



ALLE HERHÖREN! ICH HABE WAS ZU SAGEN!

Jeder Mensch hat narzisstische Bedürfnisse. Im Coaching lohnt es sich, darauf zu schauen – und diese Bedürfnisse wertschätzend anzunehmen.

VON HORST LEMPART

Werde die beste Version deiner selbst“, „Du kannst alles erreichen“ oder „Du bist die wichtigste Person in deinem Leben“. An Aufforderungen, unser Selbst ins beste Licht zu rücken, mangelt es nicht. Die künstliche Intelligenz und die sozialen Medien fördern zusätzlich die Tendenz zur „Großartigkeit“. Neulich schnappte ich in einem Gespräch am Nachbartisch den Begriff „Pseudo-Narzisst“ auf: Da versucht jemand ein Narzisst zu sein, aber es gelingt ihm nicht. Als ob Narzissmus eine erstrebenswerte Charaktereigenschaft wäre. Anderer-

seits: Das Etikett des Narzissmus wird heute großzügig geklebt. Scheinbar jede Person, die sich abgrenzt, eine eigene Meinung vertritt und sich für ihre Bedürfnisse stark macht, ist eine Narzisst:in. Der Begriff wird inflationär gebraucht, was die Einordnung in ein Kontinuum der narzisstischen Bedürfnisse erschwert. Der Gestalttherapeut Frank Staemmler hat den Satz geäußert „Etiketten sind für Flaschen geeignet, nicht für Menschen“. Wir sollten das als Aufforderung verstehen, vorsichtiger zu sein mit voreiligen Diagnosen und Typisierungen. Jeder Mensch hat narzisstische Bedürfnisse: Die Bedürfnisse geliebt zu

werden, wichtig zu sein, wirksam zu sein und Einfluss nehmen zu können gehören dazu. Niemand käme auf die Idee, einen Menschen als Narzisssten zu bezeichnen, nur weil er sich wünscht, geliebt zu werden und Einfluss zu nehmen. Oder doch? Wo ist hier die Grenze zu ziehen? Die Strategien, um diese Bedürfnisse zu bedienen, sind sehr unterschiedlich. Und auch das Maß an deren Erfüllung ist sehr individuell. Hieran lassen sich womöglich auch die (unerwünschten) Nebenwirkungen festmachen, die mit narzisstischem Verhalten einhergehen. Es gibt Persönlichkeiten, die mit relativ wenig Feedback und Bestätigung gut

Etiketten sind für Flaschen geeignet, nicht für Menschen.

klarkommen. Sie verfügen über eine differenzierte Selbstwahrnehmung, kennen ihre Stärken und Schwächen und koppeln ihren Selbstwert weniger stark an die Urteile anderer. Und es gibt Menschen, die ein extrem hohes Bedürfnis an positiver Rückmeldung haben. (Von den narzisstischen Varianten „Alle können mich mal“ bzw. „Ich mache mich bewusst klein, damit ich die Aufmerksamkeit anderer auf mich ziehe“ sei hier nicht die Rede, die gibt es aber auch). Irgendwo zwischen diesen beiden Polen bewegt sich jeder: von uns, es gibt hier nur graduelle Unterschiede. Menschen haben unterschiedliche narzisstische Bedürfnisse und können, je nach deren Erfüllungsgrad, in narzisstische Not geraten.

Aus dieser Not kann die Notwendigkeit resultieren, die Befriedigung der unerfüllten Bedürfnisse zu erzwingen, oft durch manipulative Strategien. Beziehungspartner:innen werden instrumentalisiert, werden zum Produkt der eigenen Nöte: Der Mensch geht verloren, sein Nutzen tritt in den Mittelpunkt. Es geht nicht mehr um die Begegnung zwischen zwei Individuen, sondern das Gegenüber wird zum Echo-Geber. Aus dieser Einseitigkeit kann das Gefühl der Langeweile entstehen, weil man sich als Gesprächspartner:in in solchen Unterhaltungen oft nicht wiederfindet. Auch Zweifel an der eigenen Kompetenz können entstehen, wenn stark narzisstisch akzentuierte Menschen ihre Lösungsfähigkeiten („Tausendsassa“) auf alles und jeden übertragen.

Klient:innen in starker narzisstischer Not finden sich recht regelmäßig im Coaching wieder. Im Coaching wird stark potenzial- und ressourcenorientiert gearbeitet. Eine Herangehensweise, die der Bedürftigkeit von Narzisst:innen gut ins Konzept passt: „Ich arbeite nur mit den Besten zusammen!“ Coaches sind gut beraten, die „Spielebene“ auf dem Schirm zu haben, ohne dabei den Menschen in die „Narzisst-Schublade“ zu stecken. Auf der Spielebene finden die manipulativen Strategien statt, um die narzisstische Not zu lindern. Diese

Spieltaktiken verursachen jedoch hohe „Kosten“ (unerwünschte Nebenwirkungen), da die Bedürftigkeit nie zu sättigen ist. Es ist eine Art „Fass ohne Boden“. Die „Geber“ wenden sich irgendwann ab in der Erkenntnis, dass es eh nie genug ist.

Diese taktischen Spielzüge kann man als Coach im Prozess berücksichtigen. Klient:innen fühlen sich ernst genommen und der/die Coach behält gleichzeitig deutlich die Prozess- und Methodenkompetenz. Das bedeutet keinesfalls, dass Klient:innen als defizitär oder gar fehlerhaft definiert werden. Für eine gute Arbeitsbeziehung braucht es die uneingeschränkte Wertschätzung ihrer Persönlichkeit. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, wertschätzend dem Menschen gegenüber und eindeutig in der Sache zu sein. Klient:innen in narzisstischen Nöten machen im Coaching vielleicht zum ersten Mal die Erfahrung, dass sie keine Rolle spielen müssen um bedingungslos angenommen werden.

Als zentrale Aufgabe in der Begleitung narzisstisch akzentuierter Menschen sehe ich das Spiegeln meiner gesammelten Eindrücke. Das ist etwas völlig anderes, als ein Echo zu sein. Es geht mir hier um Resonanz: Was nehme ich wahr, was löst das in mir aus und welche Hypothesen habe ich darauf? Die Beantwortung dieser Fragen hat nicht zum Ziel, dass der Klient oder die Klientin ein anderer Mensch werden soll. Es geht um Bewusstwerdung – die Konsequenzen zieht er oder sie selbst. Ein anderer wesentlicher Aspekt ist das Modellverhalten von Coaches: Wie gehe ich mit meinen eigenen Gefühlen, Zweifeln und Nöten um? Wie bleibe ich trotz Unsicherheiten handlungsfähig? Welche Motive verfolge ich, und wie befriedige ich diese? Nicht nur im Rahmen meiner eigenen Supervision mache ich das zum The-

ma, sondern eben auch im Coachingprozess. Die Selbstreflexion ist wesentlicher Bestandteil der eigenen Klärung und persönlichen Reifung.

Zu guter Letzt:

Ich bin mir sicher, dass ich als Coach auch eine gute Portion narzisstischer Bedürfnisse habe (die mich aber, Gott sei Dank, bisher in keine Not bringen). Ich mache mich gerne sichtbar, mag positive Rückmeldungen, liebe es, Einfluss zu nehmen, und ich mag es auch, wenn ich Erfahrungen weitergeben darf. Oft mache ich das in Form von Texten. Ich finde, ich habe etwas zu sagen. Ob das dann gelesen wird, kann ja jede:r selbst entscheiden. ■



© Alea Horst

Horst Lempart

ist Coach, Trainer, Supervisor in Koblenz.

Er ist Autor mehrerer

Fachbücher zu

Coaching-Themen.

www.horstlempart.de

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Klaus Eidenschink: Es gibt keine Narzissten! Nur Menschen in narzisstischen Nöten. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2024.

Rainer Sachse: Persönlichkeitsstörungen verstehen. Psychiatrie Verlag, Köln 2024.

Jochen Peichl: Warum es auch gut ist, Narzisst zu sein. Kösel Verlag, München 2017.

Horst Lempart: Ich habe es doch nur gut gemeint. Junfermann, Paderborn 2015.