</sup> Position = Mitarbeitende:r

**Tabelle 4:** Statistiken der Subskalen der Fragebögen NPI-d und ERQ-D-FK der Führungskräfte

Statistiken<sup>a</sup>

		Autoriätsanspruch Narzissmus	Überheblichkeit, Selbstfähigkeit	Überlegenheitsgefühl, Einzigartigkeit	Angeberei	Manipulationsneigung, Ausbeutung	Anspruchsdenken	Neubewerten	Unterdrücken
N	Gültig	40	40	40	40	40	40	40	40
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	0	0
Mittelwert		10,48	9,85	8,70	5,03	6,20	10,88	25,05	11,75
Std.-Abweichung		2,331	2,007	2,163	1,874	1,418	3,632	7,719	5,420
Spannweite		10	9	10	8	7	15	30	22
Minimum		5	6	5	2	3	4	5	4
Maximum		15	15	15	10	10	19	35	26

<sup>a</sup> Position = Führungskraft

**Tabelle 5:** Korrelation Narzissmus und Alterskategorien*Korrelationen*

		GES des NPI-D Fragebogens	Kategorien des Alters
Spearman-Rho	GES des NPI-D Fragebogens	Korrelationskoeffizient	1,000
		Sig. (2-seitig)	,414
		N	178
	Kategorien des Alters	Korrelationskoeffizient	-,062
		Sig. (2-seitig)	,414
		N	178

**Tabelle 6:** Deskriptive Statistiken zur Ausprägung des Narzissmus je Alterskategorie*Deskriptive Statistik*

## GES des NPI-D Fragebogens

	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Std.-Fehler	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
1	105	47,17	11,465	1,119	44,95	49,39	23	83
2	32	48,06	11,042	1,952	44,08	52,04	24	74
3	15	45,07	10,566	2,728	39,22	50,92	29	74
4	20	46,55	7,708	1,724	42,94	50,16	32	59
5	6	41,67	6,022	2,459	35,35	47,99	35	52
Gesamt	178	46,90	10,786	,808	45,30	48,49	23	83

**Tabelle 7:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und den Alterskategorien als Voraussetzung für die ANOVA*Tests auf Normalverteilung*

	Kategorien des Alters	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
GES des NPI-D Fragebogens	1	,064	105	,200*	,987	105	,429
	2	,142	32	,100	,960	32	,280
	3	,189	15	,155	,889	15	,064
	4	,123	20	,200*	,968	20	,720
	5	,183	6	,200*	,942	6	,678

\* Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors**Tabelle 8:** Test der Varianzhomogenität als Voraussetzung für die ANOVA*Tests der Varianzhomogenität*

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
GES des NPI-D Fragebogens	Basiert auf dem Mittelwert	1,869	4	173	,118
	Basiert auf dem Median	1,908	4	173	,111
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	1,908	4	161,416	,112
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	1,884	4	173	,115

**Tabelle 9:** ANOVA Narzissmus zwischen Alterskategorien

ANOVA

GES des NPI-D Fragebogens

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Zwischen den Gruppen	268,174	4	67,043	,571	,684
Innerhalb der Gruppen	20324,006	173	117,480		
Gesamt	20592,180	177			

**Tabelle 10:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und dem Geschlecht als Voraussetzung für die Korrelation

Tests auf Normalverteilung

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	,055	178	,200*	,988	178	,146
Geschlecht	,349	178	<,001	,636	178	<,001

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup>. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors**Tabelle 11:** Korrelation Narzissmus und Geschlecht

Korrelationen

		Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens		Geschlecht
Spearman-Rho	Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Korrelationskoeffizient	1,000	-,281**
		Sig. (2-seitig)	.	<,001
		N	178	178
Geslecht	Geslecht	Korrelationskoeffizient	-,281**	1,000
		Sig. (2-seitig)	<,001	.
		N	178	178

\*\*. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 12:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und dem Geschlecht als Voraussetzung für den t-Test

Tests auf Normalverteilung

	Geschlecht	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
GES des NPI-D Fragebogens	Männlich	,077	86	,200*	,972	86	,060
	Weiblich	,081	92	,176	,974	92	,062

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup>. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 13:** Gruppenstatistiken der Ausprägung des Narzissmus nach Geschlecht

Gruppenstatistiken

	Geschlecht	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
GES des NPI-D Fragebogens	Männlich	86	49,93	9,054	,976
	Weiblich	92	44,07	11,529	1,202

**Tabelle 14:** t-Test Narzissmus zwischen Geschlechtergruppen

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit				t-Test für die Mittelwertgleichheit					
		F	Sig.	T	df	Signifikanz		Mittlere Differenz	Differenz für Standardfehler	95% Konfidenzintervall der Differenz	
						Einseitiges p	Zweiseitiges p			Unterer Wert	Oberer Wert
GES des NPI-D Fragebogens	Varianzen sind gleich	4,863	,029	3,757	176	<,001	<,001	5,865	1,561	2,784	8,946
	Varianzen sind nicht gleich			3,787	170,998	<,001	<,001	5,865	1,549	2,808	8,922

**Tabelle 15:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und dem Geschlecht als Voraussetzung für die Korrelation bei den Mitarbeitenden

Tests auf Normalverteilung<sup>a</sup>

	Geschlecht	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Männlich	,072	59	,200*	,977	59	,340
	Weiblich	,078	79	,200*	,981	79	,282

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Position = Mitarbeitender.

<sup>b</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 16:** Gruppenstatistiken der Ausprägung des Narzissmus nach Geschlecht bei den Mitarbeitenden

Gruppenstatistiken<sup>a</sup>

	Geschlecht	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Männlich	59	49,61	9,441	1,229
	Weiblich	79	42,73	10,597	1,192

<sup>a</sup> Position = Mitarbeitender.

**Tabelle 17:** t-Test Narzissmus zwischen Geschlechtergruppen bei den Mitarbeitenden

Test bei unabhängigen Stichproben<sup>a</sup>

		Levene-Test der Varianzgleichheit				t-Test für die Mittelwertgleichheit					
		F	Sig.	T	df	Signifikanz		Mittlere Differenz	Differenz für Standardfehler	95% Konfidenzintervall der Differenz	
						Einseitiges p	Zweiseitiges p			Unterer Wert	Oberer Wert
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Varianzen sind gleich	1,678	,197	3,949	136	<,001	<,001	6,876	1,741	3,432	10,320
	Varianzen sind nicht gleich			4,015	131,756	<,001	<,001	6,876	1,712	3,489	10,263

<sup>a</sup> Position = Mitarbeitender.

**Tabelle 18:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und dem Geschlecht als Voraussetzung für den Mittelwertsvergleich bei den Führungskräften*Tests auf Normalverteilung<sup>a</sup>*

	Geschlecht	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Männlich	,120	27	,200*	,916	27	,031
	Weiblich	,158	13	,200*	,908	13	,173

\* Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Position = Führungskraft<sup>b</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors**Tabelle 19:** Test auf Verteilung der Formen mit Kolmogorov-Smirnov bei den Führungskräften*Teststatistiken<sup>a</sup>*

Position		z-Faktorwert: Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	
Mitarbeitende:r	Extremste Differenzen	Absolut	,081
		Positiv	,081
		Negativ	-,066
	Kolmogorov-Smirnov-Z		,469
	Asymp. Sig. (2-seitig)		,980
Führungskraft	Extremste Differenzen	Absolut	,359
		Positiv	,359
		Negativ	,000
	Kolmogorov-Smirnov-Z		1,063
	Asymp. Sig. (2-seitig)		,208

<sup>a</sup> Gruppenvariable: Geschlecht**Tabelle 20:** Gruppenstatistiken der Ausprägung des Narzissmus nach Geschlecht bei den Führungskräften*Gruppenstatistiken<sup>a</sup>*

	Geschlecht	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Männlich	27	50,63	8,270	1,592
	Weiblich	13	52,15	13,981	3,878

<sup>a</sup> Position = Führungskraft

**Tabelle 21:** Mann-Whitney-U-Test Narzissmus zwischen Geschlechtergruppen bei den Führungskräften*Teststatistiken<sup>a</sup>*

Position		Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens
Mitarbeitende:r	Mann-Whitney-U-Test	1484,500
	Wilcoxon-W	4644,500
	Z	-3,643
	Asymp. Sig. (2-seitig)	<,001
Führungskraft	Mann-Whitney-U-Test	175,500
	Wilcoxon-W	266,500
	Z	,000
	Asymp. Sig. (2-seitig)	1,000
	Exakte Sig. [2*(1-seitige Sig.)]	1,000 <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Gruppenvariable: Geschlecht<sup>b</sup> Nicht für Bindungen korrigiert.**Tabelle 22:** Korrelation Narzissmus und Dauer der Führungsposition*Korrelationen<sup>a</sup>*

			Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Dauer der Position
Spearman-Rho	Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Korrelationskoeffizient	1,000	-,334 <sup>*</sup>
		Sig. (2-seitig)	.	,035
		N	40	40
	Dauer der Position	Korrelationskoeffizient	-,334 <sup>*</sup>	1,000
		Sig. (2-seitig)	,035	.
		N	40	40

<sup>\*</sup> Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).<sup>a</sup> Position = Führungskraft

## Anhang D: Berechnungen zur Emotionsregulation der Führungskräfte

**Tabelle 1:** Reliabilitätsstatistiken des ERQ-D-FK Fragebogens

*Reliabilitätsstatistiken*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,766	10

**Tabelle 2:** Statistiken des ERQ-D-FK Fragebogens

*Statistiken<sup>a</sup>*

Gesamtwerte des ERQ Fragebogens

N	Gültig	40
	Fehlend	0
Mittelwert		42,23
Std.-Abweichung		10,359
Spannweite		45
Minimum		16
Maximum		61

<sup>a</sup> Position = Führungskraft

**Tabelle 3:** Statistiken des ERQ-D-FK Fragebogens

*Statistiken*

	S_Unterdrücken _SUM	S_Unterdrücken _MEAN	R_Neubewerten _MEAN	R_Neubewerten _SUM	ERQ_MEAN	ERQ_SUM
N	40	40	40	40	40	40
	Gültig	138	138	138	138	138
	Fehlend	138	138	138	138	138
Mittelwert	11,7500	2,9375	5,0792	30,4750	4,0083	42,2250
Std.-Abweichung	5,41958	1,35489	1,41169	8,47012	1,01077	10,35891
Spannweite	22,00	5,50	5,50	33,00	4,54	45,00
Minimum	4,00	1,00	1,50	9,00	1,63	16,00
Maximum	26,00	6,50	7,00	42,00	6,17	61,00

**Tabelle 4:** Korrelation Emotionsregulation der Führungskräfte und Alterskategorien

*Korrelationen*

	Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Korrelationskoeffizient	Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Kategorien des Alters
Spearman-Rho	Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Korrelationskoeffizient	1,000	-,319*
		Sig. (2-seitig)	.	,045
		N	40	40
	Kategorien des Alters	Korrelationskoeffizient	-,319*	1,000
		Sig. (2-seitig)	,045	.
		N	40	178

\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 5:** Deskriptive Statistiken zur Emotionsregulation der Führungskräfte je AlterskategorieDeskriptive Statistik<sup>a</sup>

Gesamtwerte des ERQ Fragebogens

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Std.-Fehler	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
1	7	52,86	5,669	2,143	47,61	58,10	46	61
2	10	38,20	12,735	4,027	29,09	47,31	16	55
3	8	39,50	8,106	2,866	32,72	46,28	28	51
4	13	41,00	8,124	2,253	36,09	45,91	27	58
5	2	44,00	15,556	11,000	-95,77	183,77	33	55
Gesamt	40	42,23	10,359	1,638	38,91	45,54	16	61

<sup>a</sup> Position = Führungskraft**Tabelle 6:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk bei der Emotionsregulation der Führungskräfte und den Alterskategorien als Voraussetzung für die ANOVATests auf Normalverteilung<sup>a</sup>

	Kategorien des Alters	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	1	,172	7	,200*	,932	7	,567
	2	,187	10	,200*	,908	10	,270
	3	,152	8	,200*	,954	8	,751
	4	,249	13	,027	,912	13	,198
	5	,260	2	.			

\* Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Position = Führungskraft<sup>b</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors**Tabelle 7:** Test der Varianzhomogenität als Voraussetzung für die ANOVATests der Varianzhomogenität<sup>a</sup>

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Basiert auf dem Mittelwert	1,486	4	35	,227
	Basiert auf dem Median	1,031	4	35	,405
	Basierend auf dem Median und mit angepassten df	1,031	4	23,580	,412
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	1,443	4	35	,241

<sup>a</sup> Position = Führungskraft**Tabelle 8:** ANOVA Emotionsregulation der Führungskräfte zwischen AlterskategorienANOVA<sup>a</sup>

Gesamtwerte des ERQ Fragebogens

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Zwischen den Gruppen	1038,518	4	259,629	2,888	,036
Innerhalb der Gruppen	3146,457	35	89,899		
Gesamt	4184,975	39			

<sup>a</sup> Position = Führungskraft

**Tabelle 9:** Tukey post-hoc Test*Mehrere Vergleiche<sup>a</sup>*

Abhängige Variable: Gesamtwerte des ERQ Fragebogens

Tukey-HSD

(I) Kategorien des Alters	(J) Kategorien des Alters	Mittelwertdifferenz (I-J)	Std.-Fehler	Sig.	95% Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
1	2	14,657*	4,673	,027	1,22	28,09
	3	13,357	4,907	,071	-,75	27,47
	4	11,857	4,445	,080	-,92	24,64
	5	8,857	7,602	,771	-13,00	30,71
2	1	-14,657*	4,673	,027	-28,09	-1,22
	3	-1,300	4,497	,998	-14,23	11,63
	4	-2,800	3,988	,955	-14,27	8,67
	5	-5,800	7,344	,932	-26,92	15,32
3	1	-13,357	4,907	,071	-27,47	,75
	2	1,300	4,497	,998	-11,63	14,23
	4	-1,500	4,261	,997	-13,75	10,75
	5	-4,500	7,496	,974	-26,05	17,05
4	1	-11,857	4,445	,080	-24,64	,92
	2	2,800	3,988	,955	-8,67	14,27
	3	1,500	4,261	,997	-10,75	13,75
	5	-3,000	7,202	,993	-23,71	17,71
5	1	-8,857	7,602	,771	-30,71	13,00
	2	5,800	7,344	,932	-15,32	26,92
	3	4,500	7,496	,974	-17,05	26,05
	4	3,000	7,202	,993	-17,71	23,71

\* Die Mittelwertdifferenz ist in Stufe 0.05 signifikant.

<sup>a</sup> Position = Führungskraft**Tabelle 10:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk bei der Emotionsregulation der Führungskräfte und dem Geschlecht als Voraussetzung für die Korrelation*Tests auf Normalverteilung*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	,103	40	,200*	,968	40	,301
Geschlecht	,428	40	<,001	,591	40	<,001

\* Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 11:** Korrelation Emotionsregulation der Führungskräfte und Geschlecht*Korrelationen*

				Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	
		Geschlecht			
Spearman-Rho	Geschlecht	Korrelationskoeffizient	1,000	,188	
		Sig. (2-seitig)	.	,246	
		N	178	40	
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens		Korrelationskoeffizient	,188	1,000	
		Sig. (2-seitig)	,246	.	
		N	40	40	

**Tabelle 12:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk bei der Emotionsregulation der Führungskräfte und dem Geschlecht als Voraussetzung für den t-Test*Tests auf Normalverteilung<sup>a</sup>*

	Geschlecht	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Männlich	,107	27	,200 <sup>*</sup>	,962	27	,418
	Weiblich	,146	13	,200 <sup>*</sup>	,975	13	,949

\* Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

a. Position = Führungskraft

b. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 13:** Gruppenstatistiken der Emotionsregulation der Führungskräfte nach Geschlecht*Gruppenstatistiken<sup>a</sup>*

	Geschlecht	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Männlich	27	40,67	10,738	2,067
	Weiblich	13	45,46	9,061	2,513

a. Position = Führungskraft

**Tabelle 14:** t-Test Emotionsregulation der Führungskräfte zwischen Geschlechtergruppen*Test bei unabhängigen Stichproben<sup>a</sup>*

		Levene-Test der Varianzgleichheit				t-Test für die Mittelwertgleichheit					
		F	Sig.	T	df	Signifikanz		Mittlere Differenz	Differenz für Standardfehler	95% Konfidenzintervall der Differenz	
						Einseitiges p	Zweiseitiges p			Unterer Wert	Oberer Wert
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Varianzen sind gleich	,172	,680	-1,387	38	,087	,173	-4,795	3,456	-11,792	2,202
	Varianzen sind nicht gleich			-1,474	27,841	,076	,152	-4,795	3,254	-11,461	1,872

a. Position = Führungskraft

## Anhang E: Berechnungen der Hypothesen

**Tabelle 1:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und der Form des Arbeitgebers in Bezug auf den Sektor als Voraussetzung für die Korrelation

*Tests auf Normalverteilung*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	,055	178	,200*	,988	178	,146
Form des Arbeitgebers	,500	178	<,001	,466	178	<,001

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 2:** Korrelation Narzissmus und Form des Arbeitgebers in Bezug auf den Sektor

*Korrelationen*

		Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens		Form des Arbeitgebers	
Spearman-Rho	Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Korrelationskoeffizient	1,000	-,294**	
		Sig. (2-seitig)	.	<,001	
		N	178	178	
	Form des Arbeitgebers	Korrelationskoeffizient	-,294**	1,000	
		Sig. (2-seitig)	<,001	.	
		N	178	178	

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 3:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und der Form des Arbeitgebers in Bezug auf den Sektor als Voraussetzung für den t-Test

*Tests auf Normalverteilung*

	Form des Arbeitgebers	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	im privaten Sektor tätig.	,064	146	,200*	,987	146	,197
	im öffentlichen Sektor tätig.	,113	32	,200*	,979	32	,766

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 4:** Gruppenstatistiken der Ausprägung des Narzissmus nach Form des Arbeitgebers in Bezug auf den Sektor

*Gruppenstatistiken*

		N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Form des Arbeitgebers im privaten Sektor tätig.	146	48,38	10,599	,877
	im öffentlichen Sektor tätig.	32	40,16	9,031	1,596

**Tabelle 5:** t-Test Narzissmus zwischen Gruppen der Formen des Arbeitgebers in Bezug auf den Sektor

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit			t-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Signifikanz		Mittlere Differenz	Differenz für Standardfehler	95% Konfidenzintervall der Differenz	
						Einseitiges p	Zweiseitiges p			Unterer Wert	Oberer Wert
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Varianzen sind gleich	,613	,435	4,073	176	<,001	<,001	8,220	2,018	4,237	12,204
	Varianzen sind nicht gleich			4,513	51,541	<,001	<,001	8,220	1,822	4,564	11,876

**Tabelle 6:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk bei Narzissmus und der Position im Unternehmen als Voraussetzung für die Korrelation

Tests auf Normalverteilung

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	,055	178	,200*	,988	178	,146
Position	,480	178	<,001	,515	178	<,001

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 7:** Korrelation Narzissmus und Position im Unternehmen

Korrelationen

		Position		Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens
Spearman-Rho	Position	Korrelationskoeffizient	1,000	,194**
		Sig. (2-seitig)	.	,009
		N	178	178
	Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Korrelationskoeffizient	,194**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,009	.
		N	178	178

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 8:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und dem Geschlecht als Voraussetzung für den Mittelwertsvergleich bei den Führungskräften

Tests auf Normalverteilung

	Position	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
GES des NPI-D Fragebogens	Mitarbeitende:r	,047	138	,200*	,991	138	,509
	Führungskraft	,140	40	,046	,918	40	,006

\*. Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 9:** Test auf Verteilung der Formen mit Kolmogorov-Smirnov*Teststatistiken<sup>a</sup>*

		z-Faktorwert: Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens
Extremste Differenzen	Absolut	,163
	Positiv	,080
	Negativ	-,163
Kolmogorov-Smirnov-Z		,908
Asymp. Sig. (2-seitig)		,382

<sup>a</sup> Gruppenvariable: Position**Tabelle 10:** Gruppenstatistiken der Ausprägung des Narzissmus nach Position im Unternehmen*Gruppenstatistiken*

	Position	N	Mittelwert	Std.- Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
GES des NPI-D Fragebogens	Mitarbeitende:r	138	45,67	10,646	,906
	Führungskraft	40	51,13	10,309	1,630

**Tabelle 11:** Mann-Whitney-U-Test Narzissmus zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften*Teststatistiken<sup>a</sup>*

	Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens
Mann-Whitney-U-Test	2018,500
Wilcoxon-W	11609,500
Z	-2,586
Asymp. Sig. (2-seitig)	,010

<sup>a</sup> Gruppenvariable: Position**Tabelle 12:** Test auf Normalverteilung mit Shapiro-Wilk beim Narzissmus und der Emotionsregulation der Führungskräfte als Voraussetzung für die Korrelation*Tests auf Normalverteilung*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	,140	40	,046	,918	40	,006
Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	,103	40	,200*	,968	40	,301

\*Dies ist eine untere Grenze der echten Signifikanz.

<sup>a</sup> Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Tabelle 13:** Korrelation Narzissmus und Emotionsregulation der Führungskräfte

Korrelationen

			Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Gesamtwerte des ERQ Fragebogens
Spearman-Rho	Gesamtwerte des NPI-D Fragebogens	Korrelationskoeffizient	1,000	,309
		Sig. (2-seitig)	.	,052
		N	178	40
	Gesamtwerte des ERQ Fragebogens	Korrelationskoeffizient	,309	1,000
		Sig. (2-seitig)	,052	.
		N	40	40

**Tabelle 14:** Korrelation Subskalen der Fragebögen NPI-d und ERQ-D-FK

Korrelationen

		S_Unterdrücken SUM	R_Neubewerten SUM	Autoriätsanspruch Narzissmus	Überheblichkeit, Selbstfähigkeit	Überlegenheitsge fühl, Einzigartigkeit	Angeberei	Manipulationsnei gung, Ausbeutung	Anspruchsdenke n
S_Unterdrücken_SUM	Pearson-Korrelation	1	,067	-,159	-,006	,182	-,080	,214	,260
	Sig. (2-seitig)		,679	,328	,971	,262	,623	,186	,105
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
R_Neubewerten_SUM	Pearson-Korrelation	,067	1	,257	,487**	,487**	-,017	,073	,290
	Sig. (2-seitig)	,679		,109	,001	,001	,917	,654	,070
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Autoritätsanspruch Narzissmus	Pearson-Korrelation	-,159	,257	1	,700**	,466**	,217**	,429**	,565**
	Sig. (2-seitig)	,328	,109		<,001	<,001	,004	<,001	<,001
	N	40	40	178	178	178	178	178	178
Überheblichkeit, Selbstfähigkeit	Pearson-Korrelation	-,006	,487**	,700**	1	,644**	,209**	,436**	,655**
	Sig. (2-seitig)	,971	,001	<,001		<,001	,005	<,001	<,001
	N	40	40	178	178	178	178	178	178
Überlegenheitsgefühl, Einzigartigkeit	Pearson-Korrelation	,182	,487**	,466**	,644**	1	,331**	,341**	,599**
	Sig. (2-seitig)	,262	,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	40	40	178	178	178	178	178	178
Angeberei	Pearson-Korrelation	-,080	-,017	,217**	,209**	,331**	1	,203**	,396**
	Sig. (2-seitig)	,623	,917	,004	,005	<,001		,007	<,001
	N	40	40	178	178	178	178	178	178
Manipulationsneigung, Ausbeutung	Pearson-Korrelation	,214	,073	,429**	,436**	,341**	,203**	1	,360**
	Sig. (2-seitig)	,186	,654	<,001	<,001	<,001	,007		<,001
	N	40	40	178	178	178	178	178	178
Anspruchsdenken	Pearson-Korrelation	,260	,290	,565**	,655**	,599**	,396**	,360**	1
	Sig. (2-seitig)	,105	,070	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	40	40	178	178	178	178	178	178

\*\*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Viviane Ellena Sattler, dass ich die hier vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel angefertigt habe. Informationen, die anderen Werken oder Quellen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich kenntlich gemacht und mit exakter Quellenangabe versehen. Sätze oder Satzteile, die wörtlich übernommen wurden, wurden als Zitate gekennzeichnet. Die hier vorliegende Arbeit wurde noch an keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt und weder ganz noch in Auszügen veröffentlicht. Bis zur Veröffentlichung der Ergebnisse durch den Prüfungsausschuss werde ich eine Kopie dieser Studienarbeit aufbewahren und wenn nötig zugänglich machen.

**Kamp-Lintfort, den 16.01.2023**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Sattler', written over a horizontal line.

Viviane Ellena Sattler, Matrikelnr. 26922