

Sabine Fünck

Narzissmus im Unternehmen

Ein Machtspiel mit finanziellen Folgen





© 2025 Sabine Fünck

Mens Vivat

www.mensvivat.com

Kolmgraben 6, 7562 Zahling, Österreich

Buchsatz & Umschlag: sabine abels – e-book-erstellung.de

Coverbild: AdobeStock 974635611

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:

tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrens-
burg, Germany

Softcover 978-3-384-50251-3

Hardcover 978-3-384-50252-0

E-Book 978-3-384-50253-7

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich
geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich.

Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig.

Über das Buch

Narzissten verursachen nicht nur Schaden durch ihre falsche Selbsteinschätzung, sondern neigen auch dazu, die Leistungen anderer zu untergraben und zu sabotieren, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. Dabei behandeln sie ihre Mitarbeiter mit Geringschätzung, Verleumdungen und oftmals auch Mobbing, was das Selbstvertrauen systematisch zerstört.

Diese destruktiven Verhaltensweisen, bleiben sie unentdeckt, führen zu erheblichen wirtschaftlichen und finanziellen Einbußen. Leistungseinbrüche, Motivationsverlust sowie Krankheits- und Kündigungswellen sind häufige Folgen. Das Buch beleuchtet das Verhaltensspektrum narzisstischer Persönlichkeitsstörungen und zeigt auf, wie man diese Störungen erkennt und effektiv stoppt, um wirtschaftliche Schäden zu verhindern.

Die Autorin

Sabine Fünck ist Diplompsychologin und seit mehr als 30 Jahren in der internationalen Wirtschaft tätig. Als zertifizierte Unternehmensberaterin ist sie auf HR- Prozesse bei Merger & Akquisition spezialisiert.



In Ihren Funktionen als HR Executive war sie u.a. für die Aus- und Weiterbildung von Vorstandsanwärter verantwortlich.

In ihrer Tätigkeit ist sie immer wieder mit dem Verhaltens-Spektrum von narzisstischen Persönlichkeitsstörungen konfrontiert worden und erkannte den finanziellen und wirtschaftlichen Schaden der dabei für Unternehmen und Mitarbeiter entstand.

Heute berät Sie Exekutives, Geschäftsführer und Führungskräfte internationaler Großkonzerne, unterstützt den Führungskräfte-Auswahlprozess in Form von Persönlichkeitsanalyse und Eignungsdiagnostik und zeigt Wege aus dem Narzissmus Dilemma.

Sabine Fünck lebt mit ihrer Familie in Österreich in einem alten Farmhaus im Südburgenland.

Ich widme dieses Buch allen Narzissten die mir auf meinem Weg begegnet sind und die mich gelehrt haben, was Narzissmus ist und wie es sich auf Menschen sowie auf Unternehmen auswirkt.

Und all jenen Menschen die mich auf meinem Weg begleitet haben, mich gestärkt und mir geholfen haben mein Selbstvertrauen und meinen Selbstwert wieder aufzubauen, damit ich dieses Buch für all jene schreiben kann, die noch auf dem Weg sind.

Inhalt

Vorwort	9
<i>Lesehinweis</i>	<i>16</i>
1 Narzissmus – ein Erklärungsansatz.....	17
2 Woher kommt eine NPS – wie entsteht sie?.....	22
2.1 <i>Betroffene.....</i>	<i>25</i>
2.2 <i>Erscheinungstypen von Narzissmus.....</i>	<i>26</i>
2.3 <i>Subtiler / Verdeckter Narzissmus.....</i>	<i>27</i>
2.4 <i>Latent Aggressiver Narzissmus</i>	<i>32</i>
2.5 <i>Egoismus.....</i>	<i>34</i>
3 Toxische Verhaltensmuster im Narzissmus	37
3.1 <i>Der ewige Krieg</i>	<i>40</i>
3.2 <i>Einzigartig – Unvergleichlich</i>	<i>44</i>
3.3 <i>Ich – Ich – Ich</i>	<i>47</i>
3.4 <i>Das Anspruchsgebaren</i>	<i>49</i>
3.5 <i>Groupies & Rockstars.....</i>	<i>53</i>
3.6 <i>Opfer – Umkehr.....</i>	<i>58</i>
3.7 <i>Gaslighting.....</i>	<i>61</i>
3.8 <i>Alice im Wunderland</i>	<i>68</i>
3.9 <i>Soziale & Emotionale Isolation.....</i>	<i>71</i>
3.10 <i>Ausbeutung und Vernichtung.....</i>	<i>76</i>

4	Finanzielle & Wirtschaftliche Auswirkungen..	78
4.1	<i>Der Verlust der Innovation.....</i>	78
4.2	<i>Der Verlust des Teams.....</i>	80
4.3	<i>Keine Extrameile mehr</i>	83
4.4	<i>Interne Wanderschaft.....</i>	85
4.5	<i>Krankenstände.....</i>	86
4.6	<i>Kündigung.....</i>	88
4.7	<i>Führungsfälle.....</i>	90
5	Lösungsansätze.....	94
5.1	<i>Wahrnehmung stärken</i>	94
5.2	<i>Grenzen setzen, Werte stärken & Anforderungen stellen</i>	96
5.3	<i>Positionswechsel</i>	98
5.4	<i>Kündigung.....</i>	98
5.5	<i>Unternehmerische Stellschrauben.....</i>	99
	5.5.1 <i>Recruiter sind die Gate Keeper der Unternehmenskultur:.....</i>	99
	5.5.2 <i>Talent Management & Nachfolgeplanung:.....</i>	100
	5.5.3 <i>Psychometrische Testverfahren:.....</i>	101
6	Erkenntnisse & Reflexionen	102
7	Literatur & Querverweise.....	107

Vorwort

Jeder Mensch hat meines Erachtens das Recht auf psychische und physische Unversehrtheit in seinem Berufsfeld. Wir müssen uns darauf verlassen können, dass wir in unserem Berufsleben unbeschadet bleiben. Trotz zahlreicher Herausforderungen und Reibereien die in der Zusammenarbeit entstehen, dürfen wir den Anspruch stellen, psychisch und physisch unbeschadet zu arbeiten.

Die Realität zeigt uns jedoch, dass das nicht ganz einfach ist. In der Zusammenarbeit mit Menschen passieren immer wieder Kränkungen, Missverständnisse und Fehler, dabei ist es für uns wichtig, mit Kränkungen und Fehlern konstruktiv umgehen zu lernen. Ein stabiler Selbstwert ist dazu die Grundlage. Im Normalfall können wir darauf vertrauen, dass unser Selbstwert stabil und gut ausgeprägt ist. Das ist jedoch bei Menschen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung nicht der Fall. Ihr Selbstwert ist zerstört.

Die Tatsache, dass ich in meiner Kindheit narzisstisch geprägt wurde hat dazu geführt, dass ich in meinem beruflichen Umfeld ebenso nazistisch geprägte Beziehungen hatte. Lieber Leser bitte verstehen Sie mich nicht falsch ich habe mir diese Beziehungen nicht bewusst ausgesucht. Dennoch hat meine Prägung dazu geführt, dass ich unbewusst und mit sicherer Hand dort zugegriffen habe, wo Narzissmus im Arbeitsumfeld bereits gewirkt hat.

Es hat lange gedauert und sehr viel Selbstreflektion gebraucht um die Dynamiken die im Hintergrund meines

Arbeitsumfeldes herrschten, zu verstehen. Ich kann jedoch mit ziemlicher Sicherheit sagen, dass die Erkenntnis über nazistische Verhaltensweisen im Arbeitsumfeld alleine, oftmals schon ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist um sich von einer narzisstischen Manipulation abzugrenzen. Dennoch bedarf es einer ziemlichen Anstrengung um sich aus den manipulierenden Fäden einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung gänzlich zu befreien.

Meine eigenen mitunter doch sehr turbulenten Erfahrungen im Arbeitsleben dienten als Hintergrund zu meiner Recherche und haben mich an den Punkt gebracht wo ich heute bin nämlich in der Lage zu sein, Führungskräfte, Geschäftsführer und Personallisten in professioneller Weise zu beraten, wie sie Narzissmus in ihren Reihen erkennen aber vor allem aber wie sie Narzissmus stoppen können.

Meine umfassende Beratungstätigkeit zu diesem Thema hat mich zu dieser Entscheidung geführt ein Buch über Narzissmus zu schreiben. Da ich Recherchearbeit gewohnt bin habe ich mich auf den Weg gemacht, zu erkunden wer zu diesem Thema bereits Bücher geschrieben hat und mit welchem Fokus. Es hat eine ganze Zeit gedauert bis ich die meisten dieser Bücher durchgelesen habe und viele dieser Bücher haben mir bei der Aufarbeitung meiner eigenen Geschichte sehr geholfen.

Einige der Bücher hatten den Fokus auf eine sehr persönliche Bewältigung der Geschichte, andere Autoren fanden einen eher wissenschaftlichen zum Teil auch philosophischen Zugang zu dieser Thematik. Was ich aber nicht gefunden habe war ein Buch, dass das mir die narzissti-

schen Dynamiken im Arbeitsprozess erklärt und wie ich in weiterer Folge damit umgehen soll.

Was ich suchte war ein Buch über Narzissmus im Berufsleben, im Arbeitskontext, dass man auch als nicht Psychologe gut verstehen kann. Ich war auf der Suche nach einem Buch das mir nicht nur narzisstische Dynamiken im Arbeitskontext erklärt, sondern auch deutlich macht welche Auswirkungen eine Narzisstische Persönlichkeitsstörung auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben kann.

Durch das Lesen all der verfügbaren Bücher hatte ich eine Chance mein Verständnis der Thematik zu erweitern und mein eigenes Verhalten in toxischen Beziehungen mit Narzissten besser zu verstehen.

All den Autoren möchte ich hiermit meinen Dank aussprechen, da ihre Bücher auf jeden Fall bei mir genau das bewirkt hat was beabsichtigt war, nämlich Selbsterkenntnis zu erlangen.

Da ich aber in der bestehenden Literatur kein Buch gefunden habe, das ausreichend erklärt welche Dynamiken im Arbeitsumfeld wirken und welche wirtschaftlichen Konsequenzen im Arbeitsumfeld zu bedenken sind, wenn Narzissmus mit hinein spielt, habe ich mich entschlossen dieses Buch selbst zu schreiben.

Ich möchte mit meinem Buch darlegen was Narzissmus ist, wie sich Narzissmus in der Führung oder in Teams auf Mitarbeiter und letztendlich auf ein Unternehmen auswirkt und vor allem was diese toxischen Verhaltensweisen bei Betroffenen bewirken.

Im Moment diskutiert die Wissenschaft noch darüber ob Narzissmus eine Krankheit ist oder nicht. Um Narzissmus verstehen und vor allem diagnostizieren zu können muss man in der Lage sein ihn zu beobachten und zu definieren.

Da ich seit vielen Jahren als Trainerin Coach und Berater für Führungskräfte weltweit unterwegs bin, weiß ich welchen Herausforderungen sich Führungskräfte tagtäglich gegenübersehen. Ich habe ein Verständnis dafür wie schwierig es ist ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem körperliches und seelisches Wohl für Mitarbeiter gewährleistet ist. Aus eigener Erfahrung weiß ich wie schnell ein harmonisches Arbeitsumfeld kippen kann, wenn störende Verhaltensweisen darin wirken.

Die Herausforderung eine Narzisstische Persönlichkeitsstörung zu diagnostizieren ist selbst für uns Psychologen schwierig. Es sind nicht die einzelnen narzisstischen Verhaltensweisen die ein harmonisches Arbeitsumfeld zum Kippen bringen können, es ist vielmehr die Summe dieser toxischen Verhaltensweisen die eine Narzisstische Persönlichkeitsstörung bedingen und man muss schon sehr versiert sein um solch eine Persönlichkeitsstörung tatsächlich erkennen zu können. Für Führungskräfte die tagtäglich ihrer Arbeit nachkommen, sich um ihre Mitarbeiter kümmern und zudem ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen wollen, ist es ein Ding der Unmöglichkeit Narzissmus in ihren Reihen tatsächlich definieren zu können.

Narzissten haben die Fähigkeit ihr Verhalten den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen und es ist für Führungs-

kräfte kaum machbar die Dynamik nazistischer Verhaltensweisen neben all den anderen beruflichen Herausforderungen Punkt genau zu diagnostizieren.

Und glauben Sie mir, sie würden einen Narzissten nicht erkennen, wenn er vor ihnen steht.

Narzissten laufen leider nicht mit einer Marke rum die sie als Narzissten ausweist. Sie sind charmant, eloquent und durchaus talentiert andere zu überzeugen und in ihren Bann zu ziehen.

Wenn wir also in unserem Arbeitsleben Erfüllung suchen, einen Sinn haben wollen und uns mit unserer Arbeit identifizieren möchten dann sollten wir uns auch in unserem Arbeitsumfeld wohl fühlen. Was wir persönlich dazu beitragen können sollten wir auch tun. Aber es gehört mehr dazu ein positives und konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen und all jene die tagein tagaus damit beschäftigt sind das zu erreichen, wissen wovon ich spreche. All jene HRler, Recruiter, und Führungskräfte die jeden Tag ihr Bestes geben damit andere ihr Bestes geben können wissen wie hart es ist, ein positives und konstruktives Arbeitsumfeld zu generieren und zu erhalten.

Ein Narzisst in ihren Reihen reicht aus um vieles zu sabotieren.

Wir haben Narzissten lange nicht erkannt und sie konnten mehr oder weniger unbemerkt ihr Unwesen treiben. Das hat sich in den letzten Jahren jedoch deutlich geändert und das Thema Narzissmus ist zu dem Zeitpunkt da ich dieses Buch schreibe so brisant wie nie zuvor.

Es sieht fast so aus als ob die Narzissten dieser Welt

plötzlich aus ihrem Versteck herauskommen und sich sichtbar machen – aber das ist es natürlich nicht.

Vielmehr erkenne ich einen Trend in der Wirtschaft bei dem wir immer sensibler auf irritierende Verhaltensweisen von Menschen in unserem Arbeitsumfeld reagieren, wahrscheinlich weil diese auch zunehmend mehr werden und verstörender wirken als je zuvor.

Ich habe es geschafft einige tiefgreifende Gespräche mit Narzissten zu führen und ich konnte wertvolle Einsichten in das seelische Innenleben meiner Gesprächspartner erlangen. Zudem habe ich unzählige Narzissten in meiner beruflichen Laufbahn kennengelernt teils als Vorgesetzte, teils als Kollegen und die Erfahrung im Umgang mit diesen Menschen hat mir gezeigt, wie wichtig es ist, die Verhaltensweisen eines Narzissten aufzuzeigen und letztendlich stoppen zu können.

Tun wir es nicht bleibt bei den Betroffenen der zerstörerische Eindruck übrig sie seien „nicht gut genug“, oder „sie seien ein Problem für das Team oder das Unternehmen“. Ein konsequenter Angriff auf das Selbstwertgefühl von Betroffenen schädigt nicht nur die betroffene Person, sondern nachhaltig auch die Leistung, das Interaktionsvermögen und jegliche Kreativität, die wir im Moment so dringend benötigen um mit den Herausforderungen in der Wirtschaft umgehen zu können. Betroffene, die narzisstischen Verhaltensweisen in ihrem Arbeitsumfeld ausgesetzt sind, verlieren ihre Leistungskraft und oftmals ziehen sie die Reißleine und kündigen.

Unternehmen können es sich nicht mehr leisten gute

Leute zu verlieren. Daher ist es notwendig alles zu tun um gute und engagierte Mitarbeiter zu halten.

Ich möchte in meinem Buch aufzeigen was Narzissmus ist und wie er sich auf Menschen im Arbeitsumfeld auswirkt.

Zudem möchte ich deutlich machen an welchen Kriterien sie ggf. erkennen können, dass sie einen Narzissten in einer neuralgischen Position haben und welche Maßnahmen sie setzen können um damit besser umzugehen und Schaden zu vermeiden.

Lesehinweis

Die maskuline Sprachform wird in diesem Buch nicht deswegen bevorzugt, weil Narzissmus eher männlich als weiblich ist (was nicht der Fall ist), sondern lediglich um eine bessere Lesbarkeit für sie liebe Leser zu ermöglichen und dafür bitte ich sie um Verständnis. Selbstverständlich richtet sich mein Buch an alle meine Leser und Leserinnen.

Gegebenenfalls werden sie vielleicht auch den Eindruck haben aus den jeweiligen Beispielen jemanden in ihrer Umgebung zu erkennen. Bitte seien Sie versichert, dass alle personenbezogenen Daten so verändert wurden, dass eine Identifikation nicht möglich ist.

Dieses Buch legt zudem keinen Anspruch auf wissenschaftliche Beweisbarkeit, sondern beruht auf den Erkenntnissen der Wissenschaft die zu diesem Thema über Narzissmus bereits vorhanden sind aber auch darüber hinaus auf persönliche Erfahrungsschilderungen und Eindrücken von mir und von vielen Klienten die als Betroffene und Interviewpartner für mich zur Verfügung standen um dieses Buch zu schreiben.

1 Narzissmus – ein Erklärungsansatz

Starten wir einfach einmal damit uns die Narzisstische Persönlichkeitsstörung etwas näher anzusehen um einen Eindruck zu bekommen wo der Unterschied liegt zwischen verstörenden und irritierenden Verhaltensweisen und einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung.

Die Narzisstische Persönlichkeitsstörung (NPS) ist eine komplexe und vielschichtige „Erkrankung“, die sich u.a. durch einen Mangel an Empathie und eine überhöhte Überschätzung der eigenen Fähigkeiten zeigt. Zudem sind Kritikunverträglichkeit, Manipulation, sowie ein gesteigertes Verlangen nach Anerkennung Kennzeichen dieser NPS. Hier sei auch anzumerken, dass der Begriff „Erkrankung“ nicht allgemein angenommen werden kann. Manche nennen es Erkrankung, andere nenne es eine Persönlichkeitsstörung oder gar eine Persönlichkeitsauffälligkeit.

Die Narzisstische Persönlichkeitsstörung wird im ICD-10¹ nur unter der Rubrik „Sonstige spezifische Persönlichkeitsstörungen“ aufgeführt. Dort wird sie nicht weiter charakterisiert, obwohl sie in der Praxis als Persönlichkeitsdiagnose häufig gebraucht wird.

In der neuen ICD-11 wurde die Narzisstische Persönlichkeitsstörung als Krankheitsbegriff gestrichen, weil herausgefunden wurde, dass jeder Mensch über narzissti-

¹ Die ICD-10 ist die 10. Version der Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD für englisch International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems), einer medizinischen Klassifikationsliste der Weltgesundheitsorganisation (WHO).

sche Züge verfügt und die Grenze zum pathologischen Narzissmus fließend ist und daher nicht eindeutig.

Im DSM 5² Register werden konkrete Verhaltensweisen einer NPS dargestellt. Das macht es schon etwas einfacher Narzissmus anhand dieser Verhaltenskriterien zu identifizieren.

Und genau hier beginnt eine weitere Herausforderung: Sie bekommen im Normalfall einen Narzissten nicht auf die Couch um eine wissenschaftlich fundierte Diagnose zu leisten. Menschen mit einer NPS haben keine Krankheitseinsicht und die Wissenschaft diskutiert immer noch heftig ob es nun eine Krankheit ist oder nicht ...

Daher ist die einzige Quelle die wir im Moment in der Gesellschaft aber auch in der Wirtschaft haben um Narzissmus verlässlich beschreiben zu können, die Aussagen von Betroffenen. Und diese Aussagen sind mit einer Regelmäßigkeit weitgehend übereinstimmend bezüglich der beobachteten Verhaltensweisen eines Narzissten.

In der Literatur wird Narzissmus sehr oft als eine Form von Selbstliebe missverstanden. Dieser Eindruck entsteht durch den antiken Mythos, den der römische Dichter Ovid erzählt hat: *Narziss, ein schöner junger Mann, wird von vielen Menschen begehrt. Doch er weist sie alle ab. Er ist nur von seinem eigenen Spiegelbild fasziniert. Als er sich im Wasser sieht, verliebt er sich so sehr in sich selbst, dass*

² DSM-5 ist die Abkürzung für die fünfte Auflage des "Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders". Das DSM stellt das dominierende psychiatrische Klassifikationssystem in den USA dar und spielt dort eine zentrale Rolle bei der Definition von psychischen Erkrankungen.

er vor Sehnsucht stirbt. An seiner Stelle wächst eine gelbe Blume, die seinen Namen trägt.

Dieser Mythos ist jedoch irreführend. Er mag zwar von Selbstliebe handeln, aber unser modernes Verständnis von Narzissmus hat damit wenig zu tun. Wenn es um Selbstliebe ginge, wäre Narzissmus kein Problem.

Immer wieder gibt es Diskussionen darüber, ob unsere Gesellschaft zunehmend narzisstischer wird. Sind die Menschen nur noch auf ihren Erfolg und eine perfekte Selbstdarstellung fokussiert? Eine eindeutige Antwort darauf gibt es nicht. Der Narzissmus ist allerdings ein Phänomen, das Menschen schon lange beschäftigt. Wichtig ist es jedoch, zwischen narzisstischen Verhaltensweisen und einer Narzisstischen Persönlichkeitsstörung zu unterscheiden.

Wir alle haben "narzisstische Anteile" in unserer Verhalten Repertoire, zu denen auch positive Aspekte gehören, wie zum Beispiel eine gewisse Selbstzentriertheit und ein gesunder Egoismus, die uns helfen, unsere Bedürfnisse und Ziele zu erkennen und zu verfolgen.

Gepaart mit Durchsetzungsfähigkeit, Leistungsaffinität und Erfolgsorientierung, haben wir damit ein solides Rüstzeug um in unserer westlichen Gesellschaft erfolgreich voranzukommen.

Menschen mit narzisstischen Verhaltenstendenzen sind oft sehr perfektionistisch und ehrgeizig. Sie sind oft in Führungspositionen zu finden und können beruflich ein sehr erfolgreiches Leben führen. Wenn der Narzissmus jedoch stark ausgeprägt ist und für Betroffene im Umfeld

zu Leid führt, wird der Narzissmus krankhaft. Der Übergang von der Persönlichkeitseigenschaft zur Störung ist fließend. In der Gesellschaft wird zwar viel über Narzissmus diskutiert, die Narzisstische Persönlichkeitsstörung ist jedoch noch wenig erforscht.

Ein Mensch mit einer NPS (krankhafter Narzisst) hält sich selbst für wichtiger und besser als andere. Er liebt sich nicht selbst und kann anderen Menschen daher auch keine wahre Liebe angedeihen lassen. Ein krankhafter Narzisst behandelt andere Menschen mit Herablassung, Mangel an Empathie und oft auch Verachtung.

Im Fall einer Narzisstische Persönlichkeitsstörung verstärken sich die Ausprägungen ins Unerträgliche und können sich unter anderem in einer sehr ausgeprägten Selbstbezogenheit, perfektionistischer Leistungsorientierung, extremer Kritikunfähigkeit und Kränkbarkeit sowie ausgeprägter Bereitschaft zur Manipulation zeigen.

Wir nehmen in der Regel selbstbezogenes, unkollegiales Verhalten von Kollegen zwar als störend wahr, wundern uns vielleicht über das Verhalten, sagen aber mitunter nichts und belassen es oftmals dabei. Man will keinen Konflikt herausbeschwören und zeigt sich tolerant gegenüber manch verstörenden Verhaltensweisen. Das Verhalten erscheint uns als egoistisch und oftmals tun wir narzisstische Verhaltensweisen mit der Begründung ab *„naja er/sie ist halt ein Egoist/ Egozentriker“*.

Bei einer Narzisstische Persönlichkeitsstörung (NPS) haben wir es jedoch mit einer ganz anderen Dimension der narzisstischen Ausprägung zu tun. Eine NPS ist eine tief