

Narzisstischer Stil

Rainer Sachse, Annelen Collatz

- 2.1 Allgemeine Charakteristika – 14**
- 2.2 Zentrale Beziehungsmotive – 14**
- 2.3 Schemata – 15**
 - 2.3.1 Negatives Selbst-Schema – 16
 - 2.3.2 Positives Selbst-Schema – 18
 - 2.3.3 Beziehungsschemata – 20
 - 2.3.4 Normative Schemata – 21
 - 2.3.5 Regel-Schemata – 23
- 2.4 Manipulation – 25**
 - 2.4.1 Das Vorgehen – 25
- 2.5 Egozentrik – 26**
- 2.6 Empathie – 27**
- 2.7 Handlungsorientierung – 28**
 - 2.7.1 Das Problem – 28
- 2.8 Was könnte ein narzisstischer Chef tun, um die Kommunikation zu verbessern? – 29**
- 2.9 Was kann ein Mitarbeiter tun? – 30**
 - 2.9.1 Trojanische Pferde – 31

Ein narzisstischer Stil ist bei Führungskräften besonders wahrscheinlich. Daher wollen wir uns damit im Folgenden relativ ausführlich befassen.

2.1 Allgemeine Charakteristika

Leistungsbereitschaft

Will man eine Person mit einem narzisstischen Stil allgemein charakterisieren, dann fällt als Erstes deren hohe Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft auf: Sie arbeitet viel, steckt viel Zeit und Energie in ihre Karriere und versucht, so erfolgreich wie möglich zu werden. Dabei verschiebt sie oft ihre Work-Life-Balance in Richtung Work: Sie vernachlässigt manchmal ihr Privatleben, ihre Beziehungen, ihre Hobbys etc.

Eine Person mit einem narzisstischen Stil erweckt auch oft den Eindruck, dass sie trotz hoher Erfolge nie wirklich zufrieden ist: Sie scheint ständig von einer »Höher-schneller-weiter«-Mentalität getrieben zu sein.

Selbstvertrauen und Selbstzweifel

Die Person weist einerseits ein hohes Ausmaß an **Selbstvertrauen** und einen starken Glauben an ihre Fähigkeiten auf; andererseits wird sie aber auch häufig von **Selbstzweifeln** geplagt, sie ist trotz aller Erfolge (stark) kritikempfindlich und relativ schnell gekränkt.

Die starke Norm, **der Beste** zu sein, treibt sie ständig an. Sie hat aber auch hohe Erwartungen an andere: Sie will in ihren Bestrebungen nicht behindert werden und wenn sie es wird, reagiert sie oft ärgerlich und aggressiv.

Sie erwartet von anderen, gelobt und anerkannt zu werden; sie will respektvoll behandelt werden und erwartet einen »VIP-Status«. Auch spannt sie gern andere für ihre Ziele ein, delegiert Arbeit und sorgt dafür, unangenehme Arbeiten nicht machen zu müssen.

Handlungsorientierung

Sie ist meist **handlungsorientiert**, kann schnelle Entscheidungen treffen, denkt nicht über unnötige Details nach und handelt schnell.

Diese Person ist zumeist hoch sozial kompetent, durchsetzungsstark und geht Konflikten nicht aus dem Weg. Sie ist oft hoch empathisch, d. h. sie kann andere Personen gut verstehen und einschätzen, ist aber auch in der Lage, diese Empathie »abschalten«, wenn sie eigene Ziele gegen andere durchsetzen will.

2.2 Zentrale Beziehungsmotive

Das zentrale Beziehungsmotiv des narzisstischen Stils ist Anerkennung: Die Person möchte, dass andere ihr positives Feedback über die eigene Person geben, d. h. sie will hören,

- dass sie als Person o.k. ist;
- dass sie als Person liebenswert ist;
- dass sie positive Eigenschaften aufweist;
- dass sie kompetent ist, hohe Fähigkeiten hat, intelligent ist etc.

Ein weiteres wichtiges Motiv ist **Autonomie**: Die Person möchte eigene Lebensbereiche definieren, in denen sie selbst bestimmen kann: Sie will dort eigene Entscheidungen treffen, ohne jemand anderen um Erlaubnis fragen zu müssen, ohne sich mit jemandem abstimmen zu müssen.

Wird die Person in diesen Lebensbereichen bevormundet oder kontrolliert, dann neigt sie dazu, **reaktant** zu werden, d. h. sie entwickelt dann eine starke Tendenz des »Gerade nicht«, also sich jetzt gerade nicht bevormunden, sich auf keinen Fall kontrollieren zu lassen.

2.3 Schemata

Ein narzisstischer Stil (oder eine narzisstische Störung) ist durch charakteristische Schemata gekennzeichnet, die deutliche Konsequenzen für die Person selbst oder für Mitarbeiter haben.

Schemata sind Annahmen, die eine Person in ihrer Biografie entwickelt. Hat sich einmal ein Schema entwickelt, dann wird dies schnell und automatisch durch bestimmte Situationen aktiviert (»getriggert«) und steuert dann die weitere Informationsverarbeitung und Handlungsregulation.

Viele Schemata sind »hyper-allergisch«: Sie werden schon durch minimale Stimuli getriggert, entfalten dann aber massive (negative) Effekte im System (Emotionen wie Ärger, Reaktionen wie gekränkt sein, schnelle und heftige Handlungen etc.).

Da Schemata durch entsprechende Stimuli **schnell** aktiviert werden, kann eine Person mit narzisstischem Persönlichkeitsstil auch leicht »allergisch« reagieren: Sie kann sehr schnell gekränkt oder beleidigt sein!

Man muss wissen, dass Schemata praktisch nicht akkommodieren: eine Schema-inkonsistente, das Schema falsifizierende Information führt **nicht** dazu, dass ein Schema verändert wird, sondern dazu, dass sich ein neues, paralleles Schema bildet: Ein einmal gebildetes negatives Schema ändert sich von selbst praktisch nicht mehr, auch dann nicht, wenn neue Informationen das Schema widerlegen.

Schemata

Schemata sind resistent

2.3.1 Negatives Selbst-Schema

Das Schema

Narzisstische Störungen weisen **immer**, auch dann, wenn sie erfolgreich sind, negative Selbst-Schema-Annahmen auf (die mehr oder weniger stark negativ sein können). Es sind Annahmen der Art:

- Ich bin nicht o.k.
- Ich bin nicht liebenswert.
- Ich habe geringe (keine) Fähigkeiten.
- Ich bin ein Versager.
- Ich kriege nichts auf die Reihe.
- Ich kann Erwartungen nicht erfüllen etc.

Unmittelbare Konsequenzen, die aus diesen Annahmen resultieren, sind:

Kritikempfindlichkeit

- Die Person ist **stark kritikempfindlich**: Jede Art von Kritik kann das Schema »triggern«. Schon **leichte Kritik** kann die Person stark verletzen, kränken oder verärgern (nicht weil die Kritik so »hart« ist, sondern weil die Kritik das Schema triggert!).
- Die Person kann schlecht persönliche und fachliche Kritik unterscheiden. Selbst wenn ein Interaktionspartner deutlich macht, die Kritik sei nicht persönlich, sondern nur ein »sachliches Feedback«, wird das Schema der Person getriggert.

Selbstzweifel

- Sie hat oft (starke) Selbstzweifel, auch bei Handlungen, die sie »eigentlich« gut kann. Diese Selbstzweifel können sogar »wie ein zweiter Film« immer »mitlaufen«. Beispielsweise glaubt die Person nicht daran, dass sie gute Vorträge halten kann. Es strengt sie also enorm an, sich dieser Situation zu stellen. Von außen betrachtet ist die Person aber ein guter, zum Teil sogar sehr guter Vortragender.
- Phasenweise werden die Zweifel sehr stark, was zu Gefühlen von Versagen, Niedergeschlagenheit, Depressionen etc. führen kann. Dies ist besonders ausgeprägt nach »Niederlagen«, negativen Rückmeldungen etc.

■ Konsequenzen für die Person

Diese Annahmen haben viele Folgen für die Person:

Extrinsische

Leistungsorientierung

- Sie versucht, die Selbstzweifel durch Leistung zu kompensieren, was zu einer starken **extrinsischen** Leistungsorientierung führt. Die Person leistet nicht, »weil Leistung Spaß macht«, sie leistet, um Erfolge zu haben – und sie leistet, um ihre Selbstzweifel zu kompensieren. Dadurch realisiert sie meist

ein höheres Leistungsniveau als Personen, die »nur« intrinsisch leistungsmotiviert sind. Von außen betrachtet ist schwer zu differenzieren, ob eine Person extrinsisch oder intrinsisch motiviert ist. Die extrinsisch motivierte Person ist dadurch zu erkennen, dass sie mehr Feedback zu ihrer Leistung oder zum Erfolg braucht und dass sie aus sich heraus weniger Zufriedenheit für eine erreichte Leistung entwickeln kann.

- Die Person reagiert auf Kritik empfindlich, nimmt daher Kritik oft nicht an und setzt sich nicht damit auseinander; sie schneidet sich damit selbst von Feedback ab.
- Die Person ist trotz hoher Erfolge ständig von Selbstzweifeln geplagt, die sie nicht »abschalten« kann.
- Die Person empfindet Phasen von »Sinnlosigkeit«, von »Verzweiflung« und Niedergeschlagenheit.

Resistenz gegen Feedback

Strategien gegen negatives Feedback

Es gibt verschiedene Strategien, um kurz- und mittelfristig dem Interaktionspartner zu zeigen, dass negatives Feedback nicht angebracht ist und er das in Zukunft lieber lassen sollte.

- Erklärungen finden, warum man selbst dafür nichts konnte und andere bzw. die Rahmenbedingungen schuld waren (externaler Attributionsstil).
- Zum Ausdruck zu bringen, dass einen das Feedback nicht interessiert, im Sinne von »Ich mach das immer so.«
- Durch Mimik und Gestik den Interaktionspartnereinschüchtern.
- Mit etwas zeitlichem Abstand den Interaktionspartner spüren lassen, dass er eine Grenze überschritten hat und nun die Konsequenz folgt. Es wird z. B. etwas nicht genehmigt, ein Beitrag nicht gehört ... Hier fallen einem eine Vielzahl von Strategien ein, um sich am Interaktionspartner zu rächen. Und da diese Strategien sich schnell im Unternehmen herumspricht, verhindert die Person auf Dauer, echtes Feedback zu erhalten!

■ Konsequenzen für Mitarbeiter

Mitarbeiter der Person und Interaktionspartner werden durch diese Art der Schemata ebenfalls beeinträchtigt. Aufgrund eines eigenen positiven Selbst-Schemas überschätzen Mitarbeiter manchmal die »Kritik-Robustheit« der Person und machen dann die Erfahrung, dass diese viel empfindlicher ist als erwartet. So können sie die Person manchmal schon durch »harmloses« Feed-

back kann »gefährlich« sein

back »triggern« und verärgern. Auf diese Weise können sie durch jede Art von »kritischem Feedback« Beziehungskredit einbüßen und sich unbeliebt machen. Daher werden sie vorsichtig; sie geben der Person kaum noch Feedback oder enthalten ihr »kritische« Informationen vor. Dadurch wird die Kommunikation erschwert und die Person schneidet sich selbst von wichtigem Feedback ab.

2.3.2 Positives Selbst-Schema

Positives Selbst-Schema

Das Schema

Da Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil in ihrer Biografie irgendwann anfangen, durch Leistung ihr negatives Schema zu kompensieren, entwickeln sie, wenn sie damit erfolgreich sind, parallel zum negativen ein positives Selbst-Schema: Dieses enthält positive Annahmen über die eigene Person. Dabei können diese realistisch positiv sein, sind aber manchmal auch übertrieben und unrealistisch positiv.

Das Schema enthält dabei Annahmen wie:

- Ich habe gute (außergewöhnliche) Fähigkeiten!
- Ich bin (hoch) intelligent!
- Ich bin (hoch) kreativ!
- Ich bin (außergewöhnlich) leistungsfähig!
- Ich bin (hoch) belastbar!

■ Konsequenzen für die Person

Aus diesen Annahmen ergeben sich unmittelbare Konsequenzen:

Ist dieses Schema aktiviert, ist die Person optimistisch, in guter Stimmung, nimmt Herausforderungen an.

Hohe Selbst-Effizienz-Erwartung

- Das Schema führt zu einer starken Selbst-Effizienz-Erwartung.
- Eine Konsequenz aus dem Schema ist die Tendenz zur Selbstüberschätzung. Die Person neigt dazu, sich Arbeiten aufzuhalsen, die ihre Fähigkeiten, ihre Belastbarkeit etc. übersteigen. Sie kann dabei auch leicht die Komplexität von Aufgaben oder Anforderungen unterschätzen.
- Eine weitere Konsequenz ist Selbst-Überforderung: zu viel zu leisten, zu viel zu arbeiten, eigene Grenzen nicht mehr wahr- oder ernst zu nehmen.
- Das Schema macht die Person aber auch in hohem Maße leistungsbereit und versetzt sie in die Lage, Herausforderungen anzunehmen.

- Insgesamt verführt das Schema jedoch leicht zur Unterschätzung von Problemen und zur Überschätzung von Ressourcen.
- Die Person nimmt damit manchmal auch Herausforderungen an, die sie eigentlich nicht (im Rahmen vernünftiger gesundheitlicher Grenzen) bewältigen kann. Dadurch verschiebt die Person die Work-Life-Balance oft in Richtung »work«.
- Das Schema zeigt des Weiteren eine starke Tendenz anzugeben, »sich in besonders gutem Licht zu zeigen«.

Personen können sich überschätzen

Ist bei der Person das positive Selbst-Schema aktiviert, kann man Interventionen und Empfehlungen sehr gut in dem Sinne platzieren, dass man an die Weiterentwicklung appelliert. Man betont, wie die Person noch besser werden kann, leichter durch's Leben kommt etc. Angemessen freundlich kann negatives Feedback auch angenommen werden.

Ein Coachee wandte sich einmal an mich (AC), da er sich ungerecht vom Arbeitgeber behandelt fühlte. Er hatte einen neuen Weg eingeschlagen, um seine Mitarbeiter zu fördern. Vom Vorgesetzten wurde dies kritisch betrachtet, was er wusste. Da der Coachee aus seiner Perspektive nicht genug Wertschätzung erhielt, informierte er die Presse und diskreditierte seinen Arbeitgeber. Er hatte im Vorfeld nicht versucht, mit seinem Arbeitgeber über die Angelegenheit zu sprechen. Erwartungsgemäß reagierte der Arbeitgeber mit Gegenkritik. Im Laufe des Coachingprozesses konnte der Coachee aber beide Perspektiven einnehmen. Dadurch wurde die Emotionalität in Form von Ärger reduziert und wir entwickelten eine deeskalierende Strategie, die auch griff.

Beispiel

Ich ging einmal mit einem anderen Coachee gemeinsam über eine Ampel. Diese war rot. Er meinte nur: »Wenn ich komme, muss die Ampel doch auf grün springen.« Es war nicht als Scherz gemeint.

■ Konsequenzen für Mitarbeiter

Mitarbeiter sehen manchmal durchaus, dass ihr Vorgesetzter falsche Entscheidungen trifft, die Komplexität von Aufgaben unterschätzt etc., und kommen damit in einen inneren Konflikt, denn sie können ihm nicht sagen, dass sie die Aufgabe kaum bewältigen kann, ohne das negative Selbst-Schema der Person damit zu triggern!

Mitarbeiter oder Interaktionspartner können der Person auch, aus dem gleichen Grund, nicht raten, »es langsamer angehen zu lassen«, »weniger zu arbeiten« o. Ä., denn das alles kann sie persönlich beleidigen.

2.3.3 Beziehungsschemata

Das Schema

Beziehungsschemata sind Annahmen der Person darüber, wie Beziehungen funktionieren oder darüber, wie man in Beziehungen behandelt wird. Auch in diesen Schemata »verdichten« sich biografische Erfahrungen.

Typische Beziehungsschemata

Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil weisen meist Beziehungsschemata mit folgenden Annahmen auf:

- In Beziehungen wird man bewertet und »geprüft«.
- In Beziehungen wird man kritisiert und abgewertet.
- In Beziehungen wird man kontrolliert und eingeschränkt.

■ Konsequenzen für die Person

Diese Schema-Annahmen haben für die Person charakteristische Konsequenzen:

Beziehungen sind ambivalent

- Die Person fühlt sich oft in Beziehungen und Interaktionen unwohl, weil sie sich »auf dem Prüfstand« und ständig bewertet fühlt. Obwohl sie meist »rational weiß«, dass das nicht so ist, hat sie dennoch das Gefühl, ständig geprüft und bewertet zu werden: Das macht Beziehungen anstrengend und zum Teil unangenehm.
- Die Person lässt sich daher nur langsam auf engere Beziehungen ein und auch erst dann, wenn sich der Interaktionspartner als vertrauenswürdig erwiesen hat. Die Person gibt daher neuen Bekannten erst einmal kaum persönliche Informationen, ist vorsichtig und zurückhaltend mit allem, »was gegen sie verwendet werden könnte« (aber nicht, um damit anzugeben!).
- Die Person hat daher eher viele (oberflächliche) Bekannte, aber nur sehr wenige enge Freunde.

■ Konsequenzen für Mitarbeiter

Beziehungsaufnahme ist schwierig

Die Schemata haben auch Konsequenzen für Mitarbeiter und Interaktionspartner:

- Interaktionspartner erhalten oft nur wenige persönliche Informationen über die Person.
- Mitarbeiter bekommen nur langsam ein persönliches Verhältnis zur Person; das Verhältnis bleibt lange relativ oberflächlich.
- Die Person ist meist höflich, auch freundlich, bleibt dabei jedoch distanziert: Sie wird »als Mensch« nicht wirklich greifbar.

2.3.4 Normative Schemata

Die Schemata

Normative Schemata sind solche, die der Person verbindliche Vorschriften darüber machen, was sie tun soll, tun muss, tun darf oder was sie nicht tun sollte oder darf.

Normen setzen einer Person (mehr oder weniger) verbindliche Ziele, die (motivationstheoretisch gesehen) alle Vermeidungsziele sind: Sie definieren letztlich Aspekte, die nicht eintreten sollen (daher befriedigt deren Erreichung auch **nicht** zugrunde liegende Motive!).

Normen werden auch »Antreiber« genannt, da sie hohe persönliche Standards setzen, an denen sich die Person orientiert.

Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil weisen Normen der folgenden Art auf:

- Leiste viel!
- Streng dich an!
- Sei erfolgreich!
- Sei der Beste!
- Übertreffe andere!
- Sieh zu, dass du dich immer auf dich selbst verlassen kannst!
- Vermeide Kritik und Abwertung!
- Gib nicht zu viel von dir preis!

Typische normative Schemata

Und auch:

- Stell dich, deine Fähigkeiten und Erfolge deutlich dar!
- Mach anderen klar, wer und was du bist!

Und auch:

- Mach dich nicht abhängig!
- Sieh zu, dass du dich auf dich selbst verlassen kannst!

■ Konsequenzen für die Person

Die Normen haben zur Folge, dass die Person in sehr hohem Maße (extrinsisch!) leistungsmotiviert ist: Sie strengt sich massiv an, verfolgt Ziele ausdauernd und ist damit auch wirklich erfolgreich. Der Erfolg befriedigt jedoch nicht grundlegende Motive; er macht die Person daher nicht zufrieden!

Die Person neigt sehr stark dazu, mit anderen in Wettbewerb zu treten: »Gut zu sein heißt, besser zu sein als andere.« Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil sind daher stark wettbewerbsorientiert: Ist jemand besser als sie, nehmen sie dies als Herausforderung, »den anderen zu schlagen«.

Hohe Wettbewerbsorientierung

Leistung über alles

Die Person zeigt starke Tendenzen, Leistungsstandards auf alle Lebensbereiche auszudehnen: Auf Tennisspielen (»bester Spieler im Club«), auf Urlaub (»es muss ein besonderer Urlaub sein«) etc. Man kann sagen: »Leistung infiziert alle anderen Bereiche.« Man spielt Golf, um zu entspannen und bald muss man der beste Golfer im Club sein.

Burnout

Die Person neigt dazu, ihre Leistungsgrenzen, ihre Erschöpfung, ihre Frustrationen etc. zu ignorieren und »mehr desselben« zu machen. Damit steigt das Risiko von Burnout, psychosomatischen Erkrankungen etc.

Angeben

Die Person neigt (stark) dazu anzugeben: Sich (extrem) positiv darzustellen, deutlich zu machen, wie toll sie ist. Irgendwann tut sie dies automatisch, sie kann gar nicht mehr anders: Dann erzählt sie allen, die es nicht hören wollen, was sie Tolles getan hat, wen sie Tolles kennt usw.

Dagegen hält sie aber persönliche Informationen eher zurück und lässt sich »nicht in die Karten gucken«.

Die Person bindet sich auch nur schwer wirklich an eine andere Person: Sie hat den Eindruck, autonom bleiben zu müssen, um sich notfalls immer auf sich selbst verlassen zu können.

■ Konsequenzen für Mitarbeiter

Hohe Standards an andere

- Mitarbeiter werden von der Person oft den gleichen Leistungsstandards unterworfen: Man »gibt alles«, »Leistung ist das Wichtigste«; wer das nicht tut, ist ein »Weichei«.
- Die Person akzeptiert oft andere Auffassungen von Arbeit nicht und mag »Ausreden«, »Drückeberger« oder »Dünnbrettbohrer« überhaupt nicht.
- Mitarbeiter und Interaktionspartner sind oft (starken) Angeber-Tendenzen ausgesetzt: »Mein Haus, mein Boot, mein Pferd!«. Die Personen stellen sich (übertrieben) positiv dar, machen deutlich, was sie können oder erreicht haben; auch durch Kleidung, Uhren, Autos etc. Das macht Interaktionspartner oft neidisch, nervt viele jedoch auch und erzeugt eine Gegentendenz, die Person abzuwerten.
- Mitarbeiter haben oft den Eindruck, nur die positive Fassade der Person zu kennen, ansonsten aber nichts von der Person zu wissen: Dies erschwert die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung.

Beispiel

Eine Klientin erzählte einmal, dass ihr Chef sehr stolz über seinen Fitnesszustand im Team berichtete. Er würde zwei- bis dreimal die Woche joggen gehen und keiner im Team – seine Mitarbeiter waren bis zu 20 Jahre jünger – wäre fitter als er. Was er dabei völlig

außer Acht gelassen hat, ist die Tatsache, dass eben diese Mitarbeiterin ein halbes Jahr vorher den Iron-Man auf Hawaii erfolgreich absolviert hatte und sogar Dritte in ihrer Altersklasse wurde.

2.3.5 Regel-Schemata

Das Schema

Regel-Schemata sind **Erwartungen, die eine Person an andere richtet**: Die Person erwartet von anderen, in bestimmter Weise behandelt zu werden. Die Regeln, die Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil aufstellen, sind immer Ich-zentriert, z. B.: »Ich will von niemandem an etwas gehindert werden!«. Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil glauben meist, dass sie berechtigt sind, solche Erwartungen zu haben und durchzusetzen und dass sie berechtigt sind, die Nicht-Befolger ihrer Regeln zu strafen.

Typische narzisstische Regel-Schemata sind:

- Man hat mich zu loben und anzuerkennen!
- Man hat meine Fähigkeiten und Erfolge zu erkennen und angemessen zu würdigen!
- Man hat mich nicht zu kritisieren!
- Man hat mir einen VIP-Status und Sonderrechte einzuräumen!
- Man hat mich nicht zu behindern!

Typische Regel-Schemata

Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil scheinen beispielsweise in der Erwartung zu leben, dass, die Verkehrsleitstelle alle Ampeln bis zur Arbeitsstelle auf grün schaltet, sobald sie morgens ihr Haus verlassen. Da diese das aber nicht tut, wollen solche Personen zumindest nicht behindert werden. Also haben ihrer Ansicht nach alle, die weniger als 60 km/h in der Stadt fahren, gefälligst zur Seite zu fahren und sie vorbeizulassen.

Relevanz der Regel-Schemata

Eine Personen mit narzisstischem Persönlichkeitsstil ändert die Regeln entsprechend ihrer Bedürfnisse. Die Regeln werden zwar allgemeingültig formuliert, sind aber variabel. Wenn sie mit einer solchen Person essen gehen und sie *jetzt* bestellen möchte und sich ärgert, dass gerade kein Kellner zur Verfügung steht, kann sie ihnen im Brustton der Überzeugung erläutern, warum es für das Restaurant wirtschaftlicher wäre, erst die neuen Bestellungen aufzunehmen und dann die weiteren Services wie Essen und Getränke zu servieren oder abzukassieren, vorzunehmen.

Die Argumentation wäre ähnlich überzeugend, aber genau anders herum, wenn die Person genau *jetzt* bezahlen möchte. Danach wäre es für das Restaurant viel wirtschaftlicher, erst abzukas-

Spaß an der Arbeit trotz Chef
Persönlichkeitsstile verstehen, Kommunikation
erfolgreich und gesund mitgestalten
Sachse, R.; Collatz, A.
2015, XII, 130 S. 1 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-46750-3