

Die Wirtschaft beginnt sich von ihren Stars abzuwenden. Der Zauber der Charismatiker wird zunehmend entmystifiziert. Der Sinnes- und Bewertungswandel, der im letzten Jahr eingetreten ist, ist durchaus bemerkenswert. Eine Götterdämmerung grossen Ausmasses hat eingesetzt. Warum aber wurden in den letzten Jahrzehnten so viele Manager mit Götterpersönlichkeiten von Unternehmen in Spitzenpositionen gebracht? Welche Probleme haben Unternehmen mit dieser Wahl gelöst und welche haben sie sich eingehandelt? Welche Konsequenzen und aktuellen Herausforderungen ergeben sich daraus für eine Organisationsberatung, die versucht personale, gruppensystemische und systemische Perspektiven miteinander zu verbinden. Es sei gleich zu Beginn gesagt: Die «Götter-Manager» drohen mittelfristig jedem Unternehmen und sich selbst zu schaden.

Klaus Eidenschink

Das narzisstisch infizierte Unternehmen

Zum problematischen Einfluss von Führungskräften mit narzisstischen Persönlichkeitsmerkmalen auf Organisationen

Eine der erfreulichen Entwicklungen der letzten Jahre im Bereich Organisationsberatung und -entwicklung ist es, dass die ideologische Gegensetzung zwischen systemischen, gruppensystemischen und personenorientierten Vorgehensweisen und Theoriebildungen abnimmt. Das Gegeneinander von «Störe das System und die individuelle Problematik verschwindet» versus «Therapiere die Person und die Umwelt folgt» erweist sich als realitätsfern. Im Berateralltag hat man unausweichlich mit allem zu tun: Mit Personen, die destruktiv agieren, mit Teams, die sich in Konflikten aufreiben, und mit Unternehmen, die destruktiv konstruiert sind oder dys-

funktionale Entscheidungsprozesse kultivieren. Das komplexe Ineinander individueller, gruppenspezifischer und systemischer Prozesse und der dabei auftretenden Konflikte und Wechselwirkungen braucht den Dialog von Beratungsexperten aller «Lager»: Systemisch-soziologischen Organisationstheoretiker, Gruppendynamikern und persönlichkeitsorientierten Coaches (und vermutlich einige weitere zusätzlich). Diesen Dialog zu suchen und zu fördern, ist das Anliegen dieses Artikels.

Der Einzelne, die Gruppe und das lebende System

Der von systemischen Erkenntnissen ungetrübte Alltagsverstand denkt, dass Organisationen aus Personen oder aus Gruppen bestehen. Die neuere systemische Sicht ist allerdings eine radikal andere¹. Organisationen bestehen nicht aus Individuen, sondern aus Kommunikationsereignissen, insbesondere Entscheidungen. Individuen und Gruppen erscheinen hier als eine (spezifische) Umwelt der Organisation – oder etwas salopper formuliert: Die Organisation nutzt Menschen, um ihr (Über)leben zu sichern. Dieser Gedanke allein ist für viele Manager kränkend, glauben sie doch, dass sie es sind, die die Organisationen steuern. Es hilft jedoch Beratern wie Managern sehr, diesen Vorgang als einen wechselseitigen Prozess zu sehen, in dem Organisationen auf Menschen einwirken und umgekehrt.

Systemtheoretisch zeichnen sich erfolgreiche Organisationen dadurch aus, dass sie diejenigen Umwelten in ihren Selbst- und Fremdbeschreibungen erfassen, die für ihr Überleben relevant sind. Sie wissen, was für sie wichtig ist und was nicht. Und sie wissen, was in die Entscheidungsprozesse Eingang finden

muss und was nicht. Wenn nun Personen, die in Organisationen arbeiten, ein Umweltelement für die Organisation darstellen, dann muss die Frage beantwortet werden, welche Relevanz diese Umwelt für die Organisation hat. Uns interessiert hier die Frage, ob es für Organisationen personale Milieus gibt, die es ihnen unter zu bestimmenden Umständen erschweren, die Aufgaben des Überlebens am Markt, der Anpassung an die Märkte, die Integration notwendiger Veränderungen nach Innen und den Erhalt der Identität wahrzunehmen.

Für den Beratungskontext ist angesichts oben skizzierter «Götterdämmerung» besonders interessant, welchen Stellenwert die jeweiligen Vorstände, Geschäftsführer und Top-Führungskräfte für Unternehmen darstellen. Sie sind – es sei noch einmal betont – in systemischer Sicht «Umwelt» für die Unternehmen. Sie sind ein wichtiges Medium, welches das Finden und die Kommunikation von Entscheidungen in Unternehmen ermöglicht und gewährleistet. Es ist nun auffällig, dass in der Gilde der Top-Manager sich in den letzten 20 Jahren ein bestimmter Typus von Persönlichkeit sehr durchgesetzt und verbreitet hat und damit auch eine wichtige Umwelt für die Unternehmen sehr verändert hat. Die Psychologie hat in ihrem nicht unproblematischen Faible für Etiketten² für diese Menschen den Namen «Narzisstische Persönlichkeiten» gewählt. Diese Entwicklung hat ihre Gründe, sowohl in der Hinsicht, dass es vermehrt Menschen mit solchen Eigenarten gibt, als auch in der anderen Hinsicht, dass diese Menschen in Unternehmen häufig Karriere machen. Dafür sind sehr viel verschiedene Einflüsse aus Gesellschaft, Erziehungssystem, Nachkriegsgeschichte, Konsumwirtschaft und Medienwelt verantwortlich, deren Analyse in diesem



KLAUS EIDENSCHINK ist Coach, Managementtrainer und Berater, Geschäftsführer von Eidenschink & Partner, Spezialisten für Veränderung und Wandel, Leitung von Hephaistos, Psychologisches Bildungszentrum für Sozialkompetenz

Jahnstrasse 1
D-82152 Krailling bei München
Fon +49-83-856 62 24 6
Fax +49-83-856 62 24 5
E-Mail: Klaus@Eidenschink.de
www.Eidenschink.de

1 Vgl. Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag (2000)

2 Vgl. Staemmler, *Etiketten sind für Flaschen, nicht für Menschen*, in: *Gestalttherapie* 1/1989

Kontext unterbleibt. Die Entwicklung insgesamt kann man auf ihre Chancen und Gefahren bewerten. Dieser Text konzentriert sich auf die Darstellung und Bewertung der Gefahren. Die Fragen, die verfolgt werden sollen, lauten: Welche Prozesse und Dynamiken entstehen in Unternehmen und einzelnen Geschäftsbereichen oder Abteilungen besonders häufig, wenn ihnen ausgeprägte narzisstische Persönlichkeiten vorstehen? In welcher Hinsicht und unter welchen Umständen gefährden diese Dynamiken die Überlebensfähigkeit von Unternehmen? Welche Konsequenzen hat diese Sicht für beraterisches Vorgehen und Intervenieren?

Die narzisstische Erlebniswelt

Diese Fragen zu beantworten, erfordert als Grundlage zunächst einen Gang durch die narzisstische Erlebniswelt³. Die Psychologie hat, wie schon angemerkt, eine Neigung zur Vergabe von Etiketten – Borderliner, Phobiker, Schizoide, Narzissten –, die eine Trennschärfe und eine Eindeutigkeit suggerieren, die falsch ist. Solche Labels werden einzelnen Personen nie gerecht und sind daher falsch. Überdies werden sie in der Öffentlichkeit abwertend und nicht beschreibend verstanden. Zudem wird derselbe Begriff sowohl als «Krankheit» wie auch als Kategorie genutzt, die sowohl «gesunde» wie «kranke» Ausprägungen beinhaltet. Entscheidend ist hier jedoch, dass solche Begriffe in der

Welt nicht vorkommen: Es gibt keine Narzissten! Sondern es gibt «nur» konkrete Menschen, die sich in unterschiedlichen seelischen Zuständen und Erlebniswelten befinden und in diesen Zuständen zu sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen, Unterscheidungen und Bewertungen ihrer Lebenswelt kommen. Diese Erlebniswelten erlauben unterschiedliche Spielräume von persönlicher Freiheit, Authentizität und Kontaktmöglichkeiten. Und natürlich auch unterschiedliche Weisen ein Unternehmen und Mitarbeiter zu führen. Im Hinblick auf die Wirkung einer Person nach aussen ist eine ganz entscheidende Frage, ob das eigene Erleben reflektiert wird und bewusstseinsfähig ist: Je weniger reflektiert, desto problematischer ist die Wirkung nach aussen. Von der narzisstischen Erlebniswelt in der eher unreflektierten Variante soll nun – zwangsläufig sehr kurz – die Rede sein. Die Bezeichnung «narzisstisch» ist demnach eine Chiffre für ein Bündel von affektiven und kommunikativen Phänomenen, die man dann – aber auch nur dann – sinnvoll nutzt, wenn man sich darüber im Klaren bleibt, dass es eine Unterscheidungsmöglichkeit ist, keine Sorte von Mensch oder gar eine einzelne Person. Sie ist, um eine beliebte Formulierung aufzugreifen, ein Unterschied, der einen Unterschied macht.

Menschen sind nicht fälschungssicher

Wenn wir Menschen sagen «So bin ich!», dann können wir uns irren. Wir lernen in einem gewissen Ausmass, wie wir sind. Dieser Lernvorgang kann gelingen, indem er weitgehend unserer Persönlichkeit, unserem Wesen und unserem Temperament entspricht. Aber er kann auch weitgehend scheitern, indem wir lernen, wie wir *für andere* sind. Wenn Menschen

keine oder wenig Resonanz auf sich bekommen und früh lernen, sich so zu geben, wie sie sein sollen, dann können Menschen sich verlieren. Sie vergessen, wer sie sind. Sie finden auf die Frage «Wer bin ich?» keine Antwort mehr, die in der Selbstwahrnehmung gründet, sondern nur noch eine, die aus dem Denken erwächst: Wenn die Frage «Wer *muss* ich sein?» zum Ausgangspunkt der Identitätssuche wird, nennt dies die Psychologie eine «narzisstische Problematik». Im Gegensatz zu einem verbreiteten Missverständnis, das im Alltagsgebrauch des Wortes liegt, sind «Narzisstisten» nicht selbstbewusst oder von sich eingenommen (das ist nur die äussere Schale), sondern sind im Gegenteil (innerlich) sehr verunsichert, depressiv und labil.

Wesentliche Merkmale des narzisstischen Seelenzustandes

In der narzisstischen Innenwelt wird die Not des Nicht-Wissens-wer-man-ist mit dem Versuch bekämpft, sich eine attraktive Identität zu basteln. Frei nach dem Motto: Wenn ich schon die Wahl habe, suche ich mir zumindest etwas aus, das attraktiv ist. Der psychologische Druck, dieses als attraktiv empfundene Ideal zu erreichen, ist verständlicherweise hoch. Daher finden sich unter narzisstisch beeinträchtigten Menschen eine grosse Zahl, die es tatsächlich schafft, in einem Umfeld zu leben, in dem sie als schön, erfolgreich, reich, umschwärmt, klug und beeindruckend angesehen werden. An ihrem gebastelten Selbstideal müssen solche Personen nun aber unerbittlich festhalten, droht doch andernfalls die Wahrnehmung der eigenen inneren Leere, Einsamkeit und Orientierungslosigkeit. Sie werden also vom jeweiligen Umfeld sehr abhängig, da sie es als Spiegel brauchen, der ihnen täglich

³ Vgl. ausführlich Kohut, H.: Narzissmus, Suhrkamp (1976), Kernberg, O.: Borderline-Störungen und pathologischer Narzissmus, Suhrkamp (1993), Johnson, S.M.: Der narzisstische Persönlichkeitsstil, EHP (1998), Röhr, H.-P.: Narzissmus - Das innere Gefängnis, Walter Verlag (1999)

sagt, wer der oder die Schönste, Klügste etc. im Lande ist.

Da sie ihre innere Realität verloren haben und durch eine künstliche ersetzt haben, beginnt zwangsläufig auch in der äusseren Realität ein Verlust an Wahrnehmung und eine Leugnung von störenden Elementen einzusetzen. So können Rückmeldungen, Feedback, Spiegelungen, die dem Selbstideal nicht entsprechen, schlecht akzeptiert werden. Alles, was das Ideal der eigenen Person gefährdet, ist bedrohlich. Soziale Ereignisse werden nicht als solche behandelt, sondern als Urteil darüber, wer man ist. Ereignisse werden in Erfolgs- und Misserfolgsereignisse eingeteilt. Erfolg bedeutet dann: «Ich bin toll, gut und richtig», Misserfolg bedeutet: «Ich habe versagt». Alles Geschehen wird dadurch in einem hohen Ausmass selbstwertrelevant. Innerhalb des narzisstischen Erlebens, ist es nicht möglich, sich mit seinen Fehlern zu beschäftigen, ohne sich als Versager zu fühlen. Es entsteht ein starker Druck, sich eine Umwelt zu basteln, die einen vor Fehlern verschont. Der daraus resultierende Druck, bewundert werden zu müssen, führt dazu, dass alle Personen, die kritisch sind oder abweichende Meinungen vertreten, in ein feindliches Lager sortiert werden. Kritiker werden abgewertet oder aus dem Beziehungsfeld entfernt. Die äussere Welt spaltet sich auf in «Gute» und «Schlechte». Die enorme Kränkbarkeit solcher Menschen erwächst aus diesem Kontext und lässt es ihnen schwer fallen, erfahrene Kränkungen zu verarbeiten.

Aus dem gleichen Grunde wird auch Hilfe kaum akzeptiert, geholt bzw. sie wird rundweg abgelehnt. Dies liegt zunächst einmal darin begründet, dass mit dem Eingestehen der eigenen Hilfsbedürftigkeit auch das Ich-Ideal bedroht ist. Die damit verbundene Kränkung und Scham wird so vermieden. Weiterhin be-



steht meist Angst vor seelischem Missbrauch durch andere und Angst vor jeglicher Intimität und Nähe. Dies verhindert das Zustandekommen wirklich enger und emotional naher Beziehungen. Niemand darf wirklich wichtig werden. Bisweilen wird erst nach extremen Lebenssituationen (Krankheiten, berufliches Scheitern, Unfälle, Beziehungsabbrüche) Hilfe gesucht.

Das Nicht-Suchen von Hilfe steht in scheinbar direktem Widerspruch zu der enormen inneren Not, die solche Menschen quält. Die Qual, sich selbst nicht wirklich zu spüren, führt zu Kompensationsmitteln. Konsum, Statussymbole, Drogen, Öffentlichkeitsuche, permanente Suche nach dem ultimativen Kick sind nur einige davon. Der Mangel an Be-

ziehungsfähigkeit führt zu chronischer innerer Einsamkeit. Verdeckte Formen des Suizids, etwa extrem schnelles Autofahren, sind daher immer wieder zu beobachten.

In der narzisstischen Erlebniswelt entwickelt man fast zwangsläufig intensive Neidgefühle auf alle Menschen, von denen man spürt, dass diese «wirklich» (gut) sind. Man spürt genau, wenn jemand aus inneren Kraftquellen und kreativen Potentialen schöpft und nicht nur nachahmt oder einen Schein erzeugt. Dies führt in Führungspositionen unmittelbar dazu, dass keine wirklich fähigen Mitarbeiter oder Kollegen in der näheren Umgebung geduldet werden können. Führungskräfte mit narzisstischen Erlebniswelten umgeben sich häufig mit Personen, die sie fördern können, die von ihnen lernen, oder die ihnen nicht gefährlich werden können. Ein Unternehmen oder Projekt strategisch mit einer total begeisterten Gruppe aufzuziehen, ist folglich etwas, das sie sehr anzieht (und was sie meist gut können).

Durch den Verlust der eigenen Selbstwahrnehmung können sich integrierte Formen von Aggressivität nicht mehr entwickeln. Menschen in narzisstischen Nöten sind in der Lage, sich mit destruktiven und schädigenden Formen eigenen aggressiven Verhaltens wohlzufühlen und dies ohne weiteres vor sich und anderen zu rechtfertigen. So können sie ggf. mit wenig oder ohne Skrupel auch langjährige Weggefährten von jetzt auf gleich fallen lassen. Speziell diese Verhaltensweise macht das Zusammenleben mit solchen Menschen nicht einfach. Menschen, die in narzisstischen Nöten stecken, leiden nicht, sie lassen leiden. Weil sie ihre eigentliche Begabung nicht kennen, fangen sie häufig an, ihre Umwelt auszubeuten. Sie «plündern» die Kompetenz anderer: Sie schmücken sich

gern mit fremden Federn, sie lassen andere für sich arbeiten, sie sehen die Mühen anderer Leute als selbstverständlich an. Sie empfinden kaum Dankbarkeit, weil Dank sie daran erinnern würde, dass andere etwas haben, das ihnen selbst fehlt. Sie haben Angst vor Nähe, weil ihre Leere und Gewöhnlichkeit «entdeckt» werden könnten. Die Angst davor, dass der selbst erzeugte Schein zusammenbricht, der andere merkt, wie man wirklich ist, und die Angst vom anderen dominiert zu werden, charakterisieren das Innenleben. Kommunikation, in der Emotionen und Unsicherheiten weitgehend getilgt sind, beherrscht daher den Alltag.

In der Auswahl von Mitarbeitern werden Sekundärfaktoren wie Sympathie oder kompetenzferne Beziehungskontexte (Klassen- oder Vereinskameraden, Netzwerke, Seilschaften, Korps, Verwandtschaft) oft die alleinigen Beschäftigungsgründe. Menschen, die in narzisstischen Erlebniswelten stecken, fallen ihrerseits besonders leicht auf «Blender» herein. Sie fördern mit Vorliebe Personen, die ihnen ähneln – meist «eine Nummer kleiner». Andere sollen so werden, wie es ihrem eigenen Ideal entspricht.

Dieses knapp gezeichnete, durchaus düstere Bild einer unreflektierten, narzisstisch dominierten Erlebniswelt mag erschrecken. Steht es doch in so krassem Gegensatz zu dem äusseren Schein, auf den die Umgebung, die Medien, die Öffentlichkeit, die Börse usw. reagieren und als Einschätzungsmassstab nutzen. Solange diese Innenwelt nicht wahrgenommen und ernstgenommen wird, bleibt die Gesellschaft und die Unternehmen den Folgen dieser Ausblendungen gegenüber blind. Was bekommt man zu sehen, wenn jetzt das skizzierte Bild der narzisstischen Innenwelt die Hintergrundfolie abgibt, um uns der Ausgangsfragen zuzuwenden?

Unternehmen mit «narzisstischer» Führungsumwelt

Es gibt natürlich jede Menge guter Gründe, warum Menschen mit narzisstischen Erlebniswelten in Unternehmen Karriere machen und für Führungsposition in Teams gewählt werden:

____ Ihre Fähigkeit, beschränkende Faktoren zu ignorieren, ermöglicht das Gehen neuer, riskanter Wege (weil sie das Risiko gar nicht so wahrnehmen). Das In-Angriff-Nehmen radikaler Transformationen von Unternehmen fällt ihnen leichter als Menschen mit anderen inneren Erlebniswelten, da sie die erforderliche Komplexitätsreduktion (unbewusst) leichter und mit weniger Selbstanfechtungen bewältigen können.

____ Durch diese Fähigkeit, Komplexität zu reduzieren, erscheinen sie anderen Menschen leicht als Autorität. Dies ist in einer autoritätsarmen Zeit, in der selbst die Wissenschaften und ihre Beweisführungen unter Vorbehalt gekommen sind, und in einer Gesellschaft, die händeringend nach Leuten sucht, die das Nicht-Steuerbare versprechen steuern zu können, ein gewaltiger Karrierevorteil.

____ Die Notwendigkeit der Unternehmen sich in den Medien und der veröffentlichten Meinung zu platzieren und zu repräsentieren, lässt sie auf Leute, die glänzen können, bevorzugt zurückgreifen

____ Visionen generieren ist eine grosse

Stärke, welche aus der narzisstischen Erlebniswelt erwächst, da hier die Übung im Generieren von erstrebenswerten Zukunftsentwürfen von hohem Nutzen ist.

____ Rhetorische Begabungen finden sich unter Menschen in narzisstischen Erlebniswelten besonders häufig, da Sprache und Kommunikation für die Verpackung der Inhalte besonders wesentlich sind.

____ Das Bilden einer Anhängerschaft, lässt sich ebenfalls als Stärke interpretieren und nutzen. Menschen in narzisstischen Erlebniswelten können begeistern und Aufbruchsstimmung hervorrufen. Diese Eigenart lässt sie als Führungskraft hochattraktiv werden.

____ Sie haben ein besonderes Talent, schnell herauszufinden, was von ihnen erwartet wird, und sie können schnell (oberflächlich) Kontakt herstellen. Dies rüstet sie besonders gut dafür aus, Bewerbungs- und Assessmentsituationen sowie Potentialanalysen brillant zu bewältigen.

Auf die detailliertere Ausarbeitung dieser Faktoren – und diese Liste ist beileibe nicht vollständig – soll hier verzichtet werden. Mir geht es im weiteren darum, – in der Einseitigkeit durchaus gewollt – darzustellen, welche *problematischen* mittel- bis langfristigen Entwicklungen wahrscheinlich sind, wenn Unternehmenskultur, Organisationsroutinen, Teams und Kollegen auf die Umwelt «Führungskraft in narzisstischer Erlebniswelt» ihre Antworten suchen und zu welchen Entscheidungen sie finden. Jede Person, jedes System reagiert auf Umweltreize gemäss eigener Gesetzmässigkeiten und damit auch in eigener Verantwortung. Reize aus der Umwelt rufen

allerdings so etwas wie Reaktionswahrscheinlichkeiten und wiederkehrende Reaktionsmuster hervor, die sich beobachten lassen.

Ein narzisstisch infiziertes Unternehmen im Beratungskontext

Ich schildere zunächst ein Beispiel, welches einen anschaulichen Einblick in ein narzisstisch infiziertes Unternehmen gibt. Anschaulich, weil der beschriebene Beratungsprozess im Ergebnis nicht unbedingt geglückt ist, er für die narzisstische Thematik jedoch als durchaus typisch angesehen werden kann.

Das Unternehmen ist in den 5 Jahren seit der Gründung von 10 auf 120 Mitarbeiter rasch gewachsen. Die Firma – tätig in Entwicklung und Vertrieb von mechanischen Spezialbauteilen – wird geleitet von einem Geschäftsführer, der sich mit dem Kern seines Teams aus einem Grosskonzern der Automobilindustrie herausgelöst hatte. 3 Freunde aus diesem Ursprungsteam sind gleichzeitig auch Gesellschafter in der GmbH. Der Kontakt mit dem Berater wird aufgenommen, weil einer der Gesellschafter in Sorge ist, ob die zweite Führungsebene ihren Aufgaben gewachsen ist. In dem Telefonat mit ihm wird jedoch schon sehr deutlich, dass er letztlich auch in Sorge um die Firma als Ganzes ist. Spannungen zwischen ihm und dem Geschäftsführer um den Kurs des Unternehmens lassen sich erahnen. Der Berater schlägt ein Kennenlerngespräch mit dem Geschäftsführer vor, da eine mögliche Führungskräfteentwicklung von ihm gewünscht, entschieden und unterstützt werden müsste. Dieses Gespräch kommt zustande. Der Geschäftsführer ist ein beherrscht wirkender, durchtrainierter, hagerer Mann um die 50: Äusserlich jovial und zuvorkom-

mend, im Beziehungsverhalten sehr genau beobachtend und wachsam, rhetorisch geschickt, das Gespräch kontrollierend, körperlich angespannt und affektiv ausdrucksarm. Er schildert gleich zu Beginn seine generelle Meinung über die Mitarbeiter im Unternehmen als unheimlich engagiert, aber unreif und sehr führungsbedürftig. Das sei alles kein Problem gewesen, solange er sich ihnen allen hatte annehmen können. Jetzt sei das Unternehmen zu gross, und die strategischen Fragen und Verhandlungen mit wichtigen Investoren nähmen ihm die Zeit dafür. Deshalb sei er dem Plan, seinen Führungskräften eine Schulung angedeihen zu lassen, sehr aufgeschlossen, da er auch diese mit hohem Potenzial, aber viel Lernbedarf ansehe. Ein Einziger (der Gesellschafter, der den Kontakt hergestellt hat) sei in letzter Zeit etwas schwierig geworden und ziehe nicht mehr richtig mit. Je länger das Gespräch dauert, desto mehr «vergisst» der Berater seine gewohnten Analysefragen. Jeder Versuch des Beraters von ihm Elemente von Selbstkritik oder Ansätze eigener Schwachpunkte zu erfahren, läuft ins Leere. Der Berater fühlt sich mehr und mehr aufgesogen von einer Stimmung «Alles ist gut» und in einen Berg von Watte gepackt. Auf die Frage, was er von einem Berater erwarte, ist die Antwort, er suche einen Berater, der im engen Kontakt mit ihm arbeite, den er geistig als ebenbürtig ansehen könne, und der die Probleme ähnlich schnell erfasse, wie er selbst. Auf den Vorschlag, bevor eine Schulung stattfinde zunächst mit den 8 Führungskräften zu sprechen, um aus 1. Hand zu erfahren, wie der Schulungsbedarf ist und wo denn im Alltag die Probleme liegen, reagiert der Geschäftsführer zunächst verhalten, stimmt dem aber dann – argwöhnisch und wohl eher um sich keine Blösse zu geben – zu.

In den Gesprächen mit den Führungskräften (die meisten um die 30 Jahre) ist der rote Faden der Selbstbeschreibungen: «Ich bin toll, weil ich in einer so tollen Firma mit einem so tollen Chef arbeite!» Der Geschäftsführer wird als genial beschrieben, seine einzige Schwäche sei, dass er in letzter Zeit soviel weg sei. Er gebe einem immer das Gefühl, dass alles gut läuft, dass die Probleme lösbar seien und man gehe grundsätzlich sehr motiviert aus den Gesprächen mit dem Geschäftsführer heraus. Auch bei verstärktem Nachfragen werden alle Schwierigkeiten im Unternehmen als Ausdruck davon interpretiert, dass nicht alle so genial sind, wie der Geschäftsführer. Binnenkonkurrenz gebe es nicht. Hier könne jeder so sein, wie er wolle. Einzig der «schwierige» Gesellschafter zeichnet ein völlig disparates Bild: Da ist die Rede von unrealistischen Wachstums- und Finanzplanungen, von Fehleinschätzungen über den Markt, vom Umfang der Informationen, die der Vertrieb der Unternehmensleitung gegenüber zurückhält, von der enormen Konkurrenz um die Gunst

Jeder Versuch, Selbstkritik oder Ansätze eigener Schwachpunkte zu erfahren, läuft ins Leere.

des Geschäftsführers. In diesen Aussagen schwingt seinerseits viel Neid, Kränkung und Eitelkeit mit, so dass es für den Berater schwierig ist, den sachlichen Gehalt der Vorwürfe einzuschätzen.

Der Berater präsentiert – gewünscht und abgesprochen mit dem Geschäftsführer – ihm und allen Interviewpartnern die Ergebnisse der Gespräche. Er berichtet – anonymisiert – von unterschiedlichen Auffassungen über Geschäftssituation und Führungskompetenz und von seiner eigenen Schwierigkeit, zu beurteilen, ob die Geschäftsleitung wirklich so gut sei, wie es viele darstellten, oder ob auch viel beschönigt werde. Schweigen breitet sich aus. Der Geschäftsführer lächelt und erlaubt grosszügig, dass selbstverständlich hier auch über seine Fehler gesprochen werden dürfe. Wieder Schweigen. Die Führungskräfte wirken unsicher, fast feindselig. Die Situation wirkt wie ein Tabubruch. Das Meeting ist dann bald zu Ende. Ohne Beschluss, ohne Klarheit über mögliche Konsequenzen für die betriebliche Weiterbildung. In der Nachbesprechung mit dem Geschäftsführer erklärt

Problematische Informationen aus dem Unternehmen werden bagatellisiert oder verschwiegen.

dieser, dass die Situation sehr typisch für solche Meetings sei: Wenn er nicht Stellung zu den einzelnen Tagesordnungspunkten nehme, werde wenig gesagt. Überhaupt ist seine Analyse des Vorgangs äusserst genau, aber er wirkt dabei eher amüsiert, ohne Leidensdruck. Der Berater spricht ihn darauf an, auch darauf, ob es ihn nicht besorge, so «unersetzlich» und so ausschliesslich auf die eigene Urteilskraft verwiesen zu sein. Alle Einlassungen des Beraters findet er immer noch sehr «interessant», er bleibt jedoch weiter emotional völlig unbeteiligt. Er gibt den Auftrag zu einer Führungskräfte-schulung, den der Berater mit schlechtem Gefühl auch annimmt. Das Gespräch endet und der Berater geht mit dem Gefühl, völlig ausgehebelt zu sein.

Das Weitere ist schnell erzählt. Der Berater macht mehrere Workshops mit den Führungskräften und auch deren Teams, die scheinbar alle «gut» laufen. Bei allen Veranstaltungen bleibt – trotz aller immer wieder erfolgenden Versuche dies zum Thema zu machen – die Problematik um die Stellung des Geschäftsführers tabu. Nach 12 Monaten gerät das Unternehmen – scheinbar überraschend – in eine schwere Liquiditätskrise. Auch diese wird nur auf äussere Faktoren zurückgeführt, nicht auf Managementfehler. Der Geschäftsführer ist immer wieder in der Lage, alle Mitarbeiter (und leider auch den Berater) zu beruhigen und ihnen das Gefühl zu geben, er hätte alles im Griff. Der «schwierige» Gesellschafter verlässt das Unternehmen. Zwei weitere Führungskräfte gehen. Der Kontakt zum Berater wird wegen Budgetmangels eingestellt. Drei Monate später ist das Unternehmen insolvent.

Durch dieses Beispiel eingestimmt, sollen jetzt die allgemeinen Thesen entwickelt werden, welches m.E. die zentralen Merkmale narzisstisch infizierter Un-

ternehmen sind: Die Grundmuster der Kommunikationsroutinen und die damit verbundenen Formen der Entscheidungsgestaltung, der heimlichen Regeln und Gesetze, wie sie sich in Unternehmen mit narzisstischer Führungsumwelt ausbreiten können.

Einschränkung der Umweltwahrnehmung

Zur Erinnerung: Ein wesentliches Merkmal narzisstischer Erlebniswelten ist die Schwierigkeit, abweichende, insbesondere kritische Sichtweisen von anderen gelten zu lassen. Daraus resultiert ein expandierender Verlust der Fähigkeit, relevante Fakten aus der Umwelt ernst zu nehmen. In Unternehmen werden ständig Entscheidungen getroffen. Wenn nun in einem Unternehmen, das einem solchen Umfeld ausgesetzt ist, etwas entschieden wird, dann wird bei jeder dieser Entscheidung immer auch mitentschieden, ob man der narzisstischen Führung zumutet, sich als Versager zu fühlen, oder ihr ein Erfolgserlebnis verschafft. Im ersteren Fall schafft man durch die Entscheidungslinien einen dauerhaften Konflikt mit der Führung. Das wird nicht lange gut gehen können. Im zweiten Fall schafft man eine Entscheidungslinie, die sich an den Sichtweisen der Führung anlehnt. Der Verlust der Fähigkeit, unliebsame Informationen von aussen aufzunehmen, der die narzisstische Erlebniswelt prägt, kann so mit der Zeit in die gesamte Organisation diffundieren. Informationen aus dem Unternehmen oder vom Markt werden nicht oder zu spät erfasst, da sich alle Mitarbeiter an eine Art geheimer Absprache halten, dass das von der Führungskraft beschworene Ideal nicht gefährdet wird. «Geheime Absprache» ist die gruppenspezifische Formulierung einer sich bildenden Sys-

temregel, die man so beschreiben kann: *«Informationen, die unsere Leitung destabilisieren, werden solange einer Bearbeitung unterworfen, bis die Informationen die Umwelt so darstellen, dass sie der Leitung gefällt!»*. Immer wieder zu beobachtende Formen dieser Informationsbearbeitung sind:

— Problematische Informationen aus dem Unternehmen werden – besonders in Meetings mit der Führungsperson – bagatellisiert oder verschwiegen. Die Kunst, Probleme zu verstecken, blüht und gedeiht. Ich habe Unternehmen erlebt, in denen neue Mitarbeiter in dieser Kunst, manches geheim zu halten und die Regeln zu verstehen, worüber nicht gesprochen werden darf, nachgerade unterrichtet und eingewiesen wurden.

— Die Organisation stürzt sich permanent auf Neues (Projekte und Kunden, die neue Chancen und Grossartigkeiten versprechen), um der Führungsperson Gefälliges bieten zu können. Die ganze Organisation wirbelt, generiert Ideen, die genauso schnell wieder verschwinden, wie sie entstanden sind. Keiner hat mehr einen Überblick darüber, was läuft und wieder zum Stillstand kommt. In diesem unübersichtlichen Wust von Aktivitäten und Informationen lässt sich natürlich sehr viel leichter alles glaubhaft oder verschmerzbar machen.

— Die Organisation macht das Alte nicht fertig (weil es nie so glänzt, wie erhofft!) und übersieht «Nebenwirkungen» (weil diese eine positive Erfolgsmeldung beeinträchtigen würden). Auswertungen, Business cases, klares Controlling sind gefährlich, da sie Unschönes zum Vorschein zu bringen drohen. Sie dro-



hen glänzende Hoffnungen zu zerstören, Ideen als Schnapsideen zu entlarven, Ziele als Unsinn zu demaskieren. Man denke an Vorgänge wie bei E.M. TV, wo über Jahre offensichtlich kein sinnvolles Finanzmanagement stattgefunden hat.

— Die Zukunft wird so überwertig (Idealorientierung!), dass die Gegenwart nicht mehr zählt. «Was kümmern uns die Probleme von heute, wenn wir der Sieger von morgen sind!» Die Beschäftigung mit dem, was sein soll, überlagert das, was ist. Wenn die Probleme unübersehbar werden, werden sie häufig personalisiert und «entsorgt».

Damit wird wie im alten Sparta der Überbringer der schlechten Nachricht geköpft – was bekanntlich eine elegante Art ist, sich vorübergehend der Realität schlechter Nachrichten zu entledigen.

Kompensatorischer Kompetenzverlust der Kompetenten

Das Umfeld von narzisstisch beeinträchtigten Personen spürt in der Regel unbewusst sehr genau, welche Bedrohung Kritik darstellt. Um dazu einen Ausgleich zu schaffen, beginnen die Mitarbeiter kompensatorisch an sich selbst zu zweifeln. Sie stellen sich und die eigenen Wahrnehmungen und Deutungen in Frage, nicht den narzisstischen Chef. Es sind zudem insbesondere die psychologisch reifen Mitarbeiter, die zu einem solchen Verhalten neigen, da sie mit der entwickelten Fähigkeit zur Empathie die Not der Führungsperson ganz besonders spüren können. Auf diese Weise schaffen alle Beteiligten eine Art «gemeinsame Welt», in der das Verhalten des einen das Verhalten der anderen stimuliert, stützt, aufrechterhält und umgekehrt. Es gibt hier keine Opfer und Täter, wenn schon, dann sind alle gleichermassen Täter und Opfer eines Teufelskreises, der sich für den Einzelnen im System nur schwer durchbrechen lässt.

Verstärkt wird dieser Prozess durch eine typische Fähigkeit von Führungspersonen mit narzisstischen Erlebniswelten: Der Mitarbeiter geht mit massivem Ärger oder Unzufriedenheiten ins Gespräch zum Chef und kommt mit guten Gefühlen wieder heraus (siehe Fallbeispiel). Diese Fähigkeit einem den Wind aus den Segeln zu nehmen, wird in der Regel als Fähigkeit zur Motivation interpretiert. Daraus gründet auch zum Teil ihre Karrierefähigkeit. Das Symptom, das die Or-

ganisation ausbildet, lässt sich so formulieren: *«Informationen, die der Leitung nicht gefallen, werden von den Mitarbeitern selbst solange angezweifelt, bis diese selbst glauben, dass die Welt so ist, wie die Leitung sie sieht!»*. Diese Art der Kommunikation prägt m.E. nach mit der Zeit immer grössere Teile der Organisation. Die (innere oder äussere) Kündigung der besten Köpfe ist eine Frage der Zeit, weil im System wenig Spielraum für alternatives Verhalten eines Einzelnen ist. Personen, die dies versuchen, werden in aller Regel in Windeseile zum Aussenseiter und Sündenbock. Auch dies macht die Veränderung einer narzisstischen geprägten Welt so schwierig.

Selbstimmunisierung der Führungsclique

Aus den Übriggebliebenen entstehen oft Führungscliquen mit einer Kommunikationsstruktur, die an eine verschworene Bande Gleichgesonnener erinnern kann. Die Entscheidungspraxis heisst: *«Was eine Information ist*

Es entsteht ein Klima von Fiktionen und illusionären Zielen, in dem Versäumnisse und Fehler nur mit neuen Fiktionen und illusionären Zielen beantwortet werden.

und wie sie zu bewerten ist, bestimmt der Chef mit seinen Getreuen!». In schwacher Ausprägung finden sich um die zentrale Führungsfigur nur noch Adepten und Erfüllungsgehilfen. Alle wollen das Eine (z.B. die Fusion, den Börsengang, die Übernahme, die Umsetzung der «Strategie»). Der Chef hat immer recht und er gibt die Richtung vor. Zweifel werden schnell übergangen, Zweifler als hemmend und gestrig diffamiert. Da die Deutungshoheit der Fakten oben ist, ist es für die in der Mitte und unten nutzlos, sich selbst Gedanken zu machen. Resignation oder verdecktes Opponieren greifen um sich. Da Entscheidungen immer die Grundlage für die nächsten Entscheidungen sind, wird es immer schwieriger, missliebige Fakten und Ereignisse zum Ausgangspunkt für Entscheidungsfindungen zu machen. Der «Entscheidungsbestand» lässt dies immer weniger zu. Jede Richtungsänderung wird zudem von der Führungsperson leicht als Kritik an der Vergangenheit interpretiert. Dies wiederum wird als kränkend empfunden. Daher bleibt man dem einmal eingeschlagenen Weg treu. Dies wird im Umfeld leider auch oft als Führungsstärke interpretiert.

In der ausgeprägteren (und für den Fortbestand des Unternehmens gefährlicheren) Variante lässt sich daraufhin folgendes Bild zeichnen: Informationen aus der Umwelt, die den verfolgten Weg und das Ziel als riskant oder gar falsch erscheinen lassen, werden von der Führungsgruppe zwar intellektuell aufgenommen, berühren innerlich aber nicht. Problematisches hat keine emotionale Auswirkung. Selbst drohende Insolvenz kann so als vorübergehende Krise auf dem Weg nach oben interpretiert werden. Letztlich kann auf diese Weise eine Immunisierung des ganzen Unternehmens gegenüber einer begrenzenden Realität erzeugt werden. Die Organisation schirmt sich

gegen die begrenzende Umwelt ab, die sich als Umwelt für jedes lebende System so auswirkt, das es nicht vollkommen frei ist, nicht alles möglich ist, es nicht alles erreichen kann, Bäume nicht in den Himmel wachsen und Träume nicht alle wahr werden.

Abnehmende Innovations- und Lernfähigkeit des Unternehmens

Wer lernen will, muss Altes verlernen. Wer Neues in ein Unternehmen einführen möchte, muss Bestehendes kaputt manchen. Wer Arbeitsprozesse verändern möchte, muss die existierenden als falsch oder weniger gut interpretieren. Genau damit tun sich Führungskräfte in narzisstischen Erlebniswelten aber dann besonders schwer, wenn es ihre eigenen ehemaligen Entscheidungen betrifft. Sie sind gut, etwas zu verändern, was andere gemacht haben. In aller Regel sind sie sehr schlecht darin, eigene alte Entscheidungen zu revidieren, weil sofort das Ideal, und die Notwendigkeit es aufrechtzuerhalten, gefährdet sind. Da Fehler nur schwer als Lernstimulus begriffen werden können, werden sie ausgeblendet. Es muss letztlich alles richtig gewesen sein. Im Unternehmen werden so dysfunktionale Strukturen totgeschwiegen und auf Hochglanzbroschüren und Strategiepapieren immer noch gefeiert, wenn eigentlich schon alle wissen, dass die Welt sich verändert hat. Es entsteht ein Klima von Fiktionen und illusionären Zielen, in dem Versäumnisse und Fehler nur mit neuen Fiktionen und illusionären Zielen beantwortet werden.

Auf diese Weise schliesst sich der Kreis: Nach der Oberhoheit über die Interpretation der Umwelt (Punkt 1), dem Verlust der internen Kritiker und der internen Kompetenz (Punkt 2) und dem Rückzug in den Elfenbeinturm (Punkt 3),

verliert das Unternehmen durch die mangelnde Fähigkeit zur innerlichen und äusserlichen Selbstkritik der Leitung die letzte Möglichkeit, Vergangenes zu revidieren und Verbrauchtes neu zu beleben. Bis dieser Prozess in seinen vier Facetten sich substantiell verdichtet hat, dauert es je nach Marktlage und Unternehmensumfeld meinen Beobachtungen nach zwischen 2–5 Jahren. Dann ist das Unternehmen entweder insolvent oder es erfolgt eine Art «Befreiungsschlag», mit dem man sich von der narzisstischen Infektion befreit. Man denke etwa an den Anfang der 90er Jahre zurückliegenden Fall Adidas und Bernhard Tapie, der als der grosse Retter mit Medienrummel gefeiert wurde, dann 3 Jahre später unter bis heute unaufgeklärten zwielichtigen Umständen wieder ging und zwischenzeitlich im Gefängnis sass. Aktuellere Beispiele mag sich der geneigte Leser in eigener Verantwortung aus der Fülle des Materials zum Thema «Stars und ihr Gang in die hochbezahlte Wüste» aus der Wirtschaftsgeschichte der vergangenen beiden Jahren destillieren.

Konsequenzen für die Beratung

Welche Konsequenzen und aktuellen Herausforderungen ergeben sich daraus für die Organisationsberatung?

Schon die Form, wie der Auftrag zustande kommt, ist in Organisationen mit narzisstischem Führungsumfeld beson-

ders zu beachten, da systemische Fallen schwer zu umgehen sind. Es wird im weiteren nicht explizit zwischen verschiedenen Auftragsarten (Führungscoaching, Geschäftsleitungscoaching, Teamentwicklungen, Organisationsberatung, Prozessbegleitung, Konfliktmoderation, etc.) unterschieden. Diese Unterscheidungen sind natürlich höchst relevant und differenzierungsbedürftig. Hier kommt es mir jedoch darauf an, die Gemeinsamkeiten in den Phänomenen herauszuarbeiten und für die Beratungsarbeit zu beleuchten.

Phänomene bei der Auftragsvergabe

Wenn die narzisstische Führung selbst Berater holt, dann aus dem – ausgesprochenen oder unausgesprochenem – Motiv heraus, dass die ideale Organisation oder die idealen Mitarbeiter erzeugt werden sollen. Es geht nicht um sie, es geht um andere oder anderes. Tolle Führungskräfte beauftragen darüberhinaus natürlich auch tolle Berater⁴. Also werden häufig die Gurus der Branche eingeflogen, andere werden schon gar nicht akzeptiert. Diese wiederum werden akzeptiert, weil sie wichtige, richtige und unterhaltsame Dinge formulieren, aber persönlich niemandem weh tun. Der Erfolg des Beraters wird daran gemessen, wie sehr er motivieren, begeistern und glänzen kann. Kritik an der Führungskraft ist nicht gefragt, eigener Veränderungsbedarf wird meist nicht wahrgenommen. Nimmt man diesen Auftrag an, stützt man das System und hilft der Organisation nicht. Man wird als Berater zum Event. In aller Regel gibt es keine Basis in der Beziehung zwischen Berater und Auftraggeber,

um diesen Sachverhalt zu thematisieren. Das obige Beispiel ist eine Demonstration für eine solche Konstellation. Dann bleibt nur die Wahl, den Auftrag abzulehnen oder ihn in all seiner Problematik zu nutzen, um die Beziehung mit dem Auftraggeber so aufzubauen, dass Gespräche über die eigenen Anteile an den Verhältnissen langsam denkbar werden und ein wirklich sinnvoller Auftrag zustandekommt. Dieser Auftrag ist durch ein ernsthaftes Hilfehaben-wollen gekennzeichnet und basiert oft auf einer wahrgenommenen persönlichen Krise der jeweiligen Führungskräfte oder der Organisation. Manchmal ist es dann auch zu spät. Narzisstische Personen und infizierte Organisationen kennzeichnen sich durchaus dadurch, dass das Holen von Hilfe zu einem Zeitpunkt erfolgt, zu dem das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.

Die andere Möglichkeit der Kontaktaufnahme ist, dass der Auftraggeber ein anderer Entscheidungsträger in der Organisation ist, z.B. der Personalleiter. Der Auftrag hat dann häufig mit den Symptomen zu tun, die die Organisation/Abteilung im Kontakt mit der Umwelt «narzisstische Führungspersönlichkeit» ausgebildet hat (und die oben beschrieben wurden). Die (heimliche) Erwartung ist hier so gut wie immer, dass der Berater endlich dem Chef beibringt, wie die Organisation unter ihm leidet oder wie realitätsblind er (geworden) ist⁵. Ähnlich wie der Therapeut, der das verhaltensauffällige Kind in seiner problematischen familiären Umwelt behandeln soll, soll hier der Berater die verhaltensauffällige Organisation in ihrer problematischen Führungs-

⁴ Die spezielle Dynamik, die entsteht, wenn narzisstische Berater (auch solche gibt es) auf narzisstische Führungskräfte treffen, sei hier nur angedeutet. Es kommt hier in der Regel zu einer narzisstischen Symbiose. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass man sich entweder wechselseitig vor der Grossartigkeit des anderen verneigt oder sich der Berater in die Rolle des «Strafpredigers» begibt, der die unbewussten Bestrafungswünsche der narzisstischen Manager bedient. Viele Narzissten hören «gern», dass man eigentlich alles anders machen oder denken müsste, da auf diese Weise die starken Selbstzweifel erlebt werden können, ohne dass dies für den Alltag Folgen hat. (Wer kann schon alles anders machen oder denken?!)

⁵ Auch dafür ist obiges Beispiel illustrativ.

umwelt beraten. Der Berater hat hier zwei prinzipielle Möglichkeiten: Entweder er hilft der Organisation die Stärken ihrer Führungsumwelt zu nutzen und ihre Schwächen auszugleichen. Oder er versucht – ähnlich wie oben schon angedeutet – die Umwelt (also die Führungskraft) in die Beratung so mit einzubeziehen, dass er das Vertrauen der Führungskraft gewinnt. Beide Varianten schliessen sich nicht wechselseitig aus.

Fokus der Beratung von Organisationen in narzisstischen Kontexten

Wenn man versucht, die Organisation im Umgang mit der Führungsumwelt zu stärken, kommt es darauf an, gegen die oben dargestellten Gefährdungen Gegengewichte zu schaffen. Im Hinblick auf den Realitätsverlust und den Kompetenzverlust ist es sinnvoll, mit der Organisation zu untersuchen, welche Verhaltensweisen der 2. und 3. Führungsebene

Nimmt man diesen Auftrag an, stützt man das System und hilft der Organisation nicht.

belohnt und bestraft werden, welche Einstellung gegenüber der Geschäftsleitung vorherrschen, welche Informationen zurückgehalten werden, welche Informationen verändert werden, welche Entscheidungen nie getroffen werden, worüber nicht gesprochen werden darf und mit welchen Lügen, man gut durchkommt. Diese Regeln und Haltungen müssen dann in gemeinsamen Diskursen reflektiert und in ihren Wirkungen verstanden werden. Dabei ist ganz entscheidend, dass die Ergebnisse der Analyse und des Diskurses in einer Art und Weise der Geschäftsleitung vorgestellt werden, bei der erkennbar wird, welchen Nutzen die Geschäftsleitung davon hat. Eine entscheidende Einflussgrösse und ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist, wieviel Wertschätzung und Wohlwollen auf Seiten der Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung (noch) vorhanden ist oder sich entwickeln lässt. Je mehr Wohlwollen und Akzeptanz der Führung von den Mitarbeitern entgegengebracht wird, desto weniger wird das narzisstische Misstrauen aktiviert und desto weniger braucht es in der Organisation das Ausblenden missliebiger Informationen. Die Art, wie Entscheidungen gefällt werden, ändert sich meist sehr eindrücklich, wenn die Geschäftsleitung weniger das Gefühl hat, um das «Anerkannt-Sein» ständig kämpfen zu müssen. Dann ist es einerseits relativ gut möglich, dass in der Organisation problematische Entwicklungen quasi ohne die Führung auf eine passende Art verarbeitet werden. Die Organisation lässt sich nicht mehr so leicht «stören», die Führung muss die Organisation nicht mehr so oft stören, weil sie ihr nicht dauernd etwas beweisen oder Informationen sondieren muss. Der Versuch dieses Wohlwollen zu generieren, ist in Organisationen mit einer narzisstischen Führungsumwelt der Beginn

von allem. Mit anderen Worten können Organisationen höchst erfolgreich werden, die es schaffen, eine 2. Führungsebene zu etablieren, die nicht mit der Leitung konkurriert, selbst wenig Kränkungs-bereitschaft in sich birgt und hohe Kompetenzen zu einem kränkungsarmen Kommunikationsverhalten hat. Dann nämlich kann weder der Wahrnehmungsverlust, noch die Informationsdegenerierung, noch die Selbststimmisierung so voranschreiten wie oben beschrieben. Statt dessen können die narzisstischen Fähigkeiten der Führung im Hinblick auf die Aussenwirkung, die Strategieentwicklung, den Verkauf und die Motivation der Mitarbeiter dem Unternehmen voll zu Gute kommen.

Die wesentliche beraterische Arbeit liegt also darin, einerseits eine Reflexion im Unternehmen zu ermöglichen, die den Kompetenzverlust der Kompetenzen in der 2. und 3. Ebene erschwert oder verhindert und andererseits einen Diskurs über soziale Werte in der Organisation zu fördern, insbesondere mit dem Fokus auf Freund-Feind-Schema. Narzisstische Führungskräfte neigen, wie oben beschrieben, ihre innere Welt in den Prozessen und Strukturen der Organisation zu inszenieren. Hier muss versucht werden, ein Gegengewicht zu schaffen, das es erlaubt, Wohlwollen und Kritik als miteinander kompatible Verhaltensweisen zu verstehen und zu leben. Im Hinblick auf die Luhmannschen Sinn-dimensionen⁶ gilt es auf der sozialen Dimension einen Diskurs zu initiieren, worüber Konsens und Dissens herrscht. Dies hilft der Organisationen sich dem Sog dessen, dass immer die Führungskraft weiss, was richtig und falsch ist, leichter strukturell zu entziehen. Und alle Individuen bekommen so einen stabilen Hintergrund, sich dem narzisstischen Führungsmotiv «Bist Du nicht für mich,

dann bist Du gegen mich!» zu widersetzen. Dies ist deshalb so wichtig, weil sich dann entscheidet, ob die entsprechenden Führungskräfte einen Lern-, Verhaltens- und Entwicklungsspielraum besitzen. Auch wenn es hier bislang eher schwach angeklungen ist: Auch aus einer narzisstischen Erlebniswelt kann man sich herausarbeiten und kann sich als Person enorm verändern.

Für die Beraterkompetenz heisst dies, dass es eine hohe Sensibilität im Umgang mit Kränkbarkeit braucht und die Fähigkeit, hinter der blendenden Fassade die Not des Menschen zu erkennen. Die wesentliche Herausforderung ist m.E. jedoch die, einerseits genügend in Beziehungsaufbau und Schutz dieser Beziehung zu investieren, andererseits nicht zu lange zu warten, um durchaus deutlich die verheerenden Folgen für das Unternehmen und die unmittelbare Umwelt anzusprechen. Die besten Erfahrungen habe ich damit gemacht, die Reinszenierung des Missbrauchs zu thematisieren. Wie oben beschrieben, haben die meisten «Narzisstes» einen seelischen Missbrauch, im Sinne von (emotional) Ausgebeutet-werden, durch frühe Bezugspersonen hinter sich. In dem Moment, in dem solchen Führungskräften klar wird, dass sie sich mit ihren Begabungen – auch vom Unternehmen – für bestimmte Zwecke benutzen lassen und welchen Preis sie dafür zahlen, beginnt eine neue Sensibilität zu wachsen. Dies ermöglicht schrittweise leichter, andere Menschentypen in der Umgebung zu dulden und sich von diesen helfen zu lassen. Dann können sich Top-Führungsteams bilden, die die wechselseitigen Begabungen für das Unternehmen zu nutzen verstehen.

Ein weiterer «Königsweg» im beratenden Beschreiten von narzisstischen

Welten liegt im behutsamen Ankoppeln an die abgewehrten Gefühle von Überforderung, Einsamkeit und Leere. Ist der Beraterkontakt ausreichend stabil und bietet genügend Schutz, dann lohnt es sich auszuloten, ob die Führungskraft zugunsten von Sich-helfen-lassen ein Stück Angst vor Konkurrenz tolerieren lernen kann. Ich habe ausgesprochen gute Erfahrungen gemacht, immer wieder die Idee zu lancieren, zumindest einen wirklich fähigen Bereichsleiter o.ä. einzustellen oder solche zu fördern. So kann sich das abgewehrte Bedürfnis langsam wieder Raum verschaffen, echte Freunde zu haben und sich selbst und anderen nichts beweisen zu müssen. Sobald dies der Selbstwahrnehmung wieder zugänglich wird, entstehen in der Führungsrolle ganz neue Möglichkeiten und im Top-Team neue Toleranzräume mit unliebsamen Aspekten der Umwelt umzugehen.

Manchmal gibt es für den Berater auch die Möglichkeit, die «Mächte der 2. Reihe», also etwa Aufsichtsrat, stille Gesellschafter, Wirtschaftsprüfer, Anwälte etc., die dem Unternehmen zugehörig oder verbunden sind, für einen aktiven Dialog mit den Führungskräften zu gewinnen. Auch jene sind häufig zunächst von deren beeindruckenden Schein geblendet und schauen ungünstigen Entwicklungen länger tatenlos zu, als es ihnen «eigentlich» entspricht. Als Umwelt des narzisstischen Systems ist auch für die «Mächte der 2. Reihe» die Tatenlosigkeit höchst naheliegend, schützt man doch, wie beschrieben, das Bedürfnis nach Idealität. Als Umwelt des Unternehmens ist in der Regel ein früheres Eingreifen höchst sinnvoll, vor dem jedoch häufig zurückschreckt. Externe Beratung kann in solchen Fällen zu einem Ende der Passivität in der 2. Reihe beitragen.

Es braucht eine hohe Sensibilität im Umgang mit Kränkbarkeit und die Fähigkeit, hinter der blendenden Fassade die Not des Menschen zu erkennen.

Resümee

Das Beraten einer Organisation mit einer narzisstischen Führungsumwelt ist in jedem Fall eine Herausforderung an den oder die Berater, Coaches und Trainer, die in ihr wirken. Die Gefahr der narzisstischen Funktionalisierung ist gross. Die Ängste, dass der Schein vom Berater enttarnt wird, sind beträchtlich. Die Zeit, die man bekommt, bis alles gut sein soll, ist kurz. Die Wahrscheinlichkeit urplötzlich «rauszufliegen» beträchtlich. Die Möglichkeit des Gelingens nicht allzu hoch. Um diese Schwierigkeiten theoretisch und emotional in der Beraterrolle zu meistern, ist ein vertiefter Dialog und ein Teilen des Wissens zwischen Theoretiker und Praktikern aller Couleur in der Beraterszene dringlich erforderlich. Denn auch dort ist die Unsicherheit unter all den Wissenden viel höher, als es von aussen den Anschein hat.]