

Christof Schneck

MANAGEMENT-COACHING X.0

Hrsg. von Gerhard Fatzer
in Zusammenarbeit mit Wolfgang Looss und Sonja A. Sackmann

Der Autor:

Christof Schneck, Dipl.-Kfm., Dr. phil., Studium der Allgemeinen Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und Organisationspsychologie. Ausbildung in Gestalttherapie, Gestalt-Organisationsberatung, Psychodrama, Körpertherapie, Gruppendynamik, systemischer Strukturaufstellung, Organisationsentwicklung sowie psychodynamischer Organisationsberatung und Coaching. Promotionsstudium an der LMU München: klinische Psychologie, Psychoanalyse, Organisationspsychologie. Berufliche Stationen als Personalreferent, Assistent der Geschäftsführung und 13 Jahre als Geschäftsführer einer GmbH mit über 200 Mitarbeitern und hohem volkswirtschaftlichem Nutzen. Mehr als zehn Jahre Erfahrung als Coach, Berater und Begleiter von Veränderungsprozessen.
www.coaching-schneck.de

Christof Schneck

MANAGEMENT-COACHING X.0

Initial einer erfolgreichen Unternehmensevolution

EHP
- 2013 -

© 2013 EHP – Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach
www.ehp-koeln.com

Redaktion: Nina Zimmermann

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich

ISBN 978-3-89797-570-5 (EPub)

ISBN 978-3-89797-571-2 (PDF)

Umschlagentwurf: Gerd Struwe / Uwe Giese

– unter Verwendung eines Fotos von Claudine Fessler: »Beijing«, 2010 –
(www.c—art.ch) –

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

ISBN 978-3-89797-080-9 (Print)

ISBN 978-3-89797-570-5 (EPub)

ISBN 978-3-89797-571-2 (PDF)

Inhalt

Vorwort zur Reihe <i>EHP-Organisation</i>	9
Prolog	13
Einleitung	15
Management-Coaching X.0	15
Zum Aufbau dieses Buches	20
TEIL I. NARZISSMUS – EIN ÜBERBLICK	23
1. Anthropologische und historische Wurzeln des Narzissmus	23
Der Mythos des Narziss	24
2. Zur Phänomenologie – Was macht einen Narzissten aus?	28
3. Zur Unterscheidung zwischen einem gesunden und einem pathologischen Narzissmus sowie einer Narzisstischen Persönlichkeitsstörung	36
Gesunder Narzissmus	39
Pathologischer Narzissmus und Narzisstische Persönlichkeitsstörung	41
4. Entwicklungstheorien des Narzissmus	47
Primärer und Sekundärer Narzissmus nach Freud	49
Die Ich-Psychologie	52
Die Objektbeziehungstheorien	53
Die Selbstpsychologie	59
Intersubjektive, relationale und interpersonelle Beiträge zur Entwicklungstheorie des Narzissmus	62
5. Zur Behandlung einer narzisstisch gestörten Persönlichkeit	67
Psychodynamik und therapeutischer Umgang bei Kohut und Kernberg	69
Interpersonelle, relationale und intersubjektive Ansätze in der Behandlung einer narzisstischen Persönlichkeit	77
Die Bindungstheorie und die neuesten Erkenntnisse der Neurobiologie	79
6. Narzissmus als gesellschaftliches Phänomen	84
Erich Fromm und die Vertreter der Kritischen Theorie	85
Gesellschaftliche Aspekte in den Arbeiten von Kohut und Kernberg	89
Lasch und das Zeitalter des Narzissmus	91
Narzissmus, Politik und Macht – die Arbeiten von Volkan und Wirth	94
Zusammenfassung des ersten Teils	97

**TEIL II. NARZISSTISCHE PHÄNOMENE UND MANAGEMENT –
EINE ANALYSE AUF VIER VERSCHIEDENEN EBENEN** **103**

1. Zum Begriff ›Management‹ **104**

**2. Narzissmus und narzisstische Verhaltensweisen im Management –
ein Kontinuum?** **106**

Das andere Ende des Kontinuums – Psychopathen im Management 123

Exkurs: Narzissmus und Macht im Management – auch ein Kontinuum? 125

Zusammenfassung 128

**3. Interpersonelle und interaktionelle Aspekte
narzisstischer Phänomene in Organisationen** **129**

Narzissmus und Führung 130

Narzissmus und regressive Prozesse in Arbeitsgruppen 133

Die ›narzisstisch infizierte‹ Führungskraft 137

und die durch die Berufsrolle beeinflusste Familienkonstellation 137

4. Narzisstische Verhaltensweisen von Organisationen **143**

Zum Zusammenhang zwischen oberster Unternehmensleitung,
Kultur, Strategie und Struktur einer Unternehmung 143

Das narzisstisch infizierte Unternehmen 152

Narzissmus der Organisation oder organisatorischer Narzissmus 155

›Corporate Narcissism‹ 157

Die ›psychopathische Organisation‹ 159

**5. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns
und die narzisstische Kollusion auf gesellschaftlicher Ebene** **163**

Zusammenfassung des zweiten Teils **170**

Der Beitrag eines Management-Coaching X.0 171

für eine erfolgreiche Unternehmens@evolution 171

Zum Begriff ›Unternehmens@evolution‹ 175

**TEIL III. MANAGEMENT-COACHING X.0–
INITIAL ERFOLGREICHER UNTERNEHMENS@EVOLUTION** **179**

1. Der Begriff ›Coaching‹ **182**

2. Theoretische Hintergründe für ein Management-Coaching X.0 **185**

Psychoanalyse und Psychodynamik als Hintergrund 186

Die betriebswirtschaftliche Managementlehre als Hintergrund 189

Die Verbindung von Prozess- und Fachberatung als Hintergrund 193

Die Humanistische Psychologie als Hintergrund 195

Eine systemisch-konstruktivistische Perspektive als Hintergrund	197
Weitere theoretische Hintergründe und Coaching-Prinzipien	200
3. Formen, Arten und Anlässe für ein Management-Coaching X.0	202
Formen eines Management-Coachings X.0	202
Arten eines Management-Coachings X.0	204
Anlässe für ein Management-Coaching X.0	205
4. Der Umgang mit narzisstischen Phänomenen im Coaching in der Literatur	215
5. Der Prozess eines Management-Coachings X.0	223
Kontrakt	226
Situationsanalyse	229
Begleitung	234
Einbettung eines Management-Coachings X.0 in einen kontinuierlichen Prozess der Unternehmens®evolution	238
Abschluss	243
6. Die Qualität im Prozess eines Management-Coachings X.0	245
7. Die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen eines Coachs für ein Management-Coaching X.0	247
Zusammenfassung und Resümee	253
Zusammenfassung	253
Resümee	258
Anmerkungen	263
Literaturverzeichnis	277

Zur Reihe *EHP-Organisation*

Die Reihe stellt wichtige Basistexte zum Bereich der Organisationsentwicklung und des Change Managements sowie neue, grundlegende Texte und Übersetzungen für den deutschsprachigen Leser vor, und leistet damit seit 1988 Pionierarbeit. Dabei werden unterschiedliche Interventionsformen ausführlich dargestellt, um zur Entwicklung einer Beratungswissenschaft jenseits der reinen Technikorientierung beizutragen. Die Reihe widmet sich besonders dem interkulturellen Austausch zwischen Europa, Amerika und anderen Kulturräumen.

EHP-Organisation stellt sowohl Diskussionsgrundlagen und Denkfiguren im Bereich der OE für das 3. Jahrtausend als auch historische Grundlagen der OE in ihrer Aktualität bereit. Anliegen war es stets, eine Reihe mit sorgfältig ausgewählten Titeln zu entwickeln, inspiriert durch amerikanischen Kollegen und die langjährigen Wegbegleiter Chris Argyris, Edgar H. Schein, Fred Massarik (†), Ed Nevis (†) (mit Nevis' *Organisationsberatung* startete die Reihe), Warren Bennis und die Kollegen um Peter Senge am M. I. T. und Claus Otto Scharmer, aus deren Kreis sich auch die Consulting Editors von *EHP-Organisation* rekrutieren.

Der verantwortliche Herausgeber der Reihe stellte mit *Supervision und Beratung* die Grundlagen von Supervision und Organisationsberatung umfassend dar – mit seinen zahlreichen Auflagen ist es bis heute eines der erfolgreichsten Handbücher des Feldes. Ergänzend dazu erschien *Gute Beratung von Organisationen – Supervision und Beratung 2*.

Die *Trias-Kompasse* bilden Trends und Diskussionslinien ab und ermöglichen eine Orientierung im Feld der Organisationen und unterschiedlicher Beratungsformen (Bd. 1: *Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen*, Bd. 2: *Schulentwicklung als Organisationsentwicklung*, Bd. 3: *Zur Bedeutung von Kurt Lewin*, Bd. 4: *Nachhaltige Transformation in Organisationen*).

Organisationsentwicklung für die Zukunft, widmet sich ausführlich den Grundlagen der lernenden Organisation von Peter Senge u. a. und machte sie – wie ebenfalls die Arbeiten von Chris Argyris zur »eingeeübten Inkompetenz« und zu »defensiven Routinen« – zum ersten Mal im deutschen Sprachraum bekannt. Außerdem liegt eine Neuauflage eines Standardwerks zur Lernenden Organisation und zur Schulentwicklung vor (Gerhard Fatzer: *Ganzheitliches Lernen*).

Neben internationalen Autoren publizieren wichtige deutschsprachige Autorinnen und Autoren in der Reihe wie zum Beispiel eine Autorengruppe um die VW-Coaching-Abteilung (*Der Beginn von Coachingprozessen*): Billmeier, Kaul, Kramer, Krapoth, Lauterbach und Rappe-Giesecke. Wolfgang Looss hinterfragte als erster kritisch den Coaching-Begriff, als der große Hype um den Begriff im deutschsprachigen Raum noch gar nicht gestartet war: Zusammen mit Kornelia Rappe-Giesecke und Gerhard Fatzer untersuchte Looss in dem Band *Qualität und Leistung von Beratung* die drei Beratungsmethoden Supervision, Organisationsentwicklung und Coaching. Looss' Klassiker *Unter vier Augen: Coaching für Manager* ist bis heute eines der wichtigsten Bücher zum Thema geblieben.

Die Reihe orientiert sich nicht an Trends, und dort, wo die Professional Community der Berater, Coaches und Supervisoren ihre eigenen Grundlagen und Methoden nicht ausreichend berücksichtigt, ist es Ziel von *EHP-Organisation*, Einbahnstraßen der Wahrnehmung und kulturelle Ignoranz zu unterlaufen. Es kommen die Autorinnen und Autoren zu Wort, die diesen interkulturellen Dialog praktizieren und konzeptionell untermauern. So wird mit dem Band von Fatzer / Jansen (*Die Gruppe als Methode*) die oft ignorierte Kenntnis gruppenspezifischer Grundlagen für die Entwicklung von Gruppen, Teams und Organisationen wieder zugänglich gemacht. Ein weiteres Beispiel ist die Monographie von Albert Koopman (*Transcultural Management*), die als erste ein erfolgreiches interkulturelles OE-Projekt dokumentierte und daraus ein breit anwendbares Modell der interkulturellen Beratung entwickelte. Das Buch von Barbara Heimannsberg und Christoph Schmidt-Lellek (*Interkulturelle Beratung und Mediation*) wendet die Grundlagen der Mediation auf den interkulturellen Bereich und auf die Organisationsentwicklung an. Zuletzt erschien dazu ein Buch, das dem Lebenswerk von Burkard Sievers gewidmet ist: Ahlers-Niemann / Beumer / Redding Mersky / Sievers: *Organisationslandschaften* mit einer weitgefächerten internationalen und multiprofessionellen Perspektive auf die destruktiven Prozesse in Organisationen. Arndt Ahlers-Niemann hat zusammen mit Edeltrud Freitag-Becker einen Band zu Netzwerken in die Reihe eingebracht, der ein breites Spektrum an Themen erschließt (*Netzwerke – Begegnungen auf Zeit. Zwischen Uns und Ich*).

Eine der wichtigen Interventionsformen, die *EHP-Organisation* (wie übrigens auch andere Veröffentlichungen im selben Verlag) besonders berücksichtigt, ist ›Dialog‹ als Methode: William Isaacs (*Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*) und der Band von Christoph Mandl, Markus Hauser und Hanna Mandl (*Die schöpferische Besprechung*) haben hier im deutschsprachigen

Raum Qualitätsstandards gesetzt. Die Autoren sind gleichzeitig Beiträger der Zeitschrift *Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog / International Journal for Change, Learning, Dialogue*, die mit ihrem Anliegen, das Verständnis von Menschen, Teams und Organisationen zu fördern, die Reihe *EHP-Organisation* ergänzt.

Die Arbeit von Ed Schein stand von Anfang an im Zentrum des publizistischen Auftrags von *EHP-Organisation*. Zahlreiche seiner Aufsätze erschienen früh in den Sammelbänden der Reihe, und hier liegen seine Grundlagentexte in Übersetzungen vor. Sein Klassiker *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft* ist einer der erfolgreichsten Bände der Reihe. Der Referenzcharakter von Scheins Büchern wird auch im provozierenden Buch *Organisationskultur* (*The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*) unter Beweis gestellt. Seine Fähigkeit, auf lesbare Art komplexe Organisationszusammenhänge zu vermitteln, macht die Lerngeschichte von Digital Equipment Corporation auch zu einem Lektüregenuss (*Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. DEC ist tot, lang lebe DEC*) – die wahrscheinlich einzige Dokumentation des Beratungsprozesses eines Unternehmens über dessen gesamte Lebenszeit. Scheins *Führung und Veränderungsmanagement* fasst zum ersten Mal seine Gedanken zu Führung in Unternehmen zusammen und wird durch eine Video-DVD mit einer Rede von Schein ergänzt. Als jüngster Titel unserer Reihe mit Titeln von Schein erschien *Prozess und Philosophie des Helfens*, das ausführlich eine der Grundkompetenzen von Managern und Beratern vorstellt. Die neuesten Bände unserer Reihe waren der an Schein anknüpfende Band *Prozesspsychologie* von Heidig, Kleinert, Dralle und Vogt, der einen Ansatz vorstellt, mit dem Unternehmen in entscheidenden Phasen von Veränderung begleitet werden, und *Non-Profit-Organisationen in die Zukunft entwickeln* von Barbara Heimannsberg, Heribert Namokel und Heike Fischer mit der Darstellung unterschiedlich erfolgreicher Entwicklungsprozesse.

Der vorliegende Band zeichnet sich besonders dadurch aus, dass er mit dem Thema der narzisstischen Phänomene im Management eine Dimension aufgreift, die an der entscheidenden Schnittstelle von Person, Gruppe und Organisation liegt und damit grundlegend für die Themen Führung, Karriere, Unternehmensentwicklung ist.

Herausgeber, Autoren und Verlag, sind neugierig auf die Rückmeldungen unserer Leser auf diesen Band wie auf die gesamte Reihe, die wir als Möglichkeit zum Dialog innerhalb der globalen Professional Community verstehen.

Gerhard Fatzer

Prolog

Seit Mitte der 90er-Jahre beschäftige ich mich mit Narzissmus und speziell mit narzisstischen Phänomenen im Bereich Management. In den letzten Jahren bot sich mir die Möglichkeit, mich noch einmal intensiv auf wissenschaftlicher Ebene mit dieser Thematik auseinanderzusetzen und eine spezielle Form des Management-Coachings dafür zu entwickeln. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik half mir auch, eine lebensbedrohliche Krise zu überwinden.

Danah Zohar und Ian Marshall (2004) schreiben in ihrem Buch »Spirituelle Intelligenz«, dass es einer Anzahl von zwei bis fünf Prozent Paradigma verändernder, dienender Führungskräfte bedarf, um eine Unternehmenskultur zu transformieren. Sie nennen diese Paradigma verändernden Führungskräfte »Ritter«.

Die Verbindung von Kopf und Herz, die in der Regel erst durch eine große Krise oder ein lebensveränderndes Ereignis gewonnen wird, ist für die beiden Autoren eine der hervorstechendsten Eigenschaften eines ›Ritters‹. Eine lebensbedrohende Situation lässt einen nachdenken über den Sinn des Lebens, seine Ziele und die wirklich wichtigen Werte. Sowohl im Leben als auch in ihrer Arbeit folgen Ritter nach Ansicht von Zohar und Marshall fünf Prinzipien:

- Es gibt ein tieferes, von allen geteiltes Bewusstsein, das sich in diesem Universum entfaltet und jedem Aspekt menschlichen Lebens eine grundlegende Ausrichtung gibt.
- Alle Unternehmungen des Lebens sind miteinander verbunden.
- Jede menschliche Anstrengung, wirtschaftliches Handeln eingeschlossen, ist Teil des größeren und umfassenderen Gefüges des ganzen Universums.
- Die Beziehung des natürlichen und heilen Menschen zur Welt findet Ausdruck in Engagement und Verantwortlichkeit.
- Dienendes Handeln vermittelt ein tiefes Gefühl von Demut und Dankbarkeit (ebd. S. 229 f.).

Ich hoffe, dass ich mit diesem Buch einem transformationalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft ein wenig dienen und damit meinen Beitrag zu dem sich ständig weiter entfaltenden Bewusstsein leisten kann.

Christof Schneck, München im Sommer 2012

Einleitung

*»Je mächtiger der Widerstand,
umso tiefer die Wahrheit,
deren Abwehr er dient!«*

(Altmeyer 2003, S. 237)

Management-Coaching X.0?

Schon innerhalb der ersten zehn Jahre des 21. Jahrhunderts ist die Welt mit mehreren Krisen konfrontiert worden. Zu diesen Krisen zählen die vielfältigen durch das Klima¹ ausgelösten Katastrophen, wie beispielsweise die Überschwemmungen in Australien. Auch die Umweltkatastrophen müssen dazu gerechnet werden, wie beispielsweise die Ölpest im Golf von Mexiko im Jahr 2010. Und ganz sicher gehört dazu auch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise, die im Jahr 2006 ihren Anfang nahm. Ausgelöst wurde diese durch das Platzen der Immobilienblase in den Vereinigten Staaten. Ebenso muss die Staatsschuldenkrise im Euro-Raum genannt werden, die Ende 2009 in Griechenland ihren Anfang nahm und die bis heute nicht gelöst ist. Die vielfältigen Krisen sprechen ihre eigene Sprache. Es wird sogar von einer »Weltwende 2012« (Laszlo 2009) oder einem notwendigen »Evolutionssprung« (Broers 2010) gesprochen. Zumindest die Weltwirtschaft scheint in ihrer herkömmlichen Form so nicht weiter existieren zu können.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hatte sicherlich viele offensichtliche Ursachen, wie z. B. eine langjährige falsche Geld- und Fiskalpolitik, fehlende gesetzliche Grenzen und Regeln für die Finanzmärkte durch die Politik und dadurch hochriskante und globalisierte Finanzprodukte, an kurzfristigem Erfolg orientierte Banken mit entsprechenden Vergütungssystemen, gierige Manager² und vieles mehr.³

Klaus Töpfer, der ehemalige Bundesumweltminister, bezeichnet diese Krise als eine mutwillig verursachte Krise und als Offenbarungseid der Kurzfristigkeit.⁴ Beachtenswert ist dabei, dass bisher für unglaublich gehaltene Summen aufgewandt werden mussten, um das System zumindest befristet wieder zu stabilisieren und notdürftig aufrecht zu erhalten. Das Gleiche kann man auch von der Eurokrise sagen, wobei eher die getroffenen Rettungsmaßnahmen

wie ein Offenbarungseid der Kurzfristigkeit anmuten. Der Preis dafür ist eine noch nie dagewesene Staatsverschuldung und eine damit einhergehende Belastung für die zukünftigen Generationen, die eigentlich nicht mehr zu verantworten ist.

Angesichts verschiedener gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Signale sowie ökologischer Rückkopplungen postulierte Bateson schon 1972 (S. 635): »Entweder ist der Mensch zu gescheit – dann sind wir verloren, oder er war nicht gescheit genug, seine Gier auf Verfahren zu begrenzen, die nicht fortlaufend das Gesamtsystem zerstören.« Bateson bevorzugte die zweite Hypothese.

Viele Bürger trauen daher auch die Lösung dieser vielfältigen Probleme dem politischen System nicht mehr zu, sondern hoffen, dass Organisationen und Unternehmen mit ihren Mitgliedern eigenständig Wege aus diesen globalen (Wirtschafts-) Krisen finden werden. Viele bekannte Autoren und Management-Vordenker sprechen von einem notwendigen⁵ transformationalen Wandel, den Organisationen und ihr Management durchlaufen müssen.

Fredmund Malik, ein in der Industrie sehr bekannter – aber durchaus auch umstrittener – Managementberater, spricht davon, dass Wirtschaft und Gesellschaft durch eine der größten Transformationen gehen müssen, die es geschichtlich je gegeben hat. Für ihn ist es nicht einfach Wandel, sondern Wandel von einer neuen logischen Dimension – es ist ein Meta- und Megawandel. Im Zentrum dieses Wandels müssen seiner Ansicht nach die Spitzenführungen stehen, denn nur diese können die nötigen Entscheidungen richtig und rechtzeitig treffen. Ferner erfordert dieser Wandel für ihn eine Umorientierung bis in die Wurzeln.⁶

Bei der Suche nach dem Ursprung oder den Wurzeln ist es unbedingt erforderlich, auch bisher Unbekanntes und Unbewusstes zu berücksichtigen. Sigmund Freud hat schon in seinen ganz frühen Ausführungen auf die überstarke Bedeutung des Unbewussten für das menschliche Handeln hingewiesen (vgl. Freud 1923). Die Frage ist somit, welche im Management stattfindenden unbewussten Prozesse und Verhaltensweisen ins Bewusstsein kommen müssen, um diesen Meta- und Megawandel zu ermöglichen.

Unbestreitbar und zunehmend auch immer öfter hör- und lesbar ist die Tatsache, dass narzisstische Verhaltensweisen im Management – aber sicherlich auch in der Politik – weit verbreitet sind. Es erschienen nicht nur Artikel in Zeitschriften (Leyendecker, Ott, Richter 2011 und 2011a), sondern auch neue Veröffentlichungen von wissenschaftlicher Seite (z. B. Dammann 2007;

Lohmer, Giernalczyk 2006; Eidenschink 2003). Selbst das *manager magazin* stellte in einem Titelbeitrag die Frage: »Müssen die Manager auf die Couch?« Thematisiert wurde in diesem Beitrag die Verbindung zwischen Narzissmus und Management (vgl. Buchhorn et al. 2009). In diesen Veröffentlichungen wurde deutlich, dass es durchaus positive narzisstische Verhaltensweisen im Management gibt, die dem Unternehmen und seiner Steuerung förderlich sind. Es gibt aber auch viele destruktive narzisstische Verhaltensweisen von obersten Führungskräften, die Unternehmen, ihren Mitarbeitern, ihren Kunden, der Umwelt, der Gesellschaft und letztlich manchmal auch sich selbst großen Schaden zufügen.⁷

Bei all diesen krisenhaften Entwicklungen – sicherlich nicht nur im Management – ist es nicht verwunderlich, dass vermehrt Forderungen danach laut werden, dass Verantwortung tragende Manager ihre Verhaltensweisen und Entscheidungen reflektieren müssten. Fredy Hausammann, ein Schweizer Management-Coach, fordert beispielsweise, dass Manager, genauso wie Unternehmen sich regelmäßig einer externen Revision oder Piloten sich einer gesundheitlichen und fachlichen Tauglichkeitsprüfung stellen, ihr Handeln regelmäßig reflektieren müssen. Personal Governance Coaching (als regelmäßiges Sparring mit einem professionellen Executive Coach) sollte seiner Meinung nach als Teil einer guten Corporate Governance selbstverständlich sein und zum Standard werden.⁸

Wolfgang Looss, ein Pionier und einer der bekanntesten Coaches im deutschsprachigen Raum, antwortete mir im Rahmen eines Interviews auf die Frage, wie häufig narzisstische Phänomene als Frage- und Problemstellungen in seinen Coachings auftauchen: »Es gibt wohl kaum ein Coaching im oberen Management, wo das Thema nicht hintergründig eine Rolle spielt, das ist bei der Zielgruppe gewissermaßen tautologisch. Von daher sollte jeder Coach da theoretisch einigermaßen informiert sein.« (Schneck 2012, S. 468)

Looss betont in diesem Interview jedoch auch, dass Narzissmus als Syndrom für ihn ein Blickwinkel der Berater sei, nicht der Klienten. Ferner gibt er zu bedenken, dass der Begriff »Narzissmus« im Management hoch stigmatisiert sei, da er aus dem klinischen Bereich komme. Er sei im Management nicht anschlussfähig. Seiner Ansicht nach sei eine Rehabilitation des Begriffs Narzissmus notwendig (ebd. S. 466).

► Dieses Buch möchte einen Beitrag zu der Frage leisten, welche narzisstischen Phänomene in einem Management-Coaching Berücksichtigung finden sollten und wie dies gestaltet werden kann.

Klaus Eidenschink, ein weiterer bekannter Management-Coach, der sich explizit in einigen Artikeln mit dem Thema Narzissmus im Management auseinandergesetzt hat (Eidenschink 2003, 2004, 2005, 2005a.), antwortete mir in einem ebenfalls persönlich geführten Interview auf die Frage, für wie wichtig er die Berücksichtigung narzisstischer Phänomene im Rahmen von Coaching erachte: »Die Berücksichtigung narzisstischer Phänomene im Rahmen von Coaching erachte ich als sehr wichtig. Wer dies nicht berücksichtigt, hat sein Geld nicht verdient. Allerdings werden narzisstische Phänomene explizit so gut wie gar nicht berücksichtigt. Diejenigen, die es könnten, sind im Feld nicht unterwegs.« (Schneck 2012, S. 468)

Besonders bei der Antwort von Klaus Eidenschink wird deutlich, welche zentrale Bedeutung eine Berücksichtigung narzisstischer Phänomene im Coaching zu haben scheint. Die Antwort von Klaus Eidenschink weist aber noch auf einen weiteren wichtigen Aspekt hin: Eidenschink ist der Ansicht, dass es nur wenige Professionelle gibt, die in der Lage sind, narzisstische Phänomene im Coaching zu berücksichtigen.

Die Antworten der beiden Management-Coaches weisen daraufhin, dass Narzissmus und narzisstische Phänomene eher auf der individuellen Ebene anzutreffen sind.

► In diesem Buch wird jedoch deutlich werden, dass narzisstische Phänomene auf der individuellen, der interaktionellen, der organisationalen⁹ und der gesellschaftlichen Ebene auftreten und sich diese Phänomene auf den verschiedenen Ebenen gegenseitig bedingen und beeinflussen.

► Es wird zudem verständlich werden, welchen enormen Einfluss narzisstische Phänomene auf die gegenwärtige Realität besitzen, insbesondere auf die ökonomische. Der geforderte Meta- und Megawandel bzw. die notwendige Transformation können nur erfolgen und gelingen, wenn Bewusstheit über diese Phänomene besteht.

Diesem Buch liegen somit drei zentrale Thesen zugrunde:

1. Die Bewusstmachung der verschiedenen narzisstischen Phänomene im Management von Unternehmen und Organisationen ist ein grundlegender Faktor, um einen Meta- und Megawandel einzuleiten. Die Bewusstmachung ist gleichzeitig unumgänglich, um die ständige Gefährdung des Gesamtsystems zu beenden.
2. Coaching ist das geeignetste Format, wenn sicherlich auch nicht das einzige Instrument der Persönlichkeitsentwicklung für das Management, um diesen Prozess der Bewusstmachung zu gewährleisten.

3. Management-Coaching unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene ist ein wirkungsvolles Initial für eine erfolgreiche Unternehmens@evolution.

Der Begriff ›Unternehmens@evolution‹ soll zum Ausdruck bringen, dass eine Unternehmensevolution einen kontinuierlichen und geplanten Prozess darstellt, der zwar in Sprüngen erfolgt, aber Brüche und die dadurch entstehenden Reibungsverluste zu vermeiden sucht. Sollte dieser kontinuierliche Entwicklungsprozess nicht gelingen, kommt es zu Krisen, die meist mit radikalen Veränderungen oder revolutionären Prozessen verbunden sind. Dies bedeutet, dass jeder Evolution die latente Gefahr der Revolution innewohnt. Dies soll durch die begriffliche Symbolik der ›Unternehmens@evolution‹¹⁰ verdeutlicht werden.

Für C. Otto Scharmer, der das gegenwärtig viel beachtete Buch »Theorie U – Von der Zukunft her führen« verfasst hat, sind wir nicht in der Lage, generativ auf die aktuellen Herausforderungen zu antworten, solange wir uns nicht mit dem eigentlichen Grundproblem konfrontieren: *uns selbst*. Dies ist für ihn die Essenz des blinden Flecks, wobei blinde Flecken für ihn bei Individuen, Gruppen, Institutionen, Gesellschaften und Systemen auftreten. Auch die »Theorie U«, die gegenwärtig als moderne Führungsmethode betrachtet wird, die den Erfordernissen von Nachhaltigkeit und globaler Verantwortung im Management gerecht zu werden versucht, beginnt somit bei der individuellen Wahrnehmung (vgl. Scharmer 2007, S. 44 ff.)

Dieses Buch richtet sich an Manager, an Coaches, an Personal-, Organisations- und Unternehmensentwickler sowie an alle, die an dem Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Persönlichkeit und der Evolution der Unternehmung interessiert sind.

Dieses Buch beabsichtigt, verantwortungsbewussten und einflussreichen Managern das Konstrukt des Narzissmus zu verdeutlichen und darzulegen, auf welchen verschiedenen, für das Management relevanten Ebenen narzisstische Phänomene auftreten, wie sie sich gegenseitig beeinflussen und wie sie gegenwärtiges wirtschaftliches Handeln maßgeblich bestimmen. Darüber hinaus wird dieses Buch aufzeigen, welchen großen Einfluss diese narzisstischen Phänomene auch auf die private Sphäre Verantwortung tragender Manager haben.

Aus all diesen Ausführungen wird erkennbar, dass ein Meta- und Megawandel nur über einen bewussteren Umgang mit diesen narzisstischen Phänomenen zu realisieren ist. Es wird ersichtlich, dass für den Lernprozess zu einem bewussteren und flexibleren Umgang mit diesen Phänomenen im

Management ein Gegenüber erforderlich ist. Im Kontext von Management ist für den Prozess der Wahrnehmung und Veränderung narzisstischer Phänomene der Coach das geeignetste Gegenüber bzw. Coaching das Format der Wahl. Dieses Buch richtet sich somit gleichermaßen an Coaches, die etwas darüber erfahren möchten, warum es unbedingt erforderlich ist, narzisstische Phänomene im Coaching zu berücksichtigen, wie dies nach heutigem Kenntnisstand am besten erfolgen kann, in welche weiterführenden organisationalen Prozesse es eingebettet sein sollte und welche Voraussetzungen ein Coach dafür mitbringen sollte.

Dieses Buch beinhaltet auch wertvolle Hinweise für Verantwortliche im Bereich Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung. Das beschriebene Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene stellt das geeignetste Format dar, um aus der Wahrnehmung narzisstischer Phänomene im Coaching entscheidende Impulse für eine erfolgreiche Unternehmens@evolution zu generieren.

Die Bezeichnung ›Management-Coaching X.0‹, die schon im Titel auftaucht, steht dabei als Abkürzung für ›Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene‹.

Zum Aufbau dieses Buches

Der folgende erste Teil enthält einen für das Anliegen des Buches so kurz wie möglich gehaltenen Überblick über das Konstrukt des Narzissmus. Es geht um den historischen Ursprung des Begriffs Narzissmus, um die Phänomenologie, die Diagnostik, die Entwicklungstheorien, die Behandlung sowie um gesellschaftliche Aspekte des Narzissmus. Narzissmus wird auf der individuellen, der interaktionellen und der gesellschaftlichen Ebene thematisiert und diskutiert. Dieser Teil bildet die Grundlage aller weiteren Ausführungen des Buches und ist für Sie als Leser sicherlich der anspruchsvollste Teil.

Im zweiten Teil werden die Erkenntnisse aus dem ersten Teil auf die Sphäre des Managements übertragen. Es werden die Auswirkungen narzisstischer Phänomene auf das Management von Unternehmen untersucht. Dabei wird verständlich werden, wie sehr narzisstische Phänomene das Management von Unternehmen beeinflussen und welchen Impetus diese Phänomene auch auf die Gesellschaft besitzen. Aus diesem zweiten Teil wird deutlich werden, dass eine Bewusstmachung narzisstischer Phänomene notwendig ist, um einen evolutionären Wandel in Unternehmen zu ermöglichen.

Aus diesem zweiten Teil ergibt sich der abschließende dritte Teil, in dem ein Ansatz eines Management-Coachings unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene Management-Coaching X.0 als Initial einer erfolgreichen Unternehmens@evolution dargestellt wird. Es geht um die theoretischen Hintergründe, die Formen, Arten und Auslöser für ein solches Coaching, um den Prozess dieses Coaching-Ansatzes und seine Phasen, um die Einbettung in den Prozess der Unternehmens@evolution, um Qualität und Qualitätssicherung und schließlich um die Frage der notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen eines Coachs für eine solche Form des Management-Coachings.

Dieses Buch möchte ein – theoretisch begründetes – Buch für die Praxis sein.

Teil I. Narzissmus – ein Überblick

In den letzten Jahren ist vom Begriff ›Narzissmus‹ ein inflationärer und häufig auch unpräziser Gebrauch gemacht worden. Er findet dabei nicht nur in der Psychoanalyse und in den verschiedenen psychotherapeutischen Schulen, sondern auch im Alltag häufig Verwendung. In der psychoanalytischen Debatte über das Thema ›Narzissmus‹ herrscht nur über zwei Punkte Einigkeit: Erstens gehört das Konzept des Narzissmus zu den wichtigsten Erkenntnissen der Psychoanalyse und zweitens ist es sehr verwirrend. Bis heute herrschen Zweifel, ob dieser Begriff überhaupt noch eine theoretisch eindeutige Trennschärfe besitzt.

Dieser Teil hat die Aufgabe, einen Überblick über den Begriff und das Konstrukt des Narzissmus zu geben. Zunächst werden die anthropologischen und historischen Wurzeln des Konstrukts und des Begriffs Narzissmus beleuchtet. Daran anschließend werden einige Aspekte der Phänomenologie narzisstischer Verhaltensweisen aufgezeigt, einige Gesichtspunkte zur Diagnostik dargestellt, der Stand der Diskussion zum Entstehen narzisstischer Verhaltensweisen erörtert, die Behandlung einer narzisstisch gestörten Persönlichkeit diskutiert und abschließend Narzissmus als gesellschaftliches Phänomen thematisiert.

1. Anthropologische und historische Wurzeln des Narzissmus

Bevor man sich mit dem Begriff und dem Konstrukt¹ des Narzissmus auseinandersetzt, muss man sich zuerst einmal die Frage stellen, was die evolutionsbiologischen Besonderheiten des Menschen sind, die überhaupt zur Bildung eines solchen Konstrukts geführt haben.

Adolf Portmann (1952, S. 49) nannte den Homo Sapiens im Vergleich zu den höchstentwickelten Säugetieren eine »extrauterine Frühgeburt« – ein Wesen, das zu selbstständigem Leben unfähig aus dem Uterus in die Welt geboren wird. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Schwangerschaft beim Menschen insgesamt 21 Monate, also ein Jahr länger, dauern müsste, um bereits bei seiner Geburt den Entwicklungsstand der übrigen höheren Säuger zu erreichen. Im ersten Lebensjahr, dem »extrauterinen Frühjahr«, wie Portmann es nennt, muss das Kind seine Entwicklung außerhalb des Mutterschoßes unter dem

Einfluss seiner Umwelt: im sozialen Mutterschoß, für die ein solches Wesen noch völlig untauglich ist, vollenden (ebd. S. 68). Der Mensch bedarf daher in den ersten Lebensmonaten und Jahren einer besonderen Zuwendung.

Freud formulierte diese Tatsache schon 1926 wie folgt: »Die Intrauterinexistenz des Menschen erscheint gegen die meisten Tiere relativ verkürzt; er wird unfertiger als diese in die Welt geschickt. Dadurch wird der Einfluss der realen Außenwelt verstärkt, die Differenzierung des Ich vom Es frühzeitig gefördert, die Gefahren der Außenwelt in ihrer Bedeutung erhöht und der Wert des Objekts, das allein gegen diese Gefahren schützen und das verlorene Intrauterinleben ersetzen kann, enorm gesteigert. Dies biologische Moment stellt also die ersten Gefahrensituationen her und schafft das Bedürfnis, geliebt zu werden, das den Menschen nicht mehr verlassen wird.« (Freud 1926, S. 186f.)

Der Mensch ist somit aufgrund seiner evolutionären Disposition ganz besonders der Gefahr früher Störungen in seiner psychischen Entwicklung ausgesetzt. Narzissmus kann in seiner pathologischen Ausprägung durchaus als eine frühe Störung in der Entwicklung eines Menschen bezeichnet werden. Im nachfolgenden Abschnitt über die Diagnostik narzisstischer Persönlichkeitsstörungen werden in Abbildung 7 die verschiedenen frühen Störungen aufgezeigt und verdeutlicht, warum gerade narzisstische Störungen so großen Einfluss auch auf gesellschaftlicher Ebene ausüben.

Der Mythos des Narziss

Die sprachliche Wurzel des Begriffes Narzissmus liegt in dem griechischen Mythos des Narziss.² Die Ursprünge des mythischen Narziss reichen weit in die griechische Geschichte zurück. Erst der römische Dichter Ovid (43 v. Chr. bis 17 n. Chr.) hat in seinem Sammelwerk »Metamorphosen« die bis dahin überlieferten Mythen von Narziss zu einem Ganzen zusammengefasst. Im Folgenden wird die Ovidische Version vom Narziss-Mythos in sinngemäßer und gekürzter Form wiedergegeben.³

Ovids Metamorphosen (Buch III, Vers 339-510)

Narziss war der Sohn der Nymphe Liriope und des Flussgottes Cephisus, der einst sie im sich windenden Fluss umschlang, in seinen Wellen einschloss und vergewaltigte. Nachdem Narziss geboren wurde, fragte Liriope den Seher Tiresias, ob Narziss ein hohes Alter erreichen werde. Dieser sagte: »Nur, wenn er sich

selbst niemals kennen gelernt haben wird.« Narziss, der schon bei seiner Geburt liebreizend war, wuchs zu einem schönen Jüngling heran, der mit 16 Jahren so schön war, dass viele Jünglinge und Mädchen ihn begehrt. Jedoch war in seiner zarten Gestalt so spröder Stolz, dass niemand ihn berühren konnte.

Die Nymphe Echo erblickte Narziss, als dieser bei der Hirschjagd war. Echo, die wegen ihrer Geschwätzigkeit von der Göttin Juno mit wenig Macht über ihre Zunge bestraft worden war, konnte nicht verständlich sprechen: Von gehörten Worten konnte sie nur die letzten Worte wiedergeben. Echo sah jedoch nicht nur Narziss, der durchs abwegige Gelände streifte, auch entbrannte ihr Herz in Liebe zu ihm. Echo folgte heimlich Narziss' Spuren. Je länger sie Narziss folgte, desto mehr wuchs ihre Liebe an. Oft wollte sie mit lieben Worten und Bitten auf ihn zukommen, doch ihre Zunge ließ dies nicht zu; sie konnte ja nur Worte wiederholen. Als Narziss sich verirrt, rief dieser: »Ist jemand hier?«, worauf Echo antwortete: »Hier«. Staunend rief Narziss mit lauter Stimme »Komm!« Sich nicht täuschend von dem Widerhall sagte er, weil niemand kam: »Was fliehst du vor mir?« Vom Widerhall getäuscht, sprach er: »Lass uns hier zusammenkommen.« Echo, der nichts lieber war, antwortete: »Zusammenkommen«, und trat aus dem Wald heraus, um ihre Arme um den Hals von Narziss zu legen. Dieser jedoch floh vor ihr und sagte: »Hände weg, lass die Umarmungen! Eher will ich sterben, als dir gehören.« Echo antwortete: »Dir gehören«. Die verschmähte Echo versteckte sich daraufhin in den Wäldern, verbarg schamhaft ihr Gesicht im Laub und lebte in einsamen Höhlen. Durch den Liebesschmerz und Kummer verzehrte sich ihr Leib. Ihre Knochen verwandelten sich in Stein, und nur ihre Stimme blieb übrig. Verborgene in Wäldern wurde sie an keinem Berg mehr gesehen, aber alle konnten sie hören.

Ein ebenfalls von Narziss verschämter Mann, der die Hände zum Himmel streckte, bat: »So soll es auch ihm in der Liebe ergehen, so soll auch er, was er liebt, nicht bekommen.« Die Göttin Rhamnusia, die für Rache und Groll bei Ungerechtigkeit stand, er hörte dessen Bitte und stimmte ihr zu.

Eines Tages ließ sich Narziss, von der Anstrengung der Jagd und durch die Hitze erschöpft, am Ufer einer Quelle nieder. Die Quelle war klar wie Silber und von der Natur bislang unberührt geblieben. Und als er seine Begierde nach Wasser zu stillen versuchte, wuchs ein Begehren in ihm gegenüber dem, was er in einer Welle sah: Nichts ahnend begehrt er sich selbst, empfindet und erregt Wohlgefallen, wirbt und wird umworben, entzündet Liebesglut und wird zugleich von ihr verzehrt. Schließlich stellte Narziss fest, dass er sich in sein eigenes Spiegelbild verliebt hatte: »Ich bin es selbst! Ich habe es begriffen, und mein Bild täuscht mich nicht mehr. Liebe zu mir selbst verbrennt mich, ich selbst entzünde die Liebesflammen, die ich erleide.« Mit Schmerz geplagt und der Erkenntnis über die Ausweglosigkeit seiner Situation gab Narziss sich mit schwindenden Kräften seinen Tränen hin, die sein Spiegelbild im Wasser trübten. Sobald er dieses im wieder beruhigten Wasser erblickte, konnte er es nicht länger ertragen: »Wie gelbes Wachs an einem schwachen Feuer und wie der morgendliche Raureif an der warmen Sonne

schmilzt, so schwindet er dahin, von Liebe ausgezehrt, und langsam nagt an ihm ein verborgenes Feuer.« Echo, die den sterbenden Narziss erblickte, wurde trotz ihres Grolls auf den Jüngling vom Schmerz erfasst und echote dessen letzte Worte: »Lebe wohl!« An jener Stelle, an dem der Körper von Narziss verging, wuchs eine Blume, die safrangelb in der Mitte und von weißen Blütenblättern umsäumt war – die Narzisse.

Manch ein Autor sieht in diesem Mythos die Themen Spiegelung und (Ich-) Identität, Täuschung und Trugbild, (Selbst-) Erkenntnis und Tod, Begehren und Ablehnung, maßlose Fremd- und heillose Selbstliebe sowie das Motiv der Blume (vgl. Renger 2002, S. 1).

Ein anderer Autor setzt den Mythos in Verbindung mit Alter und Tod: »Narziss' Leben endet jung. Die Erkenntnis des eigenen Spiegelbildes und die Erfahrung, die Liebe eines anderen nicht erlangen zu können, auf ihn aber existenziell angewiesen zu sein, bedeutet, dass Narziss sich als getrenntes, einzelnes, sehr einsames und isoliertes Wesen erkennt, eine für den Narzissten tödliche Erkenntnis. Die Tragik des Narziss besteht also darin, als Mensch, und das heißt mit dem Wissen um das eigene Altern und Sterben, nicht leben zu können.« (Teising 2006, S. 641)

Bärbel Wardetzki, eine bekannte Autorin und Psychotherapeutin speziell für den Bereich des weiblichen Narzissmus, interpretiert den Mythos des Narziss aus der Beziehungsperspektive zu Vater und Mutter. Für sie hat Narziss einen unerreichbaren Vater, der als Flussgott dem wässrigen, immer im Fließen begriffenen Element entstammt. Er ist dadurch ungreifbar, bezieht nicht Stellung und ist gewalttätig. Seine Mutter, die junge leichtfüßige Nymphe, bietet ihrer Ansicht nach nur wenig umsorgende Mütterlichkeit und idealisiert den Sohn entweder oder macht ihn zum Partnerersatz. Er ist ihrer Launenhaftigkeit und Unbeständigkeit ausgeliefert. Ihrer Interpretation folgend ist eine mangelhafte Bindung die Grundlage der Beziehungsstörung und des Identitätsverlustes des Narziss. Seine Beziehungen bestehen für Wardetzki hauptsächlich auf Bewunderung und Äußerlichkeiten. Ihnen fehlt ihrer Ansicht nach die Tiefe, die Narziss durch die Ablehnung jeglicher Liebe und Nähe selbst verhindert. Er zieht sich stattdessen – in narzisstischer Manier – auf sich selbst zurück (vgl. Wardetzki 2010, S. 36).

Historisch betrachtet bezog sich der englische Psychologe und Sexualforscher Havelock Ellis 1898 in seinen »Studies in the Psychology of Sex« als erster auf den Mythos des Narziss, um in einer Fallgeschichte den psychischen Zustand eines exzessiv masturbierenden Mannes zu beschreiben, der zum Objekt seines eigenen sexuellen Verlangens wurde.

Freud erwähnte den Begriff ›Narzissmus‹ erstmals am 10. November 1909 auf einem Vortragsabend der Wiener Psychoanalytischen Vereinigung. Er postulierte, dass der Narzissmus ein notwendiges Entwicklungsstadium des Übergangs vom Autoerotismus zur Objektliebe sei; von da gehe man zu ähnlichen Objekten über.⁴ In seinen Werken taucht der Begriff erstmals in einer 1910 hinzugefügten Fußnote zu den »Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie« auf und beschreibt die Selbstliebe bei Homosexualität. Vier Jahre später differenzierte er in seiner wichtigen Arbeit zur »Einführung des Narzissmus« die Konzepte des primären und des sekundären Narzissmus, beschrieb die Natur der narzisstischen Objektwahlen sowie die narzisstische Begründung des Ich-Ideals als psychische Struktur. In dieser Arbeit bezog sich Freud auf Menschen, die durch ihre narzisstische Beharrlichkeit unser Interesse wecken, mit der sie alles von ihrem Ich fernhalten, was dieses bedrohen könnte (Freud 1914).

Erst 1931 beschrieb Freud den narzisstischen Charaktertypus, »bei dem das Hauptinteresse auf die Selbsterhaltung gerichtet ist, der unabhängig und wenig eingeschüchtert ist. Dem Ich ist ein großes Maß an Aggression verfügbar, das sich in Bereitschaft zur Aktivität kundgibt; im Liebesleben wird das Lieben vor dem Geliebt Werden bevorzugt. Menschen dieses Typus imponieren den anderen als ›Persönlichkeiten‹, sind besonders geeignet, anderen als Anhalt zu dienen, die Rolle von Führern zu übernehmen, der Kulturentwicklung neue Anregungen zu geben oder das Bestehende zu schädigen« (Freud 1931, S. 511).

Diese Beschreibung wird allgemein als die erste grundlegende Definition der Narzisstischen Persönlichkeitsstörung angesehen. Allerdings enthielten bereits zwei frühere Arbeiten, verfasst von Jones (1913) und Wälder (1925), bedeutende Informationen zur Phänomenologie dieser Störung.

Wilhelm Reich beschrieb einige Jahre später den phallisch-narzisstischen Charakter, den er als einen Schutz gegen ein tief sitzendes Gefühl der Unterlegenheit verstand. Er porträtierte solche Personen als arrogant, energisch, häufig promiskuitiv; auf jeden Angriff auf ihre Überlegenheit reagierten Sie mit kalter Verachtung, ausgeprägtem schwarzen Humor und offener Aggression. Reich sah diese Charakterpathologie häufiger bei Männern und sah verschiedene Ausprägungen. Einige würden Ruhm und soziale Macht erlangen, andere würden hingegen zu Tagträumen, zu Suchtentwicklungen und Kriminalität neigen (Reich 1933, zitiert in Akthar 2006, S. 233).

Karen Horney unterschied 1939 das Gefühl des gesunden Selbstwertempfindens von pathologischem Narzissmus und schlug vor, den Begriff Narzissmus auf unrealistische Selbsterhöhung zu beschränken (Horney 1939).

Zwölf Jahre später beschrieb Fenichel Individuen, die getrieben sind und von einer Leistung zur anderen eilen. Ein Erfolg gebe ihnen dabei aber keine innere Befriedigung. Es fehle ihnen an Zärtlichkeit und sie seien unsensibel gegenüber ihren Partnern. In einem anderen Kontext stellte Fenichel narzisstische Charaktere als Menschen dar, die omnipotentes Verhalten, absolute Unabhängigkeit sowie Führungsqualitäten zeigten und häufig auf andere faszinierend wirkten (Fenichel 1945, zitiert in Akthar 2006, S. 234).

Schon Anfang des 20. Jahrhunderts wurde somit die Existenz einer narzisstischen Persönlichkeit und Persönlichkeitsstörung festgestellt und beschrieben – wenn auch manchmal unter einer anderen Begrifflichkeit. Ferner wurden erste phänomenologische Aspekte, wie z. B. Grandiosität, fortdauernde Suche nach Ruhm, Getriebenheit, Dreistigkeit, Artikuliertheit, beeinträchtigte Liebesfähigkeit sowie kognitive Auffälligkeiten genannt und diese mit Frustrationen in frühen Entwicklungsphasen in Verbindung gebracht (ebd. S. 235).

2. Zur Phänomenologie – Was macht einen Narzissten aus?

Auf die Frage, ob sie je einem Narzissten begegnet sind, wird den meisten Menschen ein Freund, Vorgesetzter oder Liebespartner in den Sinn kommen. Sie werden eine Persönlichkeit voller Widersprüche beschreiben, selbstverliebt, aber gleichzeitig empfindlich gegenüber Kommentaren von außen; emotional labil, anfällig für wahre Begeisterungstürme, aber auch voll tiefster Verzweiflung. Dem Charme und der Leichtigkeit, mit denen sie sich auf sozialem Parkett bewegen, steht ihre Gefühllosigkeit angesichts der Empfindungen, Wünsche und Bedürfnisse anderer gegenüber. Einem anfänglichen Sich-hingezogen-Fühlen zu diesen Menschen folgt nicht selten ein Überdruß angesichts der permanenten Forderung nach Bewunderung und Aufmerksamkeit (vgl. Morf, Rhodewalt 2006, S. 309).

Dieses Interesse am eigenen Selbst kann jedoch unterschiedliche Ausmaße annehmen, das von normalem, angemessenen Narzissmus bis hin zu schweren narzisstischen Störungen reichen kann. Im Folgenden soll daher den Ausführungen von Mertens gefolgt werden, der die Mannigfaltigkeit narzisstischer Erscheinungsformen und das weite Spektrum narzisstischer Erlebnisweisen und Persönlichkeitszüge betont. Mertens bezeichnet die narzisstische Persönlichkeitsstörung synonym mit Selbstwertbeeinträchtigung und -störung und stuft auch liebenswürdig erscheinende und schüchtern wirkende Menschen,

die unablässig bestrebt sind, ihre Existenzberechtigung durch ein zuvorkommendes und hilfsbereites Wesen zu beweisen, als selbstwertgestörte Personen ein. Ferner weist er auf die Problematik vorschneller diagnostischer Urteile hin, die nicht zuletzt durch die in einem späteren Abschnitt dargestellten Diagnosesysteme entstand und betont, dass eine genaue Kenntnis eines Patienten erforderlich ist, um einigermaßen einschätzen zu können, ob seine auf den ersten Blick als narzisstisch imponierenden Verhaltensweisen und Einstellungen eher situativ sind, vielleicht sogar etwas mit dem jeweiligen Gegenüber zu tun haben, oder eher persistierend und somit habituell sind (Mertens 1981, S. 129).

Um der Fülle der narzisstischen Phänomene und Erscheinungsformen gerecht zu werden, unterscheidet Mertens unter anderem in die Dimensionen Verhalten, Gefühle, Beziehungen, Charakterhaltungen und Phantasien (ebd. S. 130 ff.).

► Im *Verhalten* narzisstisch gestörter Menschen findet man seiner Ansicht nach häufig ein egozentrisches, manipulierendes und selbstgefälliges Auftreten sowie eine Ungeduld, wenn es um die Belange anderer Menschen geht oder ein ärgerliches Desinteresse, wenn nicht die eigene Person im Mittelpunkt steht. Das suchtartige Verlangen nach Bewunderung muss aber nicht in jeder Lebenssituation und ständig geäußert werden. Gerade wenn diese Menschen etwas erreichen wollen, können sie mit gespielter Einfühlung und mit Charme ihr Gegenüber täuschen. Obwohl man sich im Zusammenleben mit ihnen oft zu kurz gekommen fühlt, sind sie häufig die Ankläger, die auch als rechthaberisch und voller Selbstmitleid charakterisiert werden können. Der Glaube an die eigene moralische Vollkommenheit und Überlegenheit und der gleichzeitige Mangel an wirklichen Selbstwertgefühlen lassen es nicht zu, sich einzugestehen, dass man Fehler gemacht hat. Es sind immer die anderen, die fehlerhaft oder unmoralisch waren.

Narzisstisch gestörte Menschen können seiner Beobachtung nach aber durchaus sozial gut angepasst und erfolgreich sein und nehmen nicht selten sogar eine Spitzenposition in unserer Gesellschaft ein. Orientiert am äußeren Schein und am Marktwert, angezogen von Erfolg und Ruhm, sind ihnen zwischenmenschliche Kontakte zumeist nur Mittel zum Zweck. Wirklich große Leistungen bleiben der narzisstischen Persönlichkeit zumeist verwehrt, weil diese nur aus einer hingebungsvollen Leidenschaft und einer sachbezogenen Motivation entstehen können, über die der narzisstisch gestörte Mensch jedoch nur selten verfügt.

Die ausschließliche Beschäftigung mit sich selbst kreist immer wieder um die Fragen, ob man sich selbst so akzeptieren kann, wie man ist, ob andere einen akzeptieren können, welchen Eindruck man auf andere Menschen macht. Es bleibt kaum Raum und Kraft, um sich auch einmal in einen anderen Menschen hineinzusetzen. Eine weitere Frage narzisstisch gestörter Menschen kann sein, welchen Menschen man sich anschließen muss, um an deren Größe teilnehmen zu können. Er idealisiert dann über Gebühr andere Menschen, z. B. ihr Aussehen, ihre Intelligenz, ihren Beruf oder ihre Stellung. Ihn beflügelt die Hoffnung, dass die identifikatorische Teilhabe am Ruhm und der Größe anderer Menschen auch auf ihn übergehen wird.

► Auch im *Arbeitsverhalten* zeigt sich ein überzogenes Anspruchsdenken: Die Leistung, ohne dafür viel Einsatz zu bringen, soll andere beeindrucken und sie vor Neid erblassen lassen. Manche narzisstisch gestörte Personen leiden hingegen unter ihren überzogenen Perfektionsansprüchen. Narzisstisch gestörte Mitarbeiter reagieren oft sehr empfindlich auf Bevorzugung anderer. Teamarbeit ist für sie sehr schwierig und Hierarchien stellen für sie eine Möglichkeit dar, sich ihren Mitmenschen überlegen zu fühlen.

► Die *Gefühle* narzisstisch gestörter Menschen sind häufig eingegrenzt auf rauschartige Erfahrungen eigener Größe und Erfolg. Gefühle, die durch menschliches Miteinander entstehen, bleiben ihnen fremd. Langeweile und Angst vor dem Alleinsein sind gefürchtete Zustände, die es durch andauerndes Beschäftigt-Sein zu kompensieren gilt. Das weitgehende Fehlen von Gefühlen wie Traurigkeit, Dankbarkeit, Freude, Ergriffenheit, Verbundenheit und Sehnsucht lassen diese Menschen gefühlsmäßig als flach erscheinen. Es mangelt ihnen zudem an wirklicher Lebensfreude, wodurch sie einen starken Neid auf andere empfinden. Neid ist der Affekt, der diese Menschen ohnehin am intensivsten beschäftigt, z. B. in der Form, sich ständig mit anderen zu vergleichen und andere Menschen dabei zu entwerten. Hinter einer Fassade oberflächlicher Grandiosität liegt davon abgespalten die innere narzisstische Welt mit intensiven, chronischen Neidgefühlen, starker Wut und Gefühlen der Leere und Langeweile, aber auch Minderwertigkeits- und Schamgefühlen (vgl. Mertens 1981, S. 139 u. 165).

► Die *Gestaltung von Beziehungen* orientiert sich bei narzisstisch gestörten Menschen hauptsächlich am eigenen Vorteil – weitgehend unfähig zu einem tiefer gehenden Interesse am anderen Menschen. Vom Mangel an wirklicher Anteilnahme angefangen bis hin zur offensichtlichen Ausbeutung anderer Menschen gibt es viele Abstufungen. In der Regel halten sich narzisstisch