

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



## **Narzissmus** **Das Ich im Mittelpunkt**

Schwerpunkt:  
Narzissmus und  
Management

Neue Reihe:  
Meine schwierigste  
Mediation

Trennungsmanagement:  
Der faire Schnitt

## STAATLICH ANERKANNTE, BERUFSBEGLEITENDE STUDIENGÄNGE

- Bachelorstudiengang "Business Administration - Business Management"
- Bachelorstudiengang "Business Administration - Gesundheits- und Sozialmanagement"
- Masterstudiengang "Master of Arts Business Development"
- Masterstudiengang "Master of Business Administration (MBA)"

## ZERTIFIKATSLEHRGÄNGE IN BERLIN UND LEIPZIG

- Berufsbegleitende Ausbildung zum Mediator (Schwerpunkt Familie)
- Berufsbegleitende Ausbildung zum Mediator (Schwerpunkt Wirtschaft)
- Berufsbegleitende Ausbildung zum Systemischen Berater
- Berufsbegleitende Ausbildung zum Supervisor (mediationsanalog)
- Berufsbegleitende Ausbildung zum Transaktionsanalytischen Berater



**ROMY THOMAS**

**BERATUNGSNUMMER LEIPZIG: 0341 2248661**



### Kontakt:

Steinbeis-Transfer-Institut Akademie für Mediation, Soziales und Recht  
[www.akasor.de](http://www.akasor.de) | [verwaltung@akasor.de](mailto:verwaltung@akasor.de)



Steinbeis-Transfer-Institut  
Akademie für Mediation,  
Soziales und Recht  
der Steinbeis-Hochschule Berlin

# Mit Ruhe und Struktur Konflikte lösen

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

hocheskalierte Konflikte scheinen in der deutschen Gesellschaft stark zuzunehmen. Dies ist meines Erachtens eine Folge sich beschleunigender Globalisierungsprozesse, ein Produkt der Europäisierung und damit verbundener Veränderungen, die weit bis in das persönliche Leben hineinwirken. Vertrautes schwindet, Strukturen werden brüchig, die Ungewissheit über die persönliche, unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft nimmt stark zu. In der Folge haben wir es mit einer wachsenden Verunsicherung einerseits und mit der Entwertung individuellen Lebens andererseits zu tun.

Der Eskalationsgrad von Konflikten erreicht vielerorts ein Niveau, auf dem man die Gegenseite kaum noch verstehen kann, die Empathiefähigkeit geht verloren. Die andere Seite zu verstehen ist dann nicht mehr eine Frage der Vernunft und des Wollens, sondern eine Frage des Könnens. Besonders schwierig wird es, wenn der die Realitätswahrnehmung deutlich einschränkende Konflikteskalationsgrad mit (narzisstischen) Krisen des Selbstwerts der Konfliktparteien einhergeht. Zu erkennen ist eine derartige Konstellation daran, dass die Betroffenen eine Haltung einnehmen, in der sie genau zu wissen meinen: „Ich habe Recht!“, „Ich weiß/ wir wissen, wo es langgeht!“, „So, wie ich die Welt/ das Land/ die Politik/ das Unternehmen/ die Familie sehe, ist die einzig anzuerkennende legitime Position.“ Die andere Seite wird als inkompetent abgewertet.

Dies alles geht mit einem wachsenden Tempo von Veränderungen einher. Was kann die Mediation in einer solchen Situation leisten? Sie kann einen Ort der Ruhe bilden in einem bewegten, oft unübersichtlichen, unstrukturierten Prozess der Modernisierung. Hier kann der Mediator den Medianden eine Struktur anbieten, in der sie sich ihrer Anliegen und Interessen mit seiner Hilfe bewusst werden können, um eine rationale, ihnen gemäße Lösung zu erarbeiten. Um es noch einmal deutlicher zu formulieren: In einer schnellen und unübersichtlichen Welt mit hohem Komplexitätsgrad bedarf es Orte der ruhigen, strukturierten Konfliktbearbeitung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre  
an einem ruhigen Ort

Ihr



„In einer schnellen und unübersichtlichen Welt mit hohem Komplexitätsgrad bedarf es Orte der ruhigen, strukturierten Konfliktbearbeitung.“



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Die politische Kolumne:  
Und Fernsehen bildet doch!**  
Patrick Ernst Sensburg
- 8 **Die wissenschaftliche Kolumne:  
Narzissmus: Spieglein, Spieglein ...**  
Klaus Harnack
- 10 **Das Forschungstelegramm**

## METHODIK

- 12 **„Das fragt man nicht!“  
Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!**  
Bernhard Böhm
- 13 **Leipziger Impulsgespräch:  
Die Geschichte des homo mediators**  
Bernhard Böhm im Gespräch mit Joseph Duss-von Werdt
- 18 **Die Visualisierungsfalle –  
Arbeiten mit Skizzen, Bildern und Grafiken**  
Wolfram Dreier

## SCHWERPUNKT

- 21 **Schwerpunkt: Narzissmus**
- 22 **Narzissmus – Mythos und Selbstliebe**  
Christof Schneck
- 24 **Mediation als Theaterstück**  
Gernot Barth und Heiner Krabbe
- 26 **Narzissmus – Gesundheit und Krankheit**  
Claas-Hinrich Lammers
- 30 **Narzissmus und Management**  
Christof Schneck
- 34 **Regeln im Umgang mit Narzissten**  
Reinhard Haller



## 13 | DIE GESCHICHTE DES HOMO MEDIATORS



## 34 | REGELN IM UMGANG MIT NARZISSTEN

## WIRTSCHAFT

- 36 | **Der faire Schnitt**  
Petra Barsch

## FAMILIE

- 39 | **Sexuelle Grenzüberschreitungen in der Familie**  
Kurt Starke

## KULTUR

- 42 | **Die literarische Konfliktanalyse**  
**Oscar Wilde: Das Bildnis des Dorian Gray**  
Klaus Harnack

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 46 | **Meine schwierigste Mediation**  
Anusheh Rafi
- 48 | **(AdWords-)Anzeigen schalten?**  
Bernhard Kuntz
- 50 | **Mediation im Stil der Klärungshilfe –  
sachlich über Emotionen reden**  
Katja Kampmeier

## RECHT

- 53 | **Kostendruck fördert außergerichtliche Konfliktlösung**  
Reiner Ponschab, Nicole Wiegard und Philip Kampmann

## MEDIATION INTERNATIONAL

- 56 | **Mediation in Griechenland:  
legislative und praktische Aspekte**  
Bernadette Papawassiliou-Schreckenberg  
und Katarzyna Schubert-Panecka

## SPORT

- 60 | **Wer ist der Schönste im ganzen Land?**  
**Wenn jeder an sich denkt, ist an alle gedacht –**  
**Diven im Fußball**  
Guido Schäfer

## LITERATUR

- 62 | **Rezension**  
Matthias Stiehler
- 63 | **Neuerscheinungen**

## VERANSTALTUNGEN

- 64 | **Veranstaltungskalender**
- 66 | **Impressum | Ausblick**



60

**WER IST DER SCHÖNSTE IM GANZEN  
LAND? – DIVEN IM FUSSBALL**

## Und Fernsehen bildet doch!

Die Bedeutung von Mediation als Alternative zur gerichtlichen Streitbeilegung ist unumstritten – zumindest für jene Menschen, die sich selbst aktiv mit Mediation beschäftigen. Trotz vieler Fortschritte ist das Verfahren der breiten Öffentlichkeit eher unbekannt. Neben einer verstärkten gesetzlichen Verankerung können die Medien einen enormen Beitrag dazu leisten, Mediation bekannter zu machen – auch in Form von Fernsehserien.

### Patrick Ernst Sensburg

Die US-amerikanische Schauspielerin Bette Davis sagte einmal treffend: „Fernsehen ist fabelhaft. Man bekommt nicht nur Kopfschmerzen davon, sondern erfährt auch gleich in der Werbung, welche Tabletten dagegen helfen.“

Von Anfang 2011 bis Ende 2012 strahlte der US-Kabelsender USA Network die Serie *Fairly Legal* aus. Im Mittelpunkt steht Kate Reed aus San Francisco, eine einst erfolgreiche Anwältin, die vor einigen Jahren die Kanzlei ihres Vaters verlassen hat, um fortan als Mediatorin zu arbeiten. Ihr Ziel ist es, für mehr Gerechtigkeit bei der Lösung

von Konflikten einzutreten. Natürlich wird Mediation in der Serie nicht immer fachlich korrekt dargestellt und es handelt sich wohl kaum um Schulungsmaterial zur Ausbildung oder Supervision. Dennoch ist zu bemerken, dass Mediation in den USA einen so hohen Stellenwert einnimmt, dass sie zum Thema einer Serie gemacht worden ist – und das bislang mit 23 Episoden in zwei Staffeln. Als Mediatorin ist die Protagonistin Kate Reed übrigens sehr erfolgreich.

Obwohl Mediation in Deutschland immer noch eine relativ kleine Rolle

spielt, lief die Serie 2013 auf VOX und ist aktuell bei Super RTL zu sehen. In Deutschland ist der Beruf des Mediators, trotz aller Bemühungen, ihn bekannter zu machen, immer noch nur wenigen Menschen geläufig. Obwohl seit Juli 2012 das Mediationsgesetz und seit Anfang 2016 das Verbraucherstreitbeilegungsgesetz gelten, scheint es immer noch die vorherrschende Meinung zu sein, dass nur die streitige Lösung durch ein Gericht Konflikte befriedet. Vielleicht liegt dies in der Geschichte Deutschlands begründet, wo es stets üblich war, dass durch die Obrigkeit Recht gesprochen wurde – eben durch einen



# Narzissmus: Spieglein, Spieglein ...

Klaus Harnack

„... an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?  
So antwortete der Spiegel: ‚Frau Königin,  
Ihr seid die Schönste im Land.‘“

(Schneewittchen)

Soweit die Königin im Märchen. Der lupenreine Narzisst in der Realität hingegen würde den Spiegel sicherlich nicht mit einer einzigen Frage davonkommen lassen. Sein Fragenkatalog umfasst das gesamte Repertoire an Selbstbezug: Wer ist der Schlauste? Wer ist der Begehrtesten? Wer ist der Bedeutendste? Klassische Merkmale der narzisstischen Persönlichkeit beinhalten außerdem einen erhöhten Autoritätsanspruch, ausgeprägte Überheblichkeit, Selbstgefälligkeit und die Neigung zu Manipulation und Ausbeutung. Das klingt auf den ersten Blick insgesamt sehr abschreckend, aber es gibt Momente im Leben, in denen Sie sich einen ausgeprägten Narzissten herbeiwünschen würden. Denken Sie an eine fade Party: nichts als langweilige Gesprächspartner, das Beste aus den Achtzigern und auf den Schnittchen zeigt die Mayonnaise schon die charakteristische Ockerfärbung der Überlagerung. Jetzt fehlt jemand, der strahlenden Charme besitzt und Ihnen mit seiner Redegewandtheit, lässig an den Kühlschrank gelehnt (hierdurch erfährt er die Aufmerksamkeit eines jeden, der sich ein neues Bier holt), die Hoffnung macht, es könnte doch noch ein unterhaltsamer Abend werden. Die zur Schau gestellte Grandiosität, Einzigartigkeit und die charmante Art des Narzissten versprechen Kurzweil – wenn auch nur temporär!



## Was charakterisiert einen Narzissten?

Der Narzissmus zusammen mit dem Machiavellismus und der Psychopathie ergeben die dunkle Triade der Persönlichkeitseigenschaften. Doch der Narzisst hat neben seinen dunklen Facetten auch die eingangs erwähnten „hellen“ Bestandteile. Eine gelungene Klassifizierung für die „dunklen“ und die „hellen“ Seiten des Narzissmus liefert der Artikel von Mitja Back und Kollegen (2013): Auf der hellen Seite stehen die Selbstsicherheit, das Charmante und der daraus resultierende kurzfristige zwischenmenschliche Erfolg. Die dunkle Seite wird charakterisiert durch eine antagonistische Orientierung, Aggressivität und folglich den Hang zum sozialen Konflikt.

Ehe wir uns möglichen Konsequenzen narzisstischer Persönlichkeitstzüge widmen, zunächst einige einführende Bemerkungen. Das Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, das Standardwerk der Diagnostik, benennt zur Klassifizierung der narzisstischen Persönlichkeitsstörung unter anderem: Es bedarf einer „signifikanten“ Beeinträchtigung in der Funktionalität der Persönlichkeit sowie weiterer pathologischer Persönlichkeitseigenschaften. Folglich fällt das Gros der Menschen nicht in diese Kategorie und folglich sollten wir in der Regel nicht von einem Narzissten sprechen, sondern von einer mehr oder weniger ausgeprägten narzisstischen Persönlichkeit. Neben der inhaltlichen „Korrektheit“ schärft diese sprachliche Differenzierung den Blick für die unterschiedlichen Facetten des Narzissmus und die Erkenntnis, dass narzisstische Persönlichkeitseigenschaften eben nur in mehr oder weniger starker Ausprägung in jedermann stecken. Apropos jedermann ... Für die Frage, ob es Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt, liefert eine kürzlich erschienene Metaanalyse einige Antworten (Grijalva et al. 2015): Es ist so, wie die meisten von Ihnen wohl schon vermutet haben, dass Männer anfälliger für narzisstische Züge sind, allerdings eher für die der dunklen Seite des Narzissmus. Bei den sogenannten hellen Seiten sind die Unterschiede nur schwer messbar – folglich zeigen beide Geschlechter gleich oft Eitelkeit, Angeberei und Selbstbewunderung. Abgrenzend zum Konstrukt des Narzissmus ist die Selbstachtung zu erwähnen, die im Gegensatz zum Narzissmus, trotz der eigenen Überzeugtheit, keine Geringschätzung anderer Menschen beinhaltet (Brummelman et al. 2016).

# Die Geschichte des homo mediators

Was erzählt uns, lehrt uns die Geschichte der Mediation über die Jahrhunderte? Was waren das für Menschen, die als Vermittler ihr Werk getan haben? Und welches Menschenbild verbindet die Mediatoren über unterschiedliche Zeiten und Gesellschaftsformen hinweg?

Ein Gespräch mit Joseph Duss-von Werdt, einem der Väter der Mediation im deutschsprachigen Raum.

## Bernhard Böhm im Gespräch mit Joseph Duss-von Werdt

**Bernhard Böhm:** Du schreibst und sprichst viel über den homo mediator. Was hat der homo mediator mit Joseph Duss-von Wert zu tun? Wie viel homo mediator steckt in Dir?

**Joseph Duss-von Werdt:** Die Frage ist schwer zu beantworten. Das müsstest Du wissen. Ich erlebe mich ja selbst nicht als homo mediator direkt – indirekt aber schon. Ich überlege mir natürlich, wenn ich in eine heikle Situation komme, was mache ich da jetzt? Wie gehe ich da jetzt heran? Mache ich spiegelbildlich etwas, also dasselbe wie die anderen, oder gehe ich auf eine völlig andere Art an die Sache heran.

---

Ein Zugang zum homo mediator, den ich auch bei mir entdeckt habe, war, dass ich Gegensätze nicht mag.

---

Also Gegensätze, die zum Beispiel Ausschlüsse beinhalten. Und da habe ich auch gefragt, welcher Menschentypus ist eigentlich tonangebend. Und tonangebend heißt auch, jener ist tonangebend, der lautstark ist. Und das ist eigentlich der homo bellicus. Das Sagen haben die homines bellici.

**Bernhard Böhm:** Ist dieser homo bellicus in der Evolution aber vielleicht nicht der erfolgreichere? Ist am Ende der homo mediator „der Dumme“, der „Gutmensch“, der auf der Strecke bleibt?

**Joseph Duss-von Werdt:** Das ist möglich. Aber was heißt erfolgreich? Ist derjenige erfolgreicher, der mehr Tote aufweisen kann? So scheint es ja zu sein, wenn ich mir die Nachrichten ansehe.

**Bernhard Böhm:** Hat bei dieser Annahme der homo mediator überhaupt eine Chance zu überleben?

**Joseph Duss-von Werdt:** Da bin ich auch wieder gegen Gegensätze. Entweder der oder der oder der andere. Ich frage mich vielmehr, inwieweit leben die beiden als Gegensätze. Wie weit leben die beiden voneinander sogar. Also wie weit kannst du auch durch Krieg friedensstiftend sein? Wieso kann es für Menschen im Krieg zu einem Bedürfnis werden, sich jetzt für Frieden einzusetzen?



Inwieweit ist auch das Umgekehrte möglich? Die Römer kannten das Sprichwort: „Wenn Du Frieden willst, dann rüste zum Krieg.“ Das heißt, die Bedingung des Friedens war der Krieg. Das sind alles Dinge, die mich beschäftigen.

**Bernhard Böhm:** Man könnte also sagen, ohne Krieg kein Friedensstifter.

**Joseph Duss-von Werdt:** Oder ohne Friedensstifter kein Krieg. So weit kommt es, wenn man denkt. Ich könnte mir vorstellen, dass es eine Art ist, zum Frieden zu kommen. Nicht durch Friedenstiften, das will ja sowieso keiner. Sondern ich zwingt durch Gewalt zum Frieden. Aber ich habe dann das Sagen! Und damit diktiere ich die Bedingungen des Friedens.

# Die Visualisierungsfalle – Arbeiten mit Skizzen, Bildern und Grafiken

Das Thema Visualisierung ist aus der Mediation nicht mehr wegzudenken. Unzählige Bücher und Fachbeiträge zum Thema stehen genauso zur Auswahl wie Angebote für den richtigen Stift oder gar explizite Leitfäden. Aber Vorsicht ist angebracht: Der Einsatz von Bildern, Skizzen und Cartoons birgt durchaus Risiken. Der Beitrag geht der Frage nach, wann Visualisierung sinnvoll ist – und wann nicht.

## Wolfram Dreier

Die Sucheingabe „Visualisierung in der Mediation“ bei Google erzeugt 806 Ergebnisse. Sucht man hingegen nach „Fragetechniken in der Mediation“, so führt dies zu lediglich 381 Treffern. Das Thema Visualisierung scheint eine zentrale Rolle für die Mediation zu spielen. Es kann schnell der Eindruck entstehen, dass flinkes Zeichnen von Cartoons, gezieltes Verwenden von Gefühlskärtchen, die Präsentation von Diagrammen oder das Arbeiten mit Farbe für eine erfolgreiche Mediation unerlässlich sind.

## Ausgangslage

Gezielt eingesetzte Visualisierung ist in den verschiedenen Phasen der Mediation ohne Zweifel hilfreich. Einige Konfliktlösungstools setzen auf die Kraft der Bilder und werden seit Jahren erfolgreich verwendet. Am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Stanford wurde eine Reihe von Studien durchgeführt, die sich mit den Vorteilen von Handzeichnungen für

die Zusammenarbeit in Gruppen auseinandersetzen. Demnach sind Skizzen dazu geeignet, Ideen zu externalisieren und anderen zur Verfügung zu stellen. Bilder können Konzepte und Denkmuster offenlegen und auch zur Diskussion einladen. Sie eröffnen der unmittelbaren Umgebung, wie Menschen wahrnehmen und sich die Welt vorstellen (Tversky 2002). Für eine differenziertere Auseinandersetzung mit der Visualisierung in Bezug auf Mediation werden im Folgenden drei wesentliche Anwendungsfelder unterschieden.

## Visualisieren beim Präsentieren

Der Mediator erklärt den Medianten Struktur und Merkmale des Verfahrens. Häufig wird dies neben der verbalen Darstellung über am Flipchart dokumentierte Überschriften oder kleine Skizzen realisiert. Ebenso werden verabredete Verhaltensregeln durch entsprechende Bildzeichen dargestellt. Dies klingt einfach, doch auch hier gilt es wachsam zu sein. Beispielfhaft soll angenommen werden, der Mediator würde mithilfe der Skizze einer ausgewogenen Waage den Aspekt der Allparteilichkeit für die Medianten visuell unterstreichen wollen. Tiefer gehend betrachtet ist folgender Prozess beschreibbar (Wahrnehmungslehre): Zunächst geht der Mediator davon aus, dass seine individuelle Assoziation („Eine ausgewogene Waage steht für Allparteilichkeit“) für den darzustellenden Aspekt verwendbar ist. Er nutzt also ein Bild, welches er mit einem bestimmten Sachverhalt verknüpft hat, und präsentiert dieses den Medianten. Im nächsten Schritt betrachten dann die Medianten diese Skizze. Und nun geht es rund im Gehirn: Die über das Auge aufgenommene physikalische Energie wird in neuronal kodierte Information zur Weiterverarbeitung im Gehirn umgewandelt. Danach wird eine innere Repräsentation des Objekts aufgebaut und im Prozess des „Identifizierens“ eine Einordnung vorgenommen. Die Medianten weisen dem Erkannten entsprechend ihren individuellen Erfahrungen und Vorkenntnissen schließlich eine Bedeutung zu (Zimbardo / Gerrig 1999).



# – Schwerpunkt – Narzissmus

*„Der narzisstische Mensch hat eine unsichtbare Mauer um sich erstellt; er ist alles, die Welt ist nichts – oder vielmehr: Er ist die Welt.“*

(Erich Fromm, Psychologe und Philosoph, 1900–1980)



Um im Arbeitsleben Erfolg zu haben, ist ein gewisses Maß an Dominanz und Selbstvertrauen grundlegend. Vor allem für Führungskräfte ist es anderenfalls kaum möglich, sich in konfliktgeladenen Situationen zu behaupten. Auch privat ist es manchmal nötig, die eigenen Wünsche an die erste Stelle zu setzen. Wer sich ständig hinten anstellt und – aus Rücksicht auf andere – seine Pläne nicht verwirklicht, wird auf Dauer unglücklich.

Manchmal schlagen diese Charaktereigenschaften aber ins Extreme aus: bei narzisstischen Persönlichkeiten – Menschen mit einem egozentrischen Weltbild, die sich als wichtiger und wertvoller einschätzen als andere. Diesen selbstverliebten Menschen gilt es mit Bedacht zu begegnen, denn ändern kann man sie nicht. Aber man kann sein eigenes Verhalten ihnen gegenüber steuern. Wie Ihnen das gelingt, erfahren Sie in diesem Heft.

# Narzissmus und Management

Die Tatsache, dass narzisstische Verhaltensweisen im Management weit verbreitet sind, ist unbestritten. Es gibt positive narzisstische Verhaltensweisen, die dem Unternehmen und seiner Steuerung förderlich sind – aber auch destruktive, mit denen Führungskräfte den Unternehmen, ihren Mitarbeitern und Kunden, der Umwelt, der Gesellschaft und letztlich auch sich selbst großen Schaden zufügen. Welche Eigenschaften narzisstischen Führungspersonen zugeordnet werden und wie man Ihnen entgegenwirken kann, zeigt dieser Beitrag.

## Christof Schneck

Allgemein herrscht Konsens darüber, dass ein gesunder und konstruktiver Narzissmus eine wichtige, wenn nicht sogar die grundlegende Voraussetzung für die Besetzung und erfolgreiche Bewältigung einer Managementposition darstellt. Narzisstische Persönlichkeiten fühlen sich zur Übernahme von Führungsaufgaben und Machtpositionen geradezu getrieben. Das nie ganz zu stillende Bedürfnis nach Bewunderung und Anerkennung führt dazu, dass diese Personen ehrgeizig sind. Mit Charme und Charisma handhaben sie die Feinheiten der Selbstdarstellung (Dammann 2007: 95).

Unternehmen brauchen somit Führungskräfte mit narzisstischen Verhaltensweisen, um die entsprechenden Leitungspositionen überhaupt zu besetzen und um kontinuierlichen Wandel zu bewerkstelligen. Gleichzeitig müssen aber auch die Gefahren beachtet werden, die narzisstische Verhaltensweisen des Managements zur Folge haben. Sie reichen von Fehlverhalten gegenüber Mitarbeitern über strukturelle und kulturelle Verwerfungen bis hin zu Fehlentscheidungen bezüglich der Unternehmensstrategie, die sogar die Existenz von Unternehmen gefährden können. Als jüngstes und gravierendes Beispiel muss der Abgasskandal bei Volkswagen genannt werden. Durch den massiven Einfluss von Ferdinand Piëch und Martin Winterkorn, in der Presse ist von patriarchalischer Führung die Rede, ist es zwar einerseits gelungen, dass Volkswagen zum größten Autobauer der Welt wurde. Andererseits haben sich wohl aber auch ‚narzisstische Phänomene‘ im Unternehmen etabliert, die diesen Skandal erst möglich gemacht haben. Es wird von Verzweiflungstaten und Schweigegelübden gesprochen (Mascolo/Ott 2016).

## Der narzisstische Manager

Der Psychologe und Facharzt Gerhard Dammann stellt fest, dass ein nüchterner Diskurs über den Faktor Narzissmus im Management durch das schlechte Image, das der Narzissmus im Allgemeinen hat, erschwert wird (2007: 9 f.). Er unterscheidet einen im Management normalen und notwendigen

Narzissmus von destruktiven und pathologischen Formen, die jeweils völlig verschiedene Dynamiken freisetzen. Dieses Kontinuum narzisstischer Verhaltensweisen im Management soll nachfolgend anhand einiger Ergebnisse ausgewählter Autoren dargestellt werden.

## Narzissmus als positive Anpassung an herrschende Bedingungen

Michael Maccoby (Psychoanalytiker und Anthropologe) hat in seiner langjährigen Arbeit einen Wandel in der Persönlichkeitsstruktur der strategischen Führer in Unternehmen festgestellt – er spricht vom „narzisstischen Führer“. Die heutige hektische und chaotische Geschäftswelt erfordert Führer, die eher große Visionäre und Innovatoren sind als solide Gründer von Unternehmen, die sich sehr langsam verändern. Diese „positiven Narzissten“ verfügen über eine Vielzahl von positiven Seiten, insbesondere Visionen sowie die Fähigkeit, andere zu begeistern und die Zukunft neu zu gestalten. Produktive Narzissten sind nicht nur Risikoträger, sondern auch Charmeure, die die Massen mit ihrer ausgeprägten Rhetorik begeistern und bewegen können. Maccoby spricht hier auch vom charismatischen Führer (2000; 2001a; 2001b).



# Die literarische Konfliktanalyse

## Oscar Wilde: Das Bildnis des Dorian Gray

Klaus Harnack

Wenige Werke sind für das Schwerpunktthema Narzissmus passender als der 1890 erschienene Roman *Das Bildnis des Dorian Gray*. Der irische Schriftsteller Oscar Wilde verfasste das Werk im Zeitgeist des Fin de Siècle – einer Epoche, in der die Schönheit und das Lustsinnen im Mittelpunkt standen, ganz nach dem Motto: „Der einzige Weg, eine Versuchung

loszuwerden, ist, ihr nachzugeben.“ Dieser Roman passt in zweierlei Hinsicht in die gegenwärtige Ausgabe der Mediation: Zum einen bedient er das Thema Narzissmus aus dem Blickwinkel einer sich graduell verändernden narzisstischen Persönlichkeit und zum anderen besticht er durch seine Parallelen zur heutigen Zeit.



Bildquelle: © fotolia.com/oly

In Wildes umfangreichem literarischem Werk stellt *Das Bildnis des Dorian Gray* eine Einzelercheinung dar, denn es ist der einzige vollendete Roman, der dem Autor aufgrund der „unsittlichen“ und sehr direkten Sprache zwei Jahre Gefängnis bescherte. Stilistisch ist es ein Potpourri unterschiedlichster Strömungen, das sich unter anderem mythologischer Elemente, Stilmitteln der Antike und des Symbolismus bedient. Hierdurch wird der Roman zu einem Paradebeispiel des dekadenten Fin de Siècle, das von Frankreich ausgehend schnell zu einem gesamteuropäischen Phänomen wurde.

Umrahmt ist die Geschichte von einem mysteriösen Gemälde des jungen Dorian Gray, das an seiner statt altert. Die Handlung des Romans beginnt mit dem Maler Basil Hallward, der gerade das Porträt des Protagonisten Dorian Gray, einem vermögenden und dekadenten Schönling, fertigstellt. In dieser Szene tritt ein Freund des Malers auf, der Dandy Lord Henry Wotton, der unmittelbar von Dorians Schönheit in Bann gezogen wird. Um seine Aufmerksamkeit zu erlangen, umschmeichelt Lord Henry Dorian und stellt dessen Schönheit bei jeder Gelegenheit in den Mittelpunkt. Im Verlauf der weiteren Handlung gerät Dorian immer mehr unter den Einfluss von Lord Henry, der Dorian die Kunst der verschwenderischen Sinneslust lehrt und ihn von jeglichen moralischen Skrupeln befreit. Vor diesem Hintergrund äußert Dorian den Wunsch, dass sein Gemälde an seiner Stelle altern möge, und dieser Wunsch geht in Erfüllung. Durch die fortwährende Indoktrination von Lord Henry und befreit von moralischen Konsequenzen durch das Gemälde, beginnt Dorian einen drastischen Lebenswandel zu vollziehen, der sich in Veränderungen des Gemäldes manifestiert: Das darauf abgebildete Antlitz Dorians verliert seine Schönheit und nimmt zunehmend grausame Züge an. Der Roman endet nach einer dramatischen Entwicklung damit, dass Dorian sich durch einen Messerstich in das Gemälde schließlich selbst tötet.

Dem Textausschnitt, der als Grundlage für die literarische Konfliktanalyse dienen soll, gehen folgende Ereignisse voraus: Während einer Theateraufführung verliebt sich Dorian in die junge Schauspielerin Sibyl Vane und schon bald verloben sich die beiden. Nachdem Dorian seinen Freunden von der Verlobung berichtet hat, kommt es nach einem weiteren Theaterbesuch zusammen mit Lord Henry zum Zerwürfnis zwischen den Verlobten. Dorian ist von der schauspielerischen Leistung Sibyls äußerst enttäuscht und stellt sie nach der Vorstellung zur Rede. Sie erklärt, dass ihre Liebe zu ihm sie in ihrer schauspielerischen Fähigkeit hemme, da sie nun nur noch das Echte wahrnehmen und vertreten könne. Mit den Worten „Du hast meine Liebe getötet“ trennt sich Dorian von seiner Verlobten, irrt durch die Nacht und kehrt schließlich nach Hause zurück.

### Das Bildnis des Dorian Gray, Kapitel 7 (Auszug)\*

In der großen, vergoldeten venezianischen Laterne, die aus der Barke eines Dogen stammte und die von der Decke des großen eichengetäfelten Vorraums herabhing, brannten noch drei flackernde Gasflaschen: dünne blaue Flammenblüten schienen sie, von weißem Feuer umsäumt. Er drehte sie aus, warf Hut und Mantel auf den Tisch und ging durch die Bibliothek auf die Tür seines Schlafzimmers zu. Das war ein großes, achteckiges Gemach im Erdgeschoß, das er in seinem neuerwachten Gefühl für Üppigkeit vor kurzem sich selbst eingerichtet und mit einigen alten Renaissance-teppichen behangen hatte, die in einer nicht mehr benutzten Dachkammer in Selby gelagert hatten und jetzt zum Vorschein gekommen waren. Als er nach der Klinke griff, fiel sein Auge auf das Porträt, das Basil Hallward von ihm gemalt hatte. Überrascht wich er zurück. Dann ging er in sein Schlafzimmer. Er sah nachdenklich aus, als ob ihm etwas im Kopfe herumginge. Er nahm die Blume aus seinem Knopfloch und schien dann zu zögern. Schließlich ging er zurück, trat vor das Bild und schaute es prüfend an. In dem schwachen, verhaltenen Licht, das durch die hellgelben Seidenvorhänge drang, erschien ihm das Gesicht etwas anders als sonst. Es war ein anderer Ausdruck. Man hätte sagen mögen, um den Mund liege ein Zug von Grausamkeit. Es war seltsam.

Er drehte sich um, ging zum Fenster und zog das Rouleau hoch. Der helle Tag flutete in das Zimmer und fegte die gespenstischen Schatten in düstere Ecken, wo sie zitternd liegen blieben. Aber der seltsame Ausdruck, den er im Gesicht des Bildes bemerkt hatte, schien da bleiben zu wollen, schien sogar noch verstärkt zu sein. Das vibrierende, strahlende Sonnenlicht zeigte ihm die Linien der Grausamkeit um den Mund so deutlich, als ob er, nachdem er etwas Furchtbares getan, in den Spiegel gesehen hätte.



# (AdWords-)Anzeigen schalten?

Anzeigen sind „antiquiert“ und „out“. Dieser Auffassung sind viele persönliche Dienstleister wie Trainer, Berater und Coaches. Anders sehen dies viele Online-Unternehmen. Sie setzen, wenn es um das Gewinnen von Neukunden geht, immer stärker auf die klassischen Werbeinstrumente: Werbespots im Fernsehen und Anzeigen.

## Bernhard Kuntz

„Content is king“ – das verkünden Marketingberater seit einigen Jahren. Entsprechend viel Zeit investieren manche persönliche Dienstleister wie Trainer, Berater und Coaches heute unter anderem in das Verfassen von (Online-)Artikeln und Blog-Beiträgen – Zeit, die ihnen für andere Aktivitäten fehlt.

Als „antiquiert“ gilt bei ihnen hingegen das Schalten von (AdWords-)Anzeigen, weshalb in den letzten Jahren viele Berater ihre Marketingbudgets umgeschichtet haben. Statt für Anzeigen geben sie ihre begrenzten Marketingmittel heute für andere Dinge aus – zum Beispiel für das Drehen von Videofilmen, die sie auf Kanälen wie YouTube veröffentlichen. Oder für das Füttern und Betreuen ihrer Social-Media-Accounts durch irgendwelche Online-Marketing-Agenturen. Das führt wiederum zu einem Ausbluten der Fachzeitschriften-Landschaft – eine Entwicklung, die Trainer, Berater und Coaches anschließend nicht selten beklagen. So bedauern es zum Beispiel inzwischen viele Verkaufs- und Vertriebstrainer, dass in Deutschland keine Verkäuferzeitschrift mehr existiert (in der sie ihre Artikel veröffentlichen könnten) – und dies, obwohl das Thema Verkaufen ein zentrales in jedem Unternehmen ist. Die letzte Verkäuferzeitschrift, *SalesBusiness*, stellte vor zwei, drei Jahren ihr Erscheinen ein.

## Nicht eingleisig fahren

Dass Anzeigen alles andere als „old-fashioned“ sind, davon kann man sich allabendlich beim Fernsehen überzeugen. Schaut man sich auf den Privatsendern Formate wie *Germany's next Topmodell* oder *Goodbye Deutschland* an, dann fällt in deren Werbeblöcken auf: Die meisten Werbespots stammen von Online-Unternehmen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Partnerschaftsbörsen, Online-Banken oder Online-Textilhändler wie Zalando handelt. Warum schalten diese Unternehmen Werbespots in einem so antiquierten Medium wie dem Fernsehen? Wäre es nicht konsequent, wenn sie sämtliche Werbemittel ins Online-Marketing investieren würden? Schließlich gehört den Online-Medien doch, wie man oft hört, die Zukunft? Die meisten Online-Unternehmen taten dies bis vor wenigen Jahren auch. Doch irgendwann registrierten sie: Es bindet extrem viele Ressourcen an Zeit und Geld, online dafür

zu sorgen, dass ihr Unternehmen die gewünschte Bekanntheit gewinnt. Viel effektiver – und oft auch kostengünstiger – ist es, einmal einen Werbespot zu drehen und dann zwei, drei Fernsehsendern den Auftrag zu erteilen, diesen täglich oder wöchentlich 10-, 50- oder 100-mal zu senden. Mit ihren Online- und Social-Media-Aktivitäten erreichen sie immer wieder dieselben Personengruppen, während sie zu anderen keinen Zugang finden. Das wäre aber zum Ausbau des Kundenstamms wichtig. Also integrierten sie die klassischen Werbeinstrumente wie (AdWords-)Anzeigen und Werbespots wieder in ihre Marketingkonzepte.

## Online-Marketing und klassische Werbung verzahnen

Der Entwicklung hinken, wie so oft, die meisten Angehörigen beratender Berufe hinterher. Sie vertrauen weiterhin fast ausschließlich auf das Online- und Social-Media-Marketing, wenn es um das Steigern ihrer Bekanntheit und das Anbahnen neuer Kundenkontakte geht, statt einmal wie die oben erwähnten Online-Unternehmen darüber nachzudenken: Wie können wir das klassische Marketing sinnvoll mit dem Online- und Social-Media-Marketing verknüpfen?

Dabei wäre es für nicht wenige zielführend, das Schalten von (AdWords-)Anzeigen wieder in ihre Marketingkonzepte zu integrieren – dies gilt insbesondere für die persönlichen Dienstleister, die ihre Zielkunden adressmäßig nicht oder nur schwer erfassen können. Als Beispiel seien die Anbieter von Trainer- oder Coachausbildungen genannt. Oder die Coaches, deren potenzielle Kunden primär Privatpersonen mit den unterschiedlichsten „Problemen“ sind. Oder Trainingsanbieter, die nicht auf ausgewählte Branchen, sondern auf so allgemeine Themen wie „Präsentieren“ oder „Führen“ spezialisiert sind, weshalb im Prinzip jedes (Non-Profit-) Unternehmen in Deutschland ihr Kunde sein könnte. Denn ihnen allen fällt es in der Regel schwer, ihre potenziellen Kunden adressmäßig zu erfassen. Sie sollten also noch einmal neu darüber nachdenken, ob (AdWords-)Anzeigen eventuell eine Säule in ihrem Marketing-Konzept sein könnten. Deshalb hier einige Tipps zum Konzipieren und Schalten von (AdWords-)Anzeigen.

# Kostendruck fördert außergerichtliche Konfliktlösung

Durch das Kostenrechtsmodernisierungsgesetz 2013 wurden die Gebühren für Rechtsanwälte und Gerichte erhöht. Diese Erhöhung fiel bei kleineren Streitwerten besonders hoch aus, sodass das Kostenrisiko in diesen Fällen nun häufig den Wert der Sache übersteigt. Dies hat zu einem verstärkten Ausbau der außergerichtlichen Konfliktlösung – vor allem durch die Rechtsschutzversicherer – geführt.

Reiner Ponschab, Nicole Wiegard und Philip Kampmann

Das am 29. Juli 2013 verkündete Kostenrechtsmodernisierungsgesetz (KostRMoG) sollte den gesamten Bereich der Justizkosten neu strukturieren und durch eine Gebührenerhöhung Staatshaushalte und Berufsträger entlasten. So hielt der Gesetzgeber auch eine Anpassung der Rechtsanwaltsvergütung für notwendig, die die gestiegenen Kosten berücksichtigt.

Anwälte haben durch die gut gemeinte Erhöhung ihrer Einkünfte jedoch zunehmend Schwierigkeiten, bei kleineren Streitwerten für die gerichtliche Durchsetzung mandatiert zu werden.

Die Anwaltsgebühren wurden durchschnittlich um 12 Prozent angehoben. Bei kleinen Gegenstandswerten ist dieser Prozentsatz aber wesentlich höher. Die Reaktionen derjenigen, die die erhöhten Kosten in Zukunft vereinnahmen, und derjenigen, die sie zu tragen haben, fielen dementsprechend unterschiedlich aus. So begrüßten die Präsidenten der Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK) und des Deutschen Anwaltvereins (DAV) in einer gemeinsamen Erklärung die Verabschiedung des Gesetzes.

Verständlicherweise kritisch wurde die vorgesehene Gebührenerhöhung dagegen von jenen aufgenommen, die diese Gebühren zukünftig entrichten müssen: Verbraucher und Rechtsschutzversicherer.

Jörg von Fürstenwerth, Vorsitzender der Hauptgeschäftsführung des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV), wies auf die Konsequenzen des „verteuerten Rechtsstaates“ hin (GDV 2013):

„Wer sein Recht vor Gericht durchsetzen will, muss künftig tiefer in die Tasche greifen. [...] Es ist nicht auszuschließen, dass die steigenden Rechtsverfolgungskosten den einen oder anderen von der Wahrnehmung seiner rechtlichen Interessen abhalten könnten.“

Die Folgen, die sich aus diesen Gebührenerhöhungen für die prozessuale Durchsetzung ergeben könnten, brachte Gerhard Horrion, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Roland Rechtsschutz-Versicherungs-AG, auf den Punkt (Fiebig 2013):



## Kostenrechtsmodernisierungsgesetz: die Auswirkungen

Durch das KostRMoG erhöhten sich die anwaltlichen und gerichtlichen Wertgebühren. Zu beachten sind dabei auch die unterschiedlichen Steigerungssprünge bei den Gebühren.

Gegenstandswert bis ... Euro	Anwaltsgebühren (in Euro)		Gerichtsgebühren (in Euro)	
	bis 7/2013	ab 8/2013	bis 7/2013	ab 8/2013
300	25	45	25	35
500	25	45	25	35
600	45	80	35	53
900	65	80	45	53
1.000	65	80	45	53
1.200	85	115	55	71
1.500	105	115	65	71
2.000	133	150	73	89
2.500	161	201	81	108
3.000	189	201	89	108

Tabelle: Gebührenerhöhungen durch KostRMoG (© Reiner Ponschab).

# Wer ist der Schönste im ganzen Land?

Wenn jeder an sich denkt, ist an alle gedacht – Diven im Fußball

Cristiano Ronaldo, Zlatan Ibrahimović, Michael Ballack, Oliver Kahn oder auch Vlado Kasalo. Spezielle Typen, die vor allem eines ganz toll fanden und finden: sich selbst. Die Mannschaft ist der Star? Nö. Motto der selbstverliebten Diven: Wenn jeder an sich denkt, ist an alle gedacht. Kritik ist Majestätsbeleidigung, Zweifel am eigenen Tun ist in der DNA dieser Männer nicht vorgesehen. Eine Spurensuche.

**Guido Schäfer**

## Der schwedische Fußballgott

Es war einmal ein Reporter, der stellte Zlatan Ibrahimović eine profane Fußball-Frage. Es ging um die Quali-Chancen der schwedischen Nationalmannschaft für die EM in Frankreich. Schweden-König Zlatan: „Das weiß nur Gott.“ Der Reporter: „Zu Gott habe ich gerade keinen direkten Zugang.“ Zlatan: „Er steht vor Dir.“

Es gibt weitere Überlieferungen, die das Selbstverständnis des Unbeschreiblichen beschreiben. Als Ibrahimović zusammen mit Lionel Messi in Barcelona spielte, sagte er mit Blick auf den verkniffenen Taktiker Pep Guardiola: „Wir brauchen den Philosophen nicht, der Zwerg und ich reichen vollkommen.“



Zlatan Ibrahimović beim Testspiel von Paris Saint-Germain gegen RB Leipzig am 18. Juli 2014.

Von bleibendem Wert auch diese Botschaft an Pep: „Ich bin ein Ferrari und Du fährst mich wie einen Fiat.“ Ibrahimović konnte und kann sich derlei leisten, ließ Worten Taten folgen, wurde im Zuge seiner Wechsel von einem Topclub zum nächsten immer besser und teurer. Kein Fußballer des Erdballs verdient mehr. Und keiner hat dem Transfermarkt mehr Geld zugeführt. Als Zlatan Ibrahimović jetzt seinen Abschied von Paris Saint-Germain bekannt gab, twitterte er: „Ich kam als Gott und gehe als Legende.“

## Kult-Libero mit Skandalfaktor

In Mainz am Rhein spielte sich Ähnliches ein paar Nummern kleiner ab. Gesprochen wird bei den Nullfünfern über „Mister Versace“ heute noch.

Als Vladimir „Vlado“ Kasalo im September 1992 die Kabine des mausgrauen FSV Mainz 05 betritt, ist plötzlich Glanz in der Hütte. Der Nationalspieler aus Zagreb trägt sein Haar offen und Klamotten vom anderen Stern, Versace? Davon haben Jürgen Klopp und Co nie etwas gehört. Der Neue braucht viel Beinfreiheit. In der Kabine und auf dem Parkplatz. Kasalo kommt im 500er Mercedes. Er hat ewig nicht trainiert und hängt nach zwei Stadionrunden in den Seilen. Dass der Mann mit dem übergroßen Ego trotz Ausdauerwerten eines Hobbykegler sofort Stammspieler wird und bleibt, hat mit Mainz-Coach Josip Kuže zu tun. Man kennt sich aus gemeinsamen Zeiten in Kroatien. „Vlado ist Vlado“, wird Kuže später sagen, „man darf ihn nicht kritisieren.“ Kasalo bleibt eineinhalb Jahre, setzt sich eines Tages in seinen Benz und verlässt Mainz grußlos Richtung Kroatien.

Der Mann, der immer bündelweise Geldscheine bei sich hatte, hat Spuren hinterlassen. Ja, es ist möglich, eine halbe Stunde vor einem wichtigen Spiel auf der Massagepreitsche einzuschlafen. Ja, es ist möglich, seine Deutsch-Kenntnisse während eines mehrjährigen Deutschland-Aufenthalts zu ver-