

„Man kann narzisstische Phänomene nicht nicht berücksichtigen“

CHRISTOF SCHNECK ÜBER EIN VERKANNTES COACHING-THEMA

■ Über Narzissmus im Management wird viel geschrieben. Es gibt kaum einen (tiefergehenden) Text über Verhalten und Handeln von Managern, der diesen Aspekt nicht zumindest streift. In der Führungskräfteentwicklung spielt das Thema dagegen nur eine untergeordnete Rolle und in den allermeisten Management-Coachings, das haben Umfragen und Interviews mit führenden Coaching-Experten ergeben, wird es explizit so gut wie gar nicht und implizit auch nur ganz selten berücksichtigt.

Das liegt sicher nicht daran, dass die Coaches nicht um die narzisstischen Verhaltenstendenzen von Managern wissen. Denn die Führungs- und Managementwissenschaft ist sich hinsichtlich dieses Aspekts einig: Narzissmus ist unter Managern allgegenwärtig – und muss es auch sein: Ein gesunder und konstruktiver Narzissmus stellt eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung einer Managementposition dar und dies aus drei Gründen:

Erstens führt das mit Narzissmus einhergehende nie ganz stillbare Bedürfnis nach Bewunderung zu Ehrgeiz, der unter anderem für die Bewältigung komplexer Probleme wichtig ist. Zweitens fühlen sich narzisstische Persönlichkeiten geradezu zur Übernahme von Machtpositionen getrieben. Was auch dazu führt, dass sie Führungsverantwortung nicht

als Last, sondern häufig als Lust empfinden. Und drittens ist ein gewisser Narzissmus von Personen in Leitungspositionen wichtig, um den kontinuierlichen Wandel in Unternehmen sicherzustellen. Narzisstische Führungskräfte suchen Anerkennung und sind bereit, dafür Risiken einzugehen.

Aus diesen Gründen ist es nicht verwunderlich, dass narzisstische Führungskräfte besonders häufig bis in die obersten Managementetagen aufsteigen. Von dort aus prägen sie mit ihrem Verhalten und Handeln die Unternehmensstrategie, die -kultur und die -struktur, womit narzisstische Verhaltenstendenzen zu Charakteristiken des Unternehmens werden und so auch auf alle Stakeholder zurückwirken.

Es ist davon auszugehen, dass jeder Manager sowohl in seiner Persönlichkeit angelegte als auch organisational gelernte narzisstische Verhaltenstendenzen besitzt, die er selbstverständlich ins Coaching mitbringt. Daher gilt die These: Man kann narzisstische Phänomene im Management-Coaching nicht nicht berücksichtigen. Sie sind von selbst anwesend! Meist werden sie jedoch als unveränderlich hingenommen und von daher auch wenig beachtet und bearbeitet.

Dabei gibt es keine narzisstischen Verhaltensweisen, die nicht eines Gegen-

übers bedürfen. Meist geht es dabei um das Bedürfnis nach Anerkennung, Bewunderung und Stabilisierung. Auch zwischen Coach und Klient entwickelt sich meist „wie von selbst“ eine narzisstisch geprägte Beziehungsdynamik, die es wahrzunehmen und in geeigneter Weise zu thematisieren gilt.

Dass im Coaching das Thema Narzissmus oft trotzdem nicht (explizit oder implizit) berücksichtigt wird, dürfte einerseits daran liegen, dass viele Coaches – wenn überhaupt – nur eine sehr geringe Bereitschaft besitzen, sich damit auseinandersetzen. Leider ist der Begriff „Narzissmus“ immer noch negativ besetzt. Niemand lässt sich gerne als Narzisst bezeichnen, niemand spricht gerne über seine narzisstischen Verhaltenstendenzen. Andererseits gibt es nur wenige Coaches, die mit diesem Thema professionell umgehen können.

Narzisstische Verhaltenstendenzen behindern häufig die Selbstreflexion, die den Kern eines jeden Coachings bildet. Selbst in seinen schwächeren Ausprägungen verleiten sie dazu, negative Eigenschaften überwiegend anderen Menschen zu unterstellen und positive dem eigenen Selbst zuzusprechen. Psychoanalytiker sprechen von einer narzisstischen Informationsverarbeitung. Um zu erkennen, wann diese wie wirkt, braucht es eines professionellen Gegen-

Foto: Fotostudio Monika Wrba / Unterhaching



Dr. Christof Schneck arbeitet seit über zehn Jahren als Coach und Organisationsberater. Zuvor hat er 14 Jahre lang ein mittelständisches Unternehmen geführt. Im Rahmen seiner Dissertation hat er Umfragen und Experteninterviews über die Berücksichtigung von narzisstischen Phänomenen in Management-Coachings durchgeführt.
Kontakt: cs@coaching-schneck.de

übers, der diese narzisstische Wahrnehmungstendenz an konkreten Beispielen zurückspiegelt. Leistet der Coach dies nicht – beziehungsweise lässt sich der Coachee darauf nicht ein – wird diese Form der Wahrnehmung den gesamten Coachingprozess beeinflussen. Der Coach sollte daher diese Tendenzen in wohlwollender und unterstützender Form im geschützten Rahmen des Coachings ansprechen und zusammen mit dem Coachee neue Wahrnehmungs- und darauf aufbauend auch Verhaltensmöglichkeiten entwickeln.

Das mag im ersten Moment unangenehm sein, wird es dem Coachee aber langfristig leichter machen, nicht nur seine Führungsrolle, sondern auch seine Managementrolle besser auszufüllen. Denn wie sich narzisstische Tendenzen auf das Führungsverhalten auswirken, hängt wesentlich davon ab, inwieweit sich die Führungskraft diesen bewusst ist. Reflektiert sie ihre narzisstischen Verhaltenstendenzen nicht, ist die Gefahr groß, dass sie eher selbstgefällig auftritt, ungeduldig und desinteressiert ist, wenn es um die Belange anderer geht und es ihr schwer fällt, andere Meinungen anzunehmen, auch wenn sie noch so differenziert und fundiert dargelegt werden.

Setzt sie sich dagegen mit ihren narzisstischen Verhaltenstendenzen auseinander, brechen sich diese eher in ihrer

gesunden Form Bahn. „Gesunde“ narzisstische Persönlichkeiten treten selbstbewusst und selbstsicher auf, stehen gerne gelegentlich im Mittelpunkt und empfinden keine übermäßige Scheu davor, von sich selbst zu sprechen. Sie sind sich nicht nur ihrer Fähigkeiten, sondern auch der Sinnhaftigkeit ihrer Ziele sicher, wodurch sie auf andere faszinierend wirken und sie mitreißen. All das sind Verhaltenstendenzen, die für Führung und Management extrem funktional sind. Allein schon deshalb sollte sich jede Führungskraft mit ihren narzisstischen Verhaltenstendenzen auseinandersetzen – und zwar nicht erst dann, wenn sie einen Coach aufsucht.

Darüber hinaus kann die Auseinandersetzung mit den individuellen narzisstischen Verhaltenstendenzen auch die Reflexion über organisatorische und gesellschaftliche narzisstische Phänomene eröffnen. Gerade diese Reflexion beinhaltet viele Potenziale für eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens, für das der Coachee tätig ist. Von daher sollten auch Unternehmen an einer professionellen Berücksichtigung narzisstischer Phänomene im Coaching nicht nur interessiert sein, sondern sogar auf ein solches Unterfangen besonderen Wert legen.

Christof Schneck ■

Menschen in wirtschaftlichen und privaten Situationen erfolgreich coachen!



Ausbildung zum Systemischen Coach

Ausbildung auf 3 Säulen

- Selbstreflexion
- Methoden & Techniken
- Praxis & Supervisionen

Coaching Kompetenz erwerben in 5 Modulen à 3 Tage und Arbeit in Peer-Groups

Special: Praxistag mit Klienten

Kosten: 4.900 €



Vera Schley
Geschäftsführende Gesellschafterin
und Ihre Ausbildungsleitung

IOS

IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH
Geibelstraße 46b in den Maihak Höfen ■ 22303 Hamburg
040 4133009-0

www.ios-schley.de