

# »Mann, bin ich gut!« – Die Not narzisstischer Manager

**NARZISSMUS-SERIE, TEIL 1.** Der Hang moderner Menschen zu einer überzogenen Selbstdarstellung hat das Wirtschaftsleben erreicht. Narzisstische Manager können sich gut verkaufen, sie scheitern aber, weil sie Kritik nicht zulassen und Misserfolge leugnen, statt aus ihnen zu lernen. Was Narzissten sind und wie man ihnen mit Coaching helfen kann, ist das Thema einer neuen, dreiteiligen w&w-Serie.

Narzissmus ist ein psychologischer Begriff. Relevant in der Welt von Psychotherapeuten und Ärzten, aber bedeutsam im Wirtschaftskontext? Wie sollte sich Narzissmus auf Umsatz und Cashflow auswirken? Vergewärtigen Sie sich folgende Situationen und überlegen ist, ob Sie diese bislang mit »Narzissmus« in Verbindung gebracht haben.

**Ereignis 1:** Zwei Vertriebs- und Marketingmanager machen gemeinsam Karriere. Sie besuchen zusammen Seminare, kämpfen füreinander in Meetings und fechten miteinander gegen andere. Einer der beiden wird Bereichsvorstand, der andere wird seine rechte Hand. Da verschlechtern sich die Ergebnisse durch zwei Fehlentscheidungen dramatisch. Der Bereichsvorstand macht seinen Freund zum Bauernopfer. Er

kündigt ihm, ohne auch nur mit ihm darüber zu reden.

**Ereignis 2:** Im Geschäftsleitermeeting wird die Produkt-Roadmap für die nächsten 12 Monate besprochen, die vom engsten Vertrauten des Geschäftsführers, dem Business-Development-Chef, ausgearbeitet wurde. Der Geschäftsführer ist begeistert. Sobald die anderen das wahrnehmen, stimmen sie in die Lobreden mit ein. Einzig der Forschungs- und Entwicklungsleiter widerspricht und weist auf mangelnde Innovationen und die drohende Wettbewerbsschwäche hin. Der Geschäftsführer übergeht die Stellungnahme als sei nichts gewesen. Alle anderen schweigen.

**Ereignis 3:** Der kaufmännische Leiter eines Konzernbereichs braucht für die Vorstandssitzung eine aktuelle Analyse

des Cashflows. Die Ergebnisse, die ihm seine Mitarbeiter vorlegen, sind so, dass er sagt: »Das können wir nicht vorlegen. Der Vorstand würde uns nie glauben, dass es so schlecht ist.« Also werden die Zahlen getürkt und so dargestellt, dass der kaufmännische Leiter in den Augen des Vorstands »glaubhaft« ist.

**Ereignis 4:** Auf einem Führungskräfteentwicklungsworkshop erhält ein Manager klares Feedback über sein arrogantes und überhebliches Auftreten in der Gruppe und seine Unfähigkeit, auf andere einzugehen. Er lächelt erst milde, weil er die Feedbackgeber erkennbar nicht ernst nimmt, erklärt dann die Art des Feedbacks für unprofessionell und für schlecht begründet, und moniert, dass man sein Durchsetzungsvermögen offensichtlich nicht wahrhaben will.

Wenn man begreifen will welche innere Logik solchen Vorgängen inneohnt, dann geht das nur, wenn man sich mit dem Phänomen »Narzissmus« beschäftigt.

## SERIE

### Wie coache ich einen Narzissten?

**HINTERGRUND.** Was der »Untertan« in der Mitte des vorigen Jahrhunderts war, was der »Rebell« in den 60er Jahren war, ist heute der »Narziss«: Ein Phänomen, welches das gesellschaftliche wie das wirtschaftliche Leben prägt.

In einer gesellschaftlichen Situation, in der Selbstdarstellung und Eigenmarketing offenbar zu den notwendigen Lebenskompetenzen gehören, ist es unerlässlich über die psychischen Hintergründe aller Arten von Selbstinszenierungen Bescheid zu wissen. Lesen Sie die dreiteilige Narzissmus-Serie des Münchener Beraters und Coachs Klaus Eidenschink:

1. Im ersten Teil dieser Serie geht es darum, ein fundiertes Verständnis der narzisstischen Innenwelt eines Menschen zu erlangen.
2. Der zweite Teil im nächsten Heft setzt sich damit auseinander, welche Folgen sich ergeben, wenn narzisstische Personen Einfluss auf ein Unternehmen ausüben.
3. Der dritte Teil beschäftigt sich mit den Folgen für das Coaching von Narzissten und ihres Umfelds im Hinblick auf Auftragsvergabe, Change Management, Interventionsstrategien und Personalentwicklung.

### Was bedeutet »narzisstisch«?

Das Wort »narzisstisch« wird inflationär und damit unklar gebraucht. Es dient alltagssprachlich inzwischen zur Bezeichnung für alles, was mit »Sich-in-Szenesetzen«, mit überheblich oder eingebildet sein zu tun hat. Ein solch unscharfer Gebrauch eines Wortes fördert nicht unbedingt die Verständigung. Andererseits besteht in der Öffentlichkeit zu Recht eine ausgeprägte Abneigung für psychologische Diagnosen. Solche Diagnosen werden oft bewertend empfunden und werden konkreten Personen nie gerecht.



Machtbewußt und leicht zu kränken: Der Sonnenkönig als Sinnbild des Narzissmusses

Sie sind daher falsch. Es gibt keine Narzissten! Sondern es gibt nur Menschen, die sich in unterschiedlichen seelischen Zuständen befinden und aus diesen heraus zu sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen, Unterscheidungen und Bewertungen ihrer Lebenswelt kommen. Solche seelischen Verfassungen erlauben unterschiedliche Spielräume für persönliche Freiheit, Authentizität und Kontakt. Und natürlich auch unterschiedliche Weisen ein Unternehmen und Mitarbeiter zu führen. Diese seelische Welt kann reflektiert sein, das heißt, der betreffende

Mensch weiß, wie er ist. Eine solche Welt kann jedoch auch sehr unreflektiert sein, das heißt, jemand kennt sich kaum und kann über die Tiefe seines Menschseins auch nicht sprechen. Je weniger reflektiert und sprachfähig jemand ist, desto problematischer ist das.

Es gibt viele Formen solcher innerer Welten: ängstliche, hysterische, zwanghafte und eben auch narzisstische. Es geht mir jetzt zunächst darum, ein Verständnis für diese narzisstische Innenwelt zu vermitteln und zu beschreiben, welche Besonderheiten hier anzutref-

fen sind. Ganz grundsätzlich kann man sagen, dass narzisstisch geprägte Menschen sich mit sich selbst eher wohl fühlen, sie sozial meist erfolgreich sind und die umfassende innere Not und den eigentlichen Schmerz ihrer Existenz kaum wahrnehmen. Was ist damit gemeint? Wie ist das möglich?

### Keine Resonanz auf das eigentliche Wesen

Wenn wir Menschen sagen: »So bin ich!«, dann können wir uns irren. Wir lernen in einem gewissen Ausmaß, wie wir sind. Dieser Lernvorgang kann gelingen, indem er weitgehend unserer Persönlichkeit, unserem Wesen und unserem Temperament entspricht. Aber er kann auch scheitern, indem wir lernen, wie wir für andere sein sollten. Alle seelischen Beeinträchtigungen erwachsen aus gescheiterten Kontakt- und Beziehungserfahrungen. Stellen Sie sich beispielsweise vor, Sie kommen als eher ruhiges, versonnenes und vorsichtiges Kind auf die Welt und landen bei einer Mutter, die Ihnen in jedem Moment des Zusammenseins vermittelt, was für ein lustiger und wilder Racker Sie sind, weil die Mutter sich immer einen solchen Jungen gewünscht hat! Ihr Selbsterleben und das, was Ihnen rückgespiegelt wird, klaffen von der ersten Sekunde Ihres Lebens ständig auseinander, weil die Mutter nicht mit Ihnen, sondern mit ihren eigenen Wünschen beschäftigt ist.

Wenn so etwas passiert – und das passiert sehr oft –, wenn Kinder also keine oder wenig Resonanz auf ihr Wesen bekommen, dann lernen sie früh, sich so zu geben, wie sie sein sollen. Dabei verlieren sie nach und nach die Fähigkeit, sich selbst zu spüren und wahrzunehmen. Sie vergessen gleichsam, wer sie sind. Sie finden auf die Frage »Wer bin ich?« keine Antwort mehr, die in der Selbstwahrnehmung gründet, sondern nur noch eine, die aus der Orientierung an anderen erwächst: Wenn die Frage »Wer muss ich sein, um Aufmerksamkeit bei anderen zu bekommen?« zum Kern des täglichen Erlebens wird, nennt dies die Psychologie eine »narzisstische Problematik«. Im Gegensatz zu einem verbreiteten Missverständnis, das im Alltagsgebrauch des Wortes liegt, sind →

# METATRAIN

AKADEMIE FÜR VERKAUF



www.metatraining.de

## Lust auf Spitzenleistung?

### SALES Forum

## 11. März 2005

14.15 - 20.00 Uhr  
Neumarkt bei Nürnberg

**199 €** zzgl. MWST.  
mit Verpflegung



Hans-Uwe L. Köhler

Love Selling:  
Kundenbindung mit der Kraft der Liebe



Alfred J. Kremer

Beziehungsmanagement:  
Verkaufen über Beziehungen



Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch

Effektives Zeitmanagement:  
Mehr Energie für das Verkaufen



Alexander Munké

Adler im Verkauf:  
Verkaufen mit Herz, Mut und Verstand

Faxantwort: 09181/32074-74

Tel.: 09181/32074-0

Ja, ich bestelle  Karten

Firma

Name/Vorname

Straße/Nr.

PLZ/Ort

Titel

Datum/Unterschrift

## coaching

→ »Narzissen« nicht selbstbewusst oder von sich eingenommen (das ist nur die äußere Schale). Sie sind im Gegenteil (innerlich) sehr verunsichert, depressiv und labil. Sie wissen nicht, wie man anderen Menschen nahe kommen kann. Ihr Problem ist mangelnde Bindung. Die fehlende Liebe für das verlorene Selbst wird durch Bewunderung für das gestylte Ich ersetzt.

### Wesentliche Merkmale des narzisstischen Seelenzustandes

Narzissen sind gleichsam wie Westerstädte im Film. Eine Fassade, hinter der die Wüste lebt. Stellen Sie sich vor, Sie leben in einer solchen Stadt – ziemlich ungemütlich, oder? Die Freude, die einem bleibt, ist, zunächst die Fassade möglichst hübsch zu machen. In der narzisstischen Innenwelt wird die Not der fehlenden Häuser mit dem Versuch bekämpft, sich attraktive Fassaden zu bauen. Frei nach dem Motto: Wenn ich schon die Wahl habe, suche ich mir zumindest etwas aus, das attraktiv ist. Der psychologische Druck, dieses als attraktiv empfundene Ideal zu erreichen, ist hoch: Denn, wenn nichts dahinter ist, dann müssen die Fassaden umso beeindruckender sein. Äußerer Erfolg wird zum Ersatz innerer Substanz. Daher finden sich unter narzisstisch beeinträchtigten Menschen eine große Zahl, die es tatsächlich schafft, in einem Umfeld zu leben, in dem sie als schön, erfolgreich, reich, umschwärmt, klug und beeindruckend angesehen werden. An ihrem gebastelten Selbstideal (= Fassade) müssen solche Personen unerbittlich festhalten (siehe Beispiel 3), droht doch andernfalls die Wahrnehmung der eigenen inneren Leere, Einsamkeit und Orientierungslosigkeit (= Wüste). Sie werden also vom jeweiligen Umfeld sehr abhängig, da sie es als Spiegel brauchen, der ihnen täglich sagt, wer der oder die Schönste und Klügste im Lande ist. Erfolg und seine Attribute werden zum Suchtmittel.

Da narzisstisch beeinträchtigte Menschen ihre innere Realität verloren und durch eine künstliche ersetzt haben, beginnt zwangsläufig auch in der äußeren Realität ein Verlust an Wahrnehmung und eine Leugnung von störenden Ele-

menten einzusetzen (siehe Beispiel 2). So können Rückmeldungen, Feedback, Spiegelungen, die dem Selbstideal nicht entsprechen, schlecht akzeptiert werden (siehe Beispiel 4). Alles, was das Ideal der eigenen Person gefährdet, ist bedrohlich. Soziale Ereignisse, wie Prüfungen, Beförderungen, Partnerwahl und Ähnliches, werden nicht als solche behandelt, sondern als Urteil darüber, wer man ist. Sie werden in Erfolgs- und Misserfolgsereignisse eingeteilt.

Erfolg bedeutet dann: »Ich bin toll, gut und richtig.« Misserfolg bedeutet: »Ich habe versagt.« Alles Geschehen wird dadurch in einem hohen Ausmaß selbstwertrelevant. Innerhalb des narzisstischen Erlebens ist es nicht möglich, sich mit seinen Verhaltensfehlern zu beschäftigen, ohne sich als Versager zu fühlen. Es entsteht ein starker Druck, sich eine Umwelt zu basteln, die einen vor Fehlern beziehungsweise vor Kritik verschont.

### Verlust an Wahrnehmung

Der daraus resultierende Druck, bewundert werden zu müssen, führt dazu, dass alle Personen, die kritisch sind oder abweichende Meinungen vertreten, in ein feindliches Lager sortiert werden. Kritiker werden abgewertet oder aus dem Beziehungsfeld entfernt (siehe Beispiele 1 und 4). Die äußere Welt spaltet sich auf in »Gute« und »Schlechte«. Die enorme Kränkbarkeit solcher Menschen erwächst aus diesem Kontext und lässt es ihnen schwer fallen, erfahrene Kränkungen zu verarbeiten. Ein Narzisst vergisst nie.

Aus dem gleichen Grunde wird Hilfe kaum akzeptiert. Sie wird rundweg abgelehnt. Dies liegt zunächst einmal darin begründet, dass mit dem Eingestehen der eigenen Hilfsbedürftigkeit auch das Ich-Ideal bedroht ist. Die damit verbundene Kränkung und Scham wird so vermieden. Weiterhin besteht meist Angst vor der neuerlichen Erfahrung, dass im Zusammensein mit anderen es immer um den anderen, nie um einen selbst geht. »Alle wollen immer etwas von mir und haben irgendwelche Absichten. Ich selbst bin ihnen doch gar nicht wichtig!«, ist ein Ausspruch, den man dann häufig hören kann, wenn Narzissen anfangen,

## LITERATURTIPPS

### Populäre Bücher zum Narzissmus:

**Rainer Sachse:**  
**Selbstverliebt –  
aber richtig.**

Klett-Cotta Verlag,  
Stuttgart 2004,  
137 Seiten, 12 Euro

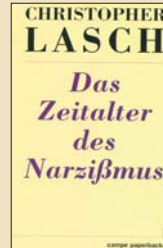
Ein satirischer Ratgeber, der Narzissten zur Selbstbeobachtung anleiten will. „Normalos“ bekommen nützliche Einblicke in die Welt der Narzissten und wertvolle Hinweise für den Umgang mit ihnen.



**Christopher Lasch:**  
**Das Zeitalter des  
Narzissmus**

Hoffman & Campe,  
Hamburg 1979,  
368 Seiten,  
derzeit vergriffen

Ein sozialpsychologisches Buch über die Auswirkungen narzisstischer Charakterzüge auf die gesellschaftlichen beziehungsweise beruflichen Funktionen einer Person.



**Hans-Jürgen Wirth:**  
**Narzissmus  
und Macht.**

Psychosozial-Verlag,  
Gießen 2002,  
340 Seiten, 24,90 Euro

Der Giessener Psychoanalytiker beschreibt in vielen Fallstudien markanter Persönlichkeiten und zeigt auf, wie die Psychoanalyse Politikern (beispielhaft für andere Machtmenschen) helfen könnte, sich von narzisstischen Zwängen zu befreien.



**Heinz-Peter Röhr:**  
**Narzissmus, das  
innere Gefängnis**  
Edition Humanistische  
Psychologie,  
Köln 2000, 25 Euro

Ein leicht verständliches Buch, das sehr gut nachvollziehbar erklärt, wie Narzissmus entsteht, welche Ausprägungen es gibt und wie man im Coaching mit narzisstisch strukturierten Menschen an deren Bedürfnissen arbeiten kann.



sich wieder selbst zu spüren. Diese Angst vor Ausbeutung und Übersehenwerden verhindert das Zustandekommen wirklich enger und emotional naher Beziehungen. Niemand darf wirklich wichtig werden. Bisweilen wird erst nach extremen Lebenssituationen (Krankheiten, berufliches Scheitern, Unfälle, Beziehungsabbrüche) Hilfe gesucht.

### Chronische innere Einsamkeit

Das Nicht-Suchen von Hilfe steht in scheinbar direktem Widerspruch zu der enormen inneren Not, die solche Menschen quält. Die innere Leere, die sich einstellt, wenn man sich selbst nicht wirklich spüren kann, führt zu Kompensationsmitteln. Konsum, Statussymbo-

le, Drogen, Öffentlichkeitssuche, permanente Suche nach dem ultimativen Kick sind nur einige davon. Der Mangel an Beziehungsfähigkeit führt zu chronischer innerer Einsamkeit. Verdeckte Formen des Suizids, etwa extrem schnelles Autofahren, sind daher immer wieder zu beobachten. In der narzisstischen Erlebniswelt entwickelt man fast zwangsläufig intensive Neidgefühle auf alle Menschen, von denen man spürt, dass diese »wirklich« sind. Man spürt genau, wenn jemand aus inneren Kraftquellen und kreativen Potenzialen schöpft und nicht nur nachahmt oder einen Schein erzeugt.

Dies führt in Führungspositionen unmittelbar dazu, dass keine wirklich fähigen Mitarbeiter oder Kollegen in der →



# KOMPETENZ SCHAFFT VERTRAUEN

Wir bieten seit Jahrzehnten im Bereich „Personalsoftware“ vielfältige Branchenlösungen für das gesamte Personalwesen.

Wir sind der Partner für mittlere und große Unternehmen, wenn es um die Einführung von Personal-Managementlösungen geht. Standard oder individuell.

So individuell wie Sie!

## IN ZUKUNFT DER MENSCH!

„Spezial-Angebot für  
Weiterbildungsanbieter  
und Personalentwickler“

**w&r**  
informationssysteme

w&r informationssysteme AG  
Robert-Bosch-Str. 6  
50354 Hürth  
Tel. +49 (0)1805 / 47 11 88\*  
Fax +49 (0)1805 / 47 11 99\*  
info@personalsoftware.de  
www.personalsoftware.de



## Autor

### Klaus Eidenschink, senior Coach DBVC

Coach und Organisationsberater; Geschäftsführer von Eidenschink & Partner, den »Spezialisten für Verständigung und Wandel«.

Klaus Eidenschink ist Ausbildungsleiter bei Hephaistos, Coaching-Zentrum München. Seine Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Ausbildungskonzepten für Trainer und Berater, die individualpsychologische und systemische Ansätze integrieren; Bearbeitung von Konflikten in Matrixorganisationen; Coaching des Top-Managements.

Tel. 07 00/88 44 07 00, E-Mail: Klaus@Eidenschink.de

[www.coaching-zentrum.de](http://www.coaching-zentrum.de) und [www.Eidenschink.de](http://www.Eidenschink.de)

→ näheren Umgebung geduldet werden können. Führungskräfte mit narzisstischen Erlebniswelten umgeben sich häufig mit Personen, die sie fördern können, die von ihnen lernen, oder die ihnen nicht gefährlich werden können. Ein Unternehmen oder Projekt strategisch mit einer total begeisterten Gruppe aufzuziehen, ist folglich etwas, das sie sehr anzieht (und was sie meist gut können).

## Alte Weggefährten abserviert

Durch den Verlust der eigenen Selbstwahrnehmung können sich integrierte Formen von Aggressivität nicht mehr entwickeln. Eine integrierte Aggressivität zeichnet sich dadurch aus, dass aggressive Impulse immer mit wohlwollenden und wertschätzenden Gefühlen gepaart sind: Ich ärgere mich über das Verhalten und schätze den Menschen. Ich tue jemand unwissentlich weh und ich spüre Bedauern, wenn ich es wahrnehme. Ich kritisiere jemanden, um die Beziehung zu verbessern und nicht um

ihn klein zu machen. Narzissten können Bindungsimpulse und Wertschätzung für andere nur solange spüren, solange diese sie bewundern und mögen. Ist das nicht mehr gegeben, spüren sie nur noch Wut, Hass und Ablehnung. Alles Positive ist verschwunden – im eigenen Empfinden und im Bild, das man vom anderen hat. Daher sind sie in der Lage, sich mit destruktiven und schädigenden Formen eigenen aggressiven Verhaltens wohl zu fühlen und dies ohne weiteres vor sich und anderen zu rechtfertigen. So können sie mit wenig oder ohne Skrupel auch langjährige Weggefährten von jetzt auf gleich fallen lassen (siehe Beispiel 1). Speziell diese Verhaltensweise macht das Zusammenleben mit solchen Menschen nicht einfach. Menschen, die in narzisstischen Nöten stecken, leiden nicht, sie lassen leiden.

Weil Narzissten ihre eigentliche Begabung nicht kennen, fangen sie häufig an, ihre Umwelt auszubeuten. Sie »plündern« die Kompetenz anderer: Sie schmücken sich gern mit fremden Fe-

dern, sie lassen andere für sich arbeiten und sehen die Mühen anderer Leute als selbstverständlich an. Sie empfinden kaum Dankbarkeit, weil Dank sie daran erinnern würde, dass andere etwas haben, das ihnen selbst fehlt. Sie haben Angst vor Nähe, weil ihre Leere und Gewöhnlichkeit »ent-deckt« werden könnten. Die Angst davor, dass der selbst erzeugte Schein zusammenbricht, der andere merkt, wie man wirklich ist, und die Angst, vom anderen dominiert zu werden, charakterisieren das Innenleben (siehe Beispiel 3). Eine Form der Kommunikation, in der Emotionen und Unsicherheiten weitgehend getilgt sind, beherrscht daher den Alltag. In der Auswahl von Mitarbeitern werden Sekundärfaktoren wie Sympathie oder kompetenzferne Beziehungskontexte (Klassen- oder Vereinskameraden, Netzwerke, Seilschaften, Korps, Verwandtschaft) oft die alleinigen Beschäftigungsgründe. Menschen, die in narzisstischen Erlebniswelten stecken, fallen ihrerseits besonders leicht auf »Blender« herein. Sie fördern mit Vorliebe Personen, die ihnen ähneln – meist »eine Nummer kleiner«. Andere sollen so werden, wie es ihrem eigenen Ideal entspricht.

Zusammengefasst dreht sich die gesamte Not der narzisstischen Welt um Folgendes: Das wesentliche Merkmal von »Narzisst« ist nicht ihr Hunger nach Selbstbestätigung, sondern die Grunderfahrung des Allein- und Missverstanden-Seins. Bindung und Nähe werden als Vereinnahmung und Fremdbestimmung erlebt. Persönliches Echo und sich als Mensch gemeint fühlen sind ihnen unbekannt. Isolation und innere Einsamkeit prägen das Erleben. Beziehungen sind oberflächlich möglich, solange sie nicht zu konflikthaft und fordernd werden. Je abhängiger die anderen sind, desto leichter fallen Kontakte. Da andere Menschen nicht wirklich wichtig werden dürfen und können, kreist das Leben um die eigene Person und die Steigerung des Ansehens. Karriere, Erfolg und Prestige werden zum Mittel, das die innere Leere ausfüllt. Die Angst davor, sich dies alles einzugestehen, ist unermesslich. (Diese Serie wird im nächsten Heft fortgesetzt.)

Klaus Eidenschink



**Deutsche Gesellschaft  
für Transaktionsanalyse**

**Sicher kommunizieren  
Zufrieden leben  
Effizient arbeiten**

**Professionalisierungskonzepte und  
Weiterbildungsangebote für:**

*Beratung, Psychotherapie, Prävention, Pädagogik,  
Erwachsenenbildung, Ökologie, Personalentwicklung,  
Interventionstechniken und Wirtschaft.*

DGTA e. V. | Silvanerweg 8 | D-78464 Konstanz | T: 0 75 31.9 52 70 | [www.dgta.de](http://www.dgta.de)

# Was narzisstische Manager bewirken können

**NARZISSMUS-SERIE, TEIL 2.** Im ersten Teil unserer großen Narzissmus-Serie erläuterte der Fachautor Klaus Eidenschink die seelische Struktur und die Dynamik von Menschen, die man narzisstisch nennt. Nun soll genauer analysiert werden, wie Unternehmen, Mitarbeiter und Teams auf »Narzissten« reagieren.

Bevor wir uns den problematischen Folgen nähern, die es hat, wenn Narzissten Macht bekommen, müssen wir uns fragen, warum sie es überhaupt ins

Top-Management schaffen. Es gibt eine Menge guter Gründe dafür:

- Die Fähigkeit von narzisstisch beeinträchtigten Führungskräften, sich an

Idealen zu orientieren, hilft ihnen, sehr beschränkende Faktoren in ihrer Umwelt zu ignorieren. Dies ermöglicht ihnen das Gehen neuer, riskanter Wege, weil sie das

Risiko gar nicht so wahrnehmen, wie andere Menschen das tun würden.

- Das In-Angriff-Nehmen radikaler Transformationen von Unternehmen fällt ihnen leichter als Menschen mit anderen inneren Erlebniswelten, da sie unbewusst die erforderliche Komplexitätsreduktion leichter und mit weniger Selbstanfechtungen bewältigen können.

- Visionen zu generieren ist eine große Stärke, welche aus der narzisstischen Erlebniswelt erwächst. Die Übung im Generieren von erstrebenswerten Zukunftsentwürfen ist hier von hohem Nutzen.

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

- Eine Anhängerschaft zu bilden, lässt sich ebenfalls als Stärke interpretieren und nutzen. Menschen in narzisstischen Erlebniswelten können begeistern und Aufbruchsstimmung hervorrufen. Diese Eigenart lässt sie als Führungskraft hochattraktiv werden.

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

Diese Liste ist beileibe nicht vollständig. Sie illustriert jedoch, wie naheliegend und verführerisch es für Unternehmen ist, solche Menschen zu fördern. Sie sind – gerade wegen ihrer inneren Nöte – gut geeignet, eine Vielzahl von Aufgaben, die Führungskräfte heutzutage haben, hervorragend zu bewältigen. Doch was sind die Schattenseiten und wie viel wiegen diese gegenüber den Lichtseiten?

Jede Person, jedes Team und jedes Unternehmen reagiert auf narzisstische Top-Manager unterschiedlich. Es gibt aber durchaus so etwa wie Reaktionswahrscheinlichkeiten und wiederkehrende Reaktionsmuster, die sich beobachten lassen und die nun beschrieben werden. Es sind dies im Wesentlichen drei.

### 1. Expandierender Verlust der Fähigkeit, relevante Fakten aus der Umwelt ernst zu nehmen

**Zur Erinnerung:** Ein wesentliches Merkmal narzisstischer Erlebniswelten ist die

#### SERIE

## Wie coache ich einen Narzissten?

**HINTERGRUND.** Was der »Untertan« in der Mitte des vorigen Jahrhunderts war, was der »Rebell« in den 60er Jahren war, ist heute der »Narziss«: Ein Phänomen, welches das gesellschaftliche wie das wirtschaftliche Leben prägt.

In einer gesellschaftlichen Situation, in der Selbstdarstellung und Eigenmarketing offenbar zu den notwendigen Lebenskompetenzen gehören, ist es unerlässlich, über die psychischen Hintergründe aller Arten von Selbstinszenierungen Bescheid zu wissen. Lesen Sie die dreiteilige Narzissmus-Serie des Münchener Beraters und Coachs Klaus Eidenschink:

1. Im ersten Teil dieser Serie geht es darum, ein fundiertes Verständnis der narzisstischen Innenwelt eines Menschen zu erlangen.

2. Der zweite Teil setzt sich damit auseinander, welche Folgen sich ergeben, wenn narzisstische Personen Einfluss auf ein Unternehmen ausüben.

3. Der dritte Teil beschäftigt sich mit den Folgen für das Coaching von Narzissten und ihres Umfelds im Hinblick auf Auftragsvergabe, Change Management, Interventionsstrategien und Personalentwicklung.

Schwierigkeit, abweichende und insbesondere kritische Sichtweisen von anderen gelten zu lassen. In Unternehmen werden ständig Entscheidungen getroffen. Wenn nun in einem Unternehmen, das einem solchen Umfeld ausgesetzt ist, etwas entschieden wird, dann wird bei jeder dieser Entscheidungen immer auch mitentschieden, ob man der narzisstischen Führung zumutet, sich als Versager zu fühlen oder ihr ein Erfolgserlebnis verschafft. Im ersten Fall schafft man durch die Entscheidungslinien einen dauerhaften Konflikt mit der Führung. Das wird nicht lange gut gehen können. Im zweiten Fall schafft man eine Entscheidungslinie, die sich an die Sichtweisen der Führung anlehnt. Der Verlust der Fähigkeit, unliebsame Informationen von außen aufzunehmen, der die narzisstische Erlebniswelt prägt, kann so mit der Zeit in die gesamte Organisation diffundieren. Informationen aus dem Unternehmen oder vom Markt werden nicht oder zu spät erfasst, da sich alle Mitarbeiter an eine Art geheimer Absprache halten, dass das von der Führungskraft beschworene Ideal nicht gefährdet wird. »Geheime Absprache« ist die gruppensystemische Formulierung einer sich bildenden Systemregel, die man so beschreiben kann: »Informationen, die unsere Leitung destabilisieren, werden so lange einer Bearbeitung unterworfen, bis die Informationen die Umwelt so darstellen, dass sie der Lei-

tung gefällt!« Immer wieder zu beobachtende Formen dieser Informationsbearbeitung sind:

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

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

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

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

- Die Zukunft wird so überwertig – man erinnere sich an die Idealorientierung –, dass die Gegenwart nicht mehr zählt. »Was kümmern uns die Probleme von heute, wenn wir der Sieger von morgen sind?« Die Beschäftigung mit dem, was sein soll, überlagert das, was ist. Wenn die Probleme unübersehbar werden, werden sie häufig personalisiert und »entsorgt«. Damit wird, wie im alten Sparta, der Überbringer der schlechten Nachricht geköpft – was bekanntlich eine elegante Art ist, sich vorübergehend der Realität schlechter Nachrichten zu entledigen.

## 2. Kompensatorischer Kompetenzverlust der Kompetenten

Verstärkt wird dieser Prozess durch eine typische Fähigkeit von Führungspersonen mit narzisstischen Erlebniswelten: Der Mitarbeiter geht mit massivem Ärger oder Unzufriedenheit ins Gespräch mit dem Chef und kommt mit guten Gefühlen wieder heraus. Diese Fähigkeit, einem den Wind aus den Segeln zu nehmen, wird in der Regel als Fähigkeit zur Motivation interpretiert. Daraus gründet auch zum Teil ihre Karrierefähigkeit. Das Symptom, das die Organisation ausbildet, lässt sich so formulieren: »Informationen, die der Leitung nicht gefallen, werden von den Mitarbeitern selbst so lange angezweifelt, bis diese selbst glauben, dass die Welt so ist, wie die Leitung sie sieht!« Diese Art der Kommunikation prägt mit der Zeit immer größere Teile

der Organisation. Die (innere oder äußere) Kündigung der besten Köpfe ist eine Frage der Zeit, weil, wie oben schon gesagt, im System wenig Spielraum für alternatives Verhalten eines Einzelnen ist. Personen, die dies versuchen, werden in aller Regel in Windeseile zum Außenseiter und Sündenbock. Auch dies macht die Veränderung einer narzisstisch geprägten Welt so schwierig.

## 3. Selbstimmunisierung der Führungsklique

Aus den Übriggebliebenen entstehen oft Führungskliquen mit einer Kommunikationsstruktur, die an eine verschworene Bande Gleichgesinnt erinnern kann. Die Systemregel heißt: »Was eine Information ist und wie sie zu bewerten ist, bestimmt der Chef mit seinen Getreuen!« In schwacher Ausprägung finden sich um die zentrale Führungsfigur nur noch Adepten und Erfüllungsgehilfen. Alle wollen das eine (z.B. die Fusion, den Börsengang, die Übernahme, die Umsetzung der »Strategie«). Der Chef hat immer Recht und er gibt die Richtung vor. Zweifel werden schnell übergangen, Zweifler als hemmend und gestrig diffamiert. Da die Deutungshoheit der Fakten oben ist, ist es für die in der Mitte und unten nutzlos, sich selbst Gedanken zu machen. Resignation oder verdecktes Opponieren greifen um sich. Da Entscheidungen immer die Grundlage für die nächsten Entscheidungen sind, wird es immer schwieriger, missliebige Fakten und Ereignisse zum Ausgangspunkt für Entscheidungsfindungen zu machen. Der »Entscheidungsbestand« lässt dies immer weniger zu. Jede Richtungsänderung wird zudem von der Führungsperson leicht als Kritik an der

Vergangenheit interpretiert. Dies wiederum wird als kränkend empfunden. Daher bleibt man dem einmal eingeschlagenen Weg treu. Dies wird dann im Umfeld leider auch oft als Führungsstärke interpretiert.

In der ausgeprägten – und für den Fortbestand des Unternehmens gefährlicheren – Variante lässt sich daraufhin folgendes Bild zeichnen: Informationen aus der Umwelt, die den verfolgten Weg und das Ziel als riskant oder gar falsch erscheinen lassen, werden von der Führungsgruppe zwar intellektuell aufgenommen, berühren innerlich aber nicht. Problematisches hat keine emotionale Auswirkung. Selbst drohende Insolvenz kann so als vorübergehende Krise auf dem Weg nach oben interpretiert werden. Letztlich kann auf diese Weise eine Immunisierung des ganzen Unternehmens gegenüber einer begrenzenden Realität erzeugt werden. Die Organisation schirmt sich gegen die begrenzende Umwelt ab. Es entsteht die Illusion, dass man vollkommen frei ist, alles möglich ist, man alles erreichen kann, Bäume in den Himmel wachsen und Träume für alle wahr werden. Das bittere Erwachen ist gewiss.

Versucht man nun Bilanz zu ziehen, dann wird man feststellen, dass Vor- und Nachteile gegeben sind, die sich allerdings auf der Zeitachse ungleich verteilen. Führungskräfte und Top-Manager mit narzisstischen Merkmalen spielen am Anfang ihre Vorteile aus, und der Nutzen für ein Unternehmen, für einen Bereich oder ein Team kann erheblich sein. Je länger sie an der Stelle bleiben, desto massiver werden die Nebenwirkungen und schädigenden Einflüsse. So sind es oft dieselben Personen, die von Unternehmen und der begleitenden Presse hochgejubelt werden (Manager des Jahres!), um dann als Sonnenkönige einen tiefen und kränkenden Sturz zu erleben. Das ist bitter für alle Beteiligten. Deshalb wäre es so notwendig, wenn man Wege finden könnte, solchen Personen rechtzeitig zu helfen, ihr eigenes Scheitern zu vermeiden. Über diese Frage der Personalentwicklung und über Coaching- und Beratungsstrategien und -fallen wird der dritte und letzte Teil dieser Serie Überlegungen vortragen.

**Klaus Eidenschink**



### Autor

#### Klaus Eidenschink, Senior Coach DBVC

Coach und Organisationsberater; Geschäftsführer von Eidenschink & Partner, den »Spezialisten für Verständigung und Wandel«.

Klaus Eidenschink ist Ausbildungsleiter bei Hephaistos, Coachingzentrum München. Seine Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Ausbildungskonzepten für Trainer und Berater, die individualpsychologische und systemische Ansätze integrieren; Bearbeitung von Konflikten in Matrixorganisationen; Coaching des Top-Managements.

Tel. 07 00/88 44 07 00, E-Mail: [Klaus@Eidenschink.de](mailto:Klaus@Eidenschink.de)  
[www.coaching-zentrum.de](http://www.coaching-zentrum.de) und [www.Eidenschink.de](http://www.Eidenschink.de)



# Coaching von narzisstischen Führungskräften

**TEIL 3 DER NARZISSMUS-SERIE.** Coaching von narzisstischen Führungskräften gilt selbst bei erfahrenen Coaches als unmögliches Unterfangen. Es ist nicht leicht, hinter dem Charme, dem Charisma und der Leistungsfähigkeit von narzisstisch beeinträchtigten Managern ihre Not (und das Leiden ihrer Umgebung) zu sehen und dies sinnvoll anzusprechen. Im letzten Teil unserer Serie beschreibt Klaus Eidenschink, was beim Coaching narzisstischer Manager von der Auftragsklärung bis zur Durchführung zu beachten ist.

Ich möchte die paradoxen Schwierigkeiten beim Coaching von Führungskräften mit narzisstischen Innenwelten gleich beim Namen nennen: Sie brauchen Bera-

tung und sind doch unfähig einzusehen, dass sie diese benötigen. Sie brauchen Feedback über die Art, wie sie andere Menschen leiden lassen, und sind selbst

so kränkbar und nachtragend, dass man ihnen kaum etwas rückspiegeln kann. Sie brauchen dringend Menschen, von denen sie sich tief verstanden fühlen, und

teilen doch niemandem etwas wirklich Wesentliches von sich mit. Sie sehnen sich nach Menschen, an denen sie sich orientieren können, und dulden doch niemanden auf Dauer in ihrer Nähe, auf den sie nicht herabsehen können. Sie wünschen sich, sich schwach zeigen zu können, und behalten doch über alles und jeden die Kontrolle. Das führt meist dazu, dass sich solche Führungskräfte entweder gar keine Coaches suchen oder dies zu spät tun oder die »Falschen aus den falschen Gründen« beauftragen. Deshalb gehört das Coaching und Beraten von »narzisstischen« Managern zu den höheren Künsten der Zunft.

Wie kann man nun mit den beschriebenen Paradoxien im Coaching zurechtkommen? Im Coaching von Führungskräften mit narzisstischen Nöten gilt es drei Phasen zu unterscheiden: Die Phase der Coachwahl und Auftragsvergabe, die Phase des Beziehungsaufbaus und der Auftragsklärung und schließlich die Phase der eigentlichen Arbeit.

## Phase A:

### Die Auftragsvergabe und ihre Klippen.

Viele Coachings von Managern mit narzisstischen Innenwelten scheitern schon bei der Coachwahl und der Auftragsdefinition. Warum? Die Wahl eines Coaches und die Motivation für das Hilfeholen unterliegen in hohem Ausmaß unbewussten Faktoren. Im Kontext »Narzissmus« gilt das ganz besonders. »Narzissten« haben Angst vor ihren Seelengründen und sind daher zunächst so gut wie nie daran interessiert, wirklich an sich zu arbeiten. Wenn sie Coaching suchen, wollen sie sich nicht verändern, sondern sie wollen sich perfektionieren und stabilisieren. Sie wollen ihre Überlebensstrategie aufrechterhalten. Daher suchen sie sich einen Coach so gut wie immer aus einem der folgenden fünf (gefährlichen, weil die narzisstische Not stabilisierenden) Gründen:

#### 1. Der Coach als Maskenbildner.

Coaching soll helfen, noch idealer, toller und erfolgreicher zu werden, oder es soll diese Großartigkeit wiederherstellen. Es geht darum, eine Sicherung des (im ersten Teil der Serie beschriebenen) Ich-Ideals zu erreichen. Sie wollen sich »persönlich weiterentwickeln«. Nicht die Arbeit an der eigenen Person und der Führungs-

fähigkeiten ist erwünscht, sondern die Perfektion der Maske. Die Aufträge sind beispielsweise: »Helfen Sie mir, dass ich besser bei den Mitarbeitern ankomme«, »Wie kann ich meinen Vorstand noch besser beeindrucken?«, »Wie kann ich meine Erfolge geschickter vermarkten?«. Es geht also um effektiveres Selbstmarketing, nicht um Authentizität. Speziell im Politik- und Medienbetrieb sind solche Coachings und Coaches weit verbreitet. Coaches, die sich auf solche Aufträge einlassen – »Ich arbeite für die Mächtigen, nicht mit ihnen!« – haben natürlich ideale Auftragsbedingungen, dafür aus psychologischer Sicht katastrophale Wirkungen für die Betroffenen, die dabei immer noch unechter und gekünstelter wirken.

#### 2. Der Coach als Plombe im hohlen Zahn.

Narzisstische Führungskräfte haben oft ihre inneren Quellen verloren. Sie sind daher nicht wirklich kreativ und innovativ. Die Hoffnung ist, dass Coaching hier helfen kann, indem sie ihren eigenen Mangel an Genialität und Substanz mit Hilfe des Coaches substituieren können. Der Coach soll die Ideen liefern. Der hohle, narzisstische Zahn wird mit dem Coaching-Amalgam aufgefüllt. Im Coaching werden dann Strategien, Umorganisationen und andere ich-ferne Themen bearbeitet. Der Coach gerät leicht in die Rolle der grauen Eminenz, die im Hintergrund wirkt und steuert. Eine äußerst verführerische und mächtige Rolle, die aber allen Beteiligten schadet.

#### 3. Der Coach als Partner der Großartigkeit.

Eine beliebte Variante dieses Auftragsmusters entsteht, wenn »tolle« Führungskräfte »tolle« Coaches beauftragen und dann narzisstische Coaches, die es ja durchaus gibt, auf narzisstische Führungskräfte treffen. Dies ist deshalb so nahe liegend, weil narzisstische Führungskräfte peinlich darauf achten, dass der Coach ihren Ansprüchen genügt. »Ist der überhaupt gut genug für mich?« Wird diese Frage mit ja beantwortet, kommt es in der Regel zu einer so genannten narzisstischen Symbiose. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Coach und Coachee sich entweder wechselseitig vor der Großartigkeit des anderen verneigen

oder der Coach sich in die Rolle des »Strafpredigers« begibt, der die unbewussten Bestrafungswünsche der narzisstischen Manager befriedigt. Viele Narzissten hören »gern«, dass man eigentlich alles anders machen müsste, da auf diese Weise die starken Selbstzweifel erlebt werden können, ohne dass dies für den Alltag Folgen hat. Der Coach wird zum Event wie früher der kluge Sonntagsprediger – und ebenso wirkungslos.

#### 4. Der Coach als Reduzierer der Folgekosten.

Narzisstische Nöte haben Folgen. Kein Mensch kann ein Leben in der Fassade führen, ohne auf Dauer einen Preis dafür zu bezahlen. Die sekundären Symptome der narzisstischen Innenwelt wie Süchte, Schlaflosigkeit, Depressionen oder Ängste können auch eine Motivation bilden, einen Coach zu suchen. Aber auch hier wird nicht die Bindungslosigkeit und die innere Wertlosigkeit als zu bearbeitendes Phänomen angesehen, sondern die Symptome sollen verschwinden. Viele sind vom Hausarzt schon mit Schlaftabletten oder Antidepressiva versorgt und gehen dann eben auch noch zum Coach. Der implizite Auftrag ist immer: »Mache mich in meiner Fassade wieder funktionsfähig!« Lösungen müssen her, und dafür ist der Coach zuständig. Dass ein solcher Auftrag zum Scheitern verurteilt ist, versteht auch der Laie. Wer eine Operation braucht, sollte nicht um Pflaster bitten.

#### 5. Der Coach als Nothelfer.

»Narzissten« leiden nicht, sie lassen leiden. Ihre Beziehungsbilanzen sind fast immer einseitig zu ihren Gunsten: Die anderen tun mehr für sie, als sie für die anderen. Klar, sind sie doch etwas Besonderes und haben daher mehr Rechte als andere. Diese Einseitigkeit tragen nicht alle Menschen in der Umgebung lange mit. Irgendwann will die Frau sich nicht mehr zufrieden geben, dem Mann den Rücken frei zu halten, ohne dafür etwas zu bekommen. Irgendwann platzt den Kollegen oder dem Vorgesetzten der Kragen und sind nicht mehr bereit, sich ausbeuten zu lassen. So kommt es zu Ultimaten wie: »Du änderst dich oder ich gehe!« oder »Sie müssen an sich arbeiten, sonst schmeiß ich sie raus!«. Diese »Narzissten« werden also ins Coaching →

→ geschickt. Die (heimliche) Erwartung der Umwelt ist hier so gut wie immer, dass der Coach dem (narzisstischen) Mann, der Frau, dem Chef, dem Mitarbeiter endlich beibringt, wie man unter ihm leidet. Der »Narzisst« passt natürlich gut auf, dass er einen kooperativen Eindruck beim Coach macht. Er wird alles tun, um sich nicht um Kopf und Kragen zu reden. Coaching wird so zur Alibiveranstaltung.

## » Es gilt, ein Problembewusstsein zu schaffen, wo für den Betroffenen bislang keins zu spüren war. «

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für ein Coaching? Zunächst sollten alle Coaches solche Zusammenhänge kennen und obige Aufträge als systemerhaltend verstehen können. Das ist mitnichten der Fall, da viele Coaches die dafür erforderliche psychologische Ausbildung nicht haben. Andererseits gibt es, auch wenn man sich der geschilderten Probleme bewusst ist, in aller Regel keine Basis in der Beziehung zwischen dem Klienten und dem Coach, um die Zusammenhänge zu besprechen. Deshalb bleibt dem Coach nur die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten: Entweder den Auftrag abzulehnen und zu begründen, warum er dies tut. Dies ist meist eine durchaus wirksame Intervention, die zum Nachdenken bringt. Oder man kann den Auftrag in all seiner Problematik nutzen, um als »trojanisches Pferd« die Bedingungen zu schaffen, die eine wirkliche Arbeit an den inneren Nöten und damit wirklichen Erfolg, Führungskompetenz und Glück möglich machen. Wie geht das?

### Phase B: Der auf des Messers Schneide tanzt...

Ist ein Coachingauftrag erteilt, gilt es, den problematischen Auftrag »Hilf mir geschickter zu handeln« in den sinnvollen Auftrag »Hilf mir das eigentliche Problem zu erkennen« zu verwandeln. Die Kernkompetenz des Coaches liegt also darin, ein Problembewusstsein zu schaffen, wo für den Betroffenen bislang keins zu spüren war. Dazu muss der Coach einerseits eine vertrauensvolle und sichere Beziehung mit dem Coachee aufbauen, andererseits muss er Schritt für Schritt daran arbeiten,

dass der Klient Bewusstheit darüber entwickelt, wie problematisch er sich verhält. Der Klient muss einerseits Distanz zu seinem bisherigen Verhaltensstil entwickeln und andererseits die Zuversicht bekommen, dass es Alternativen gibt und er diese auch für sich erarbeiten kann.

Diese Zuversicht kann sich nur einstellen, wenn er den Coach als jemanden erlebt, der wohlwollend, einfühlsam und bestätigend ist. Jedes Gefühl, defizitär zu sein, wird als äußerst bedrohlich empfunden und führt leicht zu einem Abbruch des Coachings. Die Distanz zum bisherigen Verhalten entsteht jedoch nur durch kritische Hinweise auf die destruktiven Wirkungen ihres Benehmens anderen gegenüber und durch Feedback zu den Unterschieden zwischen Selbstbild und Fremdbild. Die Balance auf diesem schmalen Grat zwischen dem Erhalt eines guten Kontakts und dem Erarbeiten eines echten Problembewusstseins ist für den Coach schwer zu finden und zu halten. Die meisten Fehler entstehen dadurch, dass der Coach zu schnell zu viel will. Damit dieser Tanz auf Messers Schneide gelingt, muss der Coach in der Lage sein, durch sein ganzes Wesen dem Coachee zu vermitteln, dass dieser auch ohne besondere Leistungen jemand ist, den man als Person schätzen und gern haben kann. Das klingt für hart gesottene Leser möglicherweise etwas prosaisch, aber ich halte das für den entscheidenden Erfolgsfaktor in der Arbeit mit narzisstischen Nöten. Ohne eine derartige innere Haltung, die jenseits aller Techniken und Werkzeuge liegt, wird kein echter Auftrag zu Stande kommen. Den echten Auftrag erkennt man daran, dass der Klient einige klare Entscheidungen trifft: Erstens sollte er sich eingestehen, dass er ein ernstes Problem hat (und das schon seit langem), zweitens sollte er die Kosten und Folgen dieses Problems nicht mehr bagatellisieren, und drittens sollte er konsequent daran arbeiten. Das ernste Problem kann zum Beispiel darin bestehen, dass der Coachee sich eingesteht, dass

- er trotz aller Erfolge und Anstrengungen nicht wirklich zufrieden ist
- er nicht mehr wirklich abschalten kann und ununterbrochen über Probleme nachdenkt
- er nichts tun kann, auch in der Freizeit, ohne dass es sich in eine Leistungssituation verwandelt

- er kaum noch Beziehungen unterhält, in denen wirklicher Austausch und Begegnung stattfinden
- die Partnerschaft in einer ernstesten Krise ist
- Gefühle von Sinnlosigkeit und Leere immer häufiger auftreten.

Wenn solche Eingeständnisse mit ernsthaftem Hilfe-haben-wollen einhergehen, dann hat sich der Manager entschieden, sich verändern zu wollen. Phase B ist sozusagen erfolgreich abgeschlossen (auch wenn im realen Leben dieser Prozess sehr viel verwickelter und unübersichtlicher ist). Die professionellen Werkzeuge und Techniken, die man als Coach braucht, um auf der geschilderten Messerschneide eine solche Entscheidung herauszuarbeiten, erlernt man begrifflicherweise nur in langjährigen Ausbildungen und persönlicher Supervision. Die Arbeit an der eigenen Person, insbesondere die Bearbeitung der eigenen Kränkbarkeit und Selbstwertregulation, ist für Coaches, die in diesem Feld arbeiten, von essentieller Bedeutung. Dies wird zwar oft gesagt, aber nicht immer beherzigt.

### Phase C: Die Wiederentdeckung der Selbstwahrnehmung.

Hat man eine solche gemeinsame Arbeitsgrundlage erarbeitet, ist es angemessen, eine Überprüfung der Rahmenbedingungen vorzunehmen. Sind die narzisstischen Nöte so, dass starke Süchte (auch Arbeitssucht), starke Depressionen oder psychosomatische Symptome auftreten, ist es sinnvoll, an dieser Stelle eine Überleitung in den psychotherapeutischen Kontext zu besprechen. Gute Coaches arbeiten mit entsprechend qualifizierten psychotherapeutischen Kollegen zusammen. Gelingt diese Brokerfunktion, hat Coaching eine wichtige Aufgabe erfüllt. In der Regel ist das Maß der narzisstischen Beeinträchtigung jedoch so, dass es jedoch durchaus möglich ist, im Rahmen von Coaching weiterzuarbeiten. Der Schwerpunkt liegt dann sehr häufig in der Bearbeitung folgender Thematiken.

#### 1. »Ich bin das Problem.«

»Narzissten« fühlen sich subjektiv meist von vielen Idioten umstellt. Sie fühlen sich abgelehnt oder sabotiert, weil die



## Autor

### Klaus Eidenschink, Senior Coach DBVC

Coach und Organisationsberater; Geschäftsführer von Eidenschink & Partner, den »Spezialisten für Verständigung und Wandel«.

Klaus Eidenschink ist Ausbildungsleiter bei Hephaistos, Coaching-Zentrum München. Seine Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Ausbildungskonzepten für Trainer und Berater, die individualpsychologische und systemische Ansätze integrieren; Bearbeitung von Konflikten in Matrixorganisationen; Coaching des Top-Managements.

Tel. 07 00/88 44 07 00, E-Mail: Klaus@Eidenschink.de  
[www.coaching-zentrum.de](http://www.coaching-zentrum.de) und [www.Eidenschink.de](http://www.Eidenschink.de)

Kollegen unfähig, unbegabt, neidisch oder eben einfach Idioten sind. Alles Schwache wird zur Entlastung der eigenen Psyche nach außen projiziert. Es gilt, diese Projektion zurückzuholen und als Aspekte der eigenen Seele wieder wahrnehmen zu lernen. Gerade dieser Teil der Arbeit ist für viele enorm schmerzhaft und braucht viel Halt und Wertschätzung durch den Coach.

## 2. »Ich lerne den anderen zu verstehen.«

Empathie meint die Fähigkeit, sich verstehend in andere einzufühlen. Nachdem Menschen mit narzisstischen Nöten genau dies in ihrem Leben nicht oder nur unzulänglich bekommen haben, müssen sie im Coaching diese Fähigkeit erlernen. Je schwieriger (scheinbar) der Chef, Kollege oder Mitarbeiter erlebt wird, desto wichtiger ist es, mit dem Coachee genau daran zu arbeiten, wie es möglich ist, sich auf solche Menschen einzustellen. Die Macht, mit der die Führungskräfte häufig versuchen, den Coach davon zu überzeugen, wie problematisch die Menschen in ihrer Umgebung sind, ist enorm. Wenn »Narzissten« begreifen, dass sie ihre Wei-

» Es soll nicht verschwiegen werden, dass die Erfolgchancen nicht so hoch sind... «

terentwicklung daran messen können, wie sehr sie andere Menschen verstehen können, statt sie abzuwerten, ist ein qualitativer Sprung vonstatten gegangen. Es wird dann schwieriger, die Umwelt in Gut und Böse zu spalten, die eigenen Aggressionen hemmungsarm auszuleben und

erbarmungslos zu konkurrieren. Win-Win-Situationen werden möglich.

## 3. »Ich lerne mich zu verstehen.«

Parallel geht es darum, die Fähigkeit zu entwickeln, auch verständnisvoll und liebevoll mit sich selbst umzugehen. Narzisstisch beeinträchtigte Menschen können sich selbst nur ertragen, wenn sie Leistung bringen, aktiv und erfolgreich sind. Wenn sie erkennen, wie brutal sie mit sich selbst umgehen, entsteht so gut wie immer ein ernsthaftes Erschrecken. Dieses Erschrecken ist oft der Beginn davon, dass tiefere Seelenschichten wieder spürbar werden und persönliches Wachstum möglich wird. Eine der bewegendsten Situationen, die man an dieser Stelle immer wieder miterleben kann, ist, dass die Manager erzählen, dass sie anfangen wahrzunehmen, wie viel Positives und wie viel Wärme ihnen entgegengebracht wird. Sie lernen, sich unterstützen zu lassen. Sie nehmen Sympathie wahr und fangen an, anderen Menschen zu vertrauen, dass keine Hintergedanken im Spiel sind.

## 4. »Ich reduziere die Kontrolle und die Manipulation von anderen.«

»Narzissten« wollen, dass sich alles nach ihnen richtet. Diese Eigenart ist auch im Coaching bisweilen ein Problem, da sie eine solche Anpassungsleistung unter dem Label »Dienstleister« auch vom Coach erwarten. Im Alltag macht sich dies durch herrisches Verhalten, chronische Unpünktlichkeit, ständiges Maulen über fehlende Vorzugsbehandlung (im Lokal, im Straßenverkehr, beim Anstellen) bemerkbar. Die Bearbeitung dieser speziellen Form der Abwertung anderer Menschen ist enorm wichtig. Solange dies nicht aufgegeben wird, werden sich die Schwie-

rigkeiten im Umfeld immer wieder neu inszenieren. Dies führt dann zu den alten Überlebensstrategien, und damit sind die Rückschritte vorprogrammiert. Es geht im Coaching in dieser Phase darum, dass der Coachee die Auswirkungen dieses Verhaltens für sich selbst und die Beziehungen zu anderen erkennt und sich eingesteht.

Die Auswirkungen eines solchen Coachings sind bisweilen für alle Beteiligten beeindruckend und beglückend. Es soll nicht verschwiegen werden, dass die Erfolgchancen nicht so hoch sind, wie man sich das wünscht. Die Entscheidung zum Abbruch ist in allen Phasen immer im Bereich des Möglichen. Um ein Coaching dieser Art durchzuführen, braucht es insbesondere auch Zeit. Wer hier innerhalb von zwei bis vier Terminen Wirkungen erwartet, setzt von vornherein auf das falsche Pferd. Alle Formen von kurzen, lösungsorientierten Coachingverfahren nehmen meiner Einschätzung nach die Nöte narzisstischer Menschen nicht in den Blick. Lösungen zu finden, statt Probleme ernst zu nehmen, ist eine der Hauptfähigkeiten von »Narzissten«. Schnell zu sein, wo Entschleunigung und Bedachtsamkeit gefordert wären, haben »Narzissten« ebenfalls lange geübt. Wenn sich das im Coaching wiederholt, dann passiert einfach nur mehr des Selben.

## Resümee

Menschen mit narzisstischen Seelenwelten sind in unserer gegenwärtigen Kultur anfangs oft höchst erfolgreich. Die problematischen Wirkungen dieser seelischen Struktur entstehen später. Wie in allen Lebenswelten, in denen die Gewinne sofort konsumiert und die Kosten vom Leben erst später präsentiert werden, tun wir Menschen uns schwer unser Verhalten frühzeitig angemessen zu steuern. Wenn der narzisstische Manager erst auf dem Vorstandssessel Platz genommen hat, dann wird es schwer werden, die Feedbacks nachzuholen, die man bis dahin vermieden hat. Coaching und Personalentwicklung könnten sehr viel mehr präventiv einwirken. Die Konzepte dafür fehlen noch weitgehend. Sie zu entwickeln könnte ebenso viel Spaß machen wie es dringlich geboten ist.

Klaus Eidenschink