

Welche narzisstischen Phänomene im Umfeld von Management gilt es zu beachten?

- 3.1 Narzissmus und narzisstische Verhaltensweisen im Management – ein Spektrum – 34**
 - 3.1.1 Die Arbeiten von Kets de Vries – 35
 - 3.1.2 Die Arbeiten von Maccoby – 37
 - 3.1.3 Die Arbeiten von Rosenthal – 39
 - 3.1.4 Die Arbeiten von Babiak und Hare – Psychopathen im Management – 40
 - 3.1.5 Narzissmus und die Big Five – 41
- 3.2 Interpersonelle und interaktionelle Aspekte narzisstischer Phänomene in Organisationen – 43**
 - 3.2.1 Narzissmus und Führung – 43
 - 3.2.2 Narzissmus und regressive Prozesse in Arbeitsgruppen – 45
- 3.3 Narzisstische Verhaltensweisen von Organisationen – 47**
 - 3.3.1 Zusammenhang zwischen oberster Unternehmensleitung, Kultur, Strategie und Struktur einer Unternehmung – 47
 - 3.3.2 Das „narzisstisch infizierte Unternehmen“ – 51
 - 3.3.3 „Corporate Narcissism“ – 52
 - 3.3.4 Die „psychopathische Organisation“ – 53
- 3.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns – 55**
- 3.5 Zusammenfassung – 56**

Narzisstische Phänomene im Umfeld von Management können danach unterschieden werden, auf welcher Ebene sie auftreten bzw. wo sie sich im organisatorischen oder unternehmerischen Alltag manifestiert haben. Dies kann auf der individuellen Ebene sein, also beim einzelnen Manager, in interaktionellen Aspekten, vorwiegend in der Führungsbeziehung aber auch im Team, oder im gesamten Unternehmen. Ferner gilt es die gesellschaftlichen Einflüsse auf die Organisation zu berücksichtigen. Darüber hinaus beeinflussen sich diese Aspekte natürlich gegenseitig, wie es im Punkt zur dynamischen Reziprozität dargelegt wurde. Die nachfolgenden Ausführungen der narzisstischen Phänomene auf diesen vier verschiedenen Ebenen ist daher vereinfachend und vernachlässigt die gegenseitige Bedingtheit, dient aber der Vereinfachung und der Reduzierung von Komplexität.

3.1 Narzissmus und narzisstische Verhaltensweisen im Management – ein Spektrum

Das Phänomen „Narzissmus im Management“ hat in Organisationen einen besonderen Stellenwert, da die Schlüsselperson bzw. die Schlüsselpersonen einer Organisation die größten Einflussmöglichkeiten auf Strategie, Struktur, Kultur und die Prozesse einer Organisation haben. Grundsätzlich lassen sich bei Managern von Unternehmen und Organisationen alle Arten von Persönlichkeitsstrukturen finden, z. B. zwanghafte, unnahbare, misstrauische, ängstlich-vermeidende u.v.m. (vgl. zu den verschiedenen Typen z. B. Kets de Vries 1989, S. 80; 2001, S. 140ff.). Allerdings führen diese Akzente der Persönlichkeit eher zu Rückzug, Unsicherheiten, Überempfindlichkeit, Mittelmäßigkeit und ähnlichen Verhaltensweisen, die beim Erreichen und Ausfüllen einer Führungsposition eher hinderlich sind. Im Gegenteil dazu prädisponiert die narzisstische Persönlichkeitsstruktur in besonderem Maße zum Erlangen und Erreichen einer höheren Managementposition. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe:

- Narzisstische Persönlichkeiten fühlen sich geradezu zur Übernahme von Führungsaufgaben und Machtpositionen getrieben.
- Das nie ganz stillbare Bedürfnis nach Bewunderung und Anerkennung führt dazu, dass die Personen ehrgeizig sind.
- Die Personen mit narzisstischen Störungen verfügen häufig über Charme sowie Charisma und können damit die Feinheiten der Selbstdarstellung handhaben.

Verschiedene Faktoren sind somit dafür ausschlaggebend, warum *vermehrt* Menschen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstruktur im mittleren und oberen Management von Unternehmen und Organisationen zu finden sind.

Dammann (2007) schreibt in seinem Buch *Narzissten, Ego manen, Psychopathen in der Führungsetage*, dass ein nüchterner Diskurs über den Faktor Narzissmus im Management durch das schlechte Image, das der Narzissmus im Allgemeinen hat, erschwert wird. Er unterscheidet einen im Management normalen und notwendigen Narzissmus von destruktiven und pathologischen Formen, die jeweils völlig verschiedene Dynamiken freisetzen. Das in ► [Kap. 2](#) dargestellte Spektrum narzisstischer Verhaltensweisen findet sich daher auch im Management und soll anhand einiger Ergebnisse ausgewählter Autoren dargestellt werden.

3.1.1 Die Arbeiten von Kets de Vries

Während des Studiums von Führungspersönlichkeiten erkannte Kets de Vries¹, dass die narzisstische Orientierung bei Managern sehr häufig anzutreffen ist: „If there is one personality constellation to which leaders tend to gravitate it is the narcissistic one.“ (Kets de Vries und Miller 1985, S. 586; 1995, S. 1609). In einem Artikel beleuchteten Kets de Vries und Miller den Zusammenhang zwischen Unternehmensführung und Narzissmus aus psychodynamischer Perspektive. Sie unterscheiden in ihrer Arbeit drei narzisstische Typen, die Sie als *reaktive*, *selbsttäuschende* und *konstruktive Narzissten* bezeichnen. Sie schildern die Ätiologie, die Symptome und die Abwehrstruktur und beschreiben insbesondere die Auswirkungen der verschiedenen Typen auf die Organisationen, in denen sie tätig sind (ebd., 1985, S. 588; 1995, S. 1610. Kets de Vries merkt an, dass es diese Typen nicht in Reinform gibt, sondern nur in Mischformen und Abschwächungen zu beobachten sind).

Reaktiv narzisstischer Typ. Für den reaktiv narzisstischen Typ diagnostizieren sie, dass solche Führer an einer krankhaften Entwicklung leiden. Aufgrund ablehnender und unempfindlicher Eltern und dem Fehlen sicherer Zuneigung fehlt es an gesundem Selbstvertrauen und an einer soliden Grundlage für interpersonelle Beziehungen. Als Führungskraft kann der Typ des reaktiven Narzissten ein extrem fordernder Aufseher sein. Seine Überheblichkeit und sein Exhibitionismus lassen ihn sich zu Untergebenen hingezogen fühlen, die Schmeichler sind. Argumente Andersdenkender werden ignoriert und die Bedürfnisse von Untergebenen und hierarchisch Gleichgestellten werden vollständig ignoriert. Die Verfolgung der eigenen Karriere auch unter Ausbeutung anderer steht im Vordergrund. Der reaktiv narzisstische Führer weist nach ihrer Beobachtung charakteristische Dysfunktionen beim Fällen von Entscheidungen für seine Organisation auf. Er neigt dazu, die (innere und äußere) Umwelt zu wenig zu prüfen und zu analysieren, bevor er Entscheidungen trifft. Er ist der Ansicht, er könne seine Umwelt manipulieren und auf sie einwirken und müsse sie daher nicht prüfen. Die Grandiosität, der Exhibitionismus und die Beschäftigung mit Phantasien unbegrenzten Erfolgs verleiten diesen Typus zu riskanten Projekten, die aber oft dazu verurteilt sind, fehlzuschlagen. Er gibt Projekten eine Dynamik, die kaum aufzuhalten ist. Sollte das Projekt jedoch scheitern, verleitet ihn sein Hang zum Splitting dazu, anderen die Schuld zu geben. Der reaktiv narzisstische Typus übertrifft die beiden anderen Typen in seinem völligen Mangel an Mitgefühl. Die Schwankungen in der Haltung seinen Mitarbeitern gegenüber sind extrem und der Fluktuationsgrad ist ihrer Beobachtung nach häufig sehr hoch. Vorhaben, die Zusammenarbeit oder Initiative der Untergebenen erfordern, sind ernsthaft gefährdet (Kets de Vries und Miller 1995, S. 1617f.). Bei diesem Typus kann man durchaus von Grandiosität als Reaktion auf emotionale Vernachlässigung sprechen. Um der Kindheitserfahrung mangelnder emotionaler Resonanz und Abwertung zu entkommen, hat sich die narzisstische Führungskraft ein ideales Größenselbst erschaffen, das er anstelle seines eher minderwertig fühlenden und brüchigen Selbst zu leben bemüht ist. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die allgegenwärtige depressive narzisstische Seite überspielt und von anderen nicht erkannt werden soll (Olesen 2016, S. 24).

1 Manfred F. R. Kets de Vries studierte u. a. an der Harvard University in Cambridge und arbeitete mit dem Psychoanalytiker Abraham Zaleznik zusammen, der dort Professor of Leadership war. Zaleznik war einer der ersten, der versucht hat, eine Verbindung zwischen Psychoanalyse und Organisationen herzustellen. Kets de Vries ist Wirtschaftswissenschaftler und bildete sich zum Psychoanalytiker weiter. Er arbeitete als Professor of Management Policy and Organizational Behavior an der McGill University in Montreal. Anschließend wechselte er an das Europäische Institut für Unternehmensführung (INSEAD) in Fontainebleau bei Paris.

Selbsttäuschender narzisstischer Typ. Der selbsttäuschende narzisstische Typus hat eine andere Art früher Kindheitsentwicklung. Diese Personen wurden einst von einem oder beiden Elternteilen dazu gebracht, zu glauben, sie seien liebenswert und perfekt, ungeachtet ihrer realen Leistungen. Da sich die Eltern nicht entsprechend des Alters des Kindes verhielten, lernt es nie, seine überhebliche Selbsteinschätzung oder seine idealisierten Elternbilder einzuschränken. Dies entspricht wahrscheinlich eher der Grandiosität als Reaktion auf Überbewertung und übertriebene Kontrolle (► Abschn. 2.2). Diese Kinder erhalten den Auftrag, viele unerfüllte Hoffnungen der Eltern zu erfüllen. Kets de Vries und Miller vermuten, dass selbsttäuschende Narzissten unter zwischenmenschlichen Problemen leiden, da sie versuchen, den internalisierten Wünschen der Eltern zu entsprechen. Sie neigen zu emotionaler Oberflächlichkeit und Gefühlsarmut.

Im Hinblick auf ihr Verhalten in Organisationen besitzen die selbsttäuschenden Führer viele Züge der reaktiven Führer, doch treten diese Charakteristika in Führungssituationen weniger deutlich hervor. Selbsttäuschende Führer sind in Bezug auf soziale Beziehungen viel zugänglicher, sie kümmern sich um ihre Mitarbeiter, sind nicht annähernd so ausbeutend und sind eher geneigt, auf die Meinung anderer zu hören. Sie zeigen ein starkes Bedürfnis nach Liebe, zudem extreme Unsicherheit und Überempfindlichkeit gegenüber Kritik. Selbsttäuschende Führer sind abweichenden Meinungen gegenüber durchaus tolerant. Sie neigen jedoch dazu, missgünstig zu sein und begünstigen willensschwächere Untergebene gegenüber ihren stärkeren Gleichgestellten. Der selbsttäuschende Manager ist sehr daran interessiert, die Chancen und besonders die Gefahren in seiner Umwelt zu entdecken. Aufgrund seiner inneren Unsicherheit legt er viel Wert auf die Untersuchung der inneren und äußeren Umwelt. Um Gefahren neutralisieren zu können und teure Fehler zu vermeiden, werden Konkurrenten beobachtet, Kunden befragt und Informationssysteme eingerichtet. Diese häufig übertriebene Analyse und Beurteilung kann manchmal die Handlungsfähigkeit lähmen.

Der selbsttäuschende Führer zeigt Vollzugsangst. Um anerkannt und bewundert zu werden, bemüht er sich um bestmögliche Leistung. Er fragt sich jedoch, ob seine Fähigkeiten dafür ausreichen (ebd. S. 1618f.). Bei diesem Typus kann wohl eher von einer Grandiosität als Reaktion auf Überbewertung und übertriebene Kontrolle gesprochen werden. Der grandiose Narzisst hat in seiner Kindheit übertriebene Aufmerksamkeit und Überfürsorge durch seine Bezugspersonen erhalten, musste kaum Widerstände überwinden, wurde vor Frustrationen bewahrt und fand viele Bedürfnisse fast ungefragt erfüllt. Er stand also meist im Mittelpunkt und erwartet nun, dass dies immer so weitergeht (Olesen 2016, S. 24).

Konstruktiver narzisstischer Typ. Bei der Beschreibung des Typus des konstruktiven Narzissten lehnen sich Kets de Vries und Miller an die Ausführungen von Alice Miller aus ihrem ersten Buch *Prisoners of Childhood* an:

- » Aggressive Impulse wurden neutralisiert, weil sie das Vertrauen und das Selbstwertgefühl der Eltern nicht erschütterten. Das Streben nach Selbstständigkeit wurde nicht als Angriff empfunden. Dem Kind wurde erlaubt, gewöhnliche Regungen wie Eifersucht, Wut, Trotz usw. zu verspüren und auszudrücken, weil die Eltern nicht von ihm verlangten, etwas Besonderes zu sein. Es war nicht nötig, jemand zu gefallen ... und das Kind konnte entwickeln und zur Schau stellen, was immer in ihm steckte. ... Weil das Kind ambivalente Gefühle äußern konnte, konnte es lernen, beide, sich selbst und das Subjekt als ‚beides gut und schlecht‘ zu betrachten und musste das ‚gute‘ nicht vom ‚schlechten‘ Objekt trennen. (Miller 1981a, S. 33f.)

Aufgrund dieser ausreichend guten Kindheit zeigen die konstruktiven Narzissten auch kein reaktives oder selbsttäuschendes Verhalten. Konstruktiv narzisstische Menschen sind weniger

entfremdet von ihren Gefühlen, Wünschen und Gedanken und bedienen sich seltener primitiver Abwehrmechanismen. Sie entwickeln oft ein Gefühl positiver Vitalität, das einem Vertrauen in ihren persönlichen Wert entspringt. Sie haben relativ stabile und gute Objekte internalisiert, die sie auch die Missgeschicke des Lebens meist unbeschadet überstehen lassen. Menschen von diesem Typus können ihre Wünsche ausdrücken und stehen hinter ihren Entscheidungen und Taten ohne Rücksicht auf die Reaktionen anderer. Sie sind nicht boshaft und haben Geduld. Introspektion und Rücksichtnahme gehören zu ihrem normalen Verhalten.

Diese konstruktiven Manager können recht gut mit Untergebenen umgehen. Jedoch neigen auch sie zu Manipulationen und sind nicht frei von gelegentlichen opportunistischen Handlungen. Sie besitzen Vertrauen in ihre Fähigkeiten und sind aufgaben- und zielorientiert. Trotz ihres Wunsches, bewundert zu werden, haben sie eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und Grenzen. Sie respektieren die Kompetenzen anderer und achten auf einen Ausgleich von Geben und Nehmen. Sie sind gute Zuhörer und schätzen die Meinung ihrer Mitarbeiter; trotzdem sind sie bereit, die letzte Verantwortung für kollektive Handlungen zu übernehmen. Menschen dieses Typus können inspirieren und eine Sache zu einem gemeinsamen Vorhaben machen. Ihre Unabhängigkeit ist die Basis für Kreativität und Visionskraft, mit der sie ihre Mitarbeiter für ehrgeizige Projekte anspornen. Ihre innere Stabilität und äußere Flexibilität erlaubt es, umfangreiche Analysen der Umwelt und Beratung in Anspruch zu nehmen, bevor sie strategische Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen treffen. Routinesituationen können sie durch Delegation schnell erledigen. Konstruktive Führer agieren insgesamt mehr im „mittleren Bereich“ und meiden extremes Risiko genauso wie übertriebenen Konservatismus (Kets de Vries und Miller 1995, S. 1614f.).

Kets de Vries und Miller gehen davon aus, dass die konstruktiv-narzisstischen Manager wenig organisationale Probleme aufwerfen. Gegen die beiden dysfunktionalen Typen des reaktiven und des selbsttäuschenden Managers ist es ihrer Ansicht nach jedoch notwendig, etwas zu unternehmen. Der einfachste Weg ist, diesen Personenkreis nicht einzustellen oder zumindest, wenn man eine entsprechende Auswahl versäumt hat, sie von der Macht fernzuhalten (Kets de Vries und Miller 1995, S. 1614f.). Allerdings lässt sich destruktiver Narzissmus oft überhaupt erst erkennen, wenn ein Individuum eine Machtposition erringt oder seine Macht bereits eine Weile lang ausgeübt hat (Kets de Vries 1993).

3.1.2 Die Arbeiten von Maccoby

Auch Maccoby² hat in seiner langjährigen Arbeit einen Wandel in der Persönlichkeitsstruktur der strategischen Führer in Unternehmen festgestellt – er spricht vom „narzisstischen Führer“. Er behauptet, dass die heutige hektische und chaotische Geschäftswelt Führer erfordere, die eher große Visionäre und Innovatoren seien als solide Aufbauer von Unternehmen, die sich sehr langsam verändern. Er betont dabei die positiven Seite dieser Persönlichkeitsstruktur, insbesondere ihre Visionen, die Fähigkeit andere zu begeistern und die Zukunft neu zu gestalten.

2 Dr. Michael Maccoby ist Anthropologe und Psychoanalytiker. Seine Ausbildung zum Psychoanalytiker absolvierte er am Mexican Institute of Psychoanalysis unter Erich Fromm. Dr. Maccoby leitete von 1978–1990 das Programm *Technology, Public Policy and Human Development* an der Harvard University. Er ist Präsident der Maccoby Group in Washington D.C. Dr. Maccoby berät und coacht seit über 35 Jahren Leiter von Unternehmen, Gewerkschaften, Universitäten und öffentlichen Verwaltungen. Sein Artikel *Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons* (2000) gewann den McKinsey Award, der jährlich für die beiden besten Veröffentlichungen im Harvard Business Review vergeben wird.

Er spricht dabei vom produktiven Narzissten in Unternehmen. Diese produktiven Narzissten sind für Maccoby große Strategen, die Visionen haben und Sinn vermitteln in einer sich wandelnden Welt. Sie haben die Fähigkeit, große Transformationen zu gestalten, die die Gesellschaften immer wieder erleben. Produktive Narzissten sind für ihn nicht nur die Träger des Risikos, sondern auch Charmeure, die die Massen mit ihrer ausgeprägten Rhetorik begeistern und bewegen können. Maccoby spricht hier auch vom charismatischen Führer (Maccoby 2000, 2001a, 2001b).

Er sieht aber auch die dunklen Seiten des Narzissmus. Durch mangelnde Selbsterkenntnis und fehlende innere Anker können Narzissten in ihren Visionen und Vorhaben zu weit gehen. Sie pflegen hochfliegende Pläne und verstecken sich hinter der Illusion, dass nur äußere Widrigkeiten oder Feinde sie von ihrem Erfolg abhalten können. Diese Tendenz in Richtung von Grandiosität und Misstrauen ist nach Ansicht von Maccoby die Achillesferse des Narzissmus. Aufgrund dieser dunklen Seite des Narzissmus können auch brillante Narzissten unter den Verdacht der Selbstbezogenheit, der Unvorhersagbarkeit und in extremen Fällen sogar der Paranoia geraten.

Aufgrund der Vielzahl der narzisstischen Führer an der Spitze heutiger Unternehmen, ist es nach Ansicht von Maccoby gegenwärtig eine Herausforderung für Organisationen, sicherzustellen, dass solche Manager der Organisation keinen Schaden zufügen oder sie sogar in ein Desaster führen.

Maccoby benennt in seinem ausgezeichneten Artikel die fünf Schwächen eines narzisstischen Führers:

1. *Empfindlichkeit gegenüber Kritik*

Kritik ist für sie wie ein Messerstich in ihr Bild von ihnen selbst und in ihr Vertrauen, in ihre Vision. Narzissten sind unglaublich dünnhäutig. Wenn sie von Teamarbeit sprechen, suchen sie eigentlich eine Gruppe von Jasagern. Sie sind oft emotional isoliert und haben keinen Zugang zu ihren Gefühlen.

2. *Schlechter Zuhörer*

Narzisstische Führer hören nicht zu, schon gar nicht, wenn sie kritisiert oder sogar angegriffen werden. Kritik ist für sie zu schmerzvoll, um sie zu hören.

3. *Fehlende Empathie*

Fehlende Empathie ist eine der charakteristischsten Eigenschaften von narzisstischen Führern. So wenig wie Narzissten Einfühlung für sich selbst haben, besitzen sie Empathie für ihre Gegenüber. Als ein Beispiel für einen bekannten charismatischen und narzisstischen Führer ohne Empathie nennt er Bill Gates. Um aber in Zeiten radikalen Wandels z. B. Firmen zu schließen und Mitarbeiter zu entlassen, ist fehlende Empathie durchaus eine Stärke. Maccoby betont, dass weder Evaluierungen über ihren Führungsstil, noch 360°-Feedbacks oder Workshops bei narzisstischen Führern zu mehr Empathie führen. Narzissten wollen sich nicht verändern und solange sie erfolgreich sind, sind sie davon überzeugt, dass sie dies auch nicht müssen.

4. *Abneigung gegen Mentoren*

Fehlende Empathie und extreme Unabhängigkeit machen es narzisstischen Managern schwer, sowohl Mentor zu sein als auch einen Mentor zu haben. Die meisten narzisstischen Führungskräfte bevorzugen Mentoren, die sie kontrollieren können.

5. *Ein starkes Verlangen zu konkurrieren*

Narzisstische Führer können unerbittlich und rücksichtslos in ihrem Streben nach einem Sieg sein. Organisationen, die von einem narzisstischen Manager geführt werden, sind meist gekennzeichnet durch eine starke interne Konkurrenz und eine hohe Wettbewerbsorientierung nach außen (Maccoby 2000, S. 72ff.).

Seiner Meinung nach gibt es leider wenig Managementliteratur darüber, wie narzisstische Führer die Stolpersteine und Fallstricke ihrer Persönlichkeit vermeiden können. Er empfiehlt diesen

Führungskräften, einen *vertrauensvollen Begleiter* zu finden, dem es gelingt, die narzisstische Führungskraft am Boden zu halten und somit in der Realität verwurzelt zu bleiben. Als weiteren Vorschlag zur Prävention vor Fehlschlägen und Misserfolgen befürwortet Maccoby eine *stärkere Introspektion* der narzisstischen Führungskraft, wie sie z. B. ein tiefenpsychologisch-fundiertes Coaching anbietet. Narzisstische Führungskräfte können durch ein solches Coaching ihre wichtigsten Charakterfehler überwinden und sich so zu einer konstruktiven und produktiven Führungskraft für das Unternehmen entwickeln. Konstruktiv-narzisstische Führungspersönlichkeiten können eine Persönlichkeitsintelligenz entwickeln, wodurch sie ihre Führungsqualitäten deutlich erhöhen. Außerdem entfalten sich narzisstische Manager, wenn sie die Schattenseiten des Narzissmus durchgearbeitet haben, nach Ansicht von Maccoby zu erfolgreichen Führungskräften mit außergewöhnlicher *strategischer Intelligenz* (Maccoby 2001b, S. 69ff.).

3.1.3 Die Arbeiten von Rosenthal

Auch *Rosenthal* (2006), der an der Harvard University im Jahr 2005 seinen Ph.D. ablegte, führte eine Debatte darüber, ob die positiven oder die negativen Seiten von Narzissmus im Management überwiegen. Er begründet und unterlegt seine Argumentation mit vorhandenen empirischen Untersuchungen. Als problematische Aspekte der narzisstischen Persönlichkeitsstruktur im Management nennt Rosenthal anhand vorliegender Untersuchungen:

1. *Minderwertigkeitsgefühle*

Narzisstische Manager sind nicht in der Lage über einen längeren Zeitraum positive Gefühle sich selbst gegenüber aufrechtzuerhalten. Sie neigen daher dazu, Erfolg sich selbst zu zuschreiben und andere für Misserfolge verantwortlich zu machen. Sie müssen sich ständig überhöhen (Grandiosität– Anm. d. Autors), um Gefühle der Leere und narzisstische Verletzungen abzuwehren.

2. *Ein unstillbares Bedürfnis nach Anerkennung und Überlegenheit*

Narzisstische Führer sind in einem chronischen, alles umfassenden Streben nach Anerkennung und Überlegenheit gefangen. Sie sind mehr mit ihrer Wirkung beschäftigt anstatt mit Inhalten und Sinn. Sie brauchen die bedingungslose Hingabe und Loyalität ihrer Untergebenen. Sie starten grandiose Projekte und schwelgen in demonstrativem Konsum. Im schlimmsten Falle tendieren sie zu Sadismus und Destruktivität.

3. *Überempfindlichkeit und Zorn*

Narzisstische Führer reagieren in Situationen, in denen ihre Großartigkeit bedroht ist, überempfindlich und mit extremem Zorn. Narzisstische Führer neigen zu intensiven rachsüchtigen Attacken als übertriebene Reaktion auf Beleidigungen und fühlen sich sogar berechtigt, schreckliche Gräueltaten zu begehen. Als ein Beispiel aus dem politischen Bereich kann die narzisstische Hypersensibilität von John F. Kennedy und Fidel Castro während der Kuba-Krise genannt werden. Glücklicherweise blieb bei beiden genug Ich-Stärke und Realitätsprüfung intakt, sodass sie ihr Rachebedürfnis begrenzen und eine atomare Katastrophe unterlassen konnten.

4. *Mangel an Empathie*

Die Unfähigkeit, andere Perspektiven zu verstehen, ist schädlich für eine gute Führerschaft, und ein Mangel an Empathie ist ein Markenzeichen von Narzissmus. Narzisstische Führer neigen dazu, Entscheidungen aus ihrer eigenwilligen und egozentrischen Sichtweise der Welt zu treffen und lehnen Hinweise ab, dass diese Sichtweise zu Konflikten führen könnte.

5. *Amoralität*

Wenn narzisstische Führer wütend sind, neigen sie zu ungerechtfertigten Handlungen, fühlen sich dazu aber vollkommen gerechtfertigt. Diese Art von Verhalten ist nicht nur gegenüber Feinden oder Wettbewerbern zu beobachten, sondern auch gegenüber Mitarbeitern. Wenn der narzisstische Führer nicht alles bekommt, was er gefordert hat, verwirkt der Mitarbeiter sein Recht zu existieren. Dieses Verhalten ist aber gleichzeitig der Anfang vom endgültigen Untergang. Wenn der narzisstische Führer absolute Macht erreicht hat, ist er geneigt, die Grenzen der Moral zu überschreiten. Dieses Verhalten bringt ihn in eine verletzbare Position. Wenn er Handlungen begeht, die keinen nachvollziehbaren Zweck oder Sinn erfüllen, gleichzeitig aber die geltende Moral herausfordern, unterminiert er seine eigene Basis.

6. *Irrationalität und Inflexibilität*

Für Rosenthal sind alle Persönlichkeitsstörungen mit einer Inflexibilität in den Denk- und Verhaltensmustern verbunden. Dies gilt für ihn auch für die narzisstische Persönlichkeitsstörung. Die Vision eines narzisstischen Führers wird so stark zu einem Teil seiner eigenen Persönlichkeit, dass er gar nicht bereit und in der Lage ist, gegen-teilige Informationen aufzunehmen. Der narzisstische Führer nutzt häufig noch nicht mal die ihm zur Verfügung stehenden Informationen, sondern verlässt sich auf seine Inspirationen, die von seinem Misstrauen und vom Unterschätzen anderer Menschen gegenüber geformt sind.

7. *Paranoia*

Ein weiterer Wesenszug von narzisstischen Führern, der ebenso zum endgültigen Untergang führt, ist die Paranoia. Ein narzisstischer Führer ist geneigt, Feinde zu sehen, wo gar keine sind. Es ist verständlich, dass ein narzisstischer Führer, der von lenkbaren Schmeichlern umgeben ist, sich Gedanken über deren wahre Intentionen macht. Manchmal gehen narzisstische Führer jedoch darüber hinaus und zerstören sogar das Vertrauen ihrer loyalsten Mitarbeiter durch ihr ständiges Misstrauen.

Bei Rosenthal werden die kritischen und für die Organisation bedrohlichen Aspekte narzisstischer Führungskräfte somit sehr deutlich.

3.1.4 Die Arbeiten von Babiak und Hare – Psychopathen im Management

Der amerikanische Arbeits- und Organisationspsychologe *Paul Babiak* und der emeritierte Professor für Psychologie *Robert D. Hare* haben sich in den letzten Jahren mit Ihren Untersuchungen über Psychopathen im Management einen Namen gemacht. Diese Psychopathen im Management zeichnen sich durch einen extrem rücksichtslosen, z. T. mit krimineller Energie und antisozialem Verhalten gepaarten schweren Narzissmus aus. Babiak und Hare konnten nachweisen, dass sich solche Persönlichkeiten – von ihnen als „Schlangen in Nadelstreifen“ bezeichnet – vermehrt in höheren Führungsetagen zu finden sind (Babiak und Hare 2006, Hare 2005). Der Titel der amerikanischen Originalausgabe lautet „Snakes in Suits“. Nach ihrer Auffassung werden Narzissten erst dann zu einem wirklichen Problem für andere, wenn die narzisstischen Merkmale, insbesondere das Anspruchsdenken und das Fehlen von Empathie, sich in antisozialem und zerstörerischem Verhalten äußern. Das dann entstehende Muster kann man als aggressiven oder bösartigen Narzissmus beschreiben, der sich nur schwer von Psychopathie unterscheiden lässt. Viele Psychopathen sind gewiefte Manipulatoren und Taktiker, die

alle erdenklichen Tricks benutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Psychopathen schrecken auch nicht davor zurück, gefälschte Bewerbungsunterlagen vorzulegen. Sie können sich wunderbar als gewandte, talentierte, intelligente, empfindsame und positive Menschen präsentieren und Führungs- und Managementfähigkeiten vortäuschen. Die beiden Autoren sind der Ansicht, dass gerade in den modernen Unternehmen mit flachen Hierarchien und der Forderung nach ständigem Wandel und Unternehmmergeist Psychopathen gut überleben können und sogar vorankommen. Die heutigen Organisationen sind nach Ansicht von Babiak und Hare durch schnelles Wachstum, häufige Reorganisationen, Fusionen und Übernahmen für Psychopathen viel attraktiver geworden.

Obwohl der Anteil der Psychopathen an der Gesamtbevölkerung nur bei etwa einem Prozent liegt, ist der von ihnen angerichtete soziale, wirtschaftliche, physische und psychische Schaden unverhältnismäßig groß. Die Untersuchungen von Babiak und Hare deuten darauf hin, dass weit mehr als ein Prozent der Manager und Führungskräfte in den Unternehmen Psychopathen sind. Als beste Gegenmaßnahme vor einer psychopathischen Unterwanderung in Organisationen schlagen Babiak und Hare eine größere Sorgfalt bei der Auswahl und Einstellung von Führungskräften vor. Dazu gehört die sorgfältige Überprüfung der Lebensläufe genauso wie eine genaue und sorgfältige Durchführung der Einstellungsgespräche. Um einen solchen Einstellungs- und Auswahlprozess zu verbessern, haben Babiak und Hare eine 107 Punkte umfassende Checkliste ausgearbeitet (s. <http://www.b-scan.com>).

3.1.5 Narzissmus und die Big Five

Persönlichkeitspsychologie versuchte schon immer diejenigen „grundlegenden Dimensionen“ der Persönlichkeit herauszufinden und zu messen, die ausreichen sollten, die individuellen Unterschiede von Personen möglichst vollständig zu erklären. Es war u. a. der bekannte amerikanische Psychologe Cattell, der den sog. „lexikalischen Ansatz“ mitbegründete. Dieser geht davon aus, dass es für alle Aspekte persönlicher Unterschiede, die irgendwie bedeutsam, interessant oder nützlich sind oder waren, im Laufe der Zeit bestimmte Wörter gab. Mit der Wichtigkeit einer individuellen Differenz zwischen Personen stieg auch die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sie ein gesonderter Wort hervorbrachte. Folglich sollte die Sammlung der Begriffe eines Sprachraumes, mit denen individuelle Unterschiede beschrieben werden können, den Bereich der relevanten individuellen Differenzen abdecken.

Cattell kam durch seinen lexikalischen Ansatz auf sechzehn seiner Meinung nach grundlegende Persönlichkeitsfaktoren. Der von ihm entwickelte Fragebogen, der berühmt gewordene „16PF“ (16 personality factors; Cattell 1949), diente dazu, diese zu messen. Erst den amerikanischen Forschern Paul Costa und Robert McCrae (1985) gelang es nachzuweisen, dass es – unabhängig von den Fragebogeninstrumenten, von statistischen Methoden, von der Art der Stichprobe und vom Kulturraum – fünf robuste Faktoren als stabile Grunddimensionen der Persönlichkeit gibt, die sowohl in Adjektivlisten identifiziert werden können, als auch in multidimensional aufgebauten Persönlichkeitsfragebögen. Sie fanden sich gleichermaßen in Selbst- wie in Fremdbeschreibungen von Personen durch Bekannte und Familienangehörige. Costa und McCrae entwickelten und veröffentlichten 1985 das Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-Personality Inventory, NEO-PI) zur Messung dieser fünf Dimensionen. Ostendorf und Angleitner (Ostendorf 1990, Ostendorf und Angleitner 1992) von der Universität Bielefeld konnten die Struktur für den deutschen Sprachraum bestätigen. Demnach lässt sich jeder Mensch auf den folgenden fünf Skalen einordnen: *Neurotizismus*, *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen*, *Gewissenhaftigkeit* und *Verträglichkeit*. Diese fünf Faktoren mit ihren schwachen und starken Ausprägungen werden in der nachfolgenden ► Tab. 3.1 dargestellt.

3

■ Tab. 3.1 Übersicht zum Big Five in Anlehnung an Wikipedia			
Kürzel	Faktor	Schwach ausgeprägt	Stark ausgeprägt
N	Neurotizismus	selbstsicher, ruhig	Emotional, verletzlich
E	Extraversion	zurückhaltend, reserviert	gesellig
O	Offenheit für Erfahrungen	konsistent, vorsichtig	erfinderisch, neugierig
C	Gewissenhaftigkeit	unbekümmert, nachlässig	effektiv, organisiert
A	Verträglichkeit	kompetitiv, misstrauisch	kooperativ, freundlich, mitfühlend

Eine hohe oder niedrige Ausprägung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Werte der Person sich signifikant vom Durchschnitt der jeweiligen Normstichprobe (Normwert) unterscheiden. Personen mit einer hohen oder niedrigen Ausprägung in einem der Faktoren weisen aber nicht zwingend alle Merkmale auf, welche für die Skala charakterisierend sind. Während Testverfahren auf Basis der Big Five in den USA inzwischen den Standard der Persönlichkeitsanalyse und Beratung markieren, ist die Persönlichkeitserfassung mit den Big Five in Europa erst auf dem Vormarsch.

Zwischen dem Konstrukt des Narzissmus und den Persönlichkeitsdimensionen des Big Five lassen sich verschieden starke Zusammenhänge finden, die nachfolgend dargelegt werden (Brands 2012, S. 44ff.).

Die gefundenen Korrelationen zur Dimension des Neurotizismus unterscheiden sich zwischen verschiedenen Studien. So finden einige Studien eine negative Korrelation, andere Studien weisen eine positive Korrelation nach (Fiedler 2007). Für einen positiven Zusammenhang spricht, dass narzisstische Persönlichkeiten ihren instabilen Selbstwert ständig regulieren müssen. Gelingt dies nicht, z. B. ausgelöst durch einen unerwarteten Mangel an Bestätigung, kann es zu einer Instabilität des Systems kommen (Buss und Chiodo 1991). Eine mögliche negative Korrelation der beiden Konstrukte kann dadurch erklärt werden, dass Narzissten in der Regel keine übermäßig erhöhten emotionalen Reaktionen aufweisen und auf Stress nicht ungewöhnlich empfindlich reagieren (Schütz et al. 2004).

In Bezug auf die narzisstische Persönlichkeit zeigt sich über verschiedene Studien hinweg eine hohe positive Korrelation mit der Dimension der Extraversion (Bradlee und Emmons 1992, Schütz et al. 2004). Anders als bei Menschen ohne narzisstische Störung sind jedoch die zugrunde liegenden Motive abweichend. Im Kontakt mit anderen Menschen suchen Narzissten nicht die zwischenmenschliche Beziehung, sondern wahren eher die Distanz. Sie instrumentalisieren vielmehr den Kontakt, um den eigenen Selbstwert zu regulieren. So werden auch emotional bedeutende Menschen nicht eigenständig wahrgenommen, sondern lediglich im Hinblick auf ihren Nutzen bewertet. Aufgrund der starken Überschneidungen der Konstrukte auf der Verhaltensebene kommt es aber zu der angesprochenen hohen Korrelation zwischen Narzissmus und Extraversion (Brands 2012, S. 45). Inhaltliche Gemeinsamkeiten zwischen der Dimension der Verträglichkeit und der narzisstischen Persönlichkeit sind nicht auszumachen. Der häufig anzutreffende Empathie-Mangel und das eher ausbeuterische Verhalten von Menschen mit einer narzisstischen Verhaltensdisposition stehen vielmehr im direkten Gegensatz zu hohen Ausprägungen dieser Dimension, sodass sich eher ein stark negativer Zusammenhang finden lässt (Bradlee und Emmons 1992; Schütz et al. 2004).

Eine leicht negative Korrelation als auch eine Nichtkorrelation zeigt sich auch bei der Dimension der Gewissenhaftigkeit. Dies kann so interpretiert werden, dass Narzissten zwar die Zielorientierung mit sehr gewissenhaften Personen teilen, sich jedoch in Bezug auf die Eigenschaften Verantwortung, Effizienz und Selbstdisziplin unterscheiden (Bradlee und Emmons 1992; Schütz et al. 2004).

In Bezug auf die Dimension der Offenheit für neue Erfahrungen zeigen Studien einen leicht positiven oder keinen empirischen Zusammenhang (Judge et al. 2006, Schütz et al. 2004). Narzissten wird zwar eine tendenziell erhöhte Kreativität und Vorstellungskraft zugeschrieben, doch teilen sie nicht die mit der Dimension verbundene Abenteuerlust und die Offenheit gegenüber von ihren Vorstellungen abweichenden Denk und Wertemuster (Gerstner 2011).

Fazit

In diesem ersten ► [Abschn. 3.1](#) wurde deutlich, dass es sowohl konstruktive Seiten als auch destruktive Seiten des Narzissmus im Management gibt. Fast alle genannten Autoren vertreten die Ansicht, dass auf der einen Seite ein gesunder und konstruktiver Narzissmus eine wichtige, wenn nicht sogar eine grundlegende Voraussetzung für die Besetzung und erfolgreiche Bewältigung einer Managementposition darstellt. Auf der anderen Seite der Medaille kann jedoch die Gefährdungen destruktiver narzisstischer Verhaltensweisen bis hin zur Existenzgefährdung von Organisationen und Unternehmen reichen.

3.2 Interpersonelle und interaktionelle Aspekte narzisstischer Phänomene in Organisationen

Die vorangegangenen Ausführungen über Narzissmus im Management haben gezeigt, dass sich narzisstische Verhaltensweisen im Management meist auch in interpersonellen und interaktionellen Vorgänge manifestieren. Dies betrifft vorwiegend die Führungsbeziehung aber auch das Team oder die Gruppe von Menschen, die von der Führungskraft geleitet wird.

3.2.1 Narzissmus und Führung

Führung ist ein komplexer Prozess innerhalb eines dynamischen Systems. Der Führungsprozess vollzieht sich in Interaktionen, die durch Asymmetrie in Hinblick auf Macht und Einfluss gekennzeichnet sind. Am Führungsprozess sind sowohl wirtschaftliche und aufgabenrelevante als auch psychologische Faktoren beteiligt. Bei den psychologischen Faktoren gilt es, die bewussten und die unbewussten Interaktionen zu beachten. Eine (narzisstische) Führungskraft kann nicht aus sich heraus erfolgreich sein, sondern aktiviert in der Regel spezielle interaktionelle Dynamiken, die sowohl bewusste als auch unbewusste Inhalte haben.

Kernberg (1998) weist darauf hin, dass selbst in hervorragend geführten Organisationen der Leiter in der Regel regressiven Prozessen in seinem Umfeld ausgesetzt ist. Für Kernberg resultieren die regressiven Prozesse in der Führungssituation aus den universalen Übertragungsdispositionen sämtlicher Organisationsmitglieder. Die kumulativen Auswirkungen all dieser Übertragungsdispositionen manifestieren sich nach Ansicht von Kernberg in der Idealisierung der Führungskraft. Diese Idealisierung stimuliert dessen eigene narzisstische Tendenzen und zugleich die paranoide Ängstlichkeit ihm gegenüber. Diese Übertragungsdispositionen in der Führungssituation kann in Anlehnung an Willi auch als narzisstische Kollusion bezeichnet und beschrieben werden. Der Vorgesetzte übernimmt den progressiven, narzisstischen und der Mitarbeiter den regressiven, komplementär-narzisstischen Part. Der Mitarbeiter befindet sich somit in einer idealisierenden Übertragung, der Vorgesetzte in Folge in einer Spiegelübertragung (Willi 1975, Mertens und Lang 1991). Die eigentliche Aufgabe der Führung besteht daher darin, diese Dichotomie zu schließen. Dies erfordert zunächst, die Position der Mitarbeiter auszuhalten (Containment-Funktion des Führenden) und zu

verstehen; danach die Mitarbeiter partizipativ zu aktivieren, ohne dass sie sich bedrängt fühlen und sich weiter verschließen. Dazu ist es notwendig, den Rollenunterschied zu respektieren und die eigene Rolle zu reflektieren sowie Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse ansatzweise zu identifizieren.

Mertens und Lang fordern daher, dass eine erfolgreiche Führungskraft neben wirtschaftlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen auch Fähigkeiten zum Wahrnehmen unbewusster Prozesse in Organisationen mitbringen sollte. Zu diesen Kompetenzen zählen sie die Fähigkeiten:

- *Übertragungen zu verstehen*: Eine Führungskraft sollte die unbewussten Anteile in den Beziehungsangeboten ihrer Mitarbeiter zumindest ansatzweise wahrnehmen und verstehen können.
- *Ambivalenzen zu erkennen*: Die grundsätzliche Ambivalenz in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sollte von Führungspersonen richtig verstanden und auch ertragen werden.
- *Rivalitäten in konstruktive Bahnen zu lenken*: Eine Führungskraft sollte Rivalität als ein beinahe unvermeidliches zwischenmenschliches Phänomen verstehen und in der Lage sein, sie in konstruktive Bahnen zu lenken.
- *Ideale zu erkennen und sie zu verbinden*: Führungskräfte sollten in der Lage sein, die Wünsche und Ziele der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens oder der Organisation zu verbinden.
- *Idealisierungen abzubauen*: Da Mitarbeiter an ihre Vorgesetzte auch idealisierende Wünsche (nach einem idealen Vater oder einer idealen Mutter) herantragen, müssen diese durch die Führungskraft schrittweise auf ein realistisches Maß reduziert werden (Mertens 1981, S. 171).

Mertens und Lang unterscheiden dabei in idealisierende Übertragungen, Spiegelübertragungen, paranoide Übertragungen und ödipale Übertragungsmuster (Mertens und Lang 1991, S. 97ff.).

Bei den Aussagen insbesondere von Kernberg aber auch von Mertens und Lang werden eher ganz normale (narzisstische) Dynamiken beschrieben, wie sie in der Führungssituation aufgrund der ihr innewohnenden Dichotomie entstehen. Wenn diese Situation aber nochmals von einer narzisstischen Verhaltensdisposition der Führungskraft befeuert wird, geschehen genau die Prozesse, die Petermann mit seinem Konstrukt des „expanded self“ (► Abschn. 2.2.3) beschrieben hat und deshalb hier nochmals stark verkürzt aufgezeigt werden:

- *Woran erkenne ich beim anderen, dass dieser ein „expanded self“ (eine narzisstisch infizierte Führungssituation – Anm. d. Autors) mit mir herstellt?*
 - Je nach dessen Niveau, ob grob oder indirekt subtil, gibt der andere ein Bild von sich, das einem Idealselbst entspricht. Es fehlen die Bruchstellen.
 - Der andere wird unangenehm, wenn ich seine Definition von mir zurückweise oder versuche, mich selbst zu definieren.
 - Der andere belohnt mich, wenn ich bereit bin, sein idealisiertes Selbstbild zurückzuspiegeln.
 - Der andere gibt Informationen über sich – sei es durch sein direktes Verhalten, seine Körpersprache oder durch indirekte Äußerungen –, die deutlich machen, wie sehr ihm an kontrollierender Macht sowie an seinem Bild von sich selbst liegt.
- *Woran kann ich bei mir selbst erkennen, dass ich mich im „expanded self“ (in einer narzisstisch infizierten Führungssituation – Anm. d. Autors) eines Anderen befinde?*
 - Mein Selbstwert geht zurück.
 - Ich verliere meine Spontaneität.

- Das neurotische Potenzial in meinem Verhalten nimmt zu. Mein Verhaltenspotenzial wird eingeschränkt, meine Reaktionsbildungen nehmen zu.
- Ich fühle mich mit meinem Bild von mir selbst und in mir selbst diffus unbehaglich und merke, wie ich anfangs, einem fremden Bild von mir zu entsprechen.
- Ich werde in der aktuellen Situation unempfindlich und blind gegenüber unverschämten, anmaßenden oder verletzenden Äußerungen meines Gegenübers.
- Ich drücke meine diffusen, gestauten Konflikte durch Agieren aus, so, wie es meinem eigenen neurotischen Potenzial entspricht. Unter Agieren sind hier auch somatische Phänomene gemeint. Sie können von allgemeinen Stresserscheinungen, Kopfschmerzen, Übelkeit bis hin zu schweren Erkrankungen reichen, wenn das Ausmaß der narzisstischen Beziehungsstruktur sowie die eigene Disposition entsprechend gravierend sind.
- Ich spüre, wie ich beeinflusst werde, jedoch mein Gegenüber nicht mit meinen wirklichen Impulsen beeinflussen kann.
- Ich tendiere dahin, mich anders zu verhalten, als ich es gewohnt bin, und fühle mich in solchen Kontakten diffus angestrengt.

Diese aufgezählten narzisstischen Führungsdynamiken machen auch deutlich, worum so häufig das Thema „Führung“ im Management-Coaching auftaucht. Meist versucht die unreflektierte narzisstische Führungskraft seine Techniken zur Erzeugung eines „expanded self“ zu perfektionieren, worauf ein reflektierter Management-Coach auf keinen Fall reinfallen sollte. Der Mitarbeiter, der sich in einer solchen narzisstisch infizierten Führungssituation befindet, leidet meist. Hier ist einerseits eine biografische Aufarbeitung eigener passiv-komplementärnarzisstischer Anteile hilfreich, andererseits aber auch das Erlernen eines adäquaten Umgangs mit einer narzisstischen Führungskraft. Haller (2016, S. 35) führt dazu in einem Artikel über Regeln im Umgang mit Narzissten aus, dass es besonders bei den unangenehmen Ausprägungen des Narzissmus helfen kann, hinter die Fassade zu blicken, indem man z. B. hinter dem Selbstlob des Narzissten seine Selbstzweifel und hinter dem Niederbrüllen das hilflose Schreien eines Kindes erkennt. Ferner nennt er das für ihn Wichtigste in der Begegnung mit narzisstischen Menschen: *Humor, den der Narzisst fürchtet wie der Teufel das Weihwasser – man könnte ihn ja verlachen –, der aber den Menschen in seiner Umgebung Gelassenheit gibt und den Umgang mit Narzissten erträglicher macht* (ebd.).

3.2.2 Narzissmus und regressive Prozesse in Arbeitsgruppen

Bion (1887–1979), ein englischer Psychoanalytiker, schildert in seinen Schriften zur Gruppendynamik typische Gruppenkonstellationen und Gruppenfunktionsniveaus, die in Teams und Gruppen entstehen können. Er unterscheidet dabei zwei grundsätzliche Funktionsniveaus: die rationalere bzw. besser differenzierte *Arbeitsgruppe* („work group“) und die stärker von unbewussten Prozessen und Affekten geprägte, undifferenziertere *Grundannahmegruppe* („basic assumption group“; Bion 1961).

Für Bion hat jede Gruppe und jede Organisation eine „primäre Aufgabe“³ zu bewältigen. Diese „primäre Aufgabe“ ist gleichzeitig der Existenzgrund für die Organisation bzw. die Arbeitsgruppe. Bei der Bearbeitung der primären Aufgabe gibt es immer ein damit verbundenes primäres Risiko – die falsche primäre Aufgabe zu wählen und damit die Arbeitsgruppe bzw. die Organisation in ihrer Existenz zu gefährden (Hirschhorn 2000).

3 Das Konzept der primären Aufgabe geht ebenfalls auf Bion zurück (Nagel 2007, S. 279). Heute würde man wohl von Unternehmenszweck, Aufgabe oder Mission sprechen.

Das primäre Risiko löst somit Angst aus. Diese Angst muss aufgenommen und verarbeitet werden. Gelingt diese Verarbeitung nicht, kommt es zu psychosozialen Abwehrmechanismen. Auf der Gruppenebene entstehen in der Interpretation von Bion dadurch die sog. *Grundannahmegruppen* (Lohmer 2000, S. 27; 2007, S. 230).). Unbewusste Prozesse steuern die Gruppe, psychosoziale Abwehrmechanismen überwiegen, die Gruppe nimmt die Realität nur noch verzerrt wahr.

Die *Arbeitsgruppe* hingegen ist an ihrer Arbeitsaufgabe ausgerichtet. Die Erfüllung der Aufgabe steht im Zentrum der Gruppenaufmerksamkeit. Es herrscht eine rationale Atmosphäre, das Verhältnis von Führung und Geführten ist relativ spannungsfrei. Die Realität wird angemessen berücksichtigt und die Arbeit der Gruppe wird nicht von unbewussten Dynamiken beeinträchtigt (Nagel 2007, S. 278ff.). Jede Gruppe bewegt sich ständig zwischen den beiden Zuständen der Arbeitsgruppe und der Grundannahmegruppe hin und her. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Gruppe so gut wie möglich im Modus einer Arbeitsgruppe zu belassen. Im Einzelnen lassen sich nach Bion drei Formen unbewusster *Grundannahmen* unterscheiden:

1. *Kampf/Flucht*

Im Mittelpunkt der unbewussten Phantasien einer Kampf-/Fluchtgruppe steht die Befürchtung, dass es irgendwo einen gefährlichen Feind gibt, vor dem man sich schützen muss. Die wichtigste Aufgabe des Gruppenleiters besteht darin, die Gruppe zu mobilisieren und dazu gibt es nur zwei Alternativen: Angriff oder Verteidigung.

2. *Abhängigkeit*

Bei dieser Grundannahme steht der (unbewusste) Wunsch der Gruppe, von einem mächtigen Führer geschützt und angeleitet zu werden, im Vordergrund. Die Gruppenmitglieder suchen nach einem omnipotenten Führer, auf den sie sich bis zur Selbstaufgabe verlassen können. Die Mitglieder wollen mit dem als allmächtig fantasierten Führer verschmelzen und dadurch an seiner Macht teilhaben.

3. *Utopie*

Im Mittelpunkt der unbewussten Fantasie „utopischer“ Gruppen steht die messianische Hoffnung, dass sich künftig alles zum Guten wenden wird und die Gruppenmitglieder von ihren Konflikten und Ängsten befreit werden. Diese Gruppen leben von der Illusion, dass ein neuer Führer oder eine neue Idee in der Zukunft all ihre Probleme lösen wird (Bion 1961, S. 106ff; Mertens und Lang 1991, S. 125f.); Kets de Vries und Miller 1985, S.47ff; Dammann 2007, S. 112ff.).

Nach Ansicht des Autors sind alle drei Grundannahmegruppen von Dynamiken geprägt, die Elemente einer narzisstischen Kollusion beinhalten und von einer – sicherlich in den drei Formen unterschiedlichen – narzisstischen Führungspersönlichkeit geleitet werden. In dieser narzisstischen Kollusion übernimmt die (narzisstisch-grandiose) Führungskraft den aktiven Part und die Mitglieder der Gruppe den passiven Part. Eine Führungsperson, die über ein kritisches Urteilsvermögen, d. h. über eine ausreichende Selbstreflexion der eigenen narzisstischen Anteile und über tiefenpsychologisches und gruppendynamisches Wissen verfügt, ist eher in der Lage, die Regression von Arbeitsgruppen zu begrenzen und sie damit auf einem hohen arbeitsfähigen Niveau zu halten (Mertens, Lang 1991).

Fazit

In diesem ► **Abschn. 3.2** wurde deutlich, dass auch den interpersonellen und interaktionellen Aspekten (Führung und Gruppenregression) in Organisationen eine entscheidende Rolle zukommt und somit in einem Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene unbedingt beachtet werden müssen.

3.3 Narzisstische Verhaltensweisen von Organisationen

Für Yiannis Gabriel, Professor für Studien über Organisationen an der Barth University, werden Organisationen als Teil der Gesellschaft zu Stätten, in denen weitreichende soziale und kulturelle Dynamiken stattfinden. Seiner Ansicht nach können Organisationen unterschiedliche Psychostrukturen aufweisen. Diese kommen in den unterschiedlichen kulturellen und sozialen Artefakten zum Ausdruck, die Organisationen verwenden, um ihre Identität darzustellen (Kommunikationsmuster, Logos, Gebäude, Büros, Sprache, Organisationsstrukturen etc.). All diese organisationalen Artefakte ermöglichen Einblicke in die von Organisationsmitgliedern bewusst oder unbewusst geteilten Fantasien.

Breitere kulturelle Strömungen – wie Narzissmus – werden so zu einem Teil der Psychostruktur von Organisationen und wirken sich auf organisationale Phänomene wie Führung, Kommunikation und die Beziehung zwischen Gruppen aus (Gabriel 2009, S. 19f.). Wird eine Organisation dauerhaft von Führungskräften geleitet, die durch starke narzisstische Verhaltensweisen geprägt sind, verselbstständigen sich diese Prozesse und werden zu Charakteristiken der Organisation.

3.3.1 Zusammenhang zwischen oberster Unternehmensleitung, Kultur, Strategie und Struktur einer Unternehmung

Kets de Vries vertritt die Auffassung, dass in Unternehmen mit stark zentralisierter Macht eine bemerkenswerte Korrelation zwischen Person und Führungsstil des Leiters sowie der Unternehmenskultur, der Strategie und der Struktur besteht. Die vorherrschende psychologische Ausrichtung der Schlüsselperson(en) in einer Organisation bildet seiner Ansicht nach die wichtigste Determinante des neurotischen Stils dieser Organisation. Er betont aber auch, dass die Organisationspathologie nicht notwendigerweise das Ergebnis pathologischer Führung sein muss. Sie kann verschiedene Gründe und auch Kombinationen von Gründen haben, wie z. B. Umsatzeinbruch der Branche, starke (ausländische) Konkurrenz, Firmenübernahme, mangelnde Finanzkraft etc.

Kets de Vries zeigt fünf weit verbreitete und etablierte intrapsychische Themen und neurotische Stile auf und stellt Mutmaßungen über den Zusammenhang von Stil, vorherrschender motivierender Fantasie, Unternehmenskultur sowie Strategien und Strukturen in der Organisation an. Diese Stile sind *die dramatische, die misstrauische, die unnahbare, die depressive und die zwanghafte Führungspersönlichkeit bzw. Organisation*.

Nachfolgend wird lediglich die dramatische Leitung bzw. Organisation dargestellt, da nach Meinung von Kets de Vries das Schlüsselmerkmal für diesen Stil der ausgeprägte Narzissmus der Führungskräfte ist. Außerdem sind nach der Beobachtung von Kets de Vries die Narzissten in der Welt der Unternehmen am häufigsten vertreten. Die anderen vier Stile werden anschließend in der ► [Tab. 3.2](#) zusammenfassend dargestellt.

■ Die dramatische Persönlichkeit und Organisation

Der Wunsch aufzufallen und Fantasien von Macht und Pracht stehen im Zentrum des dramatischen Stils. Die Führungskräfte wollen beeindrucken und die Aufmerksamkeit auf sich lenken. Sie übertreiben gerne ihre Leistungen, ihre Fähigkeiten und ihre Gefühlsäußerungen. Ihr starkes Bedürfnis nach Abwechslung und Anregung geht zulasten von Disziplin und Konzentration. Oberflächlich geben sie sich warm und herzlich, aber es fehlt die Verbindlichkeit, das Einfühlungsvermögen und die Achtung vor anderen. Ihre Beziehungen sind eher instabil und sie neigen

■ Tab. 3.2 Die fünf häufigsten Konstellationen nach Kets de Vries (2001, S. 143, © Pearson, Financial Times Prentice Hall)

Organisation	Leitung	Kultur	Strategie	Leithema
Dramatisch				
Übertriebene Zentralisierung verhindert effiziente Informationssysteme; zu primitiv für die Produktvielfalt und Marktbreite; Führungskräfte aus der zweiten Reihe haben zu wenig Einfluss	Lechzt nach Aufmerksamkeit; süchtig nach Abwechslung, Aufregung und Anregung; neigt zu Anspruchsdenken und Extremen	Spricht dependente Persönlichkeiten an, die sich gern unterordnen und die Fürsorge dem Chef überlassen; typisch sind „Idealisierungen“ und „Spiegeln“; Leitungskraft als Katalysator von Initiative und Arbeitsmoral der Untergebenen	Hyperaktiv, impulsiv, abenteuerlustig und gefährlich enthemmt; Nährboden für kühne, einsame Entscheidungen der Führungskräfte; unkoordiniertes Portfolio und Wachstum; anfällig für blinden Aktionismus; Entscheidungsfindung ohne Beteiligung der Mitarbeiter	„Ich will Aufmerksamkeit erregen und Menschen, die mir wichtig sind, beeindrucken.“
Misstrauisch				
Ausgefeilte Informationssysteme, ausführlichste Analyse externer Trends; Machtbündelung	Stets auf der Hut vor Angriffen und Drohungen; überempfindlich, misstrauisch; auf Regeln und Kleinigkeiten bedacht, um sich vollständige Kontrolle zu sichern; lechzt nach Informationen; manchmal rachsüchtig	„Kampf und Krampf“; Abhängigkeiten und Angst vor Angriffen; übertrieben hoher Stellenwert der Information; fördert Einschüchterung, Uniformität und Verdächtigung	Konservativ, wenig Initiative; allzu analytisch, übertrieben diversifiziert, voll von Geheimniskrämerei	„Ich werde von etwas bedroht. Ich muss wachsam sein und kann wirklich niemandem trauen.“
Unnahbar				
Die Binnenperspektive dominiert, das ökonomische Umfeld wird vernachlässigt; selbst verschuldete Hemmung des Informationsflusses	Zurückgezogen und unbeteiligt; nicht an der gegenwärtigen oder zukünftigen Entwicklung interessiert; mitunter nicht empfänglich für Kritik oder Lob	Kalt und emotionslos, konfliktreich; von Machtkämpfen und Unsicherheit geplagt	Schwankend, unentschieden und inkonsistent; engstirnige, selbstsüchtige Ambitionen	„Die Wirklichkeit bietet keine Befriedigung. Zwischenmenschliche Kontakte sind zum Scheitern verurteilt, es ist besser, man lässt die Finger davon.“

■ Tab. 3.2 Fortsetzung

Organisation	Leitung	Kultur	Strategie	Leithema
Depressiv				
Typisch sind Rituale, Bürokratie, Inflexibilität, steile Hierarchie, unzureichende interne Kommunikation und Widerstand gegen Veränderungen	Mangelndes Selbstvertrauen, Minderwertigkeitskomplexe, nicht erfolgsgewohnt (duldet daher Mittelmaß und Versagen); auf der Suche nach dem „Messias“	Passiv, ohne Eigeninitiative und Motivation; fehlende Marktkennntnisse; Machtvakuum, selbstunsicheres Verhalten	Entscheidungsangst, Nabelschau, fehlende Marktbeobachtung; lässt sich treiben, orientierungslos; beschränkt auf überalterte, reife Märkte	„Kurswechsel haben keine Aussicht auf Erfolg: Ich kann den Lauf der Dinge nicht ändern. Ich bin einfach nicht gut genug.“
Zwanghaft				
Starre Formvorschriften, ausgefeilte Informationssysteme, rituelle Bewertungsmethoden; extreme Genauigkeit und Gründlichkeit, der Status der Führungskräfte bestimmt sich allein nach ihrem Rang in der Hierarchie	Würde am liebsten alles von oben bestimmen, besteht darauf, dass sich jeder an die Vorschriften hält; dogmatisch bis starrsinnig; perfektionistisch, detailverliebt, besessen von Routinen, Ritualen, Effizienz, begeistert von militärischem Drill	Stur, auf Interna fixiert, wie auf einer Insel; bevölkert von unterwürfigen, fantasielosen, unsicheren Angestellten	Genau durchkalkuliert, zielorientiert, extrem gründliche Bewertung; schwerfällig und unfähig zur Anpassung; thematisch beschränkt, besessen von einem Aspekt (z. B. Kosten- oder Qualitätskontrolle) zulasten anderer Aspekte	„Ich will den Ereignissen nicht auf Gedeih und Verderb ausgeliefert sein. Ich muss alles, was mich betrifft, unter Kontrolle haben und beherrschen.“

mitunter zu Zorn und Wut, sollte ihr Hunger nach Macht, Erfolg und öffentlichem Ansehen nicht ausreichend befriedigt werden.

Im Unternehmen eines dramatischen Führers sind dependente (passiv-komplementärnarzisstische – Anm. d. Autors) Mitarbeiter überproportional häufig vertreten. Sie sorgen für den reibungslosen Betrieb und ordnen eigene Bedürfnisse denen des Vorgesetzten unter. Sie idealisieren den dramatischen Führer, betonen dessen Stärken und ignorieren dessen Fehler. Die Mitarbeiter sind leicht zu lenken und lassen sich problemlos für fremde Zwecke einspannen. Es liegt eine narzisstische Kollusion vor.

In der charismatischen Unternehmenskultur (Kets de Vries verwendet an dieser Stelle dramatisch und charismatisch synonym – Anm. d. Autors) dreht sich alles, einschließlich der Hoffnungen und Ambitionen anderer Führungskräfte, um den dramatischen Führer, der wiederum seine Ziele durchsetzt und seinen Anspruch auf Alleinherrschaft kontinuierlich untermauert. Es entsteht ein unhinterfragtes Klima der Unterordnung. Das mittlere Management verschwendet seine Zeit nicht mit kritischen Reflexionen oder Analysen. Die formale und die informale Macht des Führers drücken sich in kühnen und einsamen Entscheidungen aus. Dramatische Unternehmen sind hyperaktiv, impulsiv und gegenüber Abenteuern nicht abgeneigt. Sie begünstigen auf allen Ebenen spontane Entscheidungen und stellen Mutmaßungen über Fakten. Eine planvolle Vorgehensweise liegt selten vor, vielmehr finden sich z. B. vielfältige Absatzstrategien auf verschiedenen Märkten. Für die oberste Managementebene besteht das Privileg, sich auf waghalsige Geschäfte einzulassen.

Risikofreude und Diversifizierung sind die Themen der dramatischen Organisation. Das Ziel ist Wachstum um den Narzissmus des Topmanagements zu befriedigen. Man investiert in riskante Operationen und es besteht die Gefahr der Zersplitterung in überdimensionierte Megaprojekte⁴. Dramatische Organisationen sind häufig primitiv und zentralistisch strukturiert. Informationen werden nicht systematisch nach innen und außen kommuniziert. Es gibt wenige Analysen, da der dramatische Führer sich eher auf seine Intuition verlässt (Kets de Vries 2001, S. 129ff.).

Kets de Vries empfiehlt dramatischen Unternehmen folgende Schritte, um die Balance wiederherzustellen:

- Profil schärfen und Verlustbringer eliminieren,
- kohärente Strukturen schaffen,
- zuverlässige Koordinaten und Kontrollen einführen,
- Kerngeschäft wiederbeleben und Megaprojekte einstampfen,⁵
- Führungsnachwuchs entwickeln und die Nachfolge planen.

Die nachfolgende ► [Tab. 3.2](#) zeigt überblicksartig die fünf von Kets de Vries beschriebene Stile oder Typologien von Persönlichkeit und Organisation.

Kets de Vries beschränkte sich aus Gründen der Vereinfachung auf die Beschreibung der reinen Form der fünf häufigsten „Krankheitsbilder“ von Unternehmen. In der Realität gibt es seiner Ansicht nach zahlreiche Überschneidungen und Mischformen, sowohl was die Personen als auch die Organisationen betreffen. Zusätzlich kann sich ein Unternehmen, in Abhängigkeit von der Person des Vorstandsvorsitzenden und dem Entwicklungsstadium, in dem sich eine

4 Man denke dabei z. B. an die Entwicklung der Daimler-Benz AG unter der Leitung von Edzard Reuter und Jürgen Schrepp.

5 Dies waren alles Aufgaben, die Dieter Zetsche umgesetzt hat und Daimler damit wieder erfolgreich machte – Anm. d. Autors.

Organisation befindet, von einem zum anderen Stil bewegen. Wobei ein Stil in einer bestimmten Phase konstruktiv und in einer anderen Phase destruktiv sein kann. Ein Übermaß eines Stiles ist seiner Meinung nach jedoch meist pathologisch.

Die vorgestellte Typologie ist seiner Ansicht nach aus drei Gründen bei der Beurteilung der Vitalität eines Unternehmens bzw. beim Aufspüren von pathologischen Zügen hilfreich:

1. Die Organisationsanalyse fahndet direkt nach Typen (und den in ihnen wirksamen psychologischen und kulturellen Faktoren) und vermeidet unnötige Komplikationen durch die kleinschrittige Untersuchung einer Variablen nach der anderen.
2. Man arbeitet mit einem umfassenden Verständnis der Persönlichkeit, eruiert den passenden übergeordneten Stil, der den größten Teil des Verhaltens erklärt, und umgeht damit die zu enge Betrachtung von Affekt und Kognition.
3. Man packt die strategischen, strukturellen und kulturellen Probleme innerhalb der Organisation bei der Wurzel (Kets de Vries 2001, S. 141).

Durch dieses Vorgehen wird laut Kets de Vries die eigentliche Ursache deutlich, die sich in einem Cluster verschiedener Symptome niederschlägt und die Wahl der angemessenen Gegenmaßnahmen erleichtert. Seine abschließende Bemerkung zu Veränderungsmaßnahmen und Interventionen ist für ein Management-Coaching von zentraler Bedeutung: „... jedes Rezept, das den neurotischen Stil einer Organisation beheben soll, muss den neurotischen Stil der obersten Führungskraft bedenken“ (ebd., S. 142).

3.3.2 Das „narzisstisch infizierte Unternehmen“

Eidenschink (2003) geht in einem Artikel der Frage nach, wie Unternehmen mit ihrer Kultur, ihren Organisationsroutinen, ihren Teams und Mitarbeitern auf Führungskräfte mit narzisstischer Erlebniswelt reagieren. Bei seiner Analyse geht es ihm hauptsächlich um die Frage, welche problematischen mittel- bis langfristigen Entwicklungen wahrscheinlich sind.

Menschen mit narzisstischen Erlebniswelten machen nach Ansicht von Eidenschink aufgrund ihrer Fähigkeit, beschränkende Faktoren (unbewusste Komplexitätsreduktion) zu ignorieren, Karriere. Dies ermöglicht eine radikale Transformation von Unternehmen. Zudem können sie sich und das Unternehmen gut in den Medien repräsentieren und besitzen rhetorische Begabung. Sie können aus der narzisstischen Erlebniswelt heraus gut Visionen im Sinne erstrebenswerter Zukunftsentwürfe generieren, können begeistern und Aufbruchsstimmung hervorrufen. Ferner finden sie schnell heraus, was von ihnen erwartet wird und werden deshalb meist positiv beurteilt.

Aufbauend auf diesen Eigenschaften und Verhaltensweisen narzisstischer Führungspersonen stellt Eidenschink die Reaktionswahrscheinlichkeiten und wiederkehrenden Reaktionsmuster dar, die Organisationen auf solche Führungskräfte zeigen. Als zentrale Merkmale „narzisstisch infizierter Unternehmen“ nennt er:

1. *Einschränkung der Umweltwahrnehmung*

Ein wesentliches Merkmal narzisstischer Erlebnisweisen ist die Schwierigkeit, abweichende, insbesondere kritische Sichtweisen von anderen gelten zu lassen. Der Verlust der Fähigkeit, unliebsame Informationen von außen aufzunehmen, kann mit der Zeit in die Organisation diffundieren. Informationen, die die Leitung destabilisieren, werden solange einer Bearbeitung unterzogen, bis sie „gefallen“. Problematische Informationen aus dem Unternehmen werden bagatellisiert oder verschwiegen. Dabei

wird die Zukunft so überwertig (Idealorientierung), dass die Gegenwart nicht mehr zählt.

2. *Kompensatorischer Kompetenzverlust der Kompetenten*

Da Kritik eine Bedrohung für Menschen mit narzisstischer Erlebniswelt darstellt, beginnen die Mitarbeiter, kompensatorisch an sich selbst, ihren Wahrnehmungen und Deutungen zu zweifeln und nicht am narzisstischen Chef. Die innere oder äußere Kündigung der kompetentesten Mitarbeiter ist dann nur noch eine Frage der Zeit.

3. *Selbstimmunisierung der Führungsclique*

Da die Deutungshoheit ausschließlich an der Spitze der Organisation verankert ist, ist es für mittlere Führungskräfte und hierarchisch noch weiter unten angesiedelte Mitarbeiter nutzlos, sich eigenständig Gedanken zu machen. Resignation oder verdecktes Opponieren greifen um sich. Es kommt zu einer Immunisierung des ganzen Unternehmens mit z. T. existenzbedrohenden Auswirkungen.

4. *Abnehmende Innovations- und Lernfähigkeit des Unternehmens*

Führungskräfte in narzisstischen Erlebniswelten sind gut darin, etwas zu verändern, was andere gemacht haben. In der Regel sind sie jedoch schlecht darin, eigene alte Entscheidungen zu revidieren. Da Fehler nur schwer als Lernstimulus begriffen werden können, werden sie ausgeblendet. Es entsteht ein Klima von Fiktionen und illusionären Zielen, in dem Versäumnisse und Fehler mit neuen Fiktionen und illusionären Zielen beantwortet werden (Eidenschink 2003, S. 10ff.).

Auf diese Weise schließt sich für Eidenschink der Kreis:

- » Nach der Oberhoheit über die Interpretation der Umwelt (Punkt 1), dem Verlust der internen Kritiker und der internen Kompetenz (Punkt 2) und dem Rückzug in den Elfenbeinturm (Punkt 3) verliert das Unternehmen durch die mangelnde Fähigkeit zu innerlicher und äußerlicher Selbstkritik der Leitung die letzte Möglichkeit, Vergangenes zu revidieren und Verbrauchtes neu zu beleben (Punkt 4). (Ebd., S. 13)

Nach seiner Beobachtung dauert es je nach Marktlage und Unternehmensumfeld zwischen zwei bis fünf Jahren, bis das Unternehmen entweder insolvent ist oder sich durch einen „Befreiungsschlag“ von der narzisstischen Infektion befreit.

3.3.3 „Corporate Narcissism“

Für Krainz (1998) zählt insbesondere in der „postmodernen“ Gesellschaft nichts mehr als die individuelle „Performance“. Denselben Prinzip unterliegen seiner Meinung nach auch Firmen: „Corporate Performance“, „Corporate Identity“ und schließlich mit der entsprechenden Gefühlsbeimengung der „Corporate Narcissism“. Ideologeme des Wirtschaftslebens wie Konkurrenz, Risikofreudigkeit, Wachstumsorientierung, die „Uniqueness“ der „Selling Position“, das Herausstellen von „Excellence“ lassen sich für ihn mit nur leicht verschobener Konnotation durchaus als organisatorisch-narzisstische Systempathologie einstufen. Die Lust an Größe und Wachstum, das Hinaustreten über bestehende Grenzen und das Eindringen in noch unbekannte Räume sind für Krainz einerseits normale, andererseits aber auch „phallisch narzisstische“ Verhaltensweisen heutiger moderner Organisationen. Ursächlich sind es individuelle narzisstische Gefühlslagen, die solche Manöver begleiten, wenn nicht sogar verursachen.

3.3.4 Die „psychopathische Organisation“

Es ist zu fragen, ob es – genauso wie beim individuellen Narzissmus – auch bei Organisationen ein Kontinuum vom gesunden, konstruktiven über einen destruktiven bis hin zu einem psychopathischen Narzissmus existiert. Der schon im ► [Abschn. 3.1.4](#) über Psychopaths im Management erwähnte R. D. Hare kommt während eines Interviews in dem preisgekrönten Dokumentarfilm *The Corporation*⁶ zu dem Ergebnis, dass man zwar die Einstellung, die Philosophie und das Verhalten eines bestimmten Unternehmens (als juristische Person) als psychopathisch betrachten kann – zumindest in Form eines Gedankenspiels –, diese „Diagnose“ aber kaum für alle Unternehmen oder auch nur die meisten gelten würde (Babiak und Hare 2006, S. 81).

Der Rechtswissenschaftler und Autor des oben genannten Filmes *The Corporation*, Joel Bakan (2004), spricht in seinem Buch *Das Ende der Konzerne* jedoch ganz offen und ganz deutlich von psychopathischen Unternehmen. Das Unternehmen selbst dürfte seiner Ansicht nach nicht so leicht der Psychopathie-Diagnose entgehen. Denn anders als die Menschen, die es bevölkern, ist es ausschließlich an sich selbst interessiert und in jeder Hinsicht unfähig, echte Anteilnahme für andere zu empfinden. Für ihn ist es daher nicht überraschend, dass Hare etliche Übereinstimmungen feststellte, als er seine Diagnose-Checkliste der psychopathischen Merkmale mit den Charaktereigenschaften der großen Konzerne verglich.

Menschliche Psychopaths verstehen es aufs Beste, ihre egozentrische Persönlichkeit hinter einer einnehmenden Fassade zu verbergen. Für Bakan ist diese Fassade für Unternehmen das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR).⁷ Obwohl sich die Unternehmen interessiert am Wohl der Gesellschaft zeigen, fehlt ihnen in Wirklichkeit oft die Fähigkeit, sich für andere oder andere Belange als die eigenen zu interessieren.

Für Robert A. Monks (1998), einem der wichtigsten und einflussreichsten Unternehmer Amerikas und Mitbegründer und Entwickler der Corporate-Governance-Bewegung, ist die Kapitalgesellschaft eine Externalisierungsmaschine. Das Problem besteht für ihn darin, dass die Dynamik von Kapitalgesellschaften die Interessen der Menschen aus Fleisch und Blut unberücksichtigt lassen (Bakan 2004, S. 89).

Fazit

Die Ausführungen in diesem ► [Abschn. 3.3](#) haben gezeigt, dass sich narzisstische Verhaltensweisen sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationen verselbstständigen können und dies auch schon vielfach getan haben. Man kann daher durchaus von narzisstischen Verhaltensweisen von Organisationen, von „organisatorischem Narzissmus“ und vielleicht auch von einem „Corporate Narcissism“ oder einer „psychopathischen Organisation“ sprechen, den es in einem Management-Coaching zu berücksichtigen gilt.

Zieht man noch jüngere Veröffentlichungen in Betracht, wie die viel beachteten Bücher *Spiral Dynamics* von Beck und Cowan (2007), die das Modell von Clare Graves weiterentwickelt haben sowie *Reinventing Organizations* von Laloux (2015), dann stellt sich die Frage, auf welchem Niveau oder welcher Ebene Organisationen verharren, die von vorwiegend narzisstischen geprägten

6 *The Corporation* ist ein kanadischer Dokumentarfilm aus dem Jahr 2003, der eine kritische, sehr unkonventionelle Analyse des Verhaltens moderner Großunternehmen und des Kapitalismus liefert. Er wurde von dem Rechtswissenschaftler Joel Bakan geschrieben und von Mark Achbar und Jennifer Abbott produziert.

7 Für den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) gibt es keine eindeutige Definition. Weit verbreitet ist gegenwärtig die Auslegung der Europäischen Kommission, die CSR als „ein Konzept definiert, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmens-tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001, S. 8; Bassen et al. 2005).

Tab. 3.3 Organisationsmodelle nach Laloux (2014, S. 36f., © Vahlen) und Beck und Cowan (Lesezeichen, © Kamphausen)					
Organisationsmodell nach Laloux	Bezeichnung und Farbe bei Beck, Cowan aus dem Lesezeichen zum Buch	Beispiele heute	Wichtige Durchbrüche	Bestimmende Metapher	
Tribale impulsive Organisationen (Rot) Ständige Machtausübung durch den Anführer, um den Gehorsam der Untergebenen zu sichern. Angst hält die Organisation zusammen. Sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus. Gedeiht in chaotischen Umgebungen.	— Imperium — Rot — Macht und Handeln — Egozentrisch, ausbeuterisch	— Mafia — Straßengangs — Stammesmilizen	— Arbeits-teilung — Befehlsautorität	— Wolfsrudel	
Traditionelle konformistische Organisationen (Bernstein) Stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisung und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie), Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert, die Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit	— Autoritäts-struktur — Blau — Stabilität und sinnvolles Leben — Systemgläubig, fromm	— Katholische Kirche — Militär — Die meisten Regierungsbehörden — Das öffentliche Schulsystem	— formale Rollen (stabile und skalierbare Hierarchien) — Prozesse (langfristige Perspektiven)	— Armee	
Moderne leistungsorientierte Organisationen (Orange) Das Ziel ist, besser zu sein als die Konkurrenz. Profite zu erwirtschaften und zu expandieren. Durch Innovationen kann man an der Spitze bleiben. Management durch Zielvorgaben.	— Strategisches Unternehmen — Orange — Erfolg und Autonomie — Materialistisch, erfolgsorientiert	— Multinationale Unternehmen — Privatschulen	— Innovation — Verlässlichkeit — Leistungsprinzip	— Maschine	
Postmoderne pluralistische Organisationen (Grün) Innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen.	— Soziales Netzwerk — Grün — Gemeinschaft, Harmonie und Gleichheit — Relativistisch, soziozentrisch	— Kulturierte Organisationen (Ben & Jerry's)	— Empowerment — Werteorientierte Kultur — Stakeholder-Modell	— Familie	
Integrale evolutionäre Organisationen (Petrol)	— Systemischer Prozess — Gelb — Qualitäten, Verantwortlichkeiten des Seins — Systemisch integrativ	?	?	?	

Persönlichkeiten geleitet werden. Es drängt sich der Eindruck auf, dass diese Organisationen sich zum Teil noch auf der roten (Imperium), zum größten Teil auf der blauen (Autoritätsstruktur) oder bestenfalls schon ein wenig auf der orangen Ebene (Strategisches Unternehmen) bewegen, legt man die Spirale der Paradigmen von Beck und Cowan zugrunde. Bei Laloux würde es sich ebenfalls um tribale impulsive Organisationen (rot), traditionelle konformistische Organisationen (bernstein) und bestenfalls um moderne leistungsorientierte Organisationen (orange) handeln, wie es die nachfolgende ► [Tab. 3.3](#) zeigt.

Die Frage ist, ob es mit diesen narzisstisch geprägten Führungskräften gelingt, die Organisation auf eine höhere Ebene der Interaktion und Kommunikation nach innen und außen zu transformieren. Meines Erachtens würde dies einen sehr tiefgehenden Prozess der Selbstreflexion und des Wandels von diesen Führungskräften erfordern, der eher selten vollzogen und auch gelingen wird. Aus dieser Perspektive kann es natürlich auch sein, dass Führungspersönlichkeiten mit narzisstischen Verhaltensdispositionen ganz evolutionär aus dem Leitungskreis von modernen Organisationen verschwinden werden – sich dieses Problem somit evolutionär erledigt.

3.4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns

Die Welt ist in den ersten zehn Jahren des 21. Jahrhunderts schon mit mehreren Krisen konfrontiert worden. Zu diesen Krisen zählen die vielfältigen durch das Klima⁸ ausgelöste Katastrophen, die Umweltkatastrophen und ganz sicher auch die globalen Finanz- und Wirtschaftskrisen. Betrachtet man diese Krisenphänomene rein metaphorisch⁹ unter dem Konstrukt der narzisstischen Kollusion, so könnte man die These aufstellen, dass an diesen Krisen auch immer Prozesse einer narzisstischen Kollusion beteiligt sind. Dabei gibt es eine aktiv-narzisstische und eine passiv-narzisstische Position, wie Mensch und Umwelt, Erste Welt und Dritte Welt, gegenwärtige und zukünftige Generation, Unternehmen und Kunden, Manager und Mitarbeiter. Die aktiv-narzisstische Position zeigt dabei Eigenschaften wie sie im ICD, DSM oder z. B. von Lasch (1979) genannt wurden:

- der Betroffene hat ein grandioses Gefühl der eigenen Wichtigkeit;
- übertriebenes Anspruchsdenken, Ausnutzung von zwischenmenschlichen Beziehungen;
- Vorteilsnahme gegenüber anderen, um eigene Ziele zu erreichen;
- Mangel an Empathie; Ablehnung, Gefühle und Bedürfnisse anderer anzuerkennen oder sich mit ihnen zu identifizieren;
- arrogante, hochmütige Verhaltensweisen und Attitüden;
- kein Interesse an der Zukunft und keine Sorge um zukünftige Generationen.

Diese Metaphorik der narzisstischen Kollusionen auf der gesellschaftlichen Ebene verweist somit auf die Notwendigkeit, dass ein Ende des Zeitalters des destruktiven Narzissmus eingeläutet wird. So postuliert auch der Philosoph, Jurist und Soziologe Ekarde in seinem Buch *Das Prinzip Nachhaltigkeit*, dass gegenwärtig ökonomische Rahmenbedingungen vorliegen, die als scheinbare

8 Jeworrek, Vorstandsmitglied der Munich Re ist der Ansicht, dass langfristig der Klimawandel ein größeres Problem ist, als die Finanzkrise (Balsler und Fromm 2009).

9 Metaphorisch soll in dem Sinn verstanden werden, dass Metaphern sprachliche Bilder sind, mit deren Hilfe die Zusammenhänge und Verknüpfungen eines unbekannten Bereichs modelliert werden. Diese Metaphorik bzw. Analogie soll eine neue Perspektive auf einen bekannten Sachverhalt ermöglichen (Backhausen und Thommen 2003, S. 106f.).

„Sachzwänge“ ein intertemporal und global gerechtes Handeln schwierig und wenig erstrebenswert aussehen lassen (Ekardt 2005, S. 16).

Ein Ende des Zeitalters des destruktiven Narzissmus würde somit auch bedeuten, die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln zu ändern bzw. neu zu definieren. Als zentrale Themen und Gestaltungselemente dieses Wandels, die es auch im Rahmen eines Management-Coaching unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene zu berücksichtigen gilt, zeichnen sich ab:

- die Forderung zur Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Handelns,
- größere Bedeutung der Corporate Social Responsibility und des Stakeholder-Prinzips in Unternehmen,
- stärkere Betonung der Corporate Governance in Unternehmen.

3.5 Zusammenfassung

Die Ausführungen in ► Kap. 3 haben gezeigt, dass narzisstische Phänomene auf allen Ebenen wirtschaftlichen Handelns beobachtet werden können und diese narzisstischen Phänomene miteinander in Verbindung stehen und auch voneinander abhängen. Es muss daher auch im wirtschaftlichen Bereich von einer dynamischen Reziprozität zwischen einem individuellen, interaktionellen, organisationalen und gesellschaftlichen Narzissmus ausgegangen werden, die es im Rahmen eines Management-Coachings unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene zu berücksichtigen gilt. Aufgrund dieser dynamischen Reziprozität narzisstischer Phänomene sollten sich durch ein Management-Coaching unter Berücksichtigung und Einbeziehung dieser Phänomene auch positive Ergebnisse auf all Ebenen einstellen.

Auf der *individuellen Ebene* sollte ein Management-Coaching:

- zu einer Verbesserung der Empathie, Erhöhung der Kritikfähigkeit und zu einer deutlich besseren Realitätswahrnehmung beitragen;
- zu einer Reduzierung des übersteigerten Bedürfnisses nach Anerkennung und Bewunderung führen und dadurch eine übertriebene Risikoneigung minimieren;
- zu einem konstruktiven Umgang mit Macht sowie zu einer Festigung von Werten, Normen und Idealen beitragen (ethische Wertorientierung im Management);
- die Gefahr der Bildung paranoider Wahrnehmung begrenzen und damit die Kooperation und die Vertrauensbasis nach innen und außen stärken;
- zu einem Verständnis über Narzissmus und seine Dynamiken und damit zu konstruktiven Veränderungen auf den höheren Ebenen beitragen.

Auf der *interaktionellen Ebene* kann ein Management-Coaching:

- zu einer Verbesserung der Führungssituation beitragen, indem Übertragungsphänomene identifiziert und Rollenunterschiede akzeptiert werden;
- dazu führen, dass die Führungskraft Mitarbeiter partizipativ aktiviert sowie Entwicklungs- und Lernprozesse initiiert und begleitet;
- die Regression von Arbeitsgruppen begrenzen und zu einem konstruktiven Team innerhalb der Unternehmensleitung beitragen;

Auf der *organisationalen Ebene* kann ein Management-Coaching:

- ein Bewusstsein für den ganz speziellen Typ der Unternehmung in Hinblick auf Kultur, Struktur, Strategie und Leitung schaffen;

- die kulturellen, strukturellen und strategischen Probleme einer Unternehmung bei der Wurzel packen;
- durch Exploration der emotionalen Befindlichkeit innerhalb der Organisation einen wichtigen Beitrag zu einem ausgewogenen Risikomanagement leisten;
- die Umweltwahrnehmung der Organisation verbessern;
- die Innovations- und Lernfähigkeit der Unternehmung erhöhen;
- die Kommunikationsstrukturen nach innen und außen verbessern;
- die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln bzw. auf eine höhere Ebene¹⁰ zu transformieren und damit zu einem kontinuierlichen unternehmerischen Wandel beitragen;
- die zunehmende Komplexität besser bewältigen.

Auf der *gesellschaftlichen Ebene* könnte ein Management-Coaching:

- das Prinzip der Nachhaltigkeit in der Organisation verankern;
- durch eine Corporate Social Responsibility und einen Stakeholder-Ansatz den notwendigen Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen antizipativ und ökonomisch erfolgreich gestalten und
- die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung nachhaltiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen erhöhen.

Die hier genannten Wirkungen eines Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene sprechen in ihrer zentralen Bedeutung für einen nachhaltigen Erfolg der Unternehmung eigentlich für sich. Sie werfen vielmehr die Frage auf, warum auf eine kontinuierliche und begleitete Selbstreflexion der Führungskräfte von Unternehmen und Organisationen nicht explizit im Corporate Governance Kodex hingewiesen wird. Der konstruktive Umgang mit narzisstischen Phänomenen im Rahmen eines Management-Coachings wird nach Ansicht des Autors in Zukunft zu einem zentralen Format und wahrscheinlich auch zu einem wichtigen Erfolgsfaktor im Rahmen einer erfolgreichen Personal- und Unternehmensentwicklung insbesondere der obersten Führungskräfte.

10 Zu den verschiedenen Stufen einer Unternehmenskultur bzw. des Bewusstseins von Unternehmen vgl. insbesondere Beck und Cowan (2007) und Barrett (2006)

Coaching und Narzissmus

Psychologische Grundlagen und Praxishinweise für
Management-Coaches und Berater

Schneck, C.

2018, X, 107 S. 17 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-662-53945-3