

BIANCA OLESEN

# Der Mensch hinter der Maske



Vom Umgang mit narzisstischen Klienten  
in Coaching und Beratung

BIANCA OLESEN

# DER MENSCH HINTER DER MASKE

VOM UMGANG MIT NARZISSTISCHEN KLIENTEN  
IN COACHING UND BERATUNG

LESEPROBE

Junfermann Verlag  
Paderborn  
2016



Copyright © Junfermann Verlag, Paderborn 2016  
Coverfoto © DNY59 – www.istockphoto.com  
Covergestaltung / Reihentwurf Christian Tschepp  
Satz JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

ISBN 978-3-95571-983-6

*Dieses Buch erscheint parallel als E-Book.*

ISBN: 978-3-95571-430-7 (EPUB), 978-3-95571-431-4 (MOBI),  
978-3-95571-432-1 (PDF).

### **So wie ich bin**

Ich träume davon, dass jemand mich annähme, einfach so wie ich bin,  
mit meinen ungereimten Wünschen, unfertigem Charakter und alten Ängsten.

Ich träume davon, dass jemand mich gelten lässt, ohne mich zu erziehen,  
mit mir übereinstimmt, ohne sich anzustrengen.

Ich träume davon, dass ich mich nicht verteidigen muss,  
nicht erklären und kämpfen muss, dass einer mich liebt.

(Otti Pfeiffer)

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| Danksagung.....  | 9         |
| Einleitung.....  | 11        |
| <b>1. Was ist Narzissmus? .....</b>  | <b>17</b> |
| 1.1 Mythos und Wirklichkeit .....  | 17        |
| 1.2 Der Narzisst – ein verkannter Leidender?.....  | 22        |
| 1.2.1 Grandioser und depressiver Narzissmus.....   | 23        |
| 1.2.2 Narzissmus als Persönlichkeitseinseitigkeit.....   | 30        |
| 1.3 Diagnosekriterien für eine Persönlichkeitsstörung.....                                       | 35        |
| 1.4 Wann ist Narzissmus gesund, wann normal, wann pathologisch? .....                            | 41        |
| <b>2. Wie entsteht Narzissmus? – Hilfreiche Erklärungsansätze und Theorien ...</b>               | <b>45</b> |
| 2.1 Die Integration seelischer Anteile –<br>Narzissmus aus tiefenpsychologischer Sicht .....     | 47        |
| 2.2 Rollenspiele und Todesangst –<br>Narzissmus aus gestalttherapeutischer Sicht .....           | 53        |
| 2.3 Das Streben nach Anerkennung –<br>Narzissmus aus Sicht der Verhaltenstherapie .....          | 60        |
| 2.4 Potenzialentfaltung statt Leistungsgesellschaft –<br>was sagt die Gehirnforschung dazu?..... | 61        |
| <b>3. Die Maske des Narzissten –<br/>woran Sie die narzisstische Thematik erkennen .....</b>     | <b>65</b> |
| 3.1 Merkmale narzisstischer Menschen.....  | 65        |
| 3.1.1 Der übermäßige Wunsch nach Anerkennung.....  | 65        |
| 3.1.2 Mangelnde Selbstreflexion.....   | 69        |
| 3.1.3 Mangelnde Empathie.....  | 70        |
| 3.1.4 Mangelnde Kritikfähigkeit und leichte Kränkbarkeit.....                                    | 72        |
| 3.2 Die im Coaching präsentierten Probleme – und was dahintersteckt .....                        | 74        |
| 3.3 Nimm mich an und gib mich auf! –<br>Die narzisstische Beziehungsgestaltung.....              | 78        |
| 3.4 Die andere Seite der Maske.....  | 84        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Coaching mit narzisstischen Klienten –<br/>sich den Menschen hinter der Maske zuwenden .....</b> | <b>95</b>  |
| 4.1 Coaching- und Beratungsziele .....   | 96         |
| 4.2 Besonderheiten in der Arbeit mit narzisstischen Klienten .....                                     | 98         |
| 4.2.1 Durch einfühlsames Spiegeln Selbstreflexion fördern .....  | 99         |
| 4.2.2 Empathie fördern .....   | 114        |
| 4.2.3 Die Realitätsprüfung .....   | 119        |
| 4.3 Erleben fördern – Leben fördern .....  | 127        |
| 4.3.1 Die Sinneswahrnehmung erweitern.....   | 128        |
| 4.3.2 Die Körperwahrnehmung fördern .....  | 129        |
| 4.3.3 Innere Anteile sichtbar machen .....   | 130        |
| 4.3.4 Den Klienten in Bewegung bringen .....   | 132        |
| 4.3.5 Polaritäten erlebbar machen.....   | 133        |
| 4.4 Umgang mit Kränkungen: Training des Selbstoffenbarungsohres.....                                   | 139        |
| <br>   |            |
| <b>5. Der Coach als Instrument – Haltung, Fertigkeiten und Eigenschaften.....</b>                      | <b>143</b> |
| 5.1 Die Persönlichkeit des Coachs – ein entscheidender Wirkfaktor .....                                | 143        |
| 5.1.1 Innere Antreiber.....  | 145        |
| 5.1.2 Der Coach als wohlwollendes Gegenüber .....  | 147        |
| 5.2 Bildsprache und innere Bilder nutzen .....   | 151        |
| 5.3 Gegenständlich arbeiten .....  | 154        |
| 5.4 Körperbewegung(en) nutzen .....  | 157        |
| 5.5 Vage Formulierungen verwenden.....   | 159        |
| 5.6 Mikromimik nutzen .....  | 159        |
| 5.7 Coaching-Auftrag durch Dritte .....  | 165        |
| 5.8 Weiterleitung narzisstischer Klienten an den Therapeuten<br>oder an andere Hilfsangebote .....     | 166        |
| 5.8.1 Unterstützung, wenn das Umfeld nicht trägt .....   | 167        |
| 5.8.2 Weitere Unterstützungsmöglichkeiten für den Klienten .....                                       | 167        |
| <br>   |            |
| <b>6. Herausforderungen in der Arbeit mit Narzissten.....</b>  | <b>171</b> |
| 6.1 Stolpersteine .....  | 171        |
| 6.2 Nützliche Fähigkeiten eines Coachs im Umgang<br>mit narzisstischen Reaktionen .....                | 199        |
| <br>   |            |
| Literatur.....   | 205        |

Die grandiose Seite verachtete den anderen Teil und geriet in Wut, wollte dem Sog hin zum Buch nachgeben, koste es, was es wolle, statt sich davon abhalten zu lassen.

Und die Erwachsene schließlich war damit beschäftigt, im Kampf der beiden zu vermitteln, um schreiben zu können.

Möglicherweise bekommen Sie eine Idee davon, wie erschöpfend diese Zeit war. Und hier ging es nur um ein Projekt, ein Buch. Fühlen Sie sich nun ein in Menschen, die diesen inneren Kampf immer und immer wieder bei alltäglichen Entscheidungen kämpfen, und Sie bekommen ein erstes Gefühl dafür, wie es ist, in einer narzisstischen Struktur gefangen zu sein.

### **Wir werden nicht anders, sondern mehr**

Aus der obigen Beschreibung ist bereits deutlich geworden, dass auch ich narzisstische Anteile in mir trage. Ich kenne beide Plätze: den des narzisstisch verletzten Klienten und den des Coachs. Daher weiß ich um das Phänomen Narzissmus und die Schwierigkeiten, die sich dadurch im Coaching ergeben können.

Diese beiden narzisstischen Seiten von mir, die depressive wie die grandiose, werden mich wie viele andere Facetten meiner Persönlichkeit begleiten, solange ich lebe. Nach meiner Erfahrung und meinem Verständnis kann es nicht gelingen, einen ungeliebten Persönlichkeitsanteil zu beseitigen. Die Lösung liegt stattdessen darin, die Facetten der eigenen Persönlichkeit mit ihren oft gegenläufigen Bedürfnissen und Gefühlen anzunehmen. Mit den vielen Persönlichkeitsanteilen in uns leben und umgehen zu lernen. Uns und unsere Beziehungen nicht logisch, geradlinig, gleichförmig, vorhersehbar und damit letztlich langweilig zu wünschen, sondern lebendig, spontan, unvorhersehbar, sich ständig bewegend und entwickelnd zu gestalten.

Und diese Vorannahme gilt auch für das Coaching. Schon oft habe ich den Satz „Und ich dachte, damit wäre ich schon durch ...“ von Klienten und Kollegen gehört. Auch ich war mal ein Anhänger der „operativen Persönlichkeitsentwicklung“: Wenn man aus seiner Persönlichkeit erst alles „entfernt“ hätte, womit man sich schwertut, könne man um das Übriggebliebene herum die Persönlichkeitseigenschaften entwickeln, die man vermeintlich noch braucht, die einem besser gefallen, meist: die den anderen besser gefallen würden.

Ich kenne die Idee, dass Entwicklung vor allem kognitiv geschieht, in Gesprächen, im Lernen und Arbeiten. Und ich verstehe und respektiere den Wunsch, irgendwann an den Punkt zu kommen, an dem alte Verletzungen endgültig verheilt sind, alter Schmerz nicht mehr weh tut, ein Thema abgearbeitet oder abgelöst ist. Nur habe ich bisher bei niemandem erlebt, dass dies gelingen kann.

Ich glaube vielmehr, dass der Weg in die Zufriedenheit, also in den eigenen Frieden, durch die Integration führt, durch die liebende Annahme auch dessen, was schmerzt, nervt, ärgert, behindert, stört. Sodass problematische Anteile nicht abgelöst oder „operativ entfernt“ werden, sondern der Reichtum der Facetten bewusster gelebt wird und Störendes durch den wiederbelebten Gegenpol ausgeglichen wird: Persönlichkeitsentwicklung ist meines Erachtens keine operative Methode, sondern das bewusste Erleben und Verstehen von Wachstum.

Wir werden eben nicht anders, sondern mehr.

Ich bin mir bewusst, dass es aus therapeutischer Sicht noch vieles mehr und auch viel Kontroverses zu diesem Thema zu schreiben gäbe. Doch in diesem Buch will ich dem Gesamtbild, Entstehungsbedingungen und Herangehensweisen *für Coaching und Beratung* näher auf den Grund gehen. Ich wende mich also an Leser, die als Coach, Berater und in anderer Funktion beratend mit Menschen arbeiten. Dies ist insgesamt ein weites Berufsfeld. Um den Lesefluss nicht unnötig zu behindern, wird im Folgenden zusammenfassend von Coaching und Coachs gesprochen.

Auch wenn die Begleitung resp. das Coaching Ihrer Klienten in diesem Sinne Ihre „Arbeit“ ist, liebe Leserin, lieber Leser, möchte ich das Wort „Arbeit“ nicht für die Art der Begegnung verwenden, wie sie in diesem Buch beschrieben wird. Der Fokus soll nicht auf die Arbeit im Sinne festgelegter Abläufe, Arbeitsschritte oder Programme gelegt werden, die dazu dienen, ein im Voraus definiertes Ziel zu erreichen. Ich möchte den Blick auf die zwischenmenschliche Beziehung, die Begegnung im Moment, kurz: den konkreten Umgang mit einer narzisstischen Reaktion richten: Dieses Vorgehen ist wesentlich kleinschrittiger als die Arbeit mit vielen anderen Klienten. Je ausgeprägter die narzisstischen Züge eines Klienten sind, desto mehr könnte man sogar von einem *kleinstschrittigen* Vorgehen sprechen. Dabei sollen Sie natürlich die Ziele Ihres Klienten nicht aus den Augen verlieren, schließlich haben Sie ja einen Arbeitsauftrag mit einem konkreten Ziel. Ich möchte Sie lediglich ermutigen, Ihren Anspruch an das Tempo, mit dem Sie das Ziel erreichen möchten, zugunsten begegnungsorientierter Momente zu drosseln und so für die Nachhaltigkeit der Ziele zu sorgen.

Darüber hinaus will ich auch gleich zu Beginn darauf hinweisen, dass die narzisstischen Strukturen der Klienten dem Coaching Grenzen setzen: Ist der Anteil narzisstischer Reaktionen im Verhalten eines Klienten so hoch, dass er die Kriterien für eine narzisstische Persönlichkeitsstörung nach ICD-10 bzw. DSM-5 erfüllt (vgl. Abschn. 1.3), benötigt dieser Mensch eine andere Unterstützung als ausschließlich die eines Coachs. Ich spreche hier konkret von Psychotherapie, die beziehungsorientiert vorgeht und das Beheben psychischer Krankheit oder Störung fokussiert, die in der Persönlichkeit des Menschen zum Ausdruck kommen und Probleme bei der Lebens-

bewältigung hervorrufen. Im Gegensatz dazu fokussieren Coaching und Beratung eine akute, nicht zu bewältigende Situation und deren Lösung und gehen dabei ziel- und ergebnisorientiert vor.

Eine narzisstische Entwicklung kann zudem auch Auswirkungen wie zum Beispiel Delinquenz, antisoziales Verhalten oder Suizidalität haben. Dies muss zusätzlich zur Begleitung durch Coaching in einem anderen Rahmen betrachtet und bewertet werden, der nicht Inhalt dieses Buches ist. Gerade bei somatischen Symptomen, Substanzmissbrauch und Sucht, bei Selbst- und Fremdgefährdung müssen Fachärzte, Beratungs- und Hilfestellen und möglicherweise auch andere behördliche Stellen in die Begleitung einbezogen werden.

### Zum leichteren Verständnis des Textes

Bevor wir nun in das Thema einsteigen, möchte ich noch ein paar Worte zur Struktur des Textes verlieren, um Verwirrung oder Missverständnissen vorzubeugen:

**Geschlechterfrage.** Dieses Buch verzichtet der Verständlichkeit halber auf die Unterscheidung zwischen männlicher und weiblicher Form und Anrede. Wenn von Klienten, Kollegen usw. die Rede ist, dann sind damit selbstverständlich beide Geschlechter gemeint.

**Begrifflichkeiten.** Außerdem wird der sprachlichen Vereinfachung halber im Text von „dem Narzissten“, „dem narzisstisch geprägten Klienten“, „narzisstischen Reaktionen“ oder der „narzisstischen Persönlichkeit“ gesprochen. Zum einen treffen diese Bezeichnungen keine Aussage über die Ausdrucksweise oder die Intensität narzisstischer Persönlichkeitsmerkmale. Zum anderen wollen sie *nicht* aussagen, dass ein Mensch narzisstisch *ist*, sondern dass seine Persönlichkeit narzisstische Seiten *hat*, ebenso wie auch andere Seiten. Und zuletzt ist damit in keinem Fall die „narzisstische Persönlichkeitsstörung“ gemeint, ein definierter Terminus der ICD-10 bzw. des DSM-5 mit einer umgrenzten Symptomatik.

**Anonymisierung.** Die im Buch erwähnten Klienten werden unter veränderten Namen zitiert.

**Literaturtipps.** Am Ende des Buches unter der Rubrik „Literatur“ finden Sie neben den hier zitierten Büchern noch einige weitere Titel, die ich Ihnen zur Vertiefung gern ans Herz legen möchte.

Und nach diesen Formalitäten wünsche ich Ihnen nun eine interessante Lektüre!

## 1.4 Wann ist Narzissmus gesund, wann normal, wann pathologisch?

Sind die Grenzen zwischen einer Persönlichkeitseinseitigkeit und einer krankheitswertigen Persönlichkeitsstörung so fließend, ist die Frage nach der Abgrenzung zwischen der gesunden, normalen und pathologischen Ausprägung umso drängender.

Wann ist ein Mensch noch als gesund, wann als normal und wann schon als krankhaft einzuschätzen im Hinblick auf seine narzisstischen Persönlichkeitszüge?

### Gesunder Narzissmus?

In der Literatur finden sich kontroverse Ausführungen zum Begriff des „gesunden Narzissmus“. Gemeint ist damit eine gesunde Art der Selbstliebe. Es ist wichtig und sollte das Ziel von Eltern in der Begleitung ihrer Kinder sein, dass diese eine gesunde Selbstliebe entwickeln. Das Kind sollte über das liebevolle Spiegeln seiner Gefühle, seines Verhaltens und seiner Gedanken durch die Eltern zu einer liebevollen Haltung zu sich selbst gelangen: *„Ich bin ich, und ich habe ein Recht auf meine Gefühle und Bedürfnisse und darauf, mich damit auf meine Weise auszudrücken. Ich bin gut und liebenswert, so wie ich bin, mit meinen Fähigkeiten und Nicht-Fähigkeiten. Ich kann mein Leben und meine Herausforderungen meistern, und dazu kann ich auf innere und äußere Ressourcen zurückgreifen und außerdem alles lernen, was ich will und brauche. Ich darf mein Leben gestalten und auf meine Weise glücklich sein.“* – Das meint ein Ja zur eigenen Person, welches Selbstwirksamkeit, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit ermöglicht. Und über die Bejahung insbesondere der eigenen Gefühle und Handlungsimpulse wird auch Selbst-bewusst-Sein, also die Bewusstheit der eigenen Empfindungen möglich. Wer sich seiner selbst bewusst ist, kann daraus in Freiheit gesunde Entscheidungen für sich und andere ableiten.

Da Narzissmus aber die Liebe meint, die sich auf ein Bild vom Ich richtet und nicht auf den authentischen inneren Kern des Ich, scheint das Wort Narzissmus für die gesunde Liebe des eigenen Selbst nicht gut geeignet. Es ist also zweifelhaft, ob es „gesunden Narzissmus“ überhaupt geben kann.

### Normaler Narzissmus

Welches Maß an narzisstischen Zügen einer Persönlichkeit kann nun als normal in Abgrenzung zum Krankhaften bezeichnet werden?

Das Adjektiv „normal“ leitet sich ab von dem Substantiv „Norm“ und bedeutet „der Norm entsprechend“. Das wirft die Frage auf, welcher Grad an narzisstischer Aus-

prägung aktuell der Norm entspricht. Die Norm leitet sich von der Mehrheit der Menschen unseres Kulturkreises ab. Zum Narzissmus unserer Gesellschaft wurde schon kurz Stellung bezogen. Sind Gier, Ellenbogen, Macht- und Statusbezogenheit und Egozentriertheit also die Norm? Diese Herangehensweise erscheint nicht hilfreich. Nützlicher erscheint hingegen die Betrachtung des Einzelnen anhand folgender Fragen:

### ***Ausprägung***

- Wie sehr durchdringen die narzisstischen Züge die Lebensbereiche des Einzelnen?
- Sind alle Lebensbereiche betroffen?
- Bleibt der Narzisst ständig hinter der Maske und in welchem Ausmaß?
- Oder gibt es Inseln? Gibt es Lebensbereiche, Menschen, Kontexte, in denen ein Aufweichen der Maske wahrnehmbar ist, in denen sich jemand auch „ganz anders“ zeigen kann, zum Beispiel weich, verletzlich, dankbar, (selbst)zweifelnd oder stolz, stark, aggressiv? Gibt es also innerhalb der Persönlichkeitsstruktur noch Lebendigkeit, Beweglichkeit?
- Hat der Einzelne ein wahrnehmbares Maß an Wahlfreiheit, kann er sich zwischen den scheinbar gegensätzlichen Facetten bewegen oder ist die Position der Grandiosität oder der Minderwertigkeit zum Fixpunkt erstarrt?
- Und inwieweit sind die Kriterien der ICD-10 oder alternativ des DSM-5 erfüllt?

### ***Emotionaler Zugang***

- Nimmt der Coach Facetten hinter der Maske wahr, die zart und vorsichtig eine andere Persönlichkeit anklingen lassen als die vordergründig präsentierte?

### ***Selbstwahrnehmung***

- Zeigt der Betroffene eine Fähigkeit zur Unterscheidung der Maske von „dem anderen“? Und wie hoch ist der Grad der Unterscheidungsfähigkeit?



### **Narzissmus in Kürze**

Narzissmus ist eine tiefgreifende Veränderung der Persönlichkeit eines Menschen in dem Sinne, dass sich – basierend auf der Erfahrung früher Ablehnung oder Überkontrolle – statt der organismischen, lebendigen Persönlichkeit eines Menschen eine Ersatzpersönlichkeit ausgebildet hat. Diese wird wie eine Maske „aufgesetzt“. Dies geschieht so früh, dass der Narzisst sie als seine wahre Persönlichkeit annimmt.

Die Erfahrung von emotionaler Deprivation oder erdrückender Überfürsorge kompensiert der grandiose Narzisst mit einer vorrangig großartigen Gewinnerpersönlichkeit, der depressive Narzisst reagiert, indem er vorrangig eine übergroße Helferpersönlichkeit ausbildet. Narzissten tragen aber beide Anteile in sich. Der Zugang zu den wahren Bedürfnissen und Gefühlen und den lebendigen Impulsen ist hingegen zuverlässig abgeschnitten.

Hinter seiner Maske leidet der Narzisst an dem Mangel an Zugehörigkeit und Anerkennung seiner wahren Persönlichkeit, die ihm selber nur vage bekannt oder gänzlich unbekannt ist.

Es gibt neben der klassifizierenden Sicht (ICD-10/DSM-5) auf Symptome und Folgen des Narzissmus als psychischer Erkrankung eine interessierte Sicht auf den Menschen hinter der Maske, der achtsam angesprochen und entdeckt werden möchte. Stecken Sie den Narzissten daher nicht in eine Schublade!

### **Fazit für den Coach**

Verfügt ein Klient über die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren und nach und nach seine Ersatzpersönlichkeit / Maske zu erkennen? Dann kann er eine Wahlfreiheit entwickeln. Er kann also dem eigenen Narzissmus auf die Spur kommen und ihn als einen einstmals wichtigen Überlebensmechanismus annehmen. Daraus erwächst im besten Fall eine Achtsamkeit für die eigenen inneren Abläufe als Voraussetzung für Flexibilität im Verhalten, die eine Voraussetzung für die Lösung von Problemen und Überwindung von Hindernissen ist. Dabei kann der Coach unterstützen.

Es kann sich in der gemeinsamen Arbeit allerdings zeigen, dass ein Klient gar keinen Zugang mehr zu seinen wahren Gefühlen und seiner wahren Persönlichkeit hat und dass er in der Beziehung zu seinem aktuellen Gegenüber auch keinerlei Idee von einem Selbst hinter der Maske entwickeln kann. Der Coach erkennt vielleicht keine anderen Facetten des Klienten. Oder er findet keinen Zugang zu Facetten, die er hinter der Maske wahrnimmt. Dann kann er mit dem Klienten *nur unter Einbezug der Maske* arbeiten, also den Status quo aufrechterhalten. Ist sich der Coach dieser Pattsituation bewusst, sollte er die Zusammenarbeit beenden und ggf. eine Psychotherapie empfehlen.

Ein Coaching ohne die Möglichkeit, hinter die Maske zu schauen, festigt diese nur und bringt den Klienten umso weiter weg von sich selbst und von dem nachhaltigen Erreichen seiner Coaching-Ziele.

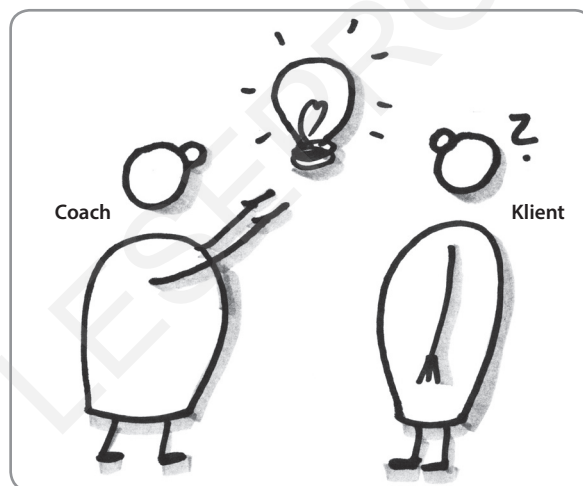
### 1. Falle: Absichtsvolle Veränderung

Würde der Coach diese neue Erfahrung absichtsvoll herbeizuführen versuchen, müsste der Klient damit bereits für den Coach „leisten“, und das alte Spiel seiner Kindheit wäre wiederholt. Das kann der Coach vermeiden, indem er nach dem Spiegeln nicht direkt auf die Metaebene wechselt, sondern die Erfahrung zunächst gelten und wirken lässt.



### 2. Falle: Bearbeiten auf der kognitiven Ebene

Im Rahmen der verschiedenen Methoden hätte der Coach im Anschluss an das Spiegeln viele Möglichkeiten, „fehlerhafte“, also einschränkende Kognitionen seines Klienten zu hinterfragen, wie z. B. das Metamodell der Sprache aus dem NLP (vgl. Kraft, 1998, S. 87ff.). Aber Achtung! Im Bearbeiten der gespiegelten Kognition (hier z. B.: „*Hat kein Erwachsener jemals geweint?*“) liegt eine Einladung zum Wechsel auf die intellektuelle Ebene, den kognitiven Anteil der jüngsten Erfahrung, und zur Vermeidung des emotionalen Anteils, der wertungsfreien Begegnung mit dem Menschen hinter der Maske.



**Abbildung 4.2:** Absichtsvolle Veränderung und kognitives Bearbeiten zwingen den Narzissten in seine Maske

Hier zeigt sich die erwähnte Notwendigkeit der kleinschrittigen Arbeit mit narzisstischen Klienten bereits sehr deutlich. Ist es dem Coach vertraut, mit gewonnenen Erkenntnissen direkt kognitiv weiterzuarbeiten, muss er stattdessen nun emotionale Erfahrungen ermöglichen: „*Ich sehe dich und ich nehme dich so an, du bist okay, so wie du bist.*“ Dazu muss er seinem Klienten zutrauen, dass dieser die Erfahrung

## 5.4 Körperbewegung(en) nutzen

Eine weitere Möglichkeit, die inneren Prozesse zu veranschaulichen und erlebbar zu machen, besteht im Einbeziehen der Körperbewegungen des Klienten. Körperbewegung meint hier

- die Haltung und Veränderungen der Haltung,
- ideomotorische Bewegungen (kleinste, unwillkürliche Bewegungsimpulse der Muskeln),
- autonome Bewegungen (unwillkürlich ausgeführte Gesten oder Mimiken),
- bewusst eingesetzte Gesten,
- bewusste und unbewusste Mimik,
- Mikromimik sowie
- Bewegung, die in der Sprache zum Ausdruck kommt, wie zum Beispiel „vor etwas wegrennen“, „die Augen verschließen“, „sich starkmachen“, „sich die Hände reiben“, „auf etwas herumkauen“, „Herzrasen“, „schlotternde Knie“, „sich ausschüttern vor Lachen“, „sich krumm machen“, „ins Laufen kommen“ u. v. m.

Es liegt in der Wahrnehmungsfähigkeit des Coachs, seiner Spezialisierung oder Fokussierung, welche Bewegung gerade seine Aufmerksamkeit erregt. Und es bedarf der Fähigkeit, diese Bewegungen unvoreingenommen und liebevoll interessiert hervorzuheben. Nicht im Sinne einer *Bedeutung*, sondern vielmehr im Sinne einer interessanten *Spur*, der er nachgehen möchte, um sich davon überraschen zu lassen, was am Ende des Pfades erscheinen mag. Dann kann sich der narzisstische Klient über die Bewegung seinen Bedürfnissen nähern und braucht sich nicht vor einem Coach zu schützen, der ihm direktiv eine Deutung überstülpen wollte.

### BEISPIEL

#### Standfestigkeit

Eine Klientin wünscht sich für die häufigen und ausgedehnten Telefonate mit ihrer Freundin die Eigenschaft „Standfestigkeit“: Wenn ihre Freundin ihr von deren Beziehungsproblemen erzähle, fiele es ihr schwer, geduldig zuzuhören. Sie werde sehr unruhig, obwohl sie ihrer Freundin in der „schwierigen Situation“ ihre volle Aufmerksamkeit und Zuwendung geben würde. Ich bin irritiert über den unterschwelliger Ärger, den ich wahrnehme, und ermuntere sie, sich einen Platz im Raum zu suchen und wie bei einer Skulptur mit ihrem Körper „Standfestigkeit“ darzustellen und so weiterzuerzählen. Nach kürzester Zeit macht ihre Hand unwillkürlich „schnappende“ Bewegungen, eine Geste, mit der man allgemein die Geschwätzigkeit einer anderen Person darstellt („Laber, laber!“). Darauf angesprochen ist sie überrascht, denn sie hatte die autonome Bewegung nicht einmal wahr-

genommen. Ich lade sie ein, immer noch fest auf dem Boden stehend die Geste bewusst zu wiederholen und auch dem nun entstehenden Bewegungsimpuls des Armes nachzugeben. Nun lasse ich sie noch ein Geräusch zu dieser Geste finden. Sie quakt wie eine Ente. Hinter der Maske der netten, hilfsbereiten Freundin entdeckt sie die Seite von sich, die am Ende ihrer Geduld und genervt ist und gerne einmal „Nein“ sagen würde, anstatt ihre Standfestigkeit im Umgang mit den Problemen ihrer Freundin zu trainieren. Der authentische Impuls lag in der Bewegung, und über diese konnte sie ihn erleben.

### **Zerrissenheit**

Ein Klient beschreibt, er fühle sich zwischen seinem Job und seiner Familie hin- und hergerissen, so als zöge von beiden Seiten jemand an seinen Armen. Ich lade ihn ein, sich hinzustellen und die Arme abzuspreizen und der Bewegung des Hin- und Hergerissenseins nachzufühlen: Wann immer er im Erzählen von der einen oder der anderen Seite erzählt, soll er sich hier- oder dorthin „ziehen lassen“, mit den Füßen aber auf seinem Platz stehen bleiben. Schnell empfindet der Klient Anstrengung, Unruhe und sogar Körperschmerzen, die er mit seinen häufigen Rückenschmerzen in Verbindung bringt. Vor allem aber erlebt er jetzt die Unzufriedenheit darüber, weder im Job noch in der Familie wirklich anzukommen, sondern in dem Anspruch, überall der Beste zu sein, tatsächlich nirgendwo vollständig präsent zu sein. Der Unterschied liegt in der bewussten Wahrnehmung der Unzufriedenheit und der Erkenntnis, dass er nicht Opfer der Umstände ist, sondern Mitgestalter der Situation, weil er sich auf keinen Platz voll und ganz einlässt.

### **Vollgas**

Eine Klientin mit Motivationsproblemen im Job beschreibt, wie sie es im Unternehmen allen recht machen wolle und deshalb ihre eigenen Bedürfnisse immer hintenanstelle. Als ich die Verachtung anspreche, die in ihrer Sprache, Stimme und Mimik zum Ausdruck kommt (zur Arbeit mit dem Gefühl der Verachtung siehe Abschnitt 5.6.), beschreibt sie ihr inneres Dilemma aus dem Anspruch, die gute Fee des Unternehmens zu sein, und dem Ärger darüber, wie die Kolleginnen sie als selbstverständlich betrachten, so: „Es ist wie mit Vollgas anzufahren und dann eine Vollbremsung zu machen.“ Ich lade sie ein, dies ein paarmal tatsächlich zu tun: Mit Vollgas loszulaufen, um sofort wieder abzubremsen. Hin und her. Nach einigen „Sprints“ sagt sie schließlich: „Ist das anstrengend! Darauf habe ich echt keine Lust mehr.“

Mit diesem Erleben von Anstrengung und Überdruß konnte sie sich jetzt auseinandersetzen und, statt ihre Gute-Fee-Motivation zu steigern, ihren Wunsch nach Abgrenzung und echter Anerkennung wahrnehmen.

## 6. Herausforderungen in der Arbeit mit Narzissten

Menschen mit stark ausgeprägt narzisstischen Zügen zu begegnen und mit ihnen „klarzukommen“ kann durchaus eine Herausforderung sein. Das gilt auch oder besonders für das Coaching und betrifft nicht nur die Arbeitsweise im Coaching, sondern vor allem den Coach als Menschen. Zu erkennen, dass ein Klient sich rigide maskiert zeigt, und als Coach entsprechend kleinschrittig darauf zu reagieren erfordert gute Wahrnehmung, Spontaneität und Flexibilität. Und möglichst eine Vielfalt an kreativen, wahrnehmungsfördernden Übungen und Interventionen. Narzisstische Reaktionen nicht persönlich zu nehmen und das Interesse an dem Menschen hinter der Maske nicht zu verlieren, fordert einiges von dem Menschen, der damit in Berührung kommt.

Menschen reagieren manchmal erwartet, manchmal aber auch ganz unerwartet narzisstisch. Möglicherweise haben Sie gerade die grandios-narzisstische Maske eines Klienten als solche erkannt, da werden Sie plötzlich von einer depressiv-narzisstischen Reaktion überrascht – oder umgekehrt. Grundsätzlich ist die Vorannahme hilfreich, dass jeder Mensch narzisstische Reaktionen zeigt, sowohl die grandiosen Reaktionen als auch die depressiven, und dass es Antworten darauf gibt. Auch die Erläuterungen aus den Kapiteln 1 bis 5 haben bei Ihnen vielleicht schon ein größeres Verständnis für narzisstische Klienten geschaffen. In diesem Kapitel soll es noch einmal ganz konkret um die Stolpersteine gehen, die den Weg im Coaching mit narzisstischen Persönlichkeiten pflastern, und um wirkungsvolle Pfade, auf denen Sie diese Stolpersteine umgehen. Wie Sie sehen werden, besteht die Kunst vor allem darin, sich als Coach seiner eigenen narzisstischen Anteile bewusst zu sein und diese nicht „mit ins Spiel“ zu bringen.

### 6.1 Stolpersteine

In Kapitel 4 habe ich bereits auf hinderliche Interaktionsmuster (Fallen) hingewiesen, die die narzisstische Reaktion des Klienten festigen können. Die folgenden Stolpersteine beziehen sich hingegen im Kern auf den eigenen narzisstischen Anteil, den Sie als Coach mit in die Interaktion bringen. Vollziehen Sie also mit mir einen Perspektivwechsel und „kommen Sie sich selbst auf die Spur“!



## Beispiel 2

*„Ich bin eigentlich nur hier, um Ihnen zu sagen, dass ich Ihre Hilfe nicht weiter in Anspruch nehmen werde. Sicherlich stelle ich mich etwas dumm dabei an, Ihre Ideen umzusetzen, aber Sie setzen mich doch zu sehr unter Druck ...“*

Auch hier könnte sich der Coach ertappt oder angegriffen fühlen und gekränkt reagieren oder sich verteidigen. Hilfreich wäre, das Empfinden des Klienten aufzugreifen und in jedem Fall die Entscheidung des Klienten zu respektieren: „Ich höre, Sie fühlen sich unter Druck, und ich kann gut verstehen, dass Sie sich nicht länger unter Druck fühlen wollen.“

## **Der Klient ist weg und ich fühle mich miserabel, wie kommt das?**

Narzissten bringen andere unbewusst mit verächtlichen und abwertenden Reaktionen dazu, sich zu rechtfertigen, zu verteidigen oder sogar verbal „zurückzuschlagen“. Davor sind auch professionelle Begleiter nicht gefeit. Treffsicher sendet der Narzisst Botschaften, die den Begleiter persönlich berühren und an dessen eigener Selbstwertthematik und Unsicherheit rühren, an dessen eigenen narzisstischen Verletzungen.

Grandios-narzisstische Klienten nach der Stunde empört zum Coach: *„Das ist ja heute demotivierend gewesen!“*

Coach in der Rechtfertigung: *„Was hätte ich denn anders machen sollen?“*

alternativ aus der Gleichwertigkeit: *„Woran lag das? Ist das ein Thema für den nächsten Termin?“*

Depressiv-narzisstischer Klient: *„Ich glaube, ich habe ihre Frage falsch verstanden, entschuldigen Sie bitte.“*

Coach aus der Überordnung: *„Das macht doch nichts, fangen Sie ruhig noch einmal von vorne an.“*

alternativ aus der Gleichwertigkeit: *„Vielleicht habe ich Worte gewählt, die mehr meine waren als ihre. Vielleicht so: ...“*

So provoziert der Narzisst beim Coach Reaktionen, die nicht mehr von einer stabilen, souveränen Haltung zeugen und im Nachhinein ambivalent bewertet werden: dienen sie einerseits dem Schutz der Autonomie und fühlen sich „richtig“ an, bereut sie der Coach gleichzeitig, weil sie eskalationsfördernd und beziehungs-schädigend wirken. Der Coach erlebt dieselbe Ambivalenz zwischen den Impulsen des lebendigen Selbst und Anforderungen der Maske wie der Klient. In anderen Worten hat sich der narzisstische Anteil des Coachs mit dem des Klienten verbunden. Und genau wie

der Narzisst erlebt auch der Coach im Nachhinein nicht selten Schuldgefühle, wenn ihm bewusst wird, dass er aus einer Kränkung heraus agiert hat.

### Sich auf die Spur kommen ...

Hand aufs Herz: Kennen Sie solche Reaktionen von sich?

KLIENT: „Beim nächsten Mal buche ich wohl lieber den Meister statt eines Schülers. Dann erspare ich mir einen solchen Reifall, auch wenn das Coaching dann mehr kostet.“

Coach 1: „Bezeichnen Sie meine Arbeit gerade als ‚Reifall‘? Das verbitte ich mir.“

Coach 2: ... *legt den Kopf schief und setzt zu sprechen an, bleibt aber sprachlos.*

Coach 3: „Ich habe mehrere langjährige und fundierte Ausbildungen gemacht. Mich noch als Schüler zu bezeichnen, empfinde ich als höchst unangemessen!“

Coach 4: „Dann sollten Sie zukünftig wohl tatsächlich einen der sogenannten ‚Meister‘ buchen.“

Coach 5: „Ich habe auch schon motiviertere Klienten erlebt.“

Allen Reaktionen ist gemeinsam, dass sie als gerechtfertigt erscheinen könnten: Abgrenzung (1), Verachtung (2), Erklärung (3), Zustimmung (4) oder Verteidigung (5). Alle diese Reaktionen sorgen für sich allein aber auch für Rapportbruch, der im Nachhinein Schuldgefühle, schlechtes Gewissen oder Grübeleien auslöst. Meiner Erfahrung nach hat jeder Mensch narzisstische Anteile, die er auch mit fundierten Ausbildungen und regelmäßiger Reflexion nicht auflösen kann, die er aber integrieren kann, um nicht narzisstisch zu (re)agieren oder um zumindest zu bemerken, dass er narzisstisch (re)agiert. Dann kann er noch in der Situation bewusst anders damit umgehen, als den eigenen Narzissmus am Klienten auszuagieren.



### ***In manchen Coachings fühle ich mich wie auf einem Minenfeld – was ich auch sage, scheint falsch zu sein.***

COACH: „Sie stehen jetzt auf dem Platz Ihres Kollegen XY. Fühlen Sie sich einmal in dessen Situation ein und antworten Sie mir bitte als Herr XY. ‚Herr XY, wie geht es Ihnen dabei, wenn Herr Klient das zu Ihnen sagt?‘“

KLIENT: „Also ich denke ja, dass der XY dann ...“

COACH: (*unterbricht*) „Bitte stellen Sie sich vor, Sie wären Herr XY und sprechen Sie als Herr XY. ‚Herr XY, wie geht es Ihnen dabei, wenn Herr Klient das zu Ihnen sagt?‘“

KLIENT: „Sagen Sie mal, Sie halten mich wohl für dumm? Denken Sie, ich wüsste nicht, was ich tun soll?“

Bringen manche Klienten Sie dazu, sich für sie anzustrengen, während sie selber eher in der konsumierenden Position bleiben?  
 Fühlen Sie sich hin und wieder von Klienten geschmeichelt, aber auch unter Druck gesetzt, überfordert oder gar eingeschüchtert?  
 Bemerkten Sie manchmal im Nachhinein, dass Ihnen im Coaching die Distanz verloren gegangen ist und Sie sich mit dem Klienten zusammen gegen dessen Umfeld »verbündet« haben?  
 Dabei können narzisstische Reaktionen eine zentrale Rolle spielen. Narzissmus stellt spezielle Anforderungen an das Miteinander und löst nicht selten ungewollte Reaktionen beim Gegenüber aus – selbst bei gut ausgebildeten Coaches oder Therapeuten. Dieses Buch zeigt Wege zu einem anderen Umgang mit dem verkannten Phänomen Narzissmus auf: wie Sie Grenzen ziehen und Wachstum fördern können, indem Sie eine Verbindung zu dem Menschen hinter der narzisstischen Maske aufnehmen.



**Bianca Olesen** ist Heilpraktikerin für Psychotherapie und Gestalttherapeutin in eigener Praxis sowie Trainerin und Coach mit den Schwerpunkten Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, emotionale Kompetenz und Stress & Entspannung.

Kennen Sie schon  
diese Titel?



ISBN 978-3-87387-983-6

[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)

Coaching fürs Leben