

Magdalena Axinteanu

Anforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Sozialkompetenz und Narzissmus

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplom.de
ISBN: 9783832489892

**Anforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld
zwischen Sozialkompetenz und Narzissmus**

Magdalena Axinteanu

Anforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Sozialkompetenz und Narzissmus

Diplomarbeit
Universität Bremen
Fachbereich Psychologie
Abgabe März 2005



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8989

Axinteanu, Magdalena: Anforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Sozialkompetenz und Narzismus

Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Zugl.: Universität Bremen, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2005

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1.	Themen, Ziele, Aufbau dieser Arbeit	Seite 3
2.	Anforderungen an Führungskräfte	Seite 9
2. 1	Begriffsklärung: Führung, Kompetenz, (Schlüssel-) Qualifikationen	Seite 10
2. 2	Anforderungsprofil der Führungskraft im 21. Jahrhundert	Seite 12
2. 3	Soziale Kompetenz als Schlüsselqualifikation	Seite 14
3.	Narzissmus	Seite 18
3. 1	Normaler Narzissmus nach Kernberg	Seite 19
3. 2	Pathologischer Narzissmus nach Kernberg	Seite 22
3. 3	Das integrierte Spektrum des Narzissmus	Seite 24
3. 4	Die Diagnosekriterien des DSM	Seite 25
4.	Soziale Kompetenz und Narzissmus	Seite 28
4. 1	<u>Motivationsfähigkeit</u>	Seite 29
4. 2	Begriffsklärung: Motiv, (Arbeits-)Motivation	Seite 30
4. 3	Klassifizierung von Motivinhalten	Seite 31
4. 4	Die Motivationstheorie von Maslow	Seite 32
4. 5	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	Seite 35
4. 6	Führung und Motivation: Anregung intrinsischer Motivation und Integration	Seite 37
4. 6. 1	Selbstverwirklichung	Seite 39
4. 6. 2	Autonomie und Handlungsspielraum	Seite 40
4. 6. 3	Delegation von Verantwortung	Seite 42
4. 6. 4	Partizipation	Seite 43
4. 6. 5	Transparenz durch Information und Kommunikation	Seite 43
4. 6. 6	Glaubwürdige Vermittlung von Sinn und Werten	Seite 44
4. 6. 7	Vorbildwirkung	Seite 45
4. 7	Motivierendes Führungsverhalten durch Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse	Seite 46
4. 7. 1	Anerkennung durch (Be-)Achtung und Aufmerksamkeit	Seite 47

4. 7. 2	Wertschätzung	Seite 48
4. 7. 3	Vertrauen und Partnerschaftlichkeit	Seite 49
4. 2	<u>Kommunikationsfähigkeit</u>	Seite 50
4. 2. 1	Das Modell von Schulz von Thun	Seite 53
4. 2. 2	Gesprächskompetenzen auf der Selbstoffenbarungsebene	Seite 56
4. 2. 3	Gesprächskompetenzen auf der Beziehungsebene	Seite 58
4. 2. 4	Gesprächskompetenzen auf der Appellebene	Seite 62
4. 2. 5	Gesprächskompetenzen auf der Sachebene	Seite 66
4. 3	<u>Empathiefähigkeit</u>	Seite 69
5.	Resümee und Ausblick: Möglichkeiten und Chancen für Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung	Seite 72
6.	Literaturverzeichnis	Seite 76

1. Themen, Ziele, Aufbau dieser Arbeit

Die Frage nach den Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, ist innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie vor allem im Bereich der **Eignungsdiagnostik** bzw. **Potentialentwicklung** relevant.

Da gewisse Führungsqualitäten bei Schlüsselpersonen als notwendige Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gelten, werden diese beiden Bereiche seit einiger Zeit stark forciert, wie Grunwald (1995, S. 202) bemerkt: Es kommt vermehrt zum Einsatz von **Assessment Center Verfahren** bei der Auswahl von Führungskräften sowie von **professionellen Fort- und Weiterbildungsprogrammen** im Bereich der systematischen Personalentwicklung.

Führungsqualitäten werden dabei überwiegend mit konstanten Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung gebracht. (Weinert 1998, S. 137)

Insofern ist die Thematik dieser Arbeit insbesondere für die Persönlichkeitsforschung innerhalb der Organisationspsychologie von Interesse.

Die Frage, welche Anforderungen an Führungskräfte im 21. Jahrhundert zu stellen sind und welche **Führungseigenschaften** dabei besonders erfolgversprechend erscheinen, kann nur in Zusammenhang mit den **gesellschaftlichen, wirtschaftlichen** und **politischen** Bedingungen, die auf Organisation und Management einwirken, geklärt werden.

Diverse Soziologen und Organisationstheoretiker haben darauf aufmerksam gemacht, dass sich die Welt in einem Übergangsprozess befindet, der im wesentlichen eine ähnliche "Revolutionierung" darstellt und ebenso tiefgreifend ist wie der Übergang vom Agrar- zum Industriezeitalter. Weinert (1998, S. 4f) bezeichnet den Wandel als einen Übergang von der Industriellen zur **Post-Industriellen Gesellschaft** und nennt vor allem drei Mechanismen, durch die er seinen Antrieb erfährt: Die **Informationstechnologie**, die **Wissensexplosion** (rasch anwachsendes Wissen durch zunehmende Forschung und Entwicklung) und die **Globalisierung** (Verflechtung der

Weltwirtschaft). Durch diese drei "Megatrends" kommt es zu einem rasanten **Zuwachs an Komplexität** und einem **Zustand des ständigen Wandels**.

Die **Verschärfung des internationalen Wettbewerbs** infolge der Globalisierung führt zu erhöhtem **Leistungsdruck**. Technologische Erneuerungen führen zur Verkürzung der Produktlebenszyklen und zu **Innovationsdruck**. (Grunwald, 1995, S. 198)

Grunwald (a. a. O.) hebt auch den **sozialen Wandel** hervor, der sich v.a. in veränderten Wertorientierungen abzeichnet (Betonung von **Konsum- und Freizeitwerten**). Von **Individualisierung**, Betonung von **Selbstentfaltung** und **Autonomie** sprechen in diesem Zusammenhang die Autoren Gebert und Rosenstiel. (1996, S. 48f)

Diese "Revolutionierung" wirkt sich entsprechend auf Organisationen und Unternehmen aus:

Die ehemals straff strukturierten, autokratischen Organisationsformen mit zentralistischer Unternehmensstruktur verändern sich immer mehr in Richtung **Dezentralität der Organisation** und **Flexibilisierung der Arbeitsprozesse**, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. (Weinert, 1998, S. 11)

Vor allem die auf Teams basierende Organisation, insbesondere das Entstehen funktionsübergreifender **"Cross-Functional-Teams"** (Spezialisten aus unterschiedlichen Bereichen arbeiten im selben Team zusammen), die die Organisationsprozesse leiten, stellt eine geeignete Variante dar, um schnell und flexibel auf neue und komplexer werdende Aufgaben zu reagieren. (Weinert 1998, S. 20)

Diese Neuausrichtung auf eine **team-orientierte Organisation** der Zukunft setzt auch neue Maßstäbe im Bereich der Führung (Weinert 1998, S. 13). Es gewinnen immer mehr Führungspraktiken an Bedeutung, die auf kollektivem Niveau funktionieren, z.B. setzen Teams und Geschäftseinheiten sich gemeinsame Ziele, erhalten Informationen und Feedback über erbrachte Leistungen (a. a. O., S. 22). Daher wird der **kompetente Umgang mit Gruppen** immer mehr zu einem entscheidenden Kriterium der Management-Kompetenz. Die Voraussetzung dafür ist hohes Maß an **sozialer Kompetenz** (Doppler & Lautenburg 2002, S. 120). Somit kann soziale Kompetenz als *die*