

Christof Schneck

Coaching und Narzissmus

Psychologische Grundlagen
und Praxishinweise für Management-
Coaches und Berater

EBOOK INSIDE

 Springer

Coaching und Narzissmus

Christof Schneck

Coaching und Narzissmus

Psychologische Grundlagen und Praxishinweise für
Management-Coaches und Berater

Mit 15 Abbildungen

Christof Schneck
Management Coaching und Consulting
München
Deutschland

ISBN 978-3-662-53945-3 ISBN 978-3-662-53946-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-53946-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Seit Mitte der 1990er-Jahre beschäftige ich mich mit Narzissmus und speziell mit narzisstischen Phänomenen im Management. In den letzten Jahren bot sich mir die Möglichkeit, mich noch einmal intensiv auch auf wissenschaftlicher Ebene mit narzisstischen Phänomenen im Management und deren professionelle Berücksichtigung im Management-Coaching auseinanderzusetzen. Leider findet dieses Thema und die dahinterliegende wirtschaftliche und gesellschaftliche Problematik immer noch viel zu wenig Beachtung und dementsprechend auch zu wenig Berücksichtigung im Management-Coaching. Dies verwundert umso mehr, als jüngste Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft eher auf eine Verstärkung dieser narzisstischen Phänomene und ihrer oft katastrophalen Auswirkungen hinweisen.

Von daher haben auch die Geleitworte von Prof. Dr. Dr. h.c. emer. Lutz v. Rosenstiel (†), die er meiner wissenschaftlichen Arbeit im Jahr 2011 mit auf den Weg gab, immer noch Gültigkeit:

- » Als Personal- und Unternehmensberater kennt er [der Autor des vorliegenden Buches] Manager als Personen und das Management als System in vielen Unternehmen und weiß daher, welche Bedeutung dort dem Narzissmus zukommt. Es gelingt ihm, eine Verbindung zwischen diesen auf den ersten Blick so entfernt von einander liegenden Feldern herzustellen und Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen des Narzissmus in der Wirtschaft anschaulich zu schildern. So erfährt man, dass das Konzept keineswegs auf das Individuum beschränkt ist, sondern sich auch in der Begegnung zweier Personen, einer Person mit einer Gruppe, in der Organisation und in der Gesellschaft insgesamt zeigt. Darüber hinaus macht der Autor die Ambivalenz des Narzissmus deutlich. Er hat keineswegs nur negative sondern gelegentlich auch begrüßenswerte Auswirkungen. So wird der Leser dieses Buches viele Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft nach der Lektüre mit anderen Augen sehen. Wer aber professionell als Berater, Moderator, Mediator, Coach etc. täglich mit und für Führungskräfte arbeitet, wird sein berufliches Handwerkszeug erweitern und lernen, dass in der spezifischen Form des Coachings, die der Autor entwickelt hat und kundig darstellt, eine Methode besteht, sich mit dem Narzissmus im Management hilfreich auseinanderzusetzen. So hoffe ich, dass dieses Buch dazu beiträgt, dem Narzissmus die Qualität eines Tabuthemas zu nehmen und dass es viele Leser findet. Es könnte Nutzen bei Beratern, bei Führungskräften und so in der Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt stiften (Schneck 2012, S. X; Anm. d. Autors).

Ich gehe mit meinen Hoffnungen und Forderungen noch weiter. Meiner Ansicht nach sollte ein Management-Coaching, das auch Narzissmus und narzisstische Phänomene im Management berücksichtigt, selbstverständlicher Bestandteil einer guten Corporate Governance und Standard für jeden verantwortlichen und auf Nachhaltigkeit bedachten Manager werden.

Bedanken möchte ich mich bei den Begleitern meiner wissenschaftlichen Arbeiten Prof. Dr. W. Merten und Prof. Dr. Dr. h.c. L. v. Rosenstiel, meinen Interview- und Diskussionspartnern bei der Entwicklung meines Coaching Ansatzes Mathias Lohmer, Wolfgang Looss, Klaus

Eidneschink und Christopher Rauen, meinen Therapeuten und Supervisoren bei der Reflektion meiner eigenen narzisstischen Anteilen und dem Springer Verlag für die Bereitschaft dieses Thema zu publizieren, insbesondere Joachim Coch (Planung), Judith Danziger (Projektmanagement) und Christine Bier (Lektorat).

Dr. Christof Schneck

München, im Januar 2017

Der Autor



Dr. phil. Christof Schneck, Dipl. Kfm., Senior Coach (DBVC), Gestalttherapeut (DVG). Studium der Betriebswirtschaft in Hamburg und Münster mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und Organisationspsychologie. Ausbildung in Gestaltberatung und Gestalttherapie (IGW/DVG), Gestalt Organisationsberatung (IGOR/E. Nevis, C. Lukensmeyer), Fortbildungen in Psychodrama, Körpertherapie, Gruppendynamik, systemischer Struktur-aufstellung, Organisationsentwicklung sowie psychodynamischer Organisationsberatung und Coaching (IPOM). Promotionsstudium an der LMU München am Lehrstuhl für klinische Psychologie–Psychoanalyse (Prof. Mertens) und am Lehrstuhl für Organisationspsychologie (Prof. emer. L. v. Rosenstiel) über „Narzisstische Phänomene und Management – Coaching als Initial einer erfolgreichen Unternehmensevolution“. Berufliche Stationen als Personalreferent, Assistent der Geschäftsführung und über 13 Jahre als Allein- Geschäftsführer einer GmbH mit über 200 Mitarbeitern und hohem volkswirtschaftlichen Nutzen. Über 15 Jahre Erfahrung als Management-Coach, Berater und Organisationsentwickler.

www.coaching-schneck.de

Inhaltsverzeichnis

1	Was ist unter Management-Coaching zu verstehen?	1
1.1	Zum Begriff „Management“	2
1.2	Zum Begriff „Coaching“	3
1.3	Zum Begriff „Management-Coaching“	5
1.3.1	Grundmodell eines Management-Coachings	6
1.3.2	Management-Coaching als funktions- und persönlichkeitsorientiertes Coaching	7
1.4	Theoretische Hintergründe für ein Management-Coaching	7
1.5	Auftraggeber, Anlässe und Ziele von Management-Coaching	8
1.6	Zusammenfassung	9
2	Was bedeutet und beinhaltet der Begriff „Narzissmus“?	11
2.1	Historische Wurzeln des Begriffs Narzissmus	12
2.2	Zur Phänomenologie – Was macht einen Narzissten aus?	14
2.2.1	Das Verhalten	15
2.2.2	Die Gefühle	15
2.2.3	Die Gestaltung von Beziehungen	16
2.2.4	Charakterhaltungen	21
2.3	Unterscheidung zwischen einem gesunden und einem pathologischen Narzissmus ..	21
2.4	Entwicklungstheorien des Narzissmus	24
2.5	Behandlung einer narzisstisch gestörten Persönlichkeit	25
2.6	Narzissmus als gesellschaftliches Phänomen	29
2.7	Zusammenfassung	32
3	Welche narzisstischen Phänomene im Umfeld von Management gilt es zu beachten?	33
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

4	Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene	59
4.1	Theoretische Hintergründe für ein Management-Coaching	62
4.1.1	Psychoanalyse und Psychodynamik	62
4.1.2	Die Betriebswirtschafts- und Managementlehre als Hintergrund	66
4.1.3	Die Verbindung von Prozess- und Fachberatung als Hintergrund	69
4.1.4	Die Humanistische Psychologie als Hintergrund	71
4.1.5	Eine systemisch-konstruktivistische Perspektive als Hintergrund	72
4.1.6	Weitere theoretische Hintergründe	74
4.2	Anlässe, Formen und Arten für ein Management-Coaching	74
4.3	Der Prozess eines Management-Coachings	78
4.3.1	Einige theoretische Grundüberlegungen zum Prozess	78
4.3.2	Worauf bei den Prozessschritten eines Management-Coachings.. zu achten ist	83
4.4	Zur Qualität und Qualifikation im Management-Coaching	98
4.5	Zusammenfassung	100
	Serviceteil	101
	Weiterführende Literatur	102
	Literatur	103
	Stichwortverzeichnis	107

Was ist unter Management-Coaching zu verstehen?

- 1.1 Zum Begriff „Management“ – 2
- 1.2 Zum Begriff „Coaching“ – 3
- 1.3 Zum Begriff „Management-Coaching“ – 5
 - 1.3.1 Grundmodell eines Management-Coachings – 6
 - 1.3.2 Management-Coaching als funktions- und persönlichkeitsorientiertes Coaching – 7
- 1.4 Theoretische Hintergründe für ein Management-Coaching – 7
- 1.5 Auftraggeber, Anlässe und Ziele von Management-Coaching – 8
- 1.6 Zusammenfassung – 9

Um den Begriff Management-Coaching inhaltlich zu füllen, wird zunächst der für dieses Buch zentrale Begriff „Management“ definiert. Danach wird anhand einiger Grundaussagen zur Profession des Coaches vom Round Table der Coaching Verbände aus dem Jahr 2015 ein Einblick darin gegeben, was gegenwärtig unter Coaching in Deutschland verstanden wird. Aufbauend auf diesen beiden Begriffsklärung wird das diesem Buch zugrunde liegende Verständnis von Management-Coaching dargelegt.

1.1 Zum Begriff „Management“

Der Begriff „Management“ gehört zu den verbreitetsten Begriffen in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis. Der Begriff wird aber auch in der Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie und Politologie verwendet. Der häufige Gebrauch des Begriffs korreliert jedoch nicht mit der Genauigkeit in der Begriffsdefinition.

Etymologische Deutungen des englischen Verbs „to manage“ (handhaben, bewerkstelligen, deichseln, leiten, führen), das wiederum auf das italienische „maneggiare“ (handhaben, bewerkstelligen) zurückgeht, sind durchaus kontrovers. Stammwort ist das lateinische „manus“ (die Hand). Als mögliche etymologische Wurzeln kommen infrage das lateinische „manu agere“ (mit der Hand arbeiten) oder „manus agere“ (an der Hand führen) oder „mansionem agere“ (das Haus [für den Eigentümer] bestellen; Staehle 1999, S. 71; Anm. d. Autors).

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet man häufig drei verschiedene Fokuse, unter denen der Begriff „Management“ betrachtet wird: *Management als Institution*, *Management als Funktion* sowie *Management als Lehre und Methode*.

Erich Gutenberg versteht unter *Management als Institution* denjenigen Personenkreis, der in einem Unternehmen Leitungsaufgaben wahrnimmt und die Interessen der Kapitaleigner auch gegenüber den Arbeitnehmern vertritt (leitende Angestellte) und das Personal führt (Gutenberg 1962, S. 8). Die Betrachtung des *Managements als Institution* ist traditionell auf den deutschsprachigen Raum begrenzt. Person und Position des Managers stehen dabei im Vordergrund („managerial roles approach“). Der Kreis der Betroffenen bleibt meist auf den oberen und obersten Führungskreis – das Management – beschränkt. Bei einer Erweiterung der Begriffe Management bzw. Manager findet man eine klassische Dreiteilung in oberes, mittleres und unteres Management.

Beim Ansatz des *Managements als Funktion* stehen nicht mehr die Manager als Personengruppe, sondern vielmehr deren Handlungen im Vordergrund, die der Gestaltung und Steuerung des Leistungsprozesses dienen („managerial functions approach“). Diese umfasst sämtliche Tätigkeiten in allen Bereichen zur Steuerung des Unternehmens und beinhaltet auch die Führungsaufgabe.

Management als Lehre und Methode untersucht alle Vorgänge, die mit der Führung von Organisationen zusammenhängen. Sie stellt eine Erweiterung der Betriebswirtschaftslehre zu einer Wissenschaft der Unternehmensführung dar. Als Managementlehre entwickelt sie sich zu einer eigenständigen Realwissenschaft, die in unterschiedlichem Umfang auf Erkenntnisse z. B. aus der Ökonomie, Rechtswissenschaft, Informatik, Soziologie, Psychologie, Kybernetik, Systemtheorie etc. zurückgreift. Sie ist damit eine Lehre von der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme.

Aufgrund der Erkenntnis, dass gegenwärtige Managementprobleme nicht mehr mit einer rationalen Organisationsgestaltung beherrschbar sind, entwickelten sich neue Managementkonzepte, die unter dem Begriff „evolutionäres Management“ subsumiert werden. Zentrales Element dieser Managementkonzepte ist, dass keine klaren Ziele und Strukturen seitens des Managements vorgegeben werden sollen. Vielmehr sollen Rahmenbedingungen für eine Selbstorganisation der Organisation

1.2 · Zum Begriff „Coaching“

geschaffen werden, die wiederum zu einer selbstständigen Entwicklung der Organisation und ihrer Mitarbeiter führt. Die Aufgabe des Managements besteht darin, einerseits die Komplexität aufrecht zu erhalten, die für das Funktionieren dieser Selbstorganisation und Interaktion notwendig ist und andererseits die geeigneten Rahmenbedingungen für eine derartige Selbstorganisation zu schaffen. Zu den wichtigsten Ansätzen des evolutionären Managements gehören der St. Galler Ansatz (Vertreter sind Ulrich, Malik, Probst, Rüegg-Stürm) und der Münchner Ansatz (Vertreter ist Kirsch).

Für das hier vorliegende Buch soll unter dem Begriff „Management“ die Leitungsgruppe einer Organisation verstanden werden, die aufgrund ihrer Position und der damit verbundenen Verantwortung besondere Managementfunktionen ausfüllen muss und sich dabei besonderer Methoden und Konzepte bedient. Wenn nachfolgend von Organisationen gesprochen wird, dann sind darunter Wirtschaftsunternehmen, Not-for-Profit-Organisationen (NPO) und öffentliche Verwaltungen subsummiert. Sie alle müssen gestaltet, gelenkt, gesteuert und weiterentwickelt, letztlich, gemanagt werden. Zentrale Funktionen bzw. Aufgaben des Managements sind – in enger Anlehnung an H. Ulrich (1984) – die Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung der Unternehmung. Die Führung von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen ist eine zentrale Managementaufgabe, bei weitem aber nicht die einzige. Denn an dieser Stelle sei auf einen häufig anzutreffenden definitorischen Fehler hingewiesen. Management und Führung werden vielfach gleichgesetzt bzw. es wird unterstellt, dass der Manager immer auch Führungskraft ist. Dem ist nicht so: Management, zumindest im deutschsprachigen Raum bzw. in Anlehnung an das St. Galler Management-Modell, ist der umfassendere Begriff und beinhaltet vielfache Funktionen und Aufgaben, wie die Entwicklung von Strategien, Planung von Aufgaben und Ressourcen, die Lenkung und Steuerung von Aktivitäten, Ressourcen und Ergebnissen, die Gestaltung von Prozessen, das Treffen von Entscheidungen, das Führen von Verhandlungen, die Besetzung von Stellen etc. Die direkte Führung von Mitarbeitern kann ein Teil dieser Funktionen und Aufgaben sein, muss es aber nicht.

1.2 Zum Begriff „Coaching“

Es soll hier nicht in die schier endlose Diskussion über die Interpretation des Begriffs „Coaching“ eingestiegen werden, sondern nachfolgend einige der Grundaussagen zur Profession des Coaches des Round Table der Coaching Verbände wiedergegeben werden, auf die sich die Vertreter der beteiligten Coaching-Verbände nach einer 10-jährigen Diskussion geeinigt haben. Allein die Tatsache, dass es 10 Jahre gedauert hat, bis die vorliegende Einigung eines gemeinsamen Coaching-Verständnisses gefunden wurde, verdeutlicht die inhaltliche Kontroverse um den Begriff „Coaching“.

■ Grundverständnis

» Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Coaching unterstützt die Person bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben.

Coaching wird durch einen Coach ausgeübt, dessen Qualifizierung von einem Berufs- oder Fachverband anerkannt ist.

Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung neuer Perspektiven werden