

Internationaler Kongress

High Touch - Emotionen und Intuitionen in Führung und Management

7./8. November 2013

PowerPoint Präsentation

Narzissmus und Führung

Dr. med. Dipl.-Psych. Gerhard Dammann
Ärztlicher Direktor
Psychiatrische Klinik Münsterlingen

Kurzbiografie

Dr. med. Dipl.-Psych. Gerhard Dammann



Gerhard Dammann, geboren 1963 in Oran/Algerien. Studium der Medizin, Psychologie und Soziologie in Tübingen, Frankfurt, Basel und Paris (Dr. med. Dipl.-Psych. Dipl.-Soz.).

1990-2006 Tätigkeit als Assistenz- und Oberarzt an den Universitätskliniken in Basel, Freiburg i. Br., Strassburg und Klinikum rechts der Isar in München.

Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie FMH, Facharzt für Psychosomatische Medizin, Suchtmedizin; Fachpsychologe für Klinische Psychologie und Psychotherapie FSP, Psychoanalytiker (IPV), Master of Business Administration mit Schwerpunkt Gesundheitsökonomie.

Seit 2006 Ärztlicher Direktor der Psychiatrischen Klinik Münsterlingen am Bodensee und Spitaldirektor der Psychiatrischen Dienste Thurgau.

Lehraufträge an den Universitäten Basel, Zürich und St. Gallen für Psychiatrie und Wirtschaftspsychologie.

Zahlreiche Veröffentlichungen; Arbeitsschwerpunkte: Diagnostik und Psychotherapie von schweren Persönlichkeitsstörungen (besonders Borderline- und narzisstische Persönlichkeitsstörungen).



Luzern, 7.11.2013

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



Aufbau des Vortrags

- Definitionen, einige Beispiele und Thesen über den Zusammenhang von Narzissmus, Macht 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.



Narzissmus und Psychoanalyse

- **Bei Freud finden sich 14 verschiedene begriffliche Verwendungen (Altmeyer, 2000)**
- **Metapsychologischer Stellenwert ungeklärt**
 - a) Spektrum von „Selbstliebe“
 - b) Psychosexuelles Entwicklungsstadium mit pathologischen Fixierungen
 - c) Libidinöse Besetzung von Ich bzw. Selbst (Repräsentanzen)
 - d) Affektive Regulation des Selbstwerts
 - e) Triebunabhängige Selbst-Entwicklung



Definition II: Pathologischer Narzissmus

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



These 1: 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



These 2: Narzissmus als Kontinuum

- Patholog. Narzissmus reicht von
 - a) leichten 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 („spirit“ der Wirtschaft)
- Kritische, pathologische Aspekte von Führung wurde eher ausgeklammert.



Das Thema ist nicht neu

- (Neo-)Charismatische Führung
- Macchiavellistische Intelligenz (Renaissance durch die Spieltheorie)
- 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: Narzissmus als Motor für Erfolg und Macht

- 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 Untersuchung

- Michael Maccoby qualitative Interviews und Tests mit 270 Manager (1977: The Gamesmen)



Psychiatrische Studien

- Bereits Westen und Sheldler (1999) wurden häufig (von Psychiatern) zusätzlich folgende drei Kriterien als typisch für den Narzissmus genannt, die sich nicht im DSM finden:
 1. Stärkere **Kontrolle**
 2. Tendenz zu **Machtkämpfen**
 3. **Kompetitiv** gegenüber anderen (Vergleich/Wettbewerb)



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 5: Charisma und Narzissmus?

- Narzissmus kann im positiven Sinn auch zu einer geistigen Unabhängigkeit führen, die charismatisch wirken kann.
- Revolte (Camus)
- Kreativität



These 6: 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 die eigenen Grenzen



These 7: Erfolg u. Situation des Unternehmens

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



These 8: Das Problem verursacht Kosten

- Untersuchungen zeigen, dass bis zum 70% aller Personen, die kündigen Unzufriedenheit mit ihrem Chef als (Haupt-) Ursache angeben.
- Bewerbungs- und 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 „unmöglichen“ Beruf zu haben
- Sie sind Projektionsfläche
- Die Mitarbeitenden wollen gleichzeitig von ihnen maximale Partizipation und Kommunikation (erwachsene Autonomie) aber auch Führung, Feedback und Lob («kindliche Sicherheit»)



These 9: Ubiquitäres Problem

- Das Problem gibt es überall (Wissenschaft, Medizin etc.)
- Die Politik und Wirtschaft sind möglicherweise dafür teilweise stärker prädisponiert (Motivation



Ursachen

- Emotionaler Missbrauch („Selbstobjekt“)
- Mangelnde Grenzen
- Fehlender Vater
- Emotionale Vernachlässigung
- Körperliche und geistige Attribute
- Geschwisterreihenfolge
- 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.



Kernberg / Kohut-Debatte

- Narzisstische Wut entsteht
- aus frustrierter Bedürftigkeit (Kohut)
- aus intrapsychischer Aggression zu Abwehrzwecken (Kernberg)



These 10: Doppelte Basis des Narzissmus

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



These 10: Doppelte Basis des Narzissmus

- 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

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



These 11: Doppelte Basis des Narzissmus

- 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“)



Aber: Mangelnde Einfühlung Vorteil oder nicht?

- 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:

- 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



Destruktiver Narzissmus

- Das ganze Selbst wird (vorübergehend) mit dem grandiosen destruktiven Selbst identifiziert, das (über den Therapeuten etc. (die Eltern) triumphiert
- Permanente Entwertung des Therapeuten (durch Angriffe, Banalisierung der Therapie, Gleichgültigkeit dem Therapeuten gegenüber)
- Versuch sich der eigenen Überlegenheit zu versichern; Patienten empfinden meist nur Verfolgungsangst, keine Schuldgefühle



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)





Beispiel für schwereren Narzissmus

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



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



Kulturelle Faktoren und Narzissmus

- Zu wenig beachtet
- Minoritäten (Fallbeispiel „aramäische Christen“)
- Nationalsozialismus: Narzisstische Wut („Schmach von Versailles“; „Dolchstoß“)



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 – „klinischer« werden



Interventionsvorschläge I:

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



Interventionsvorschläge II:

- Psychotherapie als Problem für Narzissten
- Therapie ist dadurch erschwert, dass der Therapeut entweder als harmloser Idiot erscheint, der aber nicht ernst-genommen 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
- 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: Schlägt das Pendel 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 selbst verantwortlich
- Narzissmus droht aber auch zum Gummibegriff zu werden