



Many leading management experts talk about a transformational change that is needed in organisations and their management. Narcissistic phenomena in the managerial environment need to be consciously addressed and present an essential factor to create that new kind of organisation. Coaching managers with narcissistic phenomena in mind is a suitable framework to guarantee reflective handling of the topic.

This first part of a series of three articles presents an overview to the topic of narcissism and narcissistic phenomena in the managerial environment. It describes the ideal course of development of the coaching process and especially refers to narcissistic phenomena as the beginning of a successful evolution in corporations

**Christoph Schneck**

CHRISTOF SCHNECK, Dipl. Kfm., Dr. phil. Studium der Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und Organisationspsychologie. Ausbildung in Gestalttherapie (IGW/DVG), Gestalt Organisationsberatung (E. Nevis, C. Lukensmeyer), Fortbildungen in Psychodrama, Körpertherapie, Gruppendynamik, systemischer Strukturaufstellung, 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 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

# Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene<sup>0</sup>

Viele bekannte Autoren und Management-Vordenker<sup>1</sup> sprechen von einem notwendigen transformationalen Wandel, den Organisationen und ihr Management durchlaufen müssen. Es wird sogar von einer Weltwende 2012<sup>2</sup> oder einem Evolutionssprung<sup>3</sup> gesprochen.

Fredmund Malik, ein bekannter – 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, der eine Umorientierung bis in die Wurzeln erfordert. Im Zentrum dieses Wandels müssen seiner Ansicht nach die Spitzenführungen stehen, denn nur diese können die nötigen Entscheidungen richtig und rechtzeitig treffen.<sup>4</sup>

Bei der Suche nach den Wurzeln ist es unbedingt erforderlich, auch bisher Unbekanntes und Unbewusstes zu berücksichtigen. 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

erschieden nicht nur Artikel in Zeitschriften<sup>5</sup>, sondern auch neue Veröffentlichungen von wissenschaftlicher Seite.<sup>6</sup> Selbst das *ManagerMagazin* stellte in einem Titelbeitrag die Frage: »Müssen die Manager auf die Couch?«, und thematisierte darin die Verbindung zwischen Narzissmus und Management.<sup>7</sup> 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 Führungskräften, die Unternehmen, ihren Mitarbeitern, ihren Kunden, der Umwelt, der Gesellschaft und letztlich manchmal auch sich selbst großen Schaden zufügen.

Bei all diesen krisenhaften Entwicklungen – sicherlich nicht nur im Management – ist es nicht verwunderlich, dass vermehrt Forderungen laut werden, dass Verantwortung tragende Manager ihre Verhaltensweisen und Entscheidungen reflektieren müssen. Fredy Haussamann, 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.<sup>8</sup>

Wolfgang Looss 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.«<sup>9</sup>

Looss betont in diesem Interview jedoch auch, dass Narzissmus als Syndrom für ihn ein Blickwinkel der Berater ist, nicht der Klienten.

Klaus Eidenschink, der sich als einer der wenigen Coaches explizit in einigen Artikeln<sup>10</sup> mit dem Thema Narzissmus im Management auseinandergesetzt hat, 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.«<sup>11</sup> Besonders bei Klaus Eidenschink wird deutlich, von welcher zentralen Bedeutung eine Berücksichtigung narzisstischer Phänomene im Coaching ist.

In dieser Artikelserie wird die Auffassung vertreten, dass die Berücksichtigung narzisstischer Phänomene Grundlage jedes nachhaltigen und erfolgreichen Management-Coachings sein sollte und gleichzeitig initial für den von vielen Autoren postulierten transformationalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft sein kann.

*Es gibt durchaus narzisstische Verhaltensweisen im Management, die dem Unternehmen und seiner Steuerung förderlich sind*

Um jedoch ein Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene durchführen zu können, stellen sich mindestens drei Fragen:

1. Was ist unter Narzissmus und narzisstischen Phänomenen überhaupt zu verstehen?
2. Welche narzisstischen Phänomene im Umfeld von Management gilt es zu berücksichtigen?
3. Wie müssen diese Phänomene in einem Management-Coaching berücksichtigt werden?

Mit der ersten Frage befasst sich der nachfolgende erste Teil einer dreiteiligen Artikelserie, der den notwendigen Überblick über Narzissmus und narzisstische Phänomene geben soll. Mit der zweiten Frage setzt sich der zweite Teil über narzisstische Phänomene und Management auseinander. Im dritten Teil wird dann aufbauend auf den beiden vorhergehenden Teilen ein Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene skizziert.

## Narzissmus – ein Überblick

Bevor man sich mit dem Begriff und dem Konstrukt<sup>12</sup> des Narzissmus auseinandersetzt, muss man sich zuerst einmal die Frage stellen, was

features

features

die evolutionsbiologischen Besonderheiten des Menschen sind, die überhaupt zur Bildung eines solchen Konstrukts geführt haben. Adolf Portmann nannte den Homo Sapiens im Vergleich mit 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 (Portmann 1956). 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 vollenden (ebd.). 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. (...) Dieses biologische Moment stellt also die ersten Gefahrensituationen her und schafft das Bedürfnis, geliebt zu werden, das den Menschen nicht mehr verlassen wird.« (Freud 1926).

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.

## Historische Wurzeln des Begriffs »Narzissmus«

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 auch nur über zwei Punkte Einigkeit: erstens dass das Konzept des Narzissmus zu den wichtigsten Erkenntnissen der Psychoanalyse gehört und dass es zweitens sehr verwirrend ist. Bis heute herrschen Zweifel, ob dieser Begriff überhaupt noch eine theoretisch eindeutige Trennschärfe besitzt.

## Der Mythos des Narziss

Die sprachliche Wurzel des Begriffes »Narzissmus« liegt in dem griechischen Mythos des Narziss.<sup>13</sup> 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 seinen *Metamorphosen* die bis dahin überlieferten Mythen von Narziss zu einem Ganzen zusammengefasst.

### Ovids *Metamorphosen* (Buch III, V 339-510)

Narziss war der Sohn der Nymphe Liriope und des Flussgottes Cephisus, der sie einst 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 kennengelernt 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 beehrten. 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. Sie 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 verirrte, rief dieser: »Ist jemand hier?«, worauf Echo antwortete: »Hier«. Stauend 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. Verborgenen in Wäldern wurde sie an keinem Berg mehr gesehen, aber alle konnten sie hören.

Ein ebenfalls von Narziss verschmähter 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, erhörte 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 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.<sup>14</sup>

Autoren sehen im Mythos die Themen Spiegelung und (Ich-)Identität, Täuschung und Trugbild, (Selbst-) Erkenntnis und Tod, Begehren und Ab-

lehnung, maßlose Fremd- und heillose Selbstliebe sowie das Motiv der Blume (vgl. Renger 2002).

Bärbel Wardetzki, die sich speziell mit weiblichem Narzissmus beschäftigt hat – 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).

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.<sup>15</sup> 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) Diese Beschreibung wird allgemein als die erste grundlegende Definition der narzisstischen Persönlichkeitsstörung angesehen.

## Zur Phänomenologie – Was macht einen Narzissten aus?

Auf die Frage, ob sie je einem Narzissten begegnet seien, 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 in tiefster Verzweiflung. Dem Charme und der Leichtigkeit, mit der 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).

Dieses Interesse am eigenen Selbst kann jedoch unterschiedliche Ausmaße annehmen, das von normalem, angemessenem Narzissmus bis hin zu schweren narzisstischen Störungen reichen kann. Mertens betont die Mannigfaltigkeit narzisstischer Erscheinungsformen und das weite Spektrum narzisstischer Erlebnisweisen und Persönlichkeitszüge. Er bezeichnet die narzisstische Persönlichkeitsstörung

***Narzisstisch gestörte Menschen können sozial gut angepasst und erfolgreich sein und nehmen nicht selten Spitzenpositionen ein***

als Synonym für 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 Diagnosesysteme entstand, und betont, dass eine genaue Kenntnis einer Person erforderlich ist, um einigermaßen einschätzen zu können, ob seine auf den ersten Blick als narzisstisch imponierenden Verhaltensweisen und Einstellungen eher situativ, vielleicht sogar etwas mit dem jeweiligen Gegenüber zu tun haben, oder eher persistierend und somit habituell sind (Mertens 2005, 129). Um der Fülle der narzisstischen Phänomene und Erscheinungsformen gerecht zu werden, unterteilt Mertens sie unter anderem in die Dimensionen Verhalten, Gefühle, Beziehungen, Charakterhaltungen und Fantasien.

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 Mertens' 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.

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 eigenen Erfolgs. Gefühle, die durch menschliches Miteinander entstehen, bleiben ihnen fremd. Langeweile und Angst vor dem Alleinsein sind gefürchtete Zustände, die es durch andauerndes Beschäftigtsein zu kompensieren gilt. Das weitgehende Fehlen von Gefühlen wie Traurigkeit, Dankbarkeit, Freude, Ergriffenheit, Verbundenheit und Sehnsucht lassen diese

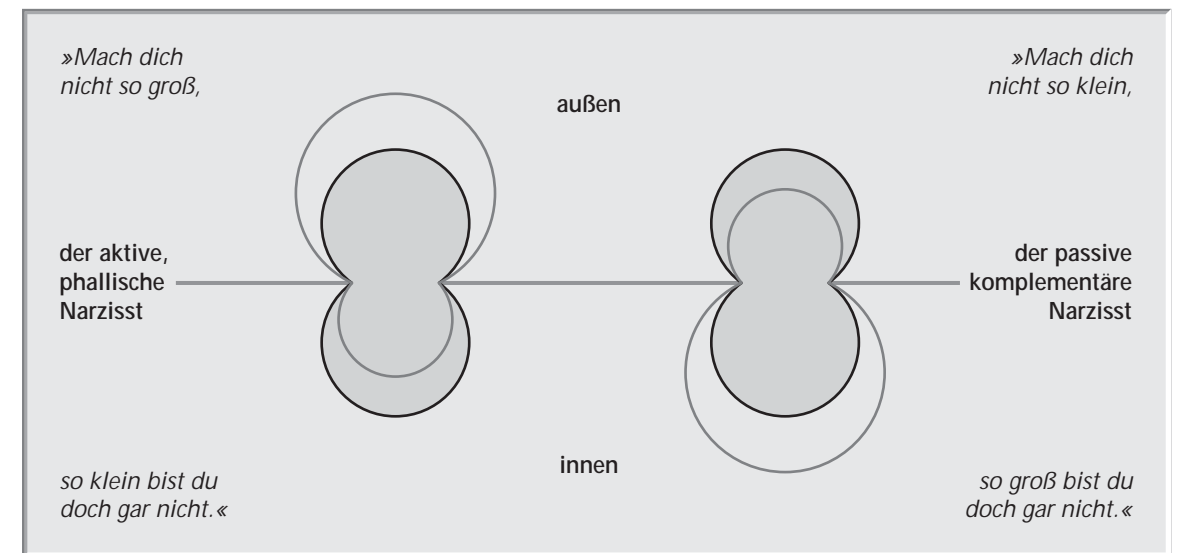


Abb. 1: Die narzisstische Kollusion

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 2005).

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 gestörte Menschen an die moralischen Wertvorstellungen, zumindest an solche, deren Wirkungen nach außen hin erkennbar werden. Sie können es häufig kaum glauben, dass andere Menschen andere Prinzipien als die des finanziellen Erfolges vertreten.

In den weniger gestörten narzisstischen Beziehungen kommt es zu dem von Willi beschriebenen unbewussten Zusammenspiel zwischen den Partnern, wobei einer mehr den progressiven, der andere mehr den regressiven Part einnimmt. Willi bezeichnet dieses Zusammenspiel als »narzisstische Kollusion« – die beiden Pole oder Positionen mit Narzisst und Komplementärnarzisst.

Willi hat den Begriff »Kollusion« für alle Fälle geprägt, in denen die neurotischen Dispositionen der beiden Partner wie Schloss und Schlüssel zusammenpassen. Beide Partner haben bestimmte zentrale Konflikte aus früheren seelischen Entwicklungsphasen nicht verarbeitet und leben nun entgegengesetzte, sich zunächst aber ergänzende Lösungsvarianten dieser inneren Konflikte (vgl. Willi 1975). In der narzisstischen Kollusion zeichnet sich der Typus des progressiven Narzissten dabei durch eine übersteigerte, oberflächliche Selbstsicherheit aus, um damit sein latentes Minderwertigkeitsgefühl zu kompensieren. Man könnte ihm zurufen: »Mach dich nicht so groß, so klein bist du doch gar nicht!« Der Komplementärnarzisst leidet unter einem manifesten Minderwertigkeitsgefühl, hinter dem sich latente Größenfantasien verbergen. Man könnte ihm zurufen: »Mach dich nicht so klein, so groß bist du doch gar nicht!«.

Die Abbildung der narzisstischen Kollusion verweist dabei auf zwei Dynamiken, eine intrapersonelle und eine interpersonelle:

- Durch die intrapersonelle Dynamik versucht die Person, eine Balance zwischen dem inneren Erleben und dem Verhalten nach außen herzustellen.
- Durch die interpersonelle Dynamik versuchen zwei Personen, eine Balance innerhalb einer Beziehung herzustellen (vgl. ebd. S.162 ff.).

Die narzisstische Kollusion als dynamisches Phänomen verdeutlicht, dass die narzisstische Persönlichkeit ständig darum bemüht ist, einerseits sich selbst zu regulieren (selbstregulatives Modell)

features

features

und andererseits die Beziehung zu regulieren (beziehungsregulatives Modell), um eine innere und äußere Balance zu erreichen.<sup>16</sup>

Frank Petermann erweitert in einem Aufsatz in der Zeitschrift *Gestalttherapie* die bestehenden psychoanalytischen Konzepte über narzisstische Störungen, indem er deren Phänomenologie als Interaktionsstruktur in Beziehungen beschreibt und ergänzt damit das Konzept der »narzisstischen Kollusion«, wie es von Willi beschrieben wurde (vgl. Petermann 1988). Petermann geht vom Begriff des »expanded self« aus und baut darauf ein Erkennungsraster zur Selbst- und Fremddiagnose narzisstisch geprägter Beziehungsformen auf. Das »expanded self« stellt für ihn einen wesentlichen Aspekt der narzisstischen Persönlichkeit dar. »Jemand, der ein »expanded self« herstellt, hat eine grundsätzlich vereinnahmende innere Haltung seiner Umwelt gegenüber. Dies bedeutet, dass der andere nicht jemand sein darf, der von diesem Selbst getrennte Impulse, Bedürfnisse sowie Weltansichten hat. (...) Die Handlungen der anderen werden wie magisch vom narzisstischen »expanded self« so erlebt, als seien sie eigentlich die Folge der Intentionen des betreffenden Narzissisten. (...) das »expanded self« stellt eine spezielle, gespaltene Form von Verbundenheit her: Es ist die Erweiterung des Selbst auf die Art und Weise, dass die Welt – insbesondere andere Menschen – einerseits bewusst außerhalb vom Selbst erlebt werden, jedoch andererseits unbewusst als Teil des Selbst gesehen werden« (ebd.).<sup>17</sup>

*Häufig findet man das Anspruchsdenken, dass einem bestimmte Privilegien einzuräumen sind, sowie Rechthaberei und Besserwisserei*

Als Charakterhaltungen narzisstisch gestörter Menschen findet man häufig das schon von Freud beschriebene narzisstische Anspruchsdenken, dass einem wie selbstverständlich bestimmte Rechte und Privilegien einzuräumen sind, sowie eine Haltung von Rechthaberei und Besserwisserei. Man erlebt eine unreflektierte Überheblichkeit, eine Überzeugung, immer im Recht zu sein, die auch durch eine differenziertere Meinung des Gegenübers kaum oder gar nicht zu überwinden ist. Sie wirken daher äußerst selbstgerecht. Psychoanalytiker sprechen von einer narzisstischen Informationsverarbeitung, wenn negative Eigenschaften überwiegend anderen Menschen unterstellt und positive Eigenschaften dem eigenen Selbst zugesprochen werden, um das fragile

Selbstbild zu schützen. Dies führt außerdem zu einer Verzerrung der Realität.

Fantasien von Omnipotenz sind bei narzisstischen Persönlichkeitsstörungen häufig zu finden. Dabei spielt die allzu frühe Unterbrechung kindlicher Grandiosität und Selbstbehauptung eine entscheidende Rolle. Je gravierender die Auswirkungen kindlicher Traumatisierungen waren, desto intensiver hat sich das Kind in kompensierende Größenfantasien geflüchtet, die im späteren Leben einerseits zur Stützung des Selbstwertgefühls dringend benötigt werden, andererseits aber als quälender Perfektionsanspruch auftreten können (vgl. Mertens 2005). Die Kehrseite der Größenfantasie ist die Selbstverachtung, die sich bei narzisstisch gestörten Personen häufig antreffen lässt – auch wenn sie aufgrund eines selbstsicher wirkenden Auftretens nur selten von Außenstehenden wahrgenommen werden kann.

### Zur Unterscheidung zwischen einem gesunden und einem pathologischen Narzissmus

Das Spektrum, in dem sich Narzissmus realisieren kann, ist breit angelegt. Er kann dabei Formen annehmen, die entweder klinisch unauffällig sind (weil sie im Bereich des Gesunden liegen) oder aber klinisch auffällig (weil sie bereits in den Bereich des Krankhaften fallen). Wobei zu beachten gilt, dass Verschiebungen der diagnostischen Maßstäbe im historischen Progress regelmäßig auftreten.<sup>18</sup> Für die narzisstische Persönlichkeitsstörung gilt, dass sie auf extremere Varianten des Narzissmus beschränkt wird.

Mertens beschreibt die »gesund narzisstische« oder eine wirklich selbstbewusste Persönlichkeit als jemand, der selbstbewusst und selbstsicher auftreten kann, der es liebt, gelegentlich auch im Mittelpunkt zu stehen und keine übermäßige Scheu davor empfindet, von sich selbst zu sprechen. Weil er andere mitreißen kann, arbeiten diese auch gern mit ihm zusammen, ohne sich übergangen oder ausgebeutet zu fühlen. Seine Talente und Begabungen, vor allem auch sein unerschütterliches Überzeugtsein von der Sinnhaftigkeit seiner Ziele und Visionen, lassen ihn viele Projekte realisieren, wobei ihm weniger die Bewunderung seiner Mitmenschen wichtig ist, als

vielmehr die Realisierung seiner Ideen und Vorhaben; aber auch die Freude über eine Anerkennung braucht nicht geleugnet werden. Vielleicht noch wichtiger als der Erfolg in der äußeren Welt ist der gesunde narzisstische Persönlichkeit aber die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen; dass sich andere Menschen in seiner Nähe wohlfühlen und ebenfalls ein gutes Selbstwertgefühl entwickeln können, gehört zu seinem Hauptanliegen (vgl. Mertens 2005, 182).

Für den Psychoanalytiker Hans-Jürgen Wirth kennt der gesunde narzisstische Mensch zwar auch Schwankungen des Selbstwertgefühls, doch kann die Person zwischen den Polen Selbstkritik und Selbstzufriedenheit je nach Situation oszillieren, ohne dabei in das Extrem der Selbsterniedrigung oder das der Selbstüberhöhung zu verfallen. Vor allem findet sich bei Menschen mit einem gesunden Narzissmus keine Spaltung in einen total entwerteten und einen total idealisierten Persönlichkeitsanteil.

Die narzisstisch gesunde Persönlichkeit kann sich selbst kritisieren und auch Kritik anderer ertragen, ohne ihr Selbstwertgefühl grundsätzlich infrage stellen zu müssen (vgl. Wirth 2002).

Für Otto F. Kernberg kann die narzisstische Persönlichkeit entlang eines Kontinuums klassifiziert werden, dessen Schweregrade von normal bis pathologisch reicht. Der normale erwachsene Narzissmus zeichnet sich für ihn durch eine normale Selbstwertregulierung aus. Er basiert auf einer normalen Selbststruktur, auf einem integrierten, größtenteils individuell geprägten und abstrahierten Über-Ich und schließlich auf der Befriedigung von Triebbedürfnissen innerhalb stabiler Objektbeziehungen und Wertesysteme. Der pathologische Narzissmus wiederum kann für ihn in drei Subkategorien unterteilt werden:

- Die Regression auf infantile Modi der Selbstwertregulierung, die die mildeste Form narzisstischer Charakterpathologie darstellt. In dieser Kategorie finden sich häufig Fälle von Persönlichkeits- oder Charakterstörungen, deren Selbstwertregulierung übermäßig von der Äußerung oder auch Abwehr kindlicher Bedürfnisbefriedigung abhängig scheint, auf die Erwachsene normalerweise nicht mehr zurückgreifen.
- Eine zweite, schwerwiegendere, aber relativ seltene Form pathologischen Narzissmus ist

das, was Freud als narzisstische Objektwahl beschreibt. In diesem Fall ist das Selbst des Patienten mit einem Objekt identifiziert, während die Repräsentanz seines infantilen Selbst auf dieses Objekt projiziert wird und so eine libidinöse Beziehung herstellt, in der die Funktionen von Selbst und Objekt ausgetauscht wurden. Eine Beziehungsform, die bei Menschen zu finden ist, die einander so lieben, wie sie selbst geliebt werden möchten.

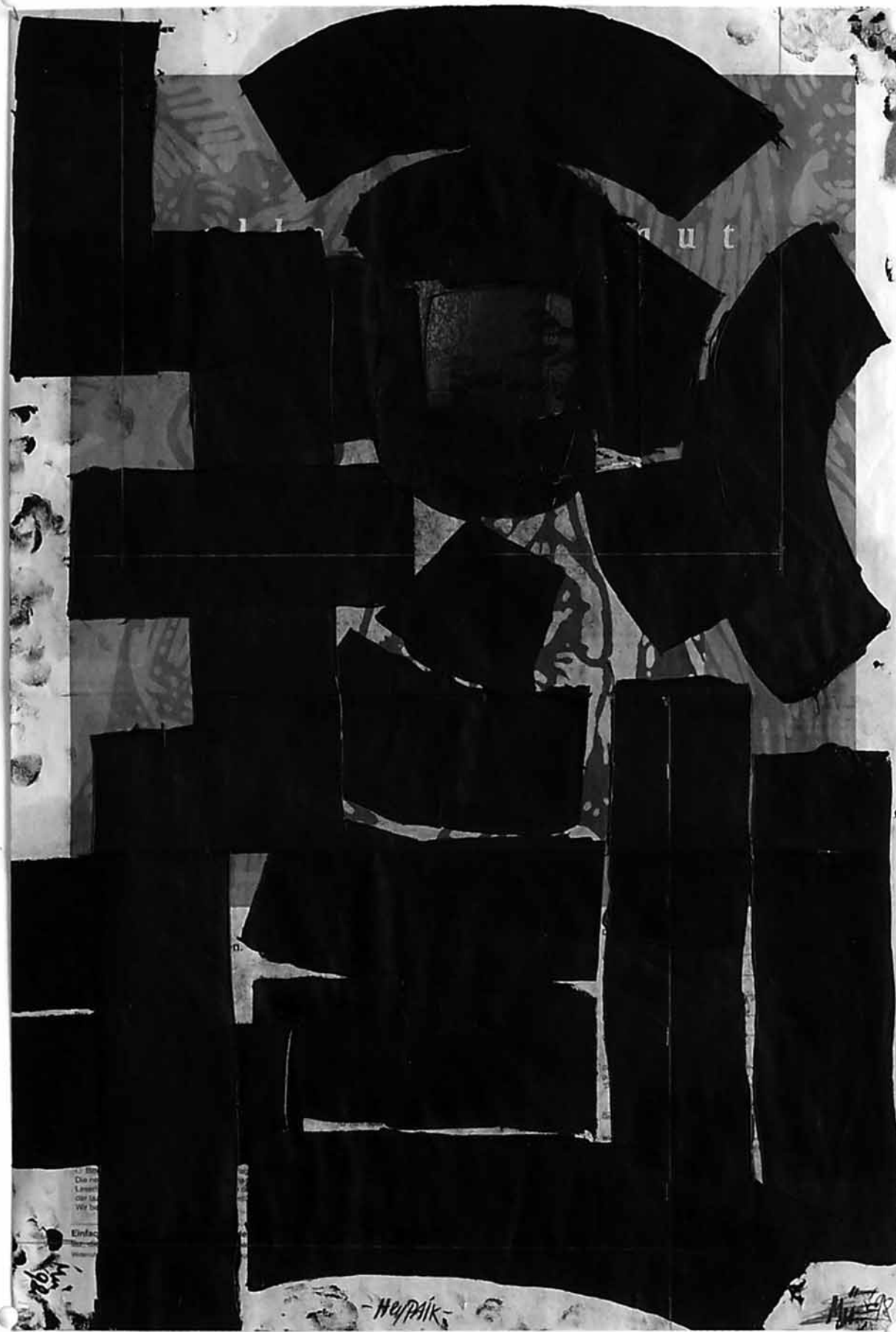
- Eine dritte und besonders schwere Form des pathologischen Narzissmus ist für Kernberg die eigentliche narzisstische Persönlichkeitsstörung, ein Syndrom, das zu den schwierigsten der klinischen Psychiatrie gehört.

*Der gesunde narzisstische Mensch kann zwischen den Polen Selbstkritik und Selbstzufriedenheit je nach Situation oszillieren*

Aufgrund der intensiven Forschungsarbeiten zur Psychopathologie dieser Störung und einer optimal angepassten psychoanalytischen Behandlungstechnik stellt die narzisstische Persönlichkeitsstörung für ihn mittlerweile eine der Standardindikationen für eine psychoanalytische Behandlung dar (vgl. Kernberg 2006).

Auch für Mathias Lohmer, der sich viel mit Borderline-Therapie befasst hat, bewegt sich Narzissmus auf einem Kontinuum von normal über pathologisch bis zu einem malignen Narzissmus. Am Ende dieser letzten Kategorie sieht er den Übergang zur antisozialen und zur psychopathischen Persönlichkeit. Beim normalen Narzissmus existiert für ihn ein intaktes ausgewogenes inneres Selbstbild. Am Übergang zum pathologischen Narzissmus findet man aufgrund vorhandener Minderwertigkeitsgefühle kompensierende Funktionen. Erfolge und Macht kompensieren narzisstische Defizite. Beim pathologischen Narzissmus sind jedoch noch (Selbst-)Reflexionsfähigkeiten und Realitätsbezug vorhanden. Die Person lässt andere Meinungen gelten. Allerdings liegen hier schon eine hohe Kränkbarkeit und Schwierigkeiten vor, längerfristige Beziehungen aufrecht zu erhalten. Beim malignen Narzissmus besteht für ihn eine stärkere Über-Ich-Pathologie. Das Über-Ich ist durch Aggression infiltriert. Die Aggression spielt eine größere Rolle und die Manipulation anderer Menschen wird als lustvoll erlebt. Andere Meinun-





gen können kaum ertragen werden. »Wer nicht für mich ist, ist gegen mich«. Es herrscht eine platte Schwarz-Weiß-Mentalität. Der Realitätsverlust geschieht früher und ist größer. Bei der psychopathischen Persönlichkeit liegt für Lohmer ein massiver Über-Ich-Defekt vor. Es besteht Angstfreiheit vor Risiken, auch wenn sie die eigene Person betreffen. Diese Personen besitzen enorme Fähigkeiten zu manipulieren (Lohmer in einem persönlich geführten Interview, vgl. Schneck 2012).

Es wird deutlich, dass Narzissmus als Konstrukt viele verschiedene Ausprägungen der Erlebens- und Verhaltensweisen hat und in verschiedenen Schweregraden auftreten kann. Es stellt sich daher die Frage nach der Entstehung narzisstischer Verhaltensweisen.

## Entwicklungstheorien des Narzissmus

Es gibt eine Vielzahl an Entwicklungstheorien zum Narzissmus und eine lange und umfassende Diskussion um diese Entwicklungstheorien. Den meisten dieser Theorien ist gemeinsam, dass sie ein tiefes Verständnis der Psychoanalyse, ihrer Theorie und ihrer Fachterminologie erfordern.

Verfolgt man den historischen Diskurs über die Entwicklungstheorien zum Narzissmus, so fällt auf, dass fast alle in der Psychoanalyse diskutierten metapsychologischen Konstrukte in diesem Diskurs auftauchen.

In historischer Reihenfolge mit ihren prominentesten Vertretern können die Trieb- und Strukturtheorie (Freud), die Ich-Psychologie (Hartmann), die Objektbeziehungstheorie (Kernberg) und die Selbstpsychologie (Kohut) genannt werden. Durch die Öffnung der Psychoanalyse zu ihren Nachbardisziplinen wie Entwicklungspsychologie, Säuglingsforschung, die Philosophie, die Sozialpsychologie und die System- und Kommunikationstheorie entstanden weitere Entwicklungstheorien, wie beispielsweise die interpersonellen und intersubjektiven Entwicklungstheorien.

Einen Versuch, all die psychoanalytischen Schulen und interdisziplinären Herausforderungen insbesondere der Säuglingsforschung zu integrieren, unternimmt Altmeyer in seinem Modell des Narzissmus zwischen Selbst und Objekt, einer intersubjektiven, relationalen und interpersonellen Neuinterpretation des Narzissmus.<sup>19</sup> Für Altmeyer ist Narzissmus nicht einfach Selbstliebe; er kann –

so sein Vorschlag – als ein über das Objekt vermittelter Blick auf das Selbst verstanden werden.

Die konstitutive Funktion des Objekts äußert sich für ihn ursprünglich in der umfassenden somatotypischen Versorgung des hilflosen Säuglings, wandelt sich allmählich zu einer Spiegelfunktion für das entstehende Selbst und setzt sich in dessen Struktur als identitätsbildendes Gefühl von Einzigartigkeit und individueller Besonderheit fest. Im gelungenen Fall einer gesunden narzisstischen Entwicklung ist die internalisierte Fürsorgebeziehung gewissermaßen unsichtbar: Es gehört zur selbstverständlichen seelischen Grundausstattung des Selbst und reguliert die innere Balance leise und unauffällig.

Die narzisstische Störung versteht Altmeyer als Bewältigungsversuch, bei dem das Gefühl fehlender intersubjektiver Anerkennung im Zentrum unbewusster Fantasien steht und zu kompensatorischen Erlebnis- und Verhaltensweisen führt. Die Symptome dieser Störung haben für ihn eine reparative Funktion und dienen in vielfältigen Erscheinungsformen dem Versuch, von anderen wahrgenommen und anerkannt zu werden. Die narzisstische Störung zeichnet sich durch ein irritiertes oder fehlendes Grundgefühl intersubjektiver Anerkennung aus (vgl. Altmeyer 2006).

Der relativ hilflose Säugling ist nach Ansicht von Altmeyer zunächst in einem elementaren

*Die narzisstische Störung zeichnet sich durch ein irritiertes oder fehlendes Grundgefühl intersubjektiver Anerkennung aus (Altmeyer)*

Sinne von Pflege und Versorgung abhängig. Aber von Geburt an besteht er darauf, Rückmeldungen für seine Lebensäußerungen zu erhalten – und zwar nicht nur auf seine unmittelbaren Existenzbedürfnisse wie Nahrung, Wärme und Sicherheit, sondern auch als Rückmeldungen auf seine Aktivitäten. Er benötigt signifikante Reaktionen seiner Bezugspersonen im Sinne einer Bestätigung, eines Echos oder einer Spiegelung. Dieses Bedürfnis nach Reflexion im anderen – so Altmeyer – bleibt dem (werdenden) Subjekt lebenslang erhalten. Der Wunsch nach intersubjektiver Anerkennung gehört seiner Meinung nach zu unserer mentalen Grundausstattung (Altmeyer 2010, 18). Das Modell von Altmeyer wird in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Dieses Modell des Narzissmus zwischen Selbst und Objekt von Altmeyer wird als grundlegendes entwicklungspsychologisches Modell für ein

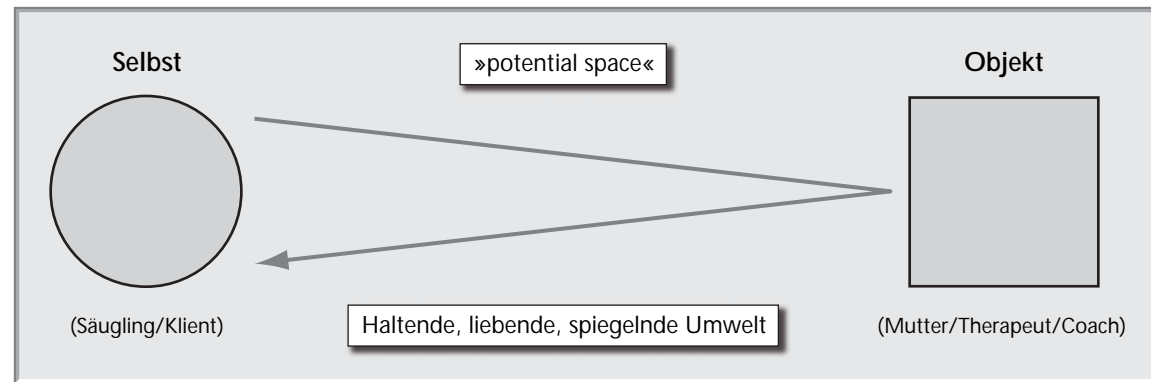


Abb. 2: Narzissmus zwischen Selbst und Objekt (nach Altmeyer 2006, 90)<sup>20</sup>

Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene betrachtet, das natürlich durch die Erkenntnisse anderer Schulen und Perspektiven ergänzt werden kann.

## Zur Behandlung einer narzisstisch gestörten Persönlichkeit

Beim Thema Behandlung einer narzisstisch gestörten Persönlichkeit bzw. einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung ist grundsätzlich zu berücksichtigen, was Johannes Cremerius schon 1979 feststellte. In einer Studie über »Die psychoanalytische Behandlung der Reichen und der Mächtigen« suchte er eine Antwort auf die Frage, warum Patienten in hohen politischen und wirtschaftlichen Machtpositionen sich nur ganz ausnahmsweise einer psychoanalytischen Behandlung unterziehen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es den Reichen und Mächtigen aufgrund ihrer privilegierten Lage und ihres gesellschaftlichen Einflusses möglich ist, ihre Neurosen derart in gesellschaftlich akzeptierten Formen unterzubringen, dass sie nicht als krankhafte Störungen bemerkt werden und sie damit nicht unter ihnen leiden müssen. Der Mächtige lebt seine neurotischen Bedürfnisse ungehindert in der Realität aus; anstatt Leidensdruck zu entwickeln.<sup>21</sup>

Es kann in diesem kurzen Artikel kein vollständiges Bild der Behandlung einer narzisstisch gestörten Persönlichkeit erarbeitet werden. Vielmehr sollen die Aspekte der Behandlung herausgegriffen werden, die für eine Integration in einen Coaching-Prozess unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene Relevanz besitzen. An dieser Stelle wird den tiefenpsychologisch-analytischen Verfahren dabei der Vorrang gegeben.<sup>22</sup>

Für Kohut sind nur zwei Formen primärer Störungen des Selbst<sup>23</sup> analysierbar: die narzisstischen

Persönlichkeitsstörungen und die narzisstischen Verhaltensstörungen. Bei diesen beiden Formen der Psychopathologie tritt der erkrankte Sektor des Selbst spontan in begrenzte Übertragungsvereinbarungen mit dem Selbst-Objekt-Analytiker ein und die Durcharbeitungsaktivitäten, die diese Übertragungen betreffen, bilden für ihn das eigentliche Zentrum des analytischen Prozesses (vgl. Kohut 1977). Wenn der Analytiker bereit ist, sich empathisch auf den Analysanden einzustellen, werden sich nach Kohuts Verständnis narzisstische Übertragungen einstellen. Er war der Ansicht, dass der Patient den Analytiker dazu benutzt, ein Gefühl der Selbstkohäsion aufrechtzuerhalten. Kohut entdeckte bei seiner therapeutischen Arbeit mit narzisstischen Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen drei Arten spezifischer Selbstobjektübertragungen:

- **Die Spiegelübertragung.** In dieser Selbstobjektübertragung sah Kohut den Versuch des Patienten, den Glanz in den Augen der Mutter zu erhaschen. In seinem Bemühen, sich vor dem Analytiker zu produzieren, versucht der Analysand, den Analytiker zu beeindrucken und sich seiner Bewunderung zu versichern.
- **Die idealisierende Übertragung.** In dieser Selbstobjektübertragung werden dem Analytiker überzogene und nahezu perfekte Qualitäten zugeschrieben, was dem Patienten ein Gefühl der Selbstkohäsion verleiht, in dem er sich im Schatten des idealisierten Objekts bewegt.
- **Die Zwillingübertragung bzw. Alter-Ego-Übertragung.** In dieser Selbstobjektübertragung nimmt der Analysand den Analytiker als Zwilling oder Alter Ego wahr. Das Gefühl von Gleichheit und Brüderlichkeit vermittelt dem Patienten Selbstkohäsion. (vgl. Gabbard 2006)

Die Entwicklung einer dieser drei Übertragungsformen – oder aller drei in einer besonderen Reihenfolge – macht die Behandlung primärer Selbstpathologien nach Ansicht von Kohut möglich.

Der wichtigste Aspekt bei der psychoanalytischen Behandlung narzisstischer Persönlichkeiten ist für Kernberg die systematische Analyse des pathologisch grandiosen Selbst, das sich in der Übertragung durchgängig zeigt (vgl. Kernberg 1989). Ein zentrales Problem narzisstischer Patienten liegt für ihn in ihrer Unfähigkeit, vom Therapeuten abhängig zu sein, da sie dies als demütigend erleben. »Im Bemühen, sich gegen diese Abhängigkeit zu schützen, reagieren sie mit dem Versuch omnipotenter Kontrolle der Behandlung. An die Stelle emotionaler Reflexion und möglicher Integration der Interventionen des Therapeuten tritt der Versuch der »Selbstanalyse« und der intellektuellen Aneignung der Deutungen. (...) Die Behandlung behält so über weite Strecken den Charakter einer »ersten Sitzung«. Narzisstische Patienten rivalisieren außerordentlich mit dem Therapeuten. Misstrauisch registrieren sie, was sie

### *Narzisstische Patienten rivalisieren außerordentlich mit dem Therapeuten und müssen ihn entwerten und verachten*

als gleichgültiges oder missbräuchliches Verhalten ihnen gegenüber wahrzunehmen meinen, und sie vermögen den Therapeuten spontan nicht als jemanden zu erleben, der interessiert und ehrlich besorgt um sie ist, sondern müssen ihn aus genau diesem Grund entwerten und verachten« (Kernberg 2006).

Für Kernberg ist es notwendig, das Übertragungsmuster ebenso wie die primitiven Abwehrmechanismen, die in dessen Dienst stehen, zu deuten. Der Analytiker sollte den Ausdruck omnipotenter Kontrolle, den Einsatz von Wutreaktionen, die Entwertung des Analytikers und seiner Kommentare und die negativen Reaktionen, die folgen, wenn der Patient den Analytiker als wirklich hilfreich erlebt, respektieren. Die Bemühungen des Analytikers, den Patienten zu einem Verständnis für die Übertragung zu verhelfen und nicht seine Erwartungen nach Bewunderung und Bestätigung des grandiosen Selbst zu erfüllen, provozieren in der Regel Ärger, Wut oder eine plötzliche Entwertung des Analytikers. Hinter der Aktivierung narzisstischer Wut verbirgt sich die Aktivierung spezifischer, primitiver, unbewusst

internalisierter Objektbeziehungen aus der Vergangenheit (vgl. Kernberg 1989).

Nach einer systematischen Untersuchung der Abwehrfunktionen des pathologischen Selbst in der Übertragung, die nach Ansicht von Kernberg einige Jahre dauern kann, kann eine Phase erreicht werden, in der das grandiose Selbst sich in seine Einzelteile auflöst. Internalisierte Objektbeziehungen werden dann vom Patienten wiederholt in der Übertragung ausagiert. Der Patient oszilliert zwischen idealisierenden und negativen Übertragungen. Dieser Prozess wird begleitet von Schuldgefühlen aufgrund ungerechtfertigter Aggressionen auf den Analytiker, aber auch von Dankbarkeit aufgrund der Akzeptanz des Analytikers trotz der Aggressionen. Die systematische Deutung der Übertragungen hat dazu geführt, dass Teilobjektbeziehungen zu vollständigen Objektbeziehungen werden konnten, d.h. gute und böse Selbst- und gute und böse Objektrepräsentanzen sind integriert und eine Objekt Konstanz ist erreicht. Der Patient entwickelt eine normale Fähigkeit, vom Analytiker abhängig zu sein und neue Quellen für seine Sicherheit und Befriedigung zu erschließen.

Es kommt zu einer Verminderung des Neides und die Fähigkeit zu lernen nimmt zu.

In der letzten Phase der Auflösung des grandiosen Selbst gleicht die Behandlung für Kernberg im

Wesentlichen jener bei neurotischen Patienten. Der Patient kann nun vom Analytiker abhängig sein, seine ödipalen und präödipalen Konflikte auf differenzierte Art und Weise explorieren und seine pathologischen Objektbeziehungen und narzisstischen Regulationsmechanismen normalisieren.

Für Kernberg ist die Prognose für die Behandlung einer narzisstischen Persönlichkeit abhängig vom Ausmaß, in dem noch eine Stabilität und Tiefe von Objektbeziehungen verfügbar ist und vom Vorhandensein bzw. Abhandensein antisozialer Merkmale.

Für Altmeyer wiederholen sich in der analytischen Situation die frühesten Erfahrungen des Gespiegelt-Werdens: Aus der Mutter-Kind-Dyade bzw. aus der therapeutischen Dyade, aus einer kreativen Zweierbeziehung taucht etwas Drittes auf, das vorher noch nicht da war.

Der »homo postanalyticus« wäre jemand, der die Perspektive des Analytikers übernommen hat und neugeboren ein Leben nach der Analyse aufnimmt. Eine erfolgreiche Psychoanalyse ende damit, dass der Patient das Verstörende der Deutung, die für ihn zunächst eine Missachtung

features

features



seiner eigenen Sicht bedeutet, schließlich unter Schmerzen als das entfremdete Eigene in Gestalt einer neuen Sicht anerkennen kann, die ihn erst zum Subjekt macht. Wer sich als Patient einer Psychoanalyse unterzieht, setzt sich der Anstrengung aus, in der Beziehung zum Therapeuten und im Spiegel von dessen Deutung sein Selbstbild zu verändern. Der Dritte ist der reflektierende Analytiker und das Dritte ist das in diesem Spiegel sich verändernde Subjekt der Analyse, das durch den psychoanalytischen Prozess einen anderen Blick auf sich gewonnen hat (vgl. Altmeyer 2003).

Nach Altmeyer ist der Analytiker kein anonymer, passiver, objektiver Teil der therapeutischen Interaktion – denn auf einer weißen Leinwand kann sich keiner erkennen. Für ihn ist der spiegelnde Analytiker ein höchst lebendiger, aktiver und subjektiver Teilnehmer an einem Prozess, in dem der Analysand in seinen Übertragungen alte Bilder von sich und seiner Beziehung zur Umwelt entwirft, die in der therapeutischen Reflexion neu betrachtet und verändert werden können. Es handelt sich für ihn in der Psychoanalyse daher um eine Zwei-Personen-Psychologie nur einer Person. Für Altmeyer steht nicht mehr der intrapsychische Konflikt des Patienten, den der Therapeut qua Deutung aufzulösen hat, im Mittelpunkt der psychotherapeutischen Situation. Sondern die Beziehung zwischen Patient und Therapeut, in der sich das problematische Verhältnis des Patienten zur Welt und zu sich selbst entfaltet, ist das Zentrum dieser besonderen Form der Beziehung. In der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung sowie in den vielfältigen Handlungen, die den therapeutischen Prozess begleiten, werden die Beziehungsangebote des Patienten deutlich, die gemeinsam mit ihm zu bearbeiten sind. Zwar bleibt für Altmeyer die psychotherapeutische Beziehung auch in dieser Neujustierung asymmetrisch, weil Analytiker und Analysand nach wie vor in unterschiedlichen Rollen am therapeutischen Prozess beteiligt sind. Sie bekommt aber eine egalitäre Färbung, weil sich der Analytiker mehr im »Hier und Jetzt«<sup>24</sup> bewegt und stärker als Person, als emotional engagierter und mitfühlender Teilnehmer zu erkennen gibt (vgl. Altmeyer 2010).

Die Vertreter des Intersubjektivismus wie Orange, Stolorow und Atwood sprechen von einer intersubjektiven klinischen Sensibilität als einer notwendigen Haltung des Verstehens in der psychoanalytischen Behandlung. In einer einfüh-

samen Erforschung der Innenwelt entwickelt sich ihrer Ansicht nach eine therapeutische Interaktion, die jene individuellen Bedeutungsrahmen und mentalen Muster aufzuklären und schließlich zu verändern hilft, in denen sich die Lebenserfahrungen des Patienten strukturell niedergeschlagen haben. Für sie wird dieser Prozess daher auch gar nicht so durch die konkreten Bestandteile des Settings bestimmt (wie Stundenfrequenz, Dauer der Stunden). Sobald sich der Analytiker durch eine Regel (wie z. B. die Abstinenzregel oder die Regel der freien Assoziation) die Behandlungsform diktieren lässt, beginnt für sie die Psychoanalyse den liturgischen Ritualen zu ähneln, wie sie sie mit dogmatisch-religiösen Glaubensgemeinschaften verbinden (vgl. Orange, Stolorow u. Atwood 2006).

### Narzissmus als gesellschaftliches Phänomen

Für ein Coaching unter Berücksichtigung narzisstischer Phänomene ist es unbedingt erforderlich, Narzissmus nicht nur als ein individualpsychologisches und klinisches Phänomen zu betrachten, sondern auch die gesellschaftliche Dimension zu berücksichtigen. Karin Horney hat in ihrem ersten

*Narzissmus ist nicht nur ein individualpsychologisches Phänomen, sondern hat auch eine gesellschaftliche Dimension*

Buch schon 1937 erstmalig in der Tiefenpsychologie auf die Entstehung der Neurosen als Ergebnis soziologischer Faktoren hingewiesen. Sie macht deutlich, welche gravierenden kulturellen Folgen die weite Verbreitung der Neurosen hat und wie sehr sie die menschliche Gesellschaft prägen.

Erich Fromm, der von 1930 bis 1939 als Leiter der sozialpsychologischen Abteilung für das Frankfurter Institut für Sozialforschung tätig war, beschreibt als einer der ersten den Einfluss der Gesellschaft auf das Individuum. Fromm war damit ein Vorläufer der Vertreter der Kritischen Theorie wie Adorno, Horkheimer und Marcuse, die sich in Deutschland vor und nach dem Zweiten Weltkrieg etabliert hat, bis hin zu Lasch, der für die Verbreitung der sozialphilosophischen und sozialpsychologischen Theorien in Nordamerika sorgte. Sie alle sprechen von einer immer stärker um sich greifenden Selbstsucht und Entwurzelung in unserer Gesellschaft, was dazu führe, dass äu-

ßerer Schein mit anhaltender Kreativität und geistigem Engagement verwechselt werde, wie auch blinde Gefolgschaft gegenüber den Zwängen politischer und bürokratischer Organisationen mit individueller Moral sowie oberflächliche Kontakte mit genuiner Intimität. Dies wird von den genannten Autoren auf verschiedene gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zurückgeführt, die ihrerseits auch einen Wandel innerhalb der Familienstruktur und des Sozialisationsprozesses mit einschließen:

- Zunehmende Bürokratisierung, die bis in die Sphäre des Privatlebens reicht und Eigeninitiative und Selbstfürsorge erstickt,
- Konsumbesessenheit und die Neigung, alles mit zu verändern, inklusive menschlicher Erfahrungen,
- Überflutung durch Medienbilder, die stereotype Darstellung mit genuiner Individualität und menschlicher Komplexität verwechseln.<sup>25</sup>

Die Vertreter der Frankfurter Schule sehen die narzisstische Problematik als innerpsychischen Kristallisationspunkt gesellschaftlicher Prozesse. Jede Gesellschaft organisiere Triebregungen und Beziehungswünsche, die das Fundament individueller Persönlichkeit und Identität darstellen, in Form charakteristischer Muster, die wiederum bestimmte Charaktertypen konstituieren. Horkheimer, Adorno und auch Lasch führen das Auftauchen des Narzissmus als dominanten Charakterzug und die Ausweitung der Narzisstischen Persönlichkeitsstörung als vorherrschende Psychopathologie auf den Zusammenbruch väterlicher Autorität und die Verwässerung mütterlicher Fürsorge im Zuge veränderter familiärer Strukturen und ökonomischer Produktionsprozesse zurück. Die Übernahme elterlicher Funktionen durch Medien, Schule und Sozialeinrichtungen führten zu einer Verwässerung elterlicher Autorität und schwächten die Bildung starker psychischer Identifizierungen der Kinder mit ihren Eltern. Die Autorität und Autonomie der Väter werde durch die Trivialisierung ihrer Rolle im Produktionsprozess unterminiert, die Fürsorge der Mütter durch den Mangel an gesellschaftlicher Anerkennung ihrer Rolle als Trägerin der Qualitäten wie Liebe, Zärtlichkeit und Gegenseitigkeit infrage gestellt (vgl. Diamond 2006).

Gestützt auf die psychoanalytischen Narzissmus-Konzeptionen vor allem Kernbergs und

Kohuts stellt Lasch die These auf, dass in den westlichen Industriegesellschaften wesentliche Strukturveränderungen stattfanden, die zu einer folgenreichen Modifikation der primären seelischen Strukturen führten – zur Hervorbringungen einer hohen Anzahl von narzisstischen Persönlichkeiten. Er spricht folgerichtig in diesem Zusammenhang von einem Zeitalter des Narzissmus. Unter einer narzisstischen Gesellschaft versteht Lasch eine Gesellschaft, die narzisstische Charakterzüge fördert und ihnen zunehmend Bedeutung gibt.

Der Narzisst fällt den Psychiatern seiner Ansicht nach aus denselben Gründen auf, die ihn in der Bewusstwerdungsbewegung, in Konzernen, politischen Organisationen und staatlichen Bürokratien zu Ansehen und hohen Positionen kommen lassen. Denn trotz seines inneren Leidens besitzt der Narzisst viele Eigenschaften, die in bürokratischen Organisationen zum Erfolg führen, welche die Manipulation zwischenmenschlicher Beziehungen fördern, die Bildung tieferer persönlicher Bindungen hemmen und dem Narzissten die Anerkennung bieten, deren er zur Bestätigung seines Selbstgefühls bedarf (vgl. Lasch 1979, 66). Die Weltanschauung des Managers ist für ihn die des Narzissten, der die Welt als Spiegel seiner selbst sieht und an den Geschehnissen in der Außenwelt nur insoweit Interesse hat, wie sie sein eigenes Image reflektieren (vgl. ebd.).

Der Narzissmus ist für Lasch die beste Art und Weise, den Spannungen und Ängsten des modernen Lebens gewachsen zu sein. Die herrschenden

*Der Narzissmus ist die beste Art und Weise, den Spannungen und Ängsten des modernen Lebens gewachsen zu sein (Lasch)*

gesellschaftlichen Umstände bringen deshalb die narzisstischen Charaktereigenschaften deutlich zum Vorschein, die in unterschiedlichem Grade bei jedem anzutreffen sind. Von einer Gesellschaft, die befürchtet, dass sie keine Zukunft hat, ist seiner Ansicht nach auch nicht zu erwarten, dass sie den Bedürfnissen der nächsten Generation allzu viel Aufmerksamkeit schenkt. Das allgegenwärtige Gefühl mangelnder historischer Kontinuität befällt mit besonders verheerenden Auswirkungen die Familie (vgl. ebd.).

Über die Familie reproduzieren sich gesellschaftliche Strukturen in der Einzelpersonlichkeit und werden tief unterhalb der Bewusstseinschwelle gespeichert. »Und wemgleich der Glau-

features

features

be, es gebe für die Gesellschaft keine Zukunft, auf einer gewissen realistischen Einschätzung beruht, so wohnt ihm doch auch die narzisstische Unfähigkeit inne, sich mit der Nachwelt zu identifizieren oder sich als Teil der Geschichte zu empfinden« (ebd.).

Lasch weist in seinen Ausführungen auf verschiedene Aspekte hin, die für ein Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene von zentraler Bedeutung sind:

- Das Individuum wird durch die Gesellschaft geprägt, insbesondere durch Familie, Bildungs- sowie sonstige öffentliche Institutionen und wirtschaftliche Organisationen.
- Eine narzisstische Persönlichkeitsstruktur fördert eine berufliche Karriere in dieser Gesellschaft.
- Der Glaube an die Zukunft und damit die Sorge um zukünftige Generationen ist verloren gegangen. Dass der Narzisst kein Interesse an der Zukunft hat, liegt seines Erachtens zum Teil daran, dass er so wenig Interesse an der Vergangenheit hat (vgl. ebd.).

Grundsätzlich ist Diamond zuzustimmen, die von der These einer Reziprozität<sup>26</sup> gesellschaftlicher und psychologischer Aspekte des Narzissmus ausgeht: Die Gesellschaft entfaltet ihren Einfluss im Individuum, das nach den jeweiligen gesellschaftlichen Vorstellungen und Anforderungen geformt wird. Das Individuum wiederum hat Einfluss auf die Gesellschaft sowie ihrer Organisationen und wird durch die Anforderungen der innerpsychischen Welt der Triebe, Affekte und Objektbeziehungen geformt.

Für ein Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene muss daher von einer dynamischen Reziprozität zwischen individuellem, interaktionellem, organisatorischem und gesellschaftlichem Narzissmus ausgegangen werden, wie es die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

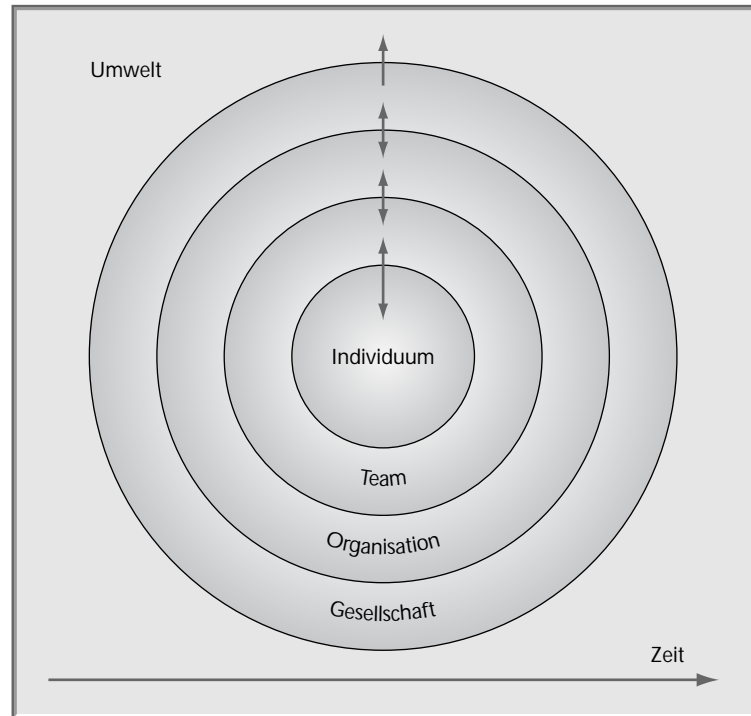


Abb. 3: Dynamische Reziprozität eines individuellen, interpersonellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Narzissmus

### Zusammenfassung

Es ist in diesem ersten Teil hoffentlich deutlich geworden, dass es sich bei dem Begriff ‚Narzissmus‘ um ein Konstrukt handelt, welches komplex, multidimensional und multifaktoriell ist. Wer sich ernsthaft mit dem Konstrukt und dem sozialen Phänomen Narzissmus beschäftigt und dies in einem Management-Coaching zu berücksichtigen beabsichtigt, bedarf einer umfassenden Basis, die unter anderem phänomenologische, diagnostische, entwicklungstheoretische, individuelle und

kollektive sowie behandlungsspezifische Aspekte beinhalten muss.

Aus der Perspektive des Autors ergeben sich für ein Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene die nachfolgenden besonders relevanten Aspekte:

- Narzisstische Verhaltens-, Erlebens- und Ausdrucksweisen sind sehr vielfältig. Sie drücken sich u. a. im Denken, Fühlen, in der

Körperwahrnehmung, in Fantasien, Verhalten, Beziehungen, Anspruchshaltungen, Überzeugungen und Bedürfnissen aus. Allen gemeinsam ist die Konzentration des seelischen Interesses auf das Selbst bzw. auf ein schwach ausgebildetes Selbst.

- Narzissmus und narzisstische Verhaltensweisen können sichtbar oder verdeckt, bewusst oder unbewusst, absichtsvoll oder absichtslos etc. sein.
- Narzissmus bzw. narzisstische Verhaltensweisen haben sowohl positive (beligene, konstruktive) als auch negative (maligne, pathologische, destruktive) Wirkungen. Narzisstische Erlebens- und Verhaltensweisen sind auf einem Kontinuum von gesund bis pathologisch angesiedelt.
- Es gibt eine lange Tradition und verschiedene Erklärungsmodelle für die Entstehung, Entwicklung, Dynamik und Behandlung narzisstischer Verhaltensweisen.
- Narzissmus ist eine Entwicklungsstörung, die in den ersten drei (bis fünf) Jahren entsteht.
- Narzissmus ist eine Entwicklungsstörung, die vorwiegend aus der Beziehung (Bindung) zu den Eltern bzw. zu den primären Bezugspersonen entsteht.
- Narzissmus entwickelt und manifestiert sich aufgrund seiner Entstehung daher auch immer in Beziehung.
- Die narzisstische Kollusion ist ein besonders zu beachtendes Phänomen bei der interpersonellen Manifestation narzisstischer Verhaltens- und Erlebensweisen.
- Narzisstische Verhaltensweisen haben immer eine intrapersonelle und eine interpersonelle Dynamik.

- In der psychotherapeutischen Behandlung des Narzissmus ist die Beziehung der zentrale Moment. Die Beziehung zwischen Therapeut und Klient bedarf einer spezifischen Responsivität.
- Neben dieser speziellen responsiven Haltung bei der Behandlung der narzisstischen Persönlichkeitsstörung gilt es, Phänomene der Übertragung und Gegenübertragung zu berücksichtigen und zu beachten.
- In der Behandlung einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung sind die verschiedenen Entwicklungstheorien theoretisch wie konzeptionell einzubeziehen. Sie geben Richtung und Orientierung.
- Narzissmus und narzisstische Verhaltensweisen können in der Dyade, in Gruppen und Kollektiven (Organisationen) und in der Gesellschaft auftreten. Sie finden daher auch in der Kultur – insbesondere der westlichen – ihren Ausdruck.
- Es liegt eine dynamische Reziprozität zwischen einem individuellen, interpersonellen, organisationalen und gesellschaftlichen Narzissmus vor.
- Aufgrund seiner Entstehung und seiner Verbreitung auf allen gesellschaftlichen Ebenen verfügen fast alle Menschen der westlichen Gesellschaft über mehr oder weniger stark ausgeprägte narzisstische Verhaltensweisen.

Für die Ausführungen über narzisstische Phänomene und Management im nächsten Teil dieser Artikelreihe – aber auch für ein Management-Coaching unter besonderer Berücksichtigung narzisstischer Phänomene – müssen daher auch alle vier Ebenen, Individuum, Team, Organisation und Gesellschaft, berücksichtigt werden.

### Anmerkungen

0. Dieser Beitrag ist der erste Artikel einer dreiteiligen Serie zum Thema; 2013 erscheint vom selben Autor ein Buch zum Thema in der Reihe *EHP-Organisation*.

1. Wenn hier vorwiegend die männlich-grammatikalische Form zur Bezeichnung von Personen, Führungskräften und Managern benutzt wird, so schließt das die weibliche Form mit ein und dient ausschließlich der Verbesserung der Lesbarkeit.

2. Laszlo (2009).

3. Broers (2010).

4. Vgl. Malik (2008), 22 ff. Zur Kritik an Malik vgl. Pichler (2006). Die Überbetonung der obersten Leitung lässt sich aus systemtheoretischer Perspektive natürlich diskutieren.

5. Vgl. Leyendecker, Ott, Richter (2011).

6. Vgl. z. B. Dammann, G (2007); Lohmer, Giernalczyk (2006, 48); Eiden-schink (2003)

7. Vgl. Buchhorn et. al. in: *Manager Magazin* 05/09, 134 ff.

8. Zur Personal Governance vgl. Hausammann (2007); zur Notwendigkeit von Coaching insbesondere derselbe (2009, 13). Hausammann lehnt sich bei seiner Definition von Corporate Governance an eine Definition von Hilb an: »Corporate Governance ist die Art und Weise, wie Unternehmen strategisch gesteuert, integrativ geführt und ganzheitlich kontrolliert werden. Dabei stehen der unternehmerische Primary



Task und ethisches Management im Zentrum«. Hausammann (2009, 17) in Anlehnung an Hilb (2005, 10).

9. Schneck (2012, 468).

10. Vgl. Eidenschink (2003), (2004), (2005), (2005a), aber auch Schmidt-Lellek (2004).

11. Schneck (2012, 468).

12. Unter einem Konstrukt soll ein empirischer nicht zu beobachtender Sachverhalt innerhalb einer wissenschaftlichen Theorie verstanden werden. Konstrukte sind daher gedanklicher bzw. theoretischer Natur und nicht direkt beobachtbar. Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Konstrukt>.

13. Arthur Schopenhauer fand, die griechische Mythologie sei wie ein Schema, an dem man fast jeden Gedankengang veranschaulichen kann. A. Schopenhauer, zitiert nach Renger (2002), 1.

14. Der Text wurde entnommen aus Bierhoff, Herner (2009, 21 ff.). Dabei greifen die beiden Autoren auf Übersetzungen der Ovidischen Narziss-Passage von Pahl, Fetting (diese wiederum aus Orłowsky, Orłowsky (1992, 71-76) und Renger (1999, 43-45) zurück. Die Zitate sind diesen beiden Arbeiten entnommen.

15. Wiedergegeben in Nunberg u. Federn (1977, 282), zitiert n. Hartmann (2006, 3)

16. Vgl. Bierhoff, Herner (2009, 53). Zur narzisstischen Balance vgl. auch Lohmer, Wernz (2000, 233 ff.).

17. Ebenfalls interessant aus Gestalttherapeutischer Perspektive ist der

dreiteilige Aufsatz von J. Müller-Ebert, M. Josewski, P. Dreitzel und B. Müller in der Zeitschrift *Gestalttherapie* 2/1988 über Narzissmus.

18. Gegenwärtig finden Diskussionen statt, ob die Diagnose »Narzissmus« gänzlich aus dem DSM genommen wird, da sich narzisstische Verhaltensweisen nicht als Störung darstellen, sondern vielmehr als die beste mögliche gesellschaftliche Anpassung betrachtet werden können. (vgl. [suuedeutsche.de](http://suuedeutsche.de) vom 10.07.2011)

19. Vgl. dazu Altmeyer (2000, 226 ff.), derselbe (2003, 43 ff.) und (2006, 86).

20. Der Ausdruck *potential space* kommt von Winnicott (1974). Zwischen Säugling und Mutter entsteht der dritte intermediäre Erfahrungsbereich, in dem der Säugling sich erst zum Subjekt entwickeln kann.

21. Cremerius (1979, 12 f.), zitiert nach Wirth (2006, 166).

22. In Anlehnung an Bernd Bocian handelt es sich bei der Gestalttherapie um einen systemisch-tiefenpsychologischen Ansatz mit zwei dialektischen Grundpolaritäten, der Gestalt-/Kontexttheorie und der Tiefenpsychologie. Gestalttherapie steht für Bocian mit der Psychoanalyse in einem Figur-Grund-Verhältnis. Gestalttherapie ist seiner Ansicht nach ein ganzheitliches Verfahren, das auf Grundlage einer dialogischen Beziehung und aus einer systemisch-kontextuellen Perspektive heraus versucht, tiefenpsychologisch-analytisches Vorgehen – Einsicht und Verstehen – mit experimentell-über-

dem Vorgehen – Deautomatisierung und Reorganisation – zu verbinden. Vgl. Bocian, Staemmler (2000, 92 ff.). Im dritten Teil dieser Artikelserie, dem eigentlichen Coaching, tritt die dialogische, systemisch-kontextuelle Perspektive in den Vordergrund. Wobei der entscheidende Faktor für die Wirksamkeit einer Psychotherapie weniger die Methode zu sein scheint als vielmehr die Person des Therapeuten und damit die Beziehung. Vgl. Altmeier (2010, 21).

23. Kohut unterscheidet primäre und sekundäre Störungen. Wobei die sekundären Störungen die akuten und chronischen Reaktionen eines konsolidierten, sicher etablierten Selbst auf die Wechselfälle der Lebenserfahrungen darstellen. Kohut nennt insgesamt fünf primäre Störungen des Selbst. Die ersten drei primären Störungen des Selbst, nämlich die Psychosen, die Borderline-Zustände und die schizoiden und paranoiden Persönlichkeiten sind für ihn im Prinzip nicht analysierbar. Vgl. Kohut (1977, 166).

24. Zum Verhältnis zwischen der relationalen und interaktionellen Psychoanalyse und der Gestalttherapie vgl. Bocian (2010).

25. Geniu: lat. geniunus, angeboren, natürlich. Vgl. Adorno (1967): (1968); Horkheimer u. Adorno (1944), Lasch (1979), zitiert nach Diamond (2006, 172).

26. Lat. reciprocere: aufeinander bezüglich, wechselseitig, gegenseitig; vgl. Diamond (2006, 172).

problematischen Einfluss von Führungskräften mit narzisstischen Persönlichkeitsmerkmalen auf Organisationen In: *Organisationsentwicklung*, H. 1, 4-15.

EIDENSCHINK, K. (2004): Mann, bin ich gut! – Die Not narzisstischer Manager. In: *wirtschaft + weiterbildung*, H. 11-12, 42-46.

EIDENSCHINK, K. (2005): Was narzisstische Manager bewirken können. In: *wirtschaft + weiterbildung*, H. 1, 38-40.

EIDENSCHINK, K. (2005a): Coaching von narzisstischen Führungskräften. In: *wirtschaft + weiterbildung*, H. 2, 46-49.

FREUD, S. (1926): Hemmung, Symptom und Angst. GW 14 Frankfurt a.M. (Fischer) 1989.

FREUD, S. (1930): Das Unbehagen in der Kultur. GW 14 Frankfurt a.M. (Fischer) 1989.

FREUD, S. (1931): Über libidinöse Typen. GW 14 Frankfurt a.M. (Fischer) 1989.

GABBARD, G. O. (2006): Übertragung und Gegenübertragung in der Behandlung von Patienten mit Narzisstischer Persönlichkeitsstörung. In: Kernberg, O. F. / Hartmann, H.-P. (Hrsg.): Narzissmus. Grundlagen – Störungsbilder – Therapie. Stuttgart (Schattauer), 693-704.

HARTMANN, H.-P. (2006): Narzisstische Persönlichkeitsstörungen – ein Überblick. In: Kernberg, O. F. / Hartmann, H.-P. (Hrsg.): Narzissmus. Grundlagen – Störungsbilder – Therapie. Stuttgart (Schattauer), 3-36.

HAUSAMMANN, F. (2007): Personal Governance als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung. Bern (Haupt).

HAUSAMMANN, F. (2009): Wege aus der Krise. In: *INSight*, H. 5, 12-13.

HILB, M. (2005): Integrierte Corporate Governance. Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle. Berlin (Springer).

HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. L. (1944): Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente. Frankfurt/M. (Fischer).

HORNEY, K. (1937): The Neurotic Personality of Our Time. New York (W.W. Norton & Co.).

KERNBERG, O.F. (2006) (Hrsg.): Narzisstische Persönlichkeitsstörung. Stuttgart (Schattauer).

KOHUT, H. (1977): Die Heilung des Selbst. Frankfurt/M. (Suhrkamp).

LASCH, C. (1979): Das Zeitalter des Narzissmus. Hamburg (Hoffmann und Campe) 1995

LASZLO, E. (2009): Weltwende 2012. Wie eine grüne Wirtschaft, neue Politik und ein höheres Bewusstsein zusammen wirken. Berlin, München (Scorpio).

LEYENDEKKER, H. / OTT, K. / RICHTER, N. (2011): Schön, dass Sie da sind. In: *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 4 vom 7.1.2011, S. 3.

LOHMER, M. / GIERNALCZYK, Th. (2006): Freud heute: Das Unbewusste einer Organisation. In: *wirtschaft + weiterbildung*, H. 09, 48 - 53.

MALIK, F. (2008): Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren. Frankfurt/M. (Campus Verlag).

MERTENS, W. (1981): Psychoanalyse. Grundlagen, Behandlungstechnik und angewandte Psychoanalyse. Stuttgart (Kohlhammer) 6. Aufl. 2005.

MORF, C. C. / RHODEWALT, F. (2006): Die Paradoxa des Narzissmus – ein dynamisches selbstregulatorisches Prozessmodell. In: Kernberg, O. F. / Hartmann, H.-P. (Hrsg.): Narzissmus. Grundlagen – Störungsbilder – Therapie. Stuttgart (Schattauer), 308-347.

MÜLLER-EBERT, J. / JOSEWSKI, M. / DREITZEL, P. / MÜLLER, B. (1988): Narzissmus. Teil III: Zur Theorie der Diagnostik Narzisstischer Erlebnis- und

Verhaltensstrukturen. In: *Gestalttherapie*, H. 2, 27-58.

NUNBERG, H. / FEDERN, E. (1977): Protokolle der Wiener Psychoanalytischen Vereinigung. Frankfurt (Fischer). (Bd. II)

PETERMANN, F. (1988): Zur Dynamik narzisstischer Beziehungsstruktur. In: *Gestalttherapie*, H. 1, 31-41.

PICHLER, M. (2006): Der große Vereinfacher. Martin Pichler über Fredmund Malik. In: *wirtschaft + weiterbildung*, H. 7/8, 17-21.

PORTMANN, A. (1952): Zoologie und das neue Bild des Menschen. Reinbek (Rowohlt).

RENGE, A.-B. (2002): Vorwort zu Narzissus – Selbsterkenntnis und Liebe als Passion. Gedankengänge zu einem Mythos. In: Renger, A.-B. (Hrsg.): Narzissmus. Ein Mythos von der Antike bis zum Cyberspace. Stuttgart (Metzler), 1-11.

SCHNECK, C. (2012): Narzisstische Phänomene und Management. Coaching als Initial einer erfolgreichen Unternehmensevolution. Hamburg (Kovač).

WARDETZKI, B. (2010): Eitle Liebe. Wie narzisstische Beziehungen scheitern oder gelingen können. München (Kösel).

WILLI, J. Th. (1975): Die Zweierbeziehung. Spannungsursachen, Störungsmuster, Klärungsprozesse, Lösungsmodelle. Reinbeck b. Hamburg (Rowohlt).

WIRTH, H.-J. (2002): Narzissmus und Macht: Zur Psychoanalyse seelischer Störungen in der Politik. Gießen (Psychosozial-Verlag).

WIRTH, H.-J. (2006): Pathologischer Narzissmus und Machtmissbrauch in der Politik. In: Kernberg, O. F. / Hartmann, H.-P. (Hrsg.): Narzissmus. Grundlagen – Störungsbilder – Therapie. Stuttgart (Schattauer), 158-169.

## Literatur

ADORNO, Th. L. (1967): Sociology and Psychology. Part I. In: *New Left Review*, H. 46, 67-80.

ADORNO, Th. L. (1968): Sociology and Psychology. Part II. In: *New Left Review*, H. 47, 79-95.

ALTMAYER, M. (2000): Narzißmus und Objekt. Ein intersubjektives Verständnis der Selbstbezogenheit. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).

ALTMAYER, M. (2003): Im Spiegel des Anderen. Anwendungen einer relationalen Psychoanalyse. Gießen (Psychosozial Verlag).

ALTMAYER, M. (2006): Narzissmus-Theorie und Säuglingsforschung – ein Beitrag zur interdisziplinären Verständigung. In: Kernberg, O. F., Hartmann, H.-P. (Hrsg.): Narzissmus. Grundlagen – Störungsbilder – Therapie. Stuttgart (Schattauer), 71-94.

ALTMAYER, M. (2010): Die Wiederentdeckung der Beziehung. Ein Para-

digmenwechsel im psychoanalytischen Gegenwartsdiskurs. In: *Gestalttherapie*, H. 1, 15-22.

BIERHOFF, H.-W. / HERNER, M.J. (2009): Narzissmus – die Wiederkehr. Bern (Hans Huber).

BOCIAN, B. (2010): Geschichte und Identität. Teil 2: Ein innovatives therapeutisches Projekt. In: *Gestalttherapie*, H. 1, 35-54

BOCIAN, B. / STAEMMLER, F.-M. (2000) (Hrsg.): Gestalttherapie und Psychoanalyse. Berührungspunkte – Grenzen – Verknüpfungen. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht); korr. u. erg. Neuausgabe u.d.T.: Zum Verhältnis von Gestalttherapie und Psychoanalyse. Bergisch Gladbach: EHP 2013 [i. Vorb.].

BROERS, D. (2012): (R)EVOLUTION 2012. Warum die Menschheit vor einem Evolutionsprung steht. 4. Aufl. Berlin (Scorpio).

BUCHHORN, E. / MACHATSCHKE, M. / WERLE, K. (2009): Reif für die Couch. In: *ManagerMagazin*, H. 05, 135-144.

CREMERIUS, J. (1979): Die psychoanalytische Behandlung der Reichen und Mächtigen. In: CREMERIUS, J. / HOFFMANN, S.O. / TRIMBORN, W. (Hrsg.): Psychoanalyse, Über-Ich und soziale Schicht. München (Kindler), 11-54.

DAMMANN, G. (2007): Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage. Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management. Bern (Haupt).

DIAMOND, D. (2006): Narzissmus als klinisches und gesellschaftliches Phänomen. In: KERNBERG, O. F. / HARTMANN, H.-P. (Hrsg.): Narzissmus. Grundlagen – Störungsbilder – Therapie. Stuttgart (Schattauer), 171-204.

EIDENSCHINK, K. (2003): Das narzisstisch infizierte Unternehmen. Zum