

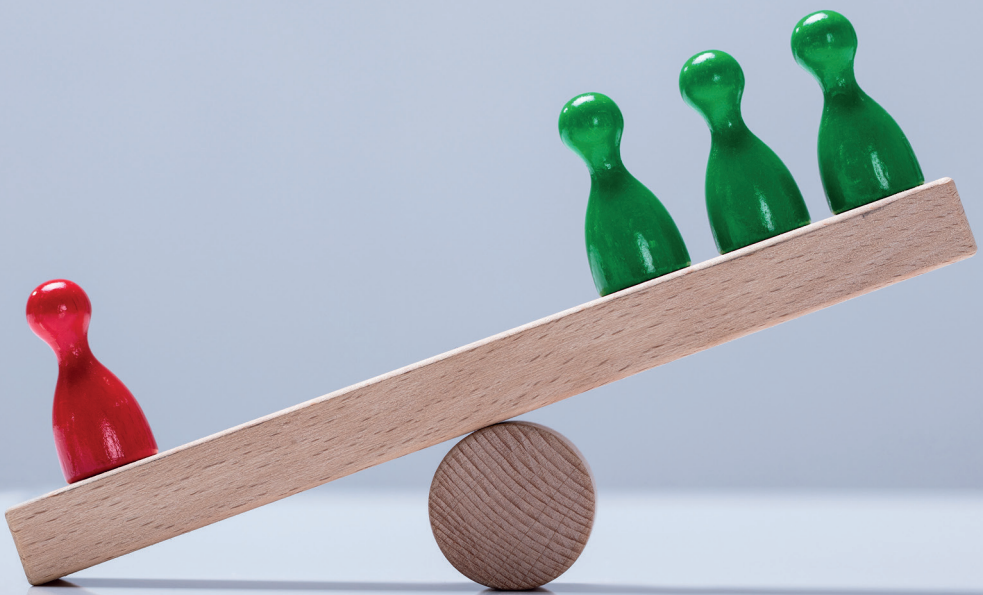
Marion Thiel  
Sylvia Pietzko

LESEPROBE

inkl.  
Narzissmus-Test  
für Teams

# DIE **NARZISSMUS** **BILANZ**

Vom Schaden und Nutzen toxischer  
Charaktere in Organisationen



VAHLEN

# **DIE NARZISSMUS-BILANZ**

**Vom Schaden und Nutzen  
toxischer Charaktere in Organisationen**

VON  
Sylvia Pietzko und Marion Thiel

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

**Geleitwort** von Neurologe und Psychiater  
 Egbert Cardinal von Widdern ..... 12

**Einführung** in die Narzissmus-Bilanz ..... 15

---

## TEIL I NARZISSMUS IM INDIVIDUUM 25

---

**Kapitel 1: Macht – die Antriebskraft hinter Narzissmus?** ..... 27

- Macht als Gewalt ..... 28
- Macht und Ohnmacht in Beziehung zu dir selbst und anderen ..... 30
- Macht als individuelles Bedürfnis und Grundmotiv ..... 31
- Macht als Strategie, Rache als Motiv ..... 33

**Kapitel 2: Narzissmus – alles, was du (für die Lektüre) wissen musst** ..... 37

- Der Narzissmusgrad ist schwer zu erkennen..... 38
- Wertvolles Begriffs-Wirrwarr ..... 41
- Narzissmus: unsere Arbeitsdefinition..... 44
- Zu viel ist schädlich – zu wenig auch:
  - Neutrale Beschreibung statt Diagnose..... 60
- Wahrnehmung und die Macht der Täuschung ..... 64
  - Bewusst, unbewusst, vorbewusst – und wie unser  
 Langzeitgedächtnis sich täuschen lässt ..... 65
  - Filter: von der objektiven Realität  
 zur subjektiven Wirklichkeit..... 68
  - Wie Narzissten Wahrnehmung steuern ..... 74
  - An ihren Lügen sollt ihr sie erkennen –  
 und weitere ‚Red Flags‘ ..... 78
  - Gaslighting ..... 88
  - Wahrnehmung, Selbstreflexion und Achtsamkeit:
    - Ein Weg zum besseren Verständnis ..... 92

**Exkurs: 13 MYTHEN ÜBER NARZISSMUS** ..... 94

*Speziell gekennzeichnete Seitenränder  
 lassen dich sofort unsere drei Highlights finden!*

vahlen.de

ISBN Print: 978-3-8006-7409-1  
 ISBN E-Book (ePDF): 978-3-8006-7612-5  
 ISBN E-Book (ePub): 978-3-8006-7613-2

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
 Wilhelmstr. 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
 Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Sylvia Pietzko

Grafiken: Aura Kasih, Maximilian Pauli,  
 Muhammad Sukirman, Sylvia Pietzko, Till Teenck

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Sylvia Pietzko



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
 (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes  
 zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

**Kapitel 3: Zusammenwirken: Der traumatisierte Mensch** ..... 110  
 Narzissmus als Traumafolgestörung ..... 112  
 Komorbiditäten: Depression, Burnout und  
 weitere Folgen im beruflichen Kontext ..... 118  
 Narziss, Echo und Empath ..... 123  
 Ausstieg aus dem Drama-Dreieck ..... 131

**TEIL II NARZISSMUS IM SYSTEM 143**

**Kapitel 4: Theorien über Organisationen und andere Systeme**..... 145  
 Soziologische, Personenzentrierte und Personale Systemtheorie ..... 146  
 Konfliktdynamik ..... 151  
 Das seelische Erleben unter Stress und im Konflikt ..... 154  
 Konflikte mit Narzissten ..... 157  
 Selbstwert und Selbstzweifel im System –  
 die traumatisierte Organisation ..... 161  
 Führung und psychologische Sicherheit ..... 168  
 Schlechte Führung ist teuer ..... 169  
 Werte und Führungsstile ..... 172  
 Wie psychologische Sicherheit wirkt ..... 174

**Kapitel 5: Toxische Wechselwirkungen**..... 185  
 Definitionsproblem Persönlichkeit ..... 186  
 Wechselwirkungen der Persönlichkeitsprofile ..... 188  
 Das DISG-Modell und seine Funktionsweise ..... 191  
 Das situative Zusammenwirken der DISG-Profile ..... 193  
 Verhaltensänderung der Persönlichkeiten  
 in Drucksituationen ..... 199  
 Wie lässt sich eine toxische Wechselwirkung erkennen? ..... 202

**Kapitel 6: Ohne Narzissmus keine Wirtschaft ...** ..... 207  
 ... ohne wirtschaftliche Bewertung kein Narzissmus ..... 208  
 Taylorismus als inhumane Ökonomie ..... 212  
 Wirtschaftskreislauf vs. Subsysteme ..... 215  
 Risiken und Chancen von Narzissmus in der Wirtschaft –  
 eine Gegenüberstellung ..... 223  
 Warum haben die größten Arschlöcher am meisten Erfolg? ..... 234

**TEIL III ZIEH DEINE NARZISSMUS-BILANZ 239**

**Kapitel 7: Der Narzissmus-Bilanz-Test  
 für Teams und Organisationen**..... 241

**Kapitel 8: Das Narzissmus-Antidot:  
 Praktische Lösungen für deinen Alltag** ..... 259  
 Gesunder Narzissmus:  
 das Mittel gegen ein ‚Zu-viel‘ oder ‚Zu-wenig‘ ..... 260  
 Wie du zur Selbstführungskraft wirst ..... 263  
 Wie du Kontrollzwang und Perfektionismus  
 in den Griff bekommst ..... 267  
 Wie du Narzissten Grenzen setzt und sie bewahrst ..... 272  
 Beziehungen mit toxischen Charakteren  
 trotzdem führen können ..... 277  
 Gekonnter Umgang mit extremen Narzissten ..... 282  
 Die Kunst, ein erwachsenes Kleinkind zu führen ..... 285  
 Wenn der Wind von der Seite weht ..... 292  
 Wenn der Inhaber das Problem ist ..... 294  
 Kommunikation mit Narzissten ..... 300  
 Mediation mit Narzissten ..... 311  
 Souveräner Umgang mit typisch narzisstischen  
 Phänomenen – dein Vokabelkasten! ..... 318  
 Von A wie Abhauen bis V wie Verteidigen:  
 Strategien, die funktionieren ..... 333  
 Die Sonnenseite: Narzisstische Stärken  
 wirtschaftlich sinnvoll nutzen ..... 336  
 Arbeit am System statt im System ..... 339  
 Der Bock als Gärtner: extreme Narzissten in der Führung ..... 339  
 Agilität, Coaching, Shadowing:  
 Baue dir ein sich selbst reflektierendes System ..... 349  
 Gegengift und Früherkennung für HR-Profis ..... 355

**Kapitel 9: Wirtschaftsmacht neu denken** ..... 367  
 Ohne Integrität geht es nicht ..... 368  
 Normative Ethik in der BWL ..... 369  
 Humane Ökonomie meets Hirnforschung ..... 375  
 Die Gegenüberstellung: Gewinn und Verlust  
 durch extremen Narzissmus ..... 379

LESEPROBE

INHALTSVERZEICHNIS

Betriebswirtschaftliche Zeitreise mit Tücken ..... 393  
 Aufgeklärt: das Macht-Kontroll-Missverständnis..... 398  
 Von guten Mächten wunderbar geborgen ..... 405

**ANHANG**

Beispielgeschichten und deren Analyse ..... 412  
 Literatur- und Quellenverzeichnis ..... 428  
 Danksagungen ..... 438



*Diese Figur weist dich auf einen Info-Kasten zu einem speziellen Thema oder einem Begriff hin.*



*Diese Figur weist dich auf eine Beispielgeschichte hin, die wir im Anhang analysieren.*



*Die Glühbirne steht zusammen mit einer gestrichelten Linie für kleinere Beispielgeschichten.*



*Diese Figur markiert am Ende eines jeden Kapitels, was es darin zusammenfassend zu lernen gibt.*

**! WARNHINWEIS !**

**DIESES BUCH IST NICHT FÜR EXTREME NARZISSTEN GEEIGNET!**

Für Risiken und Nebenwirkungen wie Wutausbrüche oder Anfälle von Selbstreflexion übernehmen wir keine Haftung.



### Narzissmus in a Nutshell

Die meisten Bücher über Narzissmus beginnen mit der Frage: „Was ist Narzissmus?“ Wir haben uns bewusst für einen anderen Weg entschieden und Teil I mit dem Thema Macht begonnen. Für den Fall, dass du dich jedoch noch gar nicht mit der Materie beschäftigt hast oder einfach neugierig bist auf unsere Definition, bekommst du hier die ‚Quick & Easy‘-Variante. Sie dürfte sich von den allermeisten Ratgebern dadurch unterscheiden, dass sie ein etwas ausbalancierteres Bild anstelle des Teufels an die Wand malt. Auch wenn wir im Verlauf dieses Buches stellenweise deutliche Worte finden werden ...

Narzissmus ist zunächst weder eine Störung noch eine Diagnose, sondern beschreibt ein Set von Charaktereigenschaften und damit verbundenen Verhaltensweisen. Diese sind in ihrer Normalausprägung gesund und wichtig und wir wünschen sie jedem Menschen – zum Beispiel Mut, Kreativität oder Freude am Erfolg. Narzissmus wurde unseres Wissens nach auch niemals offiziell als Krankheit eingestuft – im Unterschied beispielsweise zur bipolaren Störung, die medikamentös behandelt werden kann.

Deshalb werden wir im Buch sehr häufig etwas über ‚gesunden‘ oder, in Abgrenzung dazu, ‚extremen‘ Narzissmus schreiben. Erst die extreme Variante führt zu dem, was wir im Untertitel des Buches als einen ‚toxischen Charakter‘ bezeichnen, wo es also ‚ungesund‘ wird. Wir sehen Narzissmus als Skala, und die hat bekanntlich neben der neutralen bzw. von uns positiv bewerteten Mitte zwei Enden. Am oberen Ende liegt der extreme Narzissmus, am unteren Ende das entgegengesetzte Extrem – der Echoismus. Wenn du dich hier verortest, hast du auch ein Problem: nämlich zu wenig narzisstische Eigenschaften.

Wenn wir hier im Buch ‚Narzisst‘ ohne situativ genau definierten Kontext bzw. ohne Betonung der gesunden Mitte sagen, dann meinen wir alles Erleben und Verhalten, das ins Extreme, Ungesunde, für die Person zum Teil auch selbst Belastende und für andere Menschen Schädliche geht. Ein Narzisst kann natürlich immer auch eine Narzisstin sein.

Mehr zu all dem liest du in Kapitel 2 ab Seite 37.

## Auszug aus Kapitel 6 „Ohne Narzissmus keine Wirtschaft“

### Risiken und Chancen von Narzissmus in der Wirtschaft – eine Gegenüberstellung

[...]

Narzisstisches Verhalten lässt sich übrigens bereits in der Schule erkennen: Erhält die Klasse einen neuen Lehrer, wissen manche Schüler intuitiv, dass sie sich in den ersten Stunden gut präsentieren müssen. Besonders die mündliche Mitarbeit ist wichtig – und wenn sie nur wiederholen, was jemand anders aus der Klasse gesagt hat. Schüler, die toxisches Verhalten zeigen, haben oft selbst nichts drauf außer Zahnbelag, aber sie erahnen den richtigen Augenblick, um das vom Nachbarn erhaltene oder abgespickte Wissen zu verwenden und sich beim Lehrer einzuschmeicheln. Im Kopf des Lehrers entsteht das Bild: „Dies ist ein Schüler, der gut mitarbeitet!“ Dieses Bild wird vom Lehrer dann erstmal nicht weiter geprüft oder gar korrigiert. Schüler hingegen, die erst vorsichtig sind und nur reden, wenn es sinnvoll ist und sie sich sicher sind, die leise sind, aber gute Inhalte bringen, die müssen sich das Wahrgenommen werden erst erarbeiten und haben trotz guter Leistungen schlechte Noten in der Mitarbeit. So funktioniert unser System, und dieses Phänomen lässt sich auf die Mitarbeit in Organisationen übertragen: Wer stillere Menschen manipulieren kann, damit sie die Leistung bringen, mit der der lautere Narzisst dann glänzen kann, wird anschließend vom Chef aufs Podest gestellt und heimst den Erfolg für sich ein. Wenn dies die Regel ist, werden die besten Mitarbeiter irgendwann resignieren und gehen.

[...]



## Auszug aus Kapitel 9 „Wirtschaftsmacht neu denken“

*Wir haben Wirtschaft immer so verstanden, dass es darum geht, zu wissen, wie man es schafft, ein selbstbestimmtes Leben zu führen und nicht darum, wie man aus einer Milliarde drei Milliarden macht.*

Gabriele Fischer, Chefredakteurin *brand eins* auf LinkedIn

### 9. Wirtschaftsmacht neu denken

Aus unserer Sicht fehlt eine interdisziplinäre BWL, die den Menschen auf mehr als zwölf Seiten<sup>1</sup> bedenkt und die sein Menschsein mit all seinen Chancen und Risiken einkalkuliert. Aus diesem Grund ist unser Buch so interdisziplinär aufgebaut, wie es uns in diesem Umfang möglich war. Um die von Narzissmus beeinflusste und teilweise vergiftete Wirtschaft zu verstehen und zukunftsfähig zu gestalten, sind alle Disziplinen notwendig, die wir mit einbezogen haben: Psychologie, Psychiatrie, Neurobiologie, Soziologie, Philosophie, BWL und Management, Geschichte und Archäologie. Und wenn wir nicht irgendwann hätten aufhören müssen zu schreiben, wäre uns sicherlich noch mehr dazu eingefallen. Unser Buch kann überhaupt keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Wir hoffen, jeder Leser kann sich einen gewinnbringenden Teil für sich herauspicken. Wäre es nicht spannend, wenn sich die verschiedenen Disziplinen in einen Diskurs begeben und gemeinsam an einer neuen Wirtschaftsordnung feilen würden? Wir möchten hier beginnen und mit Friedrich Glasl, Julian Nida-Rümelin, Heinrich Nicklisch und Hannah Arendt Wirtschaftsmacht neu denken. Die traditionelle Auffassung von Wirtschaft, das Verständnis von Profit und Erfolg, darf neu bewertet und (wieder) um soziale und ethische Dimensionen erweitert werden. Integrität spielt dabei eine große Rolle, denn ohne ein festes ethisches Fundament werden wir auf lange Sicht nicht erfolgreich sein. Unser letztes großes Kapitel soll aufzeigen, warum moralische Prinzipien in der Wirtschaft nicht nur wünschenswert, sondern zwingend notwendig sind. Wir haben versprochen, Narzissmus betriebswirtschaftlich bewertbar zu machen und zeigen dir, wie du ihn zu diesem Zweck in eine Gewinn- und Verlustrechnung überführen kannst.

[...]

<sup>1</sup> Siehe Anmerkung zum Gabler-Wirtschaftslexikon auf Seite 216.

## Normative Ethik in der BWL

Was wir in Kapitel 6 schrieben, um auf die Gefahren der klassischen BWL hinsichtlich des Umgangs mit dem Menschen allgemein und mit dem Phänomen Narzissmus im Besonderen hinzuweisen, ist nichts Neues: Bereits in den 1920er Jahren gab es eine Strömung in den Wirtschaftswissenschaften, die dort heute weitestgehend in Vergessenheit geraten zu sein scheint: die normative Ethik, auch ethischer Normativismus genannt. Wir haben sie Heinrich Nicklisch zu verdanken, der als einer der Pioniere der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland gilt. Er hat schon damals auf die Bedürfnisse von Menschen hingewiesen, um eine störungsfreie Betriebsgemeinschaft zu ermöglichen. Gemeinsam mit seinen Zeitgenossen Friedrich Schär und Wilhelm Kalveram ging er von folgendem Standpunkt aus:

**„Aufgabe des Fachs [BWL] ist es, Normen für wirtschaftliches Handeln aus allgemeingültigen ethischen Grundwerten abzuleiten und die Wirtschaft dann in den sich auf diese Weise ergebenden Soll-Zustand zu überführen.“<sup>2</sup>**

Nicklischs ethisch-normative BWL baute auf seiner Sozialphilosophie auf. Deren Prinzipien überführte der spätere Rektor der Berliner Handelshochschule in die Wirtschaft. Eine besondere Rolle spielte für ihn die Verantwortung der Unternehmensführung gegenüber ihren Stakeholdern: Sämtliches Handeln solle daraufhin geprüft werden, ob es hinsichtlich Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Aktionären, Gesellschaft und Umwelt verantwortungsvoll sei. Nicklisch betonte, dass es dabei nicht nur um die Wünsche und Erwartungen der Aktionäre gehen dürfe, sondern auch um die Interessen und Bedürfnisse der anderen Gruppen. Werte wie Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Fairness sollten Grundlage sein für alle unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen. Nur dann bilde sich auch die Unternehmenskultur um diese Werte herum. Führungskräfte sollten regelmäßig ihre Ethik hinterfragen und diesbezüglich kontinuierlich dazulernen, um ihrer Verantwortung dauerhaft gerecht werden zu können. Nicklisch wollte wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte gleichermaßen berücksichtigen. Er zeigte auf, dass sich ethisches Verhalten und wirtschaftliches Wachstum nicht beißen, sondern Hand in Hand gehen können. Ethisches Verhalten dürfe auf keinen Fall kurzfristigen Gewinnen geopfert werden. Dann wachsen auch das Vertrauen in die Organisation und ihre Füh-

<sup>2</sup> Schanz, Günther: *Eine kurze Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Konstanz und München, 2014. S.40.

rungskräfte, und das Ansehen der Firma steigt in den Augen ihrer Stakeholder. Das Unternehmen profitiert von langanhaltendem wirtschaftlichem Erfolg und leistet gleichzeitig einen wertvollen Beitrag zur Gesellschaft.

Um Nicklisch wirklich zu verstehen, dürfen wir nicht bei kurzen Lexikonbeschreibungen verharren [...]



UND JETZT?

Hat dir die Leseprobe gefallen?

Wir freuen uns über Feedback an [hallo@narzissmus-bilanz.de](mailto:hallo@narzissmus-bilanz.de) und noch mehr, wenn du vorher weiterlesen magst. Die Narzissmus-Bilanz kannst du überall vorbestellen, wo es Bücher gibt.

Erscheinungstermin: 31.10.2024

Besuche uns auch gerne unter [www.narzissmus-bilanz.de](http://www.narzissmus-bilanz.de) – diese Seite wird sukzessive weiter ausgebaut ...

Sylvia Pietzko & Marion Thiel