

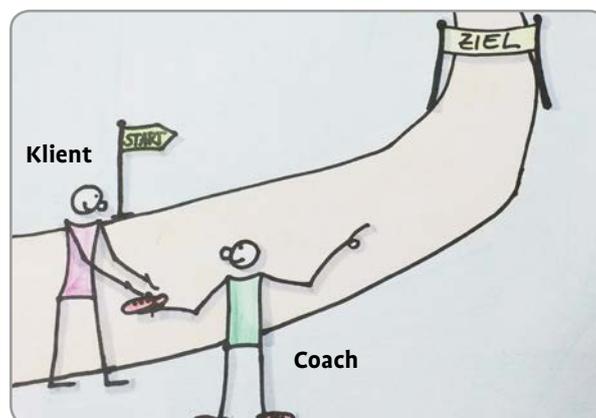
Auftragsklärung mit Beispielfragen und zu erwartenden narzisstischen Reaktionen

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie haben sich in meinem Buch *Der Mensch hinter der Maske* bereits mit dem Thema Narzissmus vertraut gemacht. Nach einer intensiven Betrachtung des Phänomens und seinen Entstehungsbedingungen aus unterschiedlichen Perspektiven haben Sie sich damit auseinandergesetzt, woran Sie die narzisstische Thematik erkennen und wie Sie im Coaching schließlich narzisstische „Spiele“ umgehen und sich dem Menschen hinter der Maske zuwenden können. Dazu setzen Sie sich im ersten Schritt in der sogenannten Auftragsklärung mit dem Anliegen des Klienten auseinander. Eine intensive Auftragsklärung nützt jedem Klienten, und sie ist besonders hilfreich und lohnend, um narzisstische Reaktionen möglichst frühzeitig zu erkennen. Lassen Sie uns daher an dieser Stelle einen vertiefenden Blick auf die Auftragsklärung werfen, auf hilfreiche Fragen und mögliche narzisstische Reaktionen, nachdem wir kurz auf das generelle Vorgehen im Coaching geschaut haben.

Das generelle Vorgehen im Coaching

Ein Klient wendet sich üblicherweise mit einem konkreten Auftrag an einen Coach. Er beschreibt eine aktuelle, problematische Situation und einen attraktiven und positiven Zielzustand, den er mit Hilfe des Coachings erreichen möchte. Der Coach hat die Aufgabe, den Klienten dabei zu unterstützen, dieses für die Zusammenarbeit definierte Ziel zu erreichen. Um festzustellen, welcher Art das Problem ist, stehen Coaches je nach methodischem Blickwinkel verschiedene Schablonen zur Verfügung wie z. B. das SCORE-Modell des NLP (vgl. z. B. Kraft, 1998, S. 127). Er bietet dann auf Basis seines Wissens und Könnens die geeigneten Interventionen, Formate oder Methoden an, die dem Klienten das Erreichen seines Zieles ermöglichen können. Für beide Seiten Klarheit über den Ist-Zustand, den Zielzustand, das Vorgehen, zu beachtende Bedingungen und mögliche Selbstexperimente („Hausaufgaben“) zu schaffen, wird Auftragsklärung genannt. In ein Bild übersetzt dient die Auftragsklärung dazu, dass beide, Klient und Coach, den Weg an derselben Stelle beginnen, um in dieselbe Richtung zu gehen. Dabei gibt der Klient die Richtung vor (als Inhaltsexperte) und der Coach die Vorgehensweise (als Prozessexperte).



Sich gemeinsam auf den Weg machen:

„Ich habe die Schuhe für dich. Und es ist dein Weg – gehen musst du ihn selbst.“

Die Auftragsklärung bringt narzisstische Reaktionen ans Licht

Bereits in der gemeinsamen Auftragsklärung zeigen sich konkrete Hinweise auf narzisstische Reaktionen. Aus diesem Grund kommt diesem Einstieg in das Coaching eine besondere Bedeutung zu und wird das kleinschrittige Arbeiten besonders wichtig. Insbesondere im Coaching mit narzisstisch reagierenden Klienten kann die Auftragsklärung die komplette erste Sitzung ausfüllen, wenn Klienten mit wenig differenzierten Zielen in die Sitzung kommen, wie es narzisstische Persönlichkeiten tun.

Coach und Klient beleuchten während der Auftragsklärung das Problem des Klienten aus verschiedenen Perspektiven. Je früher der Coach erkennt, dass sein Klient narzisstisch reagiert, desto früher kann er angemessen darauf reagieren, um nicht schon zu Beginn in die narzisstische Falle zu tappen und damit die Arbeit von vornherein zum Scheitern zu verurteilen – wenn Erfolg hier bedeutet, dem Klienten zu nutzen.

Sprache als Intervention

Diese erste Phase der gemeinsamen Arbeit beinhaltet nach meiner Erfahrung vor allem das gemeinsame Gespräch; es geht in erster Linie um ein rationales Arbeiten, was dem von seinem Erleben abgeschnittenen Narzissten in der Regel vertraut ist und ihn insofern nicht zu Beginn schon überfordert. Gleichsam kann der Begleiter aber auf vielfältige Weise Sprache zur Förderung des kognitiven und emotionalen Erlebens des Klienten einsetzen, wie es in den unten und im Buch aufgeführten Beispielen angedeutet wird. Der Coach nutzt also Sprache als Intervention, um das Anliegen des Klienten in folgenden Aspekten mit diesem gemeinsam zu beleuchten:

Die Auftragsklärung im Coaching – nützliche Fragen für eine gelungene Auftragsklärung mit narzisstisch reagierenden Klienten

Das Problem

■ **Worin genau besteht für den Klienten das Problematische an der aktuellen Situation?**

„Was konkret macht aus dieser Situation eine problematische Situation? Wie wäre sie anders, wenn sie nicht problematisch wäre? ...“

→ Narzisstische Klienten beschreiben an dieser Stelle vorwiegend das für sie störende Verhalten anderer.

■ **Wie genau ist es für ihn unangenehm?**

„Wenn Sie sagen ‚problematisch‘ – was genau meinen Sie damit? Ich frage das, damit ich das gleiche Bild davon habe wie Sie und nicht meine Fantasien einfließen lasse. ...“

→ Dem narzisstischen Klienten fällt es schwer, Aussagen über sein Empfinden zu treffen.

■ **Wie lange leidet der Klient bereits unter seinem Problem? Seit wann „drückt der Schuh“?**

„Wann begann (das Problem) in Ihrer Erinnerung? Wann war das noch kein Problem, wann war es noch gut für Sie? ...“

■ **Wie ist das Problem entstanden?**

„Und was hat den Unterschied ausgemacht weg von ‚gut‘ oder ‚okay‘ hin zu dem, wie Sie es heute erleben? Was genau hat sich verändert, was ist geschehen, in Ihnen und außerhalb von Ihnen? ...“

→ Dem narzisstischen Klienten wird es eher schwerfallen, einen Verlauf zu beschreiben. Mit seiner Tendenz zur Verallgemeinerung war oft „der andere schon immer schwierig“. Der Klient selber „hatte ja noch nie Probleme mit ...“ und kann „das gar nicht richtig verstehen.“

■ **Wer alles ist davon (noch) betroffen?**

„Für wen neben Ihnen ist das Problem noch ein Problem, eine unangenehme Situation, eine nicht zu bewältigende Hürde? Wer hat noch daran „zu knabbern“? Wen bringt das Thema möglicherweise noch um den Schlaf? Und wenn es jemanden gäbe, für den das Problem vielleicht keine riesige Herausforderung, sondern mehr ein Ziehen im kleinen Finger wäre, wer wäre das? ...“

→ Bedenken Sie: Der Narzisst ist das Zentrum seines Universums. Wer auch immer noch betroffen ist: „Es kann in keinem Fall so schlimm sein“ wie für ihn!

■ **Welche inneren und äußeren negativen Folgen und Konsequenzen ergeben sich für den Klienten daraus?**

„Wie merken/erleben Sie, dass das Problem ein Problem ist? Wie reagiert Ihr Körper darauf? Wie Ihre Gedanken? Wie Ihre Gefühlswelt, Ihre Stimmungen und Ihre Befindlichkeit? Wie bemerken Sie in der Nacht, dass etwas nicht in Ordnung ist, und wie am Tag? An wem bemerken Sie es? Wessen Verhalten Ihnen gegenüber hat sich seitdem verändert? Welche bedeutenden Umstände haben sich verändert? Und welche kleinen Dinge, ganz leise und am Rande? ...“

→ Mit diesen Fragen fokussieren Sie das emotionale Erleben des Klienten. Einem narzisstisch reagierenden Menschen wird es eher schwerfallen, den Fragen zu folgen, in sich hinein zu spüren und Worte zu finden, die Gefühle, Stimmungen und Befindlichkeiten beschreiben. Er wird eher in Bewertungen antworten und mit Pseudogefühlen wie „ausgenutzt“, „abgewertet“, „ungerecht behandelt“ etc.

■ **Welche inneren und äußeren positiven Folgen und Konsequenzen ergeben sich für den Klienten daraus?**

„Was hat sich seitdem zum Positiven verändert? Die Frage mag paradox klingen, und möglicherweise hat sich durch das Problem, mit dem Sie heute hier sind, ein ganz anderes Problem wie von selbst erledigt, vielleicht, weil es nicht mehr wichtig ist. Vielleicht ist etwas nervendes Anderes dadurch beendet? Vielleicht gibt es etwas nicht mehr zu tun oder jemanden nicht mehr in Ihrem Umfeld, dem sie keine Träne nachweinen? Vielleicht ist eine unangenehme Stimmung an anderer Stelle dadurch behoben? Worauf können Sie seitdem verzichten, womit dürfen Sie seitdem aufhören, worum müssen Sie sich seitdem nicht mehr beschäftigen? Wohin müssen Sie nicht mehr schauen? Womit werden Sie in Ruhe gelassen, seitdem das Problem auftauchte? ...“

→ Durch diese Fragen werfen Sie einen Blick hinter die Maske. Sie decken das Gute am Schlechten, den heimlichen „Gewinn“ oder Vorteil, einen unbemerkten positiven Effekt auf. Kurz: Die Befriedigung eines anderen Bedürfnisses hinter dem vorrangigen Problem.

Ein Beispiel: Wer sich einem anderen gegenüber depressiv-narzisstisch unterordnet, mag sich als Opfer der Umstände erleben und darüber klagen: *„Immer bestimmst du. Das ist mein Problem.“* Das befriedigt zunächst das narzisstische Bedürfnis nach Anerkennung: *„Sag mir, dass ich zu bedauern bin.“* Dahinter aber lenkt das vermeintliche Problem ab von der an den anderen abgegebenen Verantwortung: *„Entscheide du (dann brauche ich nicht zu entscheiden und zu riskieren, einen Fehler zu machen)!“* und der Macht, den Entscheider beschuldigen zu können: *„Du hast das entschieden,*

das Malheur ist deine Schuld (und ich brauche mich nicht zu verantworten)!“ Das darin enthaltene Bedürfnis ist, an dem schmerzhaft mangelnden Selbstwert nicht berührt zu werden: *„Ich fühle mich nicht wert. Ich traue mir nicht zu, gute Entscheidungen treffen zu können.“* Dieses Bedürfnis ist aber hinter die Maske verdrängt.

Dieser Blick hinter die Maske ist bedrohlich für den Narzissten, der deshalb entweder keinen Zugang zu einem positiven Effekt hat oder dessen Vorhandensein leugnen wird. Es macht keinen Sinn, dann in einen Machtkampf einzusteigen und auf dem Vorhandensein des Sekundärgewinnes zu beharren. Nehmen Sie die Reaktion zur Kenntnis und seien Sie sich bewusst, dass der Mensch hinter der Maske misstrauisch, verletzt und unsicher ist und noch keine Erfahrung damit machen konnte, dass Sie ihm achtsam und liebevoll begegnen.

■ **Wie fühlt sich der Klient mit der problematischen Situation (je nach methodischem Schwerpunkt interessieren den Coach oder Berater hier auch Körperempfindungen und Körperhaltungen)?**

„Damit ich einen möglichst genauen Eindruck davon bekomme, wie sich das Problem/die Situation für Sie gestaltet und ich Ihr Anliegen nicht mit eigenen Fantasien und Erfahrungen verfälsche, interessiert mich Ihr Erleben. Ich bin interessiert, wie Sie sich in der Situation fühlen.“

→ Zur Beantwortung dieser Frage greift der narzisstische Klient mehr auf seine Gedanken zurück als auf Stimmungen, Empfindungen oder Emotionen. Er antwortet eher mit Bewertungen („doof“ oder „schlecht“) als mit Gefühlen („Ich bin verletzt/traurig“ oder „Ich ärgere mich“).

Es lohnt sich an dieser Stelle, die körperbezogenen Äußerungen der Klienten aufzugreifen, weil sie oft einen direkten Weg zum Erleben des Klienten darstellen (vgl. Seite 110ff. im Buch).

„Welcher Teil Ihres Körpers reagiert am schnellsten, als erstes auf die Situation? Welcher Körperteil leidet am meisten? Ich komme auf diese vielleicht ungewohnten Fragen, weil Sie vorhin sagten, (Äußerungen wiedergeben, z. B.:) das ginge Ihnen an die Nieren/das läge Ihnen auf dem Herzen/es sei ein Kreuz mit .../sie kauten da schon länger drauf herum/sie kochten deswegen. Nun frage ich mich, wie geht es wohl Ihren Nieren/Ihrem Herzen/Ihrem Rücken/Ihrem Kiefer und Nacken/Ihrem Blutdruck mit dem Thema/der Situation? Wenn Sie das Problem mit einer Körperhaltung ausdrücken würden, wie sähe das aus? Wie würden Sie stehen? Wohin würden Sie schauen? Oder würden Sie die Augen schließen? Wäre es überhaupt eine Körperhaltung oder gäbe es vielmehr eine Bewegung, die zu Ihrem Problem passt? Welche wäre das? Hätte das Problem einen Namen? Wenn es ein Film/ein Theaterstück/eine Schlagzeile/ein Musiktitel/ein Gerücht wäre – wie würde es heißen oder lauten? Wenn es ein Musikstück wäre – wie würde es klingen? Wenn es eine Speise wäre – welche wäre es? Und wie würde sie schmecken? Wäre es eine Vorspeise, ein Hauptgang oder ein Dessert? Oder gleich ein ganzes Menü? Wie viele Gänge hätte es? Wenn Ihr Problem einen Geruch hätte, welcher wäre das? Woran würde er Sie erinnern/woher würden Sie ihn kennen? ...“

→ Diese Form intensiven Nachspürens und Erlebens ist für den narzisstisch reagierenden Menschen ungewohnt. Sie mag auf Ablehnung stoßen („Was soll das denn jetzt bringen?“) oder zunächst zu Antworten auf kognitiver Ebene führen: *„Da würde doch jeder die Zähne zusammenbeißen.“* Ich erlebe jedenfalls, wie verunsichert Menschen mit narzisstischen Strukturen reagieren, weil sie in der Frage eine Bewertung oder sogar Abwertung hören: *„Halten Sie das denn nicht für ein Problem?“* *„Andere wären darüber doch auch ärgerlich“* oder *„Gibt es denn einen Film, in dem jemand dasselbe erlebt? Den kenne ich wohl nicht, sorry.“* Betonen Sie, dass es nicht Ihre Absicht ist, den Klienten zu bewerten, sondern dass Sie sich ehrlich für sein Erleben des Themas/des Problems interessieren – in allen Ebenen: Körper, Gedanken und Gefühle.

■ **Wie bewältigt der Klient die aktuelle Situation? Was tut er, was unterlässt er?**

„Wie gelingt es Ihnen, mit dem Problem umzugehen? Welches Empfinden hilft dabei? Resignation oder Wut? Verzweiflung oder Verachtung? Trotz oder Traurigkeit? Etwas ganz anderes? ... Wie schaffen Sie es auszuhalten, dass es ist, wie es ist? Was tun Sie (für sich), was könnten Sie tun, damit es – für einen Moment – leichter wird? Was könnten Sie tun, damit es noch schlimmer wird? Und was sollten Sie auf jeden Fall tun/was sollten Sie auf jeden Fall unterlassen, damit es nicht noch schlimmer wird? ...“

→ Diese Fragen gehen tiefer in das Problemerleben, um einerseits eingesetzte und fehlende Ressourcen aufzudecken und andererseits die „Problemstarre“ zu lösen, indem der Klient erkennt, dass er Handlungsmöglichkeiten hat; auch eine Bewegung in Richtung Verschlimmerung ist eine Handlungsmöglichkeit.

Diese Herangehensweise ist für den wenig erlebenden, sondern polar denkenden Narzissten ungewohnt, und er kann sich eher schwer darauf einlassen. Seien Sie geduldig.

■ **Und schließlich: Ist es wirklich das Problem des Klienten, oder übernimmt er es für einen anderen?**

„Wenn das Problem auf eine für alle gute Art und Weise gelöst wäre, wer würde es zuerst bemerken? Und wer dann? Und wer würde gar keine Veränderung bemerken? Wer würde wohl am stärksten profitieren? Und wer am wenigsten? Und wer gar nicht? Wem ist noch daran gelegen, dass Sie sich in diesem Coaching/dieser Beratung des Problems annehmen? Wem ist es noch wichtig, dass Sie die Situation/das Problem lösen? Wer unterstützt Sie darin, sich in Ihrer Sache externe Unterstützung zu gönnen? Was meint der-/diejenige, was Sie hier erreichen sollten? ...“

→ Es ist ein Merkmal der depressiv-narzisstischen Struktur, Probleme anderer zu übernehmen. In einer nicht-narzisstischen Reaktion liegt hier die Chance der Entlastung von Problemen Dritter oder des Erkennens und der Lösung störender zwischenmenschlicher Verstrickungen und Spiele. Der depressive Narzisst aber braucht das Problem des anderen als Mittel der Bedürfnisbefriedigung. Im Beklagen des Problems fordert er Anerkennung ein.

Das Ziel

■ **Was genau will der Klient stattdessen erreichen?**

„Wenn die Situation nicht so wäre, wie sie ist, sondern eben anders, wie wäre sie dann? Wie genau wäre es stattdessen? Wie sollte es optimalerweise sein? Wie würden Sie wissen, dass es gelöst wäre? Wie genau wäre die Situation/der Kontext anders? Worin würde sich der ‚Gelöst-Zustand‘ vom jetzigen unterscheiden? Wenn es einen Satz dafür gäbe, nur einen, der das ausdrücken könnte, was sie stattdessen erreichen möchten/wie es stattdessen sein sollte, welcher wäre das? Wie würden Sie sich dann fühlen? Was würden Sie dann denken? Wie sähe die Situation dann für Sie aus? ...“

→ Der polar denkende Narzisst unterscheidet zunächst zwischen „schlecht“ und „wieder gut“. Unterstützen Sie ihn mit Fragen wie den hier genannten dabei, zu differenzieren und ein facettenreicheres Wahrnehmen und Erleben zu entwickeln.

■ Entspricht das Ziel den SMART-Kriterien?

Die Anwendung dieses im Coaching verbreiteten Modells (vgl. z. B. Kraft, 1998, S. 63) zur Formulierung sogenannter wohlgeformter Ziele soll sicherstellen, dass Ziele motivierend und realistisch erreichbar sind. Folgendes wird anhand der sogenannten SMART-Kriterien geprüft:

- ✓ Kann der Klient sein Ziel selbst, selbständig und unabhängig von anderen Personen erreichen?
- ✓ Ist das Ziel für den Klienten messbar? Hat er also eine Bezugsgröße, anhand derer er Fort- und Rückschritte und den Erreicht-Zustand messen kann? Diese Bezugsgröße kann eine konkrete Veränderung einer Situation oder eines Kontextes sein, ein absolvierter Arbeitsschritt oder insbesondere auch ein körperlicher, gedanklicher oder emotionaler Zustand.
- ✓ Ist das Ziel ausreichend attraktiv, dass der Klient wirklich Energie aufwenden wird, um es zu erreichen? Ist es nur „okay“ oder lustvoll motivierend? Hat der Klient Spaß und Freude an der Vorstellung, es erreicht zu haben? Ist es positiv formuliert ohne „nicht“-Formulierungen oder Bedingungen?
- ✓ Ist das Ziel realistisch? Ist es dem Klienten also realistisch möglich, es zu erreichen? Und geht es zu niemandes Lasten? Ist es für den Klienten machbar und angemessen?
- ✓ Ist der Erreicht-Zustand terminiert („Es ist der TT.MM.JJJJ, und ich ...“)? Die Vorannahme ist hier, dass das Unbewusste auf diesen Zeitpunkt hin die Energie zur Veränderung mobilisiert.

Wie schon bei der vorherigen Frage erwähnt, fällt dem Narzissten eine differenzierte Herangehensweise eher schwer und er braucht dafür die Unterstützung des Coachs.

■ Woran genau würde der Klient merken, dass sein Ziel erreicht wäre?

„Wenn das Problem auf die optimale Art und Weise gelöst wäre, wie wäre die Situation dann? Wie würden Sie wissen, dass es gelöst wäre? An wem oder was würden Sie bemerken, dass das Problem gelöst wäre? Wenn Sie morgens aus der Tür kämen, und das Problem wäre über Nacht auf magische Weise gelöst – wie auch immer und ohne, dass Sie davon etwas gemerkt hätten – woran würden Sie es dann als erstes bemerken? Und woran noch? ...“ (Vgl. De Shazer & Dolan, 2015)

→ Die narzisstische Antwort auf diese Frage dreht sich um einen anderen als den Narzissten selbst: *„Frau XY würde dann ...“* Erleichtern Sie dem Klienten die Wahrnehmung des eigenen Erlebens beispielsweise dadurch, dass Sie mit Bodenankern einen Platz für den anderen und einen Platz für ihn selbst installieren.

■ Woran würden es andere merken?

„Wer wäre wohl der erste, der die Veränderung bemerken würde? Und woran? Und wer würde noch wahrnehmen, dass das Problem auf gute Art und Weise gelöst ist? Und woran? Und wer würde es an etwas ganz anderem bemerken? Und wer würde es gar nicht bemerken, weil er oder sie von alledem nichts mitbekäme? Und wer würde die Veränderung, die Lösung, an etwas festmachen, das sie wirklich überraschen würde? Und was wäre das? ...“

→ Seine mangelnde Empathie erschwert es dem narzisstisch reagierenden Klienten, hierauf zu antworten. Haben Sie an dieser Stelle der Auftragsklärung bereits ein Bild davon, welche Menschen im Umfeld des Klienten relevant sind oder sein könnten? Dann bringen Sie diese ein und erleichtern Sie auch hier die Einfühlung z. B. mit Bodenankern und zirkulären Fragen.

■ **Was hätte er dann gewonnen, was verloren? Was wäre der Gewinn, was der Preis?**

„Was würde Ihnen möglich, wenn Sie Ihr Ziel erreicht hätten? Was hätten Sie dann erreicht? Und was würde Ihnen verloren gehen? Auf was müssten Sie zukünftig verzichten? Welchen Preis müssten Sie für die Lösung des Problems zahlen? Wer sonst muss einen Preis für die Lösung Ihres Problems zahlen? Und welchen? Wer oder was wäre damit nicht einverstanden oder hätte Nachteile dadurch? Und was würde Sie das kosten? Wer würde von Ihnen wegrücken? Welche Konsequenz haben Sie bisher noch gar nicht bedacht? Und welche Konsequenz könnte Ihnen alles verderben? ...“

→ Diese Frage vereint einige der vorgenannten Aspekte: Mangelnde Empathie, die Tendenz, den verdeckten Gewinn weiterhin verdeckt zu lassen, und die wenig differenzierte Sichtweise stellen narzisstische Klienten vor Schwierigkeiten. Geben Sie dem Klienten Zeit und unterstützen Sie ihn.

Das Meta-Ziel, das sich hinter dem vorrangigen Ziel verbirgt

Grundannahme ist, dass das Erreichen des bewussten Coaching-Ziels von einem dahinter liegenden „Meta-Ziel“ motiviert wird; dass dem Klienten etwas möglich wird, dass er etwas bewirkt, das ihm zunächst möglicherweise unbewusst ist, das aber noch bedeutsamer für ihn ist als das vordergründige Coaching-Ziel. Beispielsweise möchten Klienten ihre Arbeit besser strukturieren (Beratungs-Ziel), um weniger Stress bei der Arbeit zu haben und gesund zu bleiben oder zu werden (Meta-Ziel). Oder sie wollen mit ihrem Partner besser kommunizieren (Coaching-Ziel), um ihre Bedürfnisse klarer artikulieren (Meta-Ziel 1) und dadurch glücklicher sein zu können (Meta-Ziel 2).

■ **Wenn der Klient sein Ziel erreicht hätte, was würde ihm dann möglich?**

Wenn das Problem gelöst wäre, welche Tür ginge dann für Sie auf? Welchen nächsten Schritt könnten Sie dann gehen? Wofür wäre dann wieder Energie frei? Welches Projekt könnten Sie dann umsetzen? Wofür sich wieder Zeit nehmen? Wofür hätten Sie den Kopf wieder frei? ...“

■ **Welchen verdeckten Gewinn brächte es, das Ziel zu erreichen – für den Klienten, aber auch für andere?**

„Welcher positive Effekt ergäbe sich aus der Lösung Ihres Problems, an den Sie bisher noch gar nicht gedacht haben? Vielleicht für Sie, vielleicht für andere? ...“

→ Wenn Sie den Raum einbeziehen, um die Dimension Zeit beispielsweise mit einer Timeline (vgl. Ötsch & Stahl, 2003, S. 236; Kraft, 1998, S: 130ff.) darzustellen, erleichtern Sie dem Klienten das Imaginieren eines möglichen „Gelöst“-Zeitpunktes. Der depressiv-narzisstisch reagierende Klient allerdings schmückt sich mit seinem Problem und wird hier Widerstand leisten. Würdigen Sie den Widerstand. Sie können nichts erzwingen, aber Sie können einladen und ermutigen.

Bedingungen, die zu beachten sind

■ Was darf sich auf keinem Fall durch das Coaching verändern?

„Was ist trotz allem so wichtig und positiv an der aktuellen Situation, dass es auf jeden Fall erhalten bleiben sollte? Was wäre wirklich schmerzlich zu verlieren? Welche Veränderung, die bei der Lösung Ihres Problems eintreten würde und die Sie bisher noch nicht bedacht haben, würden Sie bedauern? Was sollte auf jeden Fall so bleiben, wie es bisher schon ist? ...“

→ Diese Sichtweise auf das verborgene Gute am Schlechten ist nicht nur für narzisstische Klienten ungewohnt, für diese aber möglicherweise bedrohlich, weil sie an der Maske rüttelt. Fühlt sich der narzisstische Klient hier „ertappt“, seien Sie auf Verachtung und Beschuldigungen (grandios-narzisstische Reaktion) oder Selbstentwertung (depressiv-narzisstische Reaktion) vorbereitet.

■ Welches verborgene Problem darf durch die Lösung des offensichtlichen Problems nicht offenbar werden?

„Was würde sichtbar, was bisher hinter dem Problem verborgen blieb? Welches größere Problem würde spürbar, das bisher verdeckt blieb? Welche Stimme in Ihnen oder von außen würde laut, wenn das aktuelle Problem es nicht länger übertönen würde? Was würde dann in den Fokus Ihrer Aufmerksamkeit rücken, ob Sie es wollten oder nicht? ...“

→ Diese Frage zielt direkt auf den verletzten Menschen hinter der Maske, der dadurch mit seinem Bedürfnis nach Anerkennung seines wahren Selbst und so mit Schmerz und Angst in Kontakt kommen kann. Aus diesem Grund wird die Beantwortung dieser Fragen möglicherweise vehement, wenn auch nicht zwangsläufig offen, abgewehrt.

■ Was darf in keinem Fall durch das Coaching oder während des Coachings geschehen?

„Wenn es etwas gäbe, das in diesem Coaching nicht geschehen dürfte, was wäre das? Wie könnte ich erreichen, dass dieses Coaching für Sie zu einem Misserfolg würde? Und was könnten Sie tun, damit dieses Coaching keinerlei positiven Effekt für Sie hätte? Was müsste in der gemeinsamen Arbeit passieren, dass Sie Ihren Freunden und Bekannten von einem wirklich miserablen Termin erzählen würden? Welche Folgen oder Auswirkungen könnten Ihnen ein durchaus positives Ergebnis dieses Termins doch wieder verderben? Welche Folgen oder Auswirkungen dürften in keinem Fall eintreten? ...“

→ Diese Fragen eröffnen gerade Klienten mit narzisstischen Reaktionen eine Bühne für die übersteigerte Auf- oder Abwertung des Coachs. Achten Sie genau auf den Unterschied zwischen Befürchtungen, die Sie als realistisch und angemessen empfinden („Sie könnten sich mir gegenüber so arrogant verhalten wie ein Besserwisser“, „Ich gehe ohne eine einzige neue Erkenntnis aus dem Coaching“), und unangemessener, unbegründeter Kritik oder Anerkennung Ihrer Person und Arbeit („Na, bei so einer schönen Frau, was könnte da schon Negatives passieren?“, „Dass Sie Ihrem Ruf ebenso wenig gerecht werden wie Ihre Kollegen vor Ihnen“, „Dass Sie hinschmeißen, weil ich ein hoffnungsloser Fall bin“). Und lenken Sie das Gespräch liebevoll konsequent zurück auf realistische, prozessfördernde Antworten.

- **Welcher offensichtliche, welcher verborgene Gewinn, welche positive Absicht des Problems muss gesichert und bewahrt werden, bevor Schritte zur Veränderung der Situation unternommen werden – für den Klienten und für andere?**

„Was an der Situation/dem Problem, das Sie möglicherweise noch nicht bedacht haben, ist es wert, erhalten zu werden? Für Sie? Oder für andere? Was ist eigentlich das Gute am Schlechten, so paradox das vielleicht für Sie klingen mag? Welchen positiven Effekt hat die aktuelle Situation für Sie, die Sie unbedingt bewahren sollten, bevor Sie etwas zur Lösung der Situation unternehmen? Wenn Sie von der Situation, wie Sie gerade ist, das Beste bewahren wollten, was wäre das? ...“

→ Wie schon oben ausgeführt, fällt es dem in Polaritäten denkenden Narzissten schwer, etwas Gutes am Schlechten zu finden. Oder es als Gutes zu akzeptieren. Bleiben Sie liebevoll beharrlich, ohne den Klienten unter Druck zu setzen.

Was hat der Klient bisher getan, um an der Situation etwas zu ändern?

- **Welche anderen Schritte hat der Klient bisher unternommen?**

„Was haben Sie bisher versucht oder getan, um an der Situation etwas zu ändern? An wen haben Sie sich bisher vielleicht schon gewendet? Auf welche Art und Weise sind Sie das Problem bisher schon angegangen? ...“

→ Hier wird die Tendenz des Narzissten deutlich, die Verantwortung für das Problem oder auch die Schuld anderen zuzuschreiben.

- **Welche Schritte hat er unterlassen?**

„Und was haben Sie noch nicht getan oder versucht? Was gäbe es, was noch hilfreich sein könnte? Welchen wichtigen Schritt sind Sie noch nicht gegangen? Was wäre hilfreich, und dennoch haben Sie bisher vermieden, es zu tun? ...“

- **Und was sollte er auf keinen Fall tun?**

„Was sollten Sie auf jeden Fall unterlassen? Welcher Schritt, welche Maßnahme wäre gerade kontraproduktiv für Ihre Situation? Was wäre wohl das Ungünstigste, was Sie momentan tun könnten? ...“

→ Alternative Lösungsideen zu finden, auch über paradoxe Fragen, fällt dem Narzissten schwer, der die Verantwortung für die Lösung bei anderen sieht. Wertschätzen Sie diese Schwierigkeit und unterstützen Sie mit differenzierten Fragen. Und lassen Sie sich nicht abwehren.

- **Was hat geholfen und etwas verändert?**

„Was haben Sie bisher unternommen, was (Ihnen) gutgetan hat? Wie genau hat es geholfen/die Situation entspannt/etwas verbessert? Wodurch hat es positiv gewirkt? Wie sind Sie auf diese Idee(n) gekommen? Wie ist es Ihnen gelungen, genau die richtige Idee zu haben? ...“

- **Was hat die Situation verschlimmert?**

„Was haben Sie unternommen, was die Situation/das Problem eher verschlimmert als verbessert hat? Wann ist es noch schlimmer, noch unangenehmer geworden, und wie genau ist das passiert? Woran lag das? Wie haben Sie/die Beteiligten es geschafft, dass es schlechter wurde und nicht besser? ...“

→ Da sich der narzisstische Klient nicht als Teil des Problems betrachtet, findet er nur schwer Antworten auf diese Fragen. Seien Sie interessiert daran, wie genau und was genau der Klient meint, und unterstützen Sie mit differenzierenden Fragen mit Hilfe des Metamodells der Sprache aus dem NLP (vgl. z. B. Ötsch & Stahl, 2003, S. 117ff.).

Welche Ressourcen stehen dem Klienten zur Bewältigung des Problems zur Verfügung?

■ Welche seiner bewussten und unbewussten Ressourcen hat der Klient bisher eingesetzt?

„Bei allem, was Sie bisher getan und unterlassen haben, um mit der Situation/dem Problem umgehen zu können, welche Ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften hat Ihnen besonders geholfen? Was fällt Ihnen leicht, was an dieser Stelle hilfreich ist? Und welche Ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften ist Ihnen gar nicht wirklich bewusst, und dennoch setzen Sie sie ein und es tut gut/ist hilfreich, nützlich? Was würde Ihnen XY (eine dritte Person aus dem relevanten Umfeld) sagen, welche Ihrer Fähigkeiten Sie momentan am stärksten in dieser Sache einsetzen? Und wer oder was im Außen unterstützt Sie zurzeit – mehr oder weniger? Wer oder was tut Ihnen in der momentanen Situation wirklich gut? ...“

■ Welche nützliche Ressource hat der Klient noch nicht genutzt?

„Welche Ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften wäre zurzeit wirklich hilfreich und nützlich einzusetzen, aber Sie tun es noch nicht? Wer oder was im Außen könnte gerade jetzt eine große Hilfe sein, den oder das Sie bisher völlig aus den Augen verloren haben?“

■ Welche seiner Ressourcen hat der Klient schon fast vergessen?

„Welche Ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften haben Sie schon so lange nicht mehr eingesetzt, dass Sie sie fast vergessen haben, obwohl sie gerade jetzt so hilfreich wäre? Mit welcher Ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften wären Sie der Herausforderung in Ihrer Jugend/Kindheit/vor (...) Jahren begegnet? Wen hätten Sie in jener Zeit zu Rate gezogen? Was hätte Ihnen in jener Zeit geholfen? ...“

■ Welche Ressource bräuchte der Klient, um die Situation gelungen meistern zu können?

„Mit welcher Fähigkeit oder Eigenschaft könnten Sie mit dieser Herausforderung deutlich anders umgehen oder sie sogar gelungen bewältigen? Wer oder was könnte Ihnen dabei eine Unterstützung sein? Welcher reale oder erdachte Ratgeber hätte eine gute Idee für Sie in dieser Situation? Und welche wäre das? Wenn es ein Tier gäbe (eine Märchenfigur, einen Film- oder Romanhelden, einen Superhelden, einen Menschen aus Ihrem früheren oder jetzigen Leben), das genau die Fähigkeit hätte, die Sie jetzt bräuchten, welches wäre das? Und welche seiner Fähigkeiten würde Sie unterstützen?“

→ In der Arbeit mit Ressourcen bietet sich nun eine Bühne für Selbstdarstellung. Seien Sie aufmerksam: Was gestaltet sich in den Schilderungen überproportional großartig („Ich hab schon alles unternommen, keiner hat sich so eingesetzt wie ich!“) oder minderwertig („Ich habe jetzt so lange ausgehalten ... Alle fragen mich: ‚Wie hast du das nur geschafft?‘“)? Dann stellen Sie liebevoll konsequent Realität her. Mancher Klient neigt an dieser Stelle auch dazu, allzu sehr zu fantasieren und den Bezug zu einer realistischen Unterstützung zu verlieren: „Ich würde mich wie in dem Film XY ins Auto setzen und fahren, bis der Tank leer ist. Dann läge das alles hinter mir.“ Dann sind Sie gefragt, den Klienten immer wieder liebevoll zu realistischen Ideen zurückzuführen.

Sie sehen, schon in der Auftragsklärung bieten sich Ihnen viele Gelegenheiten, unbemerkt in narzisstische Interaktionsmuster zu gleiten, wenn Sie allzu schnell in die „eigentliche Arbeit“ einsteigen wollen. Unterschätzen Sie bitte auch nicht die narzisstische Fähigkeit, kreativ Lösungen und Antworten zu finden, die Sie hören wollen oder erwarten im Sinne einer „richtigen Antwort“, die aber wenig bis gar nicht emotional geladen sind. Gönnen Sie sich und Ihrem Klienten daher die Zeit, stimmige, emotional geladene statt vermeintlich richtige Antworten zu finden. Der Gewinn ist eine klare und realistische Auftragsklärung mit der Aussicht auf eine nachhaltige Lösung. Dafür wünsche ich Ihnen Geduld, Ausdauer, Zuversicht und ein großes Herz für Ihre narzisstisch reagierenden Klienten.

Gutes Gelingen!

Literatur

- OLESEN, B. (2015): *Der Mensch hinter der Maske. Der Umgang mit narzisstischen Klienten in Coaching und Beratung.* Paderborn: Junfermann.
- DE SHAZER, S. & DOLAN, Y. (2015): *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute.* Heidelberg: Carl Auer.
- KRAFT, P. B. (1998): *NLP Handbuch für Anwender. NLP aus der Praxis für die Praxis.* Paderborn: Junfermann. (Liegt inzwischen in überarbeiteter und erweiterter Neuauflage [2010] vor.)
- ÖTSCH, W. & STAHL, T. (2003): *Das Wörterbuch des NLP: Das NLP-Enzyklopädie-Projekt.* Paderborn: Junfermann.