

Wissen auf den Punkt gebracht.



MINUTEN

Narzissmus

Linda Dahm

GABAL

30 Minuten

Narzissmus

Linda Dahm

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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

ISBN 978-3-96739-279-1

Lektorat: Silke Martin, Midlum/Föhr
Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Autorenfoto: Cruisevision
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10,
D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2026 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.x.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Grußwort von Prof. Dr. Florian Feltes	6
Vorwort	7
1. Narzissmus: Einordnung, Verständnis und Relevanz ...	9
Eine erste Annäherung	9
Dunkle Persönlichkeiten.....	19
Narzissmus in Zahlen.....	48
2. Erfahrungen aus der Hölle	57
Von Comedy bis Albtraum – Szenen aus dem Arbeitsalltag.....	57
Wer hoch fliegt, fällt tief	62
Ein „Opfer“ berichtet	66
3. Der Tanz mit dem Teufel – zum Umgang mit schädli- chem Narzissmus und seinen „Verwandten“	75
Was können/müssen Unternehmen, Gremien, Führungskräfte und KollegInnen tun?	76
Was können „Opfer“ tun?.....	83
Was können Sie tun, wenn Sie Schwierigkeiten mit Ihrer Umgebung haben?	85

Bonuskapitel: Prof. Dr. Jens Weidner	87
Fast Reader	90
Die Autorin	93
Quellen und weiterführende Literatur	94
Register	96

Grußwort von Prof. Dr. Florian Feltes (CEO und Gründer von Zortify)

Führung steht heute in einem Spannungsfeld, das sich kaum auflösen lässt. Unternehmen verlangen Orientierung, Tempo und Leistung in einer Arbeitswelt, die komplexer, schneller und in ihrer Wirkung stärker beobachtbar wird. Der Anspruch an Führung wächst, während ihre Bedingungen fragiler werden. Eigenschaften wie Selbstsicherheit, Durchsetzungsstärke und Klarheit erleichtern es, Verantwortung zu übernehmen, und werden in Auswahl- und Beförderungsprozessen sichtbar belohnt. Forschung zeigt zugleich: Merkmale, die Führung begünstigen, erhöhen ihre Wirksamkeit nicht automatisch. Was Zugang zu Führung ermöglicht, trägt Führung nicht unbegrenzt. Führung zeigt sich darin, wie Entscheidungen erklärt werden, wie mit Widerspruch umgegangen wird und ob andere wachsen können. Wo diese Balance verloren geht, verändern sich Dynamiken leise: Fehler werden seltener geteilt, Kritik wird vorsichtiger, Bindung brüchiger. In solchen Kontexten taucht der Begriff Narzissmus auf. Er bündelt Beobachtungen und verkürzt sie zugleich. Nicht jede starke Führung ist selbstbezogen, nicht jede Reibung problematisch. Gleichzeitig markiert der Begriff dort einen Brennpunkt, wo Selbstbezug, Macht und Wirkung aufeinandertreffen und Korrektive fehlen. Das Buch von Dr. Linda Dahm ordnet diese Spannungen ein. Es tut dies am Beispiel narzisstisch geprägter Verhaltensmuster, weil sie die Ambivalenz moderner Führung besonders sichtbar machen.

Vorwort

Artikel, Bücher, Erklärvideos, Podcasts, Selbsthilfegruppen, Social-Media-Beiträge: Meist geht es um die „dunklen“ Facetten des „Persönlichkeitsmerkmals Narzissmus“. Der Fokus liegt auf emotionalem Missbrauch in partnerschaftlichen Beziehungen – in der Liebe, in der Familie oder in der Freundschaft. Und auf „toxischen“ Führungskräften. Tatsächlich sehe ich in der Inflation der pseudowissenschaftlichen Narzissmus-Debatte und deren Inszenierung die Gefahr, dass die Ernsthaftigkeit des Themas Schaden nimmt. Meine Mission ist es, aufzuklären: Dieser Ratgeber eignet sich für alle und im Besonderen für Menschen in Unternehmen, unabhängig von Branche, Beruf oder Hierarchie. Gremien, Führungskräfte und Personalabteilungen sehe ich ganz besonders in der Pflicht zu handeln. Sie sind wenig bis gar nicht informiert. Die Schäden, die Narzissmus und seine „Verwandten“ verursachen, liegen in Milliardenhöhe. Keiner kann es sich mehr leisten, wegzuschauen.

In diesem 30-Minuten-Ratgeber erfahren Sie mehr darüber, was Narzissmus ist, wie Sie ihn – auch bei sich selbst – erkennen und wie Sie mit den damit verbundenen Herausforderungen umgehen können. Mein besonderer Dank gilt Jürgen Hesse, Prof. Dr. Florian Feltes, Theres Kirisits, Dr. Anja Oswald, Dr. Britta Papay und Prof. Dr. Jens Weidner für ihre Unterstützung: ihre Beiträge und den wissenschaftlich-kollegialen Austausch – ganz ohne narzisstische Allüren.

tik. Es gibt unterschiedliche Formen des Narzissmus. Menschen mit narzisstischer Akzentuierung haben Helfer: Claqueure, Co-NarzisstInnen und „Flying Monkeys“. Und: zuweilen zeigen sich ganze Systeme und Unternehmen narzisstisch.

1.3 Narzissmus in Zahlen

Es liegen teils gesicherte Erkenntnisse vor, teils ist es notwendig, sich dem Thema logisch zu nähern. Dies betrifft insbesondere die Verbreitung. Verschiedene Autoren verweisen auf einen Trend hin zu einer immer narzisstischer werdenden Gesellschaft. Zum Thema Alter, Geschlecht und Hierarchie gibt es konkrete Erkenntnisse.

Verbreitung

Gesicherte Zahlen zur Verbreitung von Narzissmus und Psychopathie in der Allgemeinbevölkerung gibt es nur aus dem „klinischen“ Bereich. Sie bewegen sich auf niedrigem Niveau im einstelligen Bereich. Hier ist zu bedenken, dass Menschen mit einer Persönlichkeitsstörung tatsächlich selten zur Therapie gehen und somit nicht erfasst werden. Bestenfalls wenden sie sich mit ihren „Interaktionsschwierigkeiten“, an denen aus ihrer Sicht aber andere schuld sind, an eine Coachin oder einen Coach und laufen somit unter dem Radar. Die Dunkelziffer ist vermutlich hoch. Gleichzeitig liegen Kennzahlen vor, die eine Einschätzung erlauben.

15 Prozent sind problematisch

Sie haben bereits gesehen: Einen sozial problematisch hohen Dark-Score haben 15 Prozent der rund 2,5 Millionen Personen, die bisher weltweit am Dark-Factor-Test teilgenommen haben. Das alles sind Menschen, die irgendwo in Unternehmen arbeiten. Etwa 16 Prozent der über 10.000 Deutschen, die den Ich!-Test gemacht haben, haben einen überdurchschnittlich hohen Ich!-Score. Auch sie arbeiten in Unternehmen. Die erhöhten Scores und das damit verbundene Verhalten dürften im Alltag – beruflich und privat – deutlich in Erscheinung treten und für das Umfeld mehr oder weniger sichtbar und auch unangenehm spürbar sein.

Mobbing ist weit verbreitet

Laut dem Forschungsinstitut YouGov (2021) leiden 29 Prozent aller Mitarbeitenden – also etwa jeder Dritte – unter dem Verhalten der KollegInnen.* In eine ähnliche Richtung weist die Umfrage der Karriere-App UniNow: 43 Prozent der Befragten fürchten sich vor einem schlechten Verhältnis zu ihren künftigen KollegInnen und damit verbunden vor einem toxischen Arbeitsklima (vgl. managerSeminare Heft 316, S. 6).

Last but not least: Psychische Erkrankungen sind mittlerweile eine der Hauptursachen für Berufsunfähigkeit. Ungeachtet individueller Dispositionen und der Heterogenität der Ursachen für psychische Erkrankungen spielen auch die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz für die mentale Gesundheit eine Rolle – schließlich macht die Zeit, die

* <https://www.haufe.de/id/beitrag/mobbing-im-unternehmen-41-betriebswirtschaftliche-kosten-HI14574321.html>

wir bei und mit der Arbeit verbringen, einen Großteil unseres Lebens aus.

Zunehmender Narzissmus in der Gesellschaft?

Einige WissenschaftlerInnen verzeichnen eine Zunahme (schädlichen) narzisstischen Verhaltens, sprechen von einer „narzisstischen Gesellschaft“ oder gar Epidemie (vgl. Lasch 1986, Maaz 2012, Twenge/Campbell 2012).

Hierarchie

Die renommierten Psychologen und Karriereberater Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader schreiben: „Natürlich ist nicht jeder Chef ein Psychopath in dem Sinne, wie wir den Begriff heute umgangssprachlich verwenden. Viele Vorgesetzte erfüllen eher die Kriterien für die leichtere Form, die man als Neurose bezeichnet. Schon so ein ‚nur‘ neurotisch entgleister Chef kann einem das Leben durchaus zur Hölle machen: Aber es finden sich in den oberen Etagen auch außergewöhnlich viele extrem unangenehme oder gar wirklich pathologisch persönlichkeitsgestörte Chefs. Die Wahrscheinlichkeit ist also gar nicht so gering, dass ein Psychopath auch in Ihrer Firma sitzt – und zwar in leitender Position, wenn nicht sogar an der Unternehmensspitze. (...) Je höher die Hierarchiestufe, desto höher ist der Anteil an Psychopathen, also von Menschen mit extremen Persönlichkeits-Akzentuierungen. In den Chefetagen ist er sechsmal höher als im Bevölkerungsschnitt. (...) Aber auch der Anteil von ‚akzentuierten Persönlichkeiten‘ unter Managern unterhalb der obersten Ebene ist überproportional hoch.

(...) Einige Untersuchungen sprechen von weit über 20 Prozent der Führungskräfte, die übersteigerte, also akzentuierte Persönlichkeitsmerkmale aufweisen. Insgesamt können wir davon ausgehen, dass etwa ein Viertel aller Führungskräfte deutlich bis schwer gestört und klar persönlichkeits- und verhaltensauffällig ist“ (Hesse/Schrader 2022 S. 60–61).

Die bis dahin weltweit größte repräsentative Studie zum Thema Narzissmus mit 10.000 Befragten aus dem Jahr 2020 hat gezeigt, dass Extremwerte vor allem im Top-Management zu finden sind (vgl. Heidbrink u. a. 2021).

Ebenso spielen das Alter und das Geschlecht eine Rolle. Top-Managerinnen sind weniger narzisstisch als ihre männlichen Kollegen. Spitzenwerte finden sich bei jungen Männern um die 30 (vgl. ebd.).

Typische Berufe

Ganz allgemein gesprochen finden sich psychopathisch akzentuierte oder tatsächlich in der Persönlichkeit gestörte Menschen (die immer auch narzisstisch sind) dort, wo sie eine Bühne haben: in der Politik, den Medien, in Film und Fernsehen, im Theater, unter KünstlerInnen oder in der Trainer- und vor allem in der Speakerbranche.

Die Top-Ten-Liste der Berufe mit dem höchsten Anteil an „Psychopathen“ enthält nach einer Studie des britischen Oxford-Professors und Bestseller-Autors Kevin Dutton (Dutton 2013, S. 202) folgende:

1. CEO (Geschäftsführer)
2. Anwälte

3. Medienfachleute
4. Verkäufer
5. Chirurgen
6. Journalisten
7. Polizisten
8. Geistliche
9. Köche
10. Beamte

Ärzte

Der Psychiater Dr. Pablo Hagemeyer, der viele Jahre in Kliniken gearbeitet hat, thematisiert in seinen Interviews und Publikationen die immer noch sehr hierarchische Struktur in den Kliniken. Dies sei ein guter Nährboden und ein Betätigungsfeld für narzisstisch akzentuierte Menschen.

Köche

Auch heute noch fliegen in vielen Küchen die Töpfe, herrscht ein barscher Umgangston, werden Frauen diskriminiert und z. B. als „Schlampe“, die ihre Arbeit machen soll, bezeichnet. Tim Raue, Sternekoch und bekannt aus verschiedenen TV-Kochformaten wie z. B. „The Taste“, hat die Gepflogenheiten seiner Zunft und sich selbst reflektiert. Mich hat er vor einem Jahr im Rahmen eines Vortrags mit seiner positiven Einstellung und Leadership-Philosophie begeistert. Die Mitarbeitenden, mit denen ich sprechen konnte, lieben ihn, weil er klar und gleichzeitig wertschätzend auftritt. Aber er sagte auch, früher sei er ein „Arsch“ gewesen. Erst seine Depression, die er mit Unterstützung einer The-

rapeutin bewältigt hat, führte zur Veränderung. Noch heute – so Tim Raue – gehe er noch mindestens einmal im Jahr zu seiner Therapeutin, um sich selbst zu reflektieren: „Reflexion ist immer gut“ hat er mir als Widmung in sein Buch *Ich weiß, was Hunger ist* geschrieben.

Vertrieb

Der Narzissmus-Experte Keith Campbell sieht die Finanzbranche ganz weit vorn und viele ExpertInnen sind sich einig: Alle Unternehmen, die Wettbewerb fördern und dies zum Beispiel in vertrieblichen Ranglisten mit entsprechend öffentlicher Inszenierung umsetzen, fördern narzisstisches Verhalten und eine narzisstische Kultur. Viele Vertriebler geben es unumwunden zu: „Warum soll ich mein Wissen und meine Erfahrungen mit den anderen teilen? Damit die faulen Säcke bessere Zahlen haben? Ich will am Ende des Jahres oben auf der Bühne stehen. Die rote Laterne ist für die Loser.“

Der finanzielle Schaden

Im Jahr 2019 betrug der Verlust, den Unternehmen weltweit aufgrund betrügerischer Aktivitäten hinnehmen mussten, 42 Mrd. US-Dollar (vgl. Heidbrink u. a. 2021). Hier sind Menschen mit dunklen Charaktereigenschaften am Werk. Im Arbeitsalltag tragen Führungskräfte und Mitarbeitende mit einem hohen „Dark Factor“ zu einem schlechten Betriebsklima bei und treiben andere in den Krankenstand oder in die Kündigung. Robert I. Sutton spricht von Schäden in Milliardenhöhe für die amerikanische Wirtschaft und

fordert Unternehmen auf, sich einmal die Mühe zu machen und ihre „Total Asshole Costs“ TAC (deutsch: AGK, Arschlochgesamtkosten) zu berechnen.

Zu diesen Kosten zählen (vgl. Sutton 2007):

- Geringere Motivation und Produktivität
- Höhere Krankenstände
- Höhere Fluktuation – die Besten gehen zuerst
- Kosten durch Vergeltungsaktionen
- Arbeitsplatzverlust, Karriereknick – meist auf der „Opfer“-Seite
- Zeitaufwände der Führungskräfte, Personalabteilungen bis hin zur Geschäftsführung für Konfliktmanagement, Recruiting, Neustrukturierung
- Interne und externe Rechtsberatung
- Honorare für externe Beratung, Trainings und Therapie
- Stagnation bei Innovation und Kreativität

Ein oft zitiertes Beispiel in der Managementliteratur für einen massiven wirtschaftlichen Schaden ist das Vorgehen von Jürgen Schrempp, ehemaliger Daimler-CEO, der den Zusammenschluss von Daimler-Chrysler nahezu im Alleingang mit einem kleinen Zirkel Getreuer umgesetzt hat. Jürgen Schrempp, den Mitarbeitende als extrem selbstbezogen beschrieben, wollte damit sein „Vermächtnis“ schaffen. Vorgängige Analysen zur geplanten Fusion waren oberflächlich, kritische Auswertungen und kritische Stimmen wurden ignoriert. Der Karren fuhr an die Wand. Chrysler wurde wieder verkauft. Für Daimler: Milliardenverluste an der Börse.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) schätzt alleine die betriebswirtschaftlichen Kosten aufgrund von Mobbing auf bis zu 25 Milliarden Euro jährlich.*

Narzissmus ist ein Charaktermerkmal, das jede und jeder in sich trägt. Das Spektrum reicht von gesund bis krank. Menschen mit narzisstischer Akzentuierung treffen wir überall. Narzissmus macht keinen Halt vor den Türen der Unternehmen (und Organisationen allgemein).

- Schädlicher Narzissmus ist Teil der dunklen Tetrade: Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie und Sadismus.
- 15 Prozent sind überdurchschnittlich „dunkel“ in ihren Charaktermerkmalen und 16 Prozent haben einen überdurchschnittlich hohen „Ich!-Score“.
- Mobbing am Arbeitsplatz ist weit verbreitet. Dahinter stehen oft narzisstische und/oder psychopathische Persönlichkeitsstrukturen.
- Narzisstische Verhaltenstendenzen finden sich vor allem in Führungsetagen und bei jungen Männern.
- Der finanzielle Schaden ist enorm. ExpertInnen sprechen von einem Kostenfaktor in Milliardenhöhe.

* <https://www.haufe.de/id/beitrag/mobbing-im-unternehmen-41-betriebswirtschaftliche-kosten-HI14574321.html>

Trägt der Teufel Prada?

Seite 57

Kommt Hochmut vor dem Fall?

Seite 62

Wie stellt sich der Schaden aus der „Opferperspektive“ dar?

Seite 66

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!