

# Narzissmus in der Führungsetage



**Dienstagmittag-Fortbildung  
Psychosomatik, Universitätsspital Basel  
6.10.2009**

Dr. med. Dipl.-Psych. Gerhard Dammann, MBA  
Spitaldirektor u. Ärztlicher Direktor  
Psychiatrische Dienste Thurgau



## Aufbau des Vortrags

- Zwei Definitionen, einige Beispiele und 20 Thesen über den Zusammenhang von Narzissmus und Führung





## Definition I: Normaler Narzissmus

- Fähigkeit und Notwendigkeit zur positiv libidiniösen Besetzung des eigenen Selbst und von Ich-Leistungen auf der Basis entsprechender Beziehungs- und Bindungserfahrungen.



## Definition II: Pathologischer Narzissmus

- Pathologischer Narzissmus bedeutet eine Konzentration des Seelischen Interesses auf das eigene Selbst (Moore u. Fine, 1967)



# These I: Dichotomie von Max Weber wohl falsch

- Max Weber (1919): Rede „Politik als Beruf“ benennt das Problem
- „Selbstberauschung“ versus „ausschliesslicher Dienste an der Sache“
- De facto wohl eher Zwischenformen von beidem (Beispiele)



## These 2: Narzissmus als Kontinuum

- Narzissmus reicht also von  
a) normalen Formen,  
b) stärker narzisstische Neurosen,  
c) narzisstische Persönlichkeitsstörungen,  
d) destruktiven Narzissmus  
e) bis hin zu echten Psychopathien.



## These 3: Tabuisierung des Themas

- In den letzten Jahren wurde bei dem Thema Führung einseitig auf Stärken, Potentiale und Ressourcen abgezielt
- Kritische, pathologische Aspekte von Führung wurde eher ausgeklammert.





## Das Thema ist nicht neu

- (Neo-)Charismatische Führung
- Macchiavellistische Intelligenz
- Oligarchie-Konzept von Michels (1911)



## Aktualität des Themas

- Swissair-Grounding
- Mannesmann-Abfindungen
- „Heuschrecken-Diskussion“  
im Zusammenhang mit  
Private-Equity-Gesellschaften
- Ackermann-Victory-Zeichen
- Causa Roland Nef



## These 4: Thema passt der Ökonomie nicht

- Die hat auch damit zu tun, dass der „spirit“ der Wirtschaft, der „Lust des Beginnens“ (Brecht) und der Machbarkeit näher steht, als Themen, die mit Krisen oder Scheitern zu tun haben.



## These 5: Narzissmus als Motor für Erfolg

- Eigenschaften, die man aus psychologischer Sicht mit Narzissmus in Verbindung bringen kann – eine gewisse Emotionslosigkeit, aber auch Ehrgeiz, Härte etc. - können genau diejenigen sein, die zu Erfolg und Führerschaft disponieren.



# Empirische Untersuchungen

- Michael Maccoby qualitative Interviews und Tests mit 270 Manager (1977: The Gamesmen)
- Masterarbeit (L. Müller, 2007) Interview mit 9 wegen Wirtschaftsdelikten verurteilten Managern



## Ideale Führungseigenschaften nach Kernberg (1998)

- Intelligenz
- Persönliche Aufrichtigkeit und Unbestechlichkeit
- Fähigkeit zur Herstellung und Aufrechterhaltung intensiver (Objekt-)Beziehungen
- Ein gesunder Narzissmus
- Eine gesunde, berechnete, antizipatorische paranoide Haltung (Gegenteil von Naivität)



## These 6: Charisma teilweise so erklärbar

- Narzissmus kann im positiven Sinn auch zu einer geistigen Unabhängigkeit führen, die charismatisch wirken kann.
- Es gibt jedoch auch viele Personen mit Charisma, die wenig narzisstisch ist, und wo das Charisma auf anderer Grundlage beruht (Glaube etc.)



## These 7: Je höher, je weniger korrektiv

- In mittleren und unteren Führungsetagen sind mehr korrektive Faktoren am Werk als in der obersten Liga (Diskussion über Verwaltungsratsfunktionen)
- Dem Menschen fehlt in den meisten Fällen (evolutionär bedingt?) bei Erfolg, ein Gefühl für eigenen Grenzen





## These 8: Erfolg u. Situation des Unternehmens

- Je mehr eine Firma in einer Krise steckt und fundamentale Veränderungen braucht, um so eher ist der (produktiv) narzisstische Manager-Typ notwendig und erfolgreich.



## These 9: Das Problem verursacht Kosten

- Untersuchungen zeigen, dass bis zum 70% aller Personen, die kündigen Unzufriedenheit mit ihrem Chef als (Haupt-) Ursache angeben.
- Bewerbungs- aber auch Krisengespräche binden viel Zeit und verursachen Kosten



## Einschub: Das unlösbare Problem Chef zu sein

- Chefs müssen allerdings auch damit leben – und werden dafür bezahlt – einen insofern „unmöglichen“ Beruf haben, dass sie Projektionsfläche sind und Mitarbeitende gleichzeitig von Ihnen maximale Partizipation und Kommunikation aber auch Führung, Feedback und Lob wollen.



## These 10: Ubiquitäres Problem

- Das Problem gibt es überall (Politik, Show-Business, Wissenschaft, Medizin etc.)
- Die Wirtschaft ist möglicherweise dafür teilweise stärker prädisponiert (Motive der Studienentscheidung Betriebswirtschaft...)
- Gesellschaftlicher Trend (Erosion von bestimmten Formen des Anstands)



# Ursachen

- Emotionaler Missbrauch („Selbstobjekt“)
- Mangelnde Grenzen
- Emotionale Vernachlässigung
- Traumatisierungen



"Then I realised, I was just a child substitute."



## Zwei theoretische Linien

- Die eine Linie kann auf die Verletzbarkeit des gestörten „Selbstachtungs-Narzissmus“ zurückgeführt werden (Autoren wie Bibrig, A Reich, E. Jacobson, J. Sandler und besonders Kohut) (**„Selbstwert-Narzissmus“**)
- Daneben beschreiben insbesondere Herbert Rosenfeld sowie später Otto F. Kernberg einen **„Objekt-Abwehr-Narzissmus“** und eine grandiose Selbststruktur, die der Abwehr abhängiger Objektbeziehungen dienen.



## These 11: Doppelte Basis des Narzissmus la

- Es dominieren **Gefühle von Inferiorität oder Insuffizienz.** Diese führen zu dem ständigen Drang nach Bestätigung. Sind oft unbewusst und sogar überkompensiert.
- Die Person bleibt aber in ihrem Selbstwertgefühl stark verunsicherbar (Krisen).





## These 11: Doppelte Basis des Narzissmus Ib

- Genau dieses Motiv – durch Erfolg, Bewunderung, Anerkennung das Selbstwert zu stabilisieren - kann auch die Triebfeder für Ehrgeiz sein.
- Dies ist nicht immer der Fall; bestimmte Formen von Narzissmus äussern sich eher gehemmt-depressiv.



## These 11: Doppelte Basis des Narzissmus IIa

- Entwicklungsgeschichten, die zur Entstehung von Narzissmus führen (die Erfahrung nicht um seiner selbst willen geliebt worden zu sein) führt auch zu einer **ausgeprägten Angst vor Nähe** (Beziehungsphobie) bis hin zu Misstrauen (Umgeben von Feinden).



## These 11: Doppelte Basis des Narzissmus IIb

- Auch hier gilt: Genau dieses Problem – Vermeidung / Unfähigkeit sich zu stark auf andere einzulassen (Empathiemangel) – kann wiederum hilfreich bei bestimmten Führungsentscheidungen hilfreich sein (Unabhängigkeit vom „Betriebsklima“)



# Mangelnde Einfühlung

- Ein zentrales Problem liegt im Mangel an Einfühlung in die anderen.
- Gut Führen heisst eigentlich Menschen beurteilen können und sie nach ihren Stärken und Schwächen richtig einzusetzen.
- Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein sind entscheidende Management skills.



## Symptome I:

- Stärkere Stimmungsschwankungen
- Wutanfälle
- Entwertet andere sehr stark
- Zynismus
- Neid oder das Gefühl beneidet zu werden
- Personen, die sich von abwenden, gelten als Verräter
- Kritiker werden als Feinde betrachtet



## Symptome II:

- Rühmt sich ständig seiner Härte
- Lässt andere wenig zu Wort kommen
- Kann keinen Nachfolger aufbauen
- Suchttendenzen (Alkohol, Arbeit etc.)
- Kann sich an Erfolgen nicht wirklich freuen
- Person wirkt trotz Erfolg „leer“ (oder innerlich tot)
- Narzisstische „Schere“ ab ca. 45 Lebensjahr



## These 12: Führungsstil

- Insbesondere anspruchsvollere Führungsstile, wie etwa die transformationale Führung, verlangen höhere emotionale Intelligenz.
- Der narzisstische Typus passt am besten zur charismatischen und autoritären Führung.



## Charismatischer Führungsstil nach House:

- Hohe Selbstsicherheit
- Hohes Dominanzstreben
- Starke Überzeugung von den eigenen Ideen und ihrer moralischen Richtigkeit
- Grosses Bedürfnis, andere davon zu überzeugen





## Gefolgschaft:

- Gruppenprozesse
- Unterschiedliche Typen von Geführten (in der zweiten Reihe)
- Bestimmte Privilegien werden bei hoher Führerschaft von den Geführten dem Führenden zugebilligt oder sogar erwartet



## Produktive Narzissten:

- Alfred Herrhausen (Deutsche Bank)
- Wendelin Wiedeking (Porsche)
- Bill Clinton



# Beispiel für schwereren Narzissmus

- Larry Ellison (Oracle)
- Jörg Haider (Kärnten)



## Destruktiver Narzissmus: Herostratos

- Herostratos (21.7. 356 ante Chr.) war voller Geltungssucht und Neid auf die Architekten des Weltwunders. Dies motivierte ihn zum Niederbrennen des Artemis-Tempels in Ephesos
- Kapitän Ahab (Melville: Moby Dick)
- Neid ist eng mit Narzissmus gekoppelt (der andere hat etwas, was ich nicht habe – Anerkennung, Geld, Schönheit - was ich so dringend bräuchte; ich kann dies aber nicht anerkennen)



## Psychopathen:

- Im Gegensatz zu Babiak u. Hare (2006) meines Erachtens eher selten
- Täuschen
- Manipulieren
- Sich bereichern



## These 13: Weiblicher Narzissmus ist anders

- Äussert sich weniger in Dominanz- und Machtstreben wie bei Männern
- Verborgenerere Formen („hidden narcissism“); u.U. sogar getarnt in Altruismus



## Fragen für das Assessment I:

- Kann jemand bei Problemen differenziert auch eigene Anteile sehen oder nicht?
- Kann jemand Fehler zugeben und sich entschuldigen?
- Weist ein Lebenslauf eine bestimmte Kontinuität auf?
- Übt die Person eine starke Faszination aus?
- Hat die Person langjährige Mitstreiter und wirkliche Freunde?



## Fragen für das Assessment II:

- Hat jemand angefangene Projekte, Studiengänge etc. beendet, auch wenn es schwierig oder langweilig wurde?
- Kann jemand auch die Leistungen anderer voll würdigen?
- Wie beziehungsfähig/stabil erscheint jemand auch im privaten Bereich?
- Entsteht in der Bewerbungssituation ein Gespräch oder bleibt es bei einem Monolog?





## These 14: Konfrontatives Coaching

- Coaching beschränkt sich zu oft auf „Spiegelung“ und Verstärkung der Eigenschaften des Führenden, sie sollte – besonders wenn es um Krisensituationen oder Probleme geht, die nicht selten mit Charaktereigenschaften zu tun haben – „therapeutischer“ werden.



## These 15: Abhängige Coaches

- Dadurch dass Coaches finanziell davon abhängig sind, dass sie „geschätzt“ werden, besteht möglicherweise die Gefahr, dass sie es vermeiden, deutlicher zu konfrontieren.



## Interventionsvorschläge I:

- Bewerbungsgespräche / Assessment
- Selbstcoaching (Stärken/Schwächen-Analyse)
- Wirkungsvolles Coaching
- Trennung von dem Mitarbeiter



## Interventionsvorschläge II:

- Therapie ist erschwert, dadurch, dass der Therapeut entweder als harmloser Idiot erscheint, der aber nicht ernstgenommen wird, oder aber als Feind, vor dem man sich fürchtet und dem man nicht vertraut.



## These 16: Narzissmus und New Economy

- Goldgräberstimmung und Gier favorisierten teilweise den Erfolg von „Blendern“
- W. Berg (1995) Mit den Wölfen heulen. Tips u. Tricks für die Karriere auf „fiese“ Art
- Kritik an extrem hohen Gehältern wird als „Sozialneid“ apostrophiert
- Ungesteuerte Hybris wurde für den Zusammenbruch der „Blase“ verantwortlich gemacht (Stein, 2003)



## These 17: Der Retter der von Aussen kommt

- Khurana (2002: Searching for a Corporate Savior)
- Zeitweise fast 40% der CEOs kamen von ausserhalb des Unternehmens



## These 18: Das Pendel schlägt um

- Nachhaltigkeit
- Social Responsibility
- Corporate Governance
- Risk & Fraud Management
- Ghosal (2005: „Bad Management Theories...“) fordert Umdenken in der Aus- und Weiterbildung des Managements
- „Ehrliche Kaufmann“



## These 19: Kein Phänomen der westlichen Welt allein

- Mao Tsetung
- Big Men in Melanesien







## These 20: Narzissmus die Leitneurose unserer Zeit

- Vor 100 Jahren: Zwangsneurose und Hysterie als Ausdruck von Sexual- und Autoritätsängsten
- Selbstwertproblematik als Kehrseite des Selbstverwirklichungsideals (Jeder ist auch für sein Scheitern verantwortlich)
- Richard Sennett „Der flexible Mensch“ (der zum fragmentierten Menschen wird)



## Fazit

- Viele Karrieren scheitern nicht an fachlich schlechten Leistungen, sondern an Fehleinschätzungen und der mangelhaft entwickelten Fähigkeit, Warnzeichen zu erkennen.