

**Bettina Hafner und Gudula Ritz**

# **Irgendwie seltsam ...!**

**Über den Umgang im Coaching mit extremen  
Persönlichkeiten**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Bettina Hafner, Gudula Ritz

**Irgendwie seltsam ...!**

Über den Umgang im Coaching mit extremen Persönlichkeiten

© 2020 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910, Fax: 0228-9779199

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir den Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-95891-073-7

Herausgeber der Edition Training aktuell:

Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat und Satz: Vera Sleeking

Zeichnungen: Stephan Pflaum

Cover: ©iStock/gremlin

Druck: Kösel GmbH und Co. KG, Krugzell

# Inhalt

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Plädoyer für ein persönlichkeitsorientiertes Coaching .....                                      | 7          |
| Ansatz und Aufbau dieses Buches.....                                                             | 10         |
| <b>1. Coaching und extreme Persönlichkeitsstile .....</b>                                        | <b>13</b>  |
| Coaching .....                                                                                   | 15         |
| Extreme Persönlichkeit und Persönlichkeitsstörungen .....                                        | 39         |
| <b>2. Das Vorgehen bei den einzelnen extremen<br/>    Persönlichkeitsstilen: Cluster B .....</b> | <b>49</b>  |
| Cluster B: Narzissmus, Histrionische PKS und Borderline .....                                    | 51         |
| Ehrgeiziger Stil und Narzisstische Persönlichkeit .....                                          | 55         |
| Spontaner Stil und Borderline-Persönlichkeit .....                                               | 85         |
| Liebenswürdiger Stil und Histrionische Persönlichkeit .....                                      | 110        |
| <b>3. Das Vorgehen bei den einzelnen extremen<br/>    Persönlichkeitsstilen: Cluster C .....</b> | <b>131</b> |
| Cluster C: Abhängige, selbstunsichere, passiv-aggressive,<br>zwanghafte Persönlichkeit .....     | 133        |
| Loyalster Stil und Abhängige Persönlichkeit .....                                                | 136        |
| Selbstkritischer Stil und Selbstunsichere Persönlichkeit .....                                   | 158        |
| Kritischer Stil und Passiv-Aggressive Persönlichkeit .....                                       | 179        |
| Sorgfältiger Stil und Zwanghafte Persönlichkeit .....                                            | 199        |
| <b>4. Exkurs: Persönlichkeitspsychologie kompakt .....</b>                                       | <b>223</b> |
| Was ist und was macht Persönlichkeitspsychologie? .....                                          | 225        |
| Historische Entwicklung der Persönlichkeitspsychologie .....                                     | 230        |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5. Exkurs: Die PSI-Theorie .....</b>                       | <b>257</b> |
| Die PSI-Theorie als funktionsanalytische Meta-Perspektive ... | 259        |
| Selbststeuerung .....                                         | 263        |
| Die vier Makrosysteme .....                                   | 266        |
| Stile abbilden: STAR-Modell und Persönlichkeitstest .....     | 280        |
| Was bedeutet dies für das Coachen extremer Stile? .....       | 287        |
| <b>Anhang .....</b>                                           | <b>293</b> |
| Literaturverzeichnis .....                                    | 294        |
| Das Team hinter dem Buch .....                                | 300        |
| Stichwortverzeichnis .....                                    | 302        |

---

# Plädoyer für ein persönlichkeitsorientiertes Coaching

---

Ein Klient kommt mit einem ganz klaren Ziel ins Coaching und der Arbeitsauftrag ist schnell gefunden. Er ist auch gerne bereit, die geeigneten Tools des Coachs auszuprobieren. Er ist aufmerksam und kooperativ, seine „Hausaufgaben“ zwischen den Sitzungen macht er zuverlässig und dem Erreichen seines Ziels scheint nichts im Wege zu stehen, doch ... Jede Methode, die sonst wunderbar funktioniert, bringt diesen Klienten einfach nicht weiter. Alles hat er wirklich versucht, aber nichts funktioniert. Die ressourcenorientierten Methoden laufen bei diesem Klienten nach einem vielversprechenden Anlauf jedes Mal völlig ins Leere. Es ist ... irgendwie seltsam.

Es kommt vor, dass im Coaching Menschen bei uns auftauchen, die uns verstören. Menschen, bei denen unsere sonst so hilfreichen Methoden kaum oder gar keine Wirkung zeigen, die vielleicht auch unangenehme Emotionen in uns auslösen. Wir als Coachs fühlen uns womöglich hilflos oder ratlos, fangen an, mit hoher Anstrengung nach Lösungen zu suchen oder werden sogar ärgerlich, weil wir uns sabotiert fühlen. Wir reagieren in jedem Fall anders als gewohnt auf diese Menschen mit extremen Stilen in unserem Praxisraum.

In der Coaching-Ausbildung wird üblicherweise gelernt: Coachs arbeiten mit „gesunden“ Menschen, zumindest gehört die „Heilung von Krankheiten“ nicht zu ihrem Arbeitsfeld. Therapie arbeitet mit psychisch stark belasteten Menschen oder bietet Personen therapeutische Hilfen an, die Störungen mit Krankheitswert aufweisen. Das klingt auf den ersten Blick einleuchtend – klar, für die Arbeit mit psychisch kranken Menschen haben Coachs ja im Regelfall auch gar nicht die Ausbildung. Sie sind ausgebildet, ihre Klienten dabei zu begleiten, ihre beruflichen Ziele zu erreichen, persönliche Ressourcen zu entdecken und zu entwickeln, persönliche Entscheidungen zu treffen, sich selbst besser kennenzulernen. Sie unterstützen ihre Klienten bei Themen wie: Wie komme ich auf der Karriereleiter weiter? Wie löse ich den Konflikt mit meinem

Vorgesetzten? Für welches berufliche Angebot soll ich mich entscheiden? Das tun Coachs vor allem, indem sie die Ressourcen ihrer Klienten herausarbeiten, sie begleiten, eigene Ziele zu formulieren und Pläne zu entwickeln, diese Ziele zu erreichen. Sie verfügen über ein großes Repertoire an lösungsorientierten Methoden, ein systemisches Fragenset und Strategien, die Ressourcen und Fähigkeiten des Klienten herauszuarbeiten und für berufliche Herausforderungen nutzbar zu machen. Soweit zur Definition des Arbeitsfelds Coachings. In den allermeisten Coaching-Ausbildungen sind die Themen Persönlichkeitspsychologie und Persönlichkeitsstörungen nicht vorgesehen.

Und dennoch tauchen im Coaching Menschen mit mehr oder weniger stark ausgeprägten Persönlichkeitsstilen und womöglich sogar Persönlichkeitsstörungen auf. Wenn man überlegt, dass wir es bei Persönlichkeitsstörungen mit einer Prävalenz von zehn Prozent in der Allgemeinbevölkerung zu tun haben (Ritz-Schulte, 2001, 2005; Kuhl & Kazén, 2009), ist es nicht unwahrscheinlich, dass auch Menschen mit einer solchen Störung einmal im Coaching landen. Und daraus können sich solche Verhaltensmuster und Dynamiken ergeben, wie eingangs beschrieben. Wenn Coachs diese nicht erkennen und verstehen, kann dies ungewollte Folgen für das Coaching, für die Coachs und die Klienten haben. Denn diese Coachees erzielen auf verschiedenen Ebenen Wirkung beim Coach: Sie bringen ihn extrem ins Arbeiten, machen ihn wütend oder verunsichern ihn, die Coaching-Prozesse laufen nicht selten gegen die Wand.

Um die Persönlichkeit der Klienten berücksichtigen zu können, braucht es persönlichkeitspsychologische Grundkenntnisse. Das fängt schon mit der vorangestellten Vorstellung von „gesunden“ oder „kranken“ Persönlichkeiten an: Extreme Persönlichkeitsstile und Persönlichkeitsstörungen sind keine Krankheiten, es sind nur, wenn überhaupt, „Störungen“. Niemand geht zum Psychotherapeuten wegen einer Persönlichkeitsstörung! Menschen mit extremen Persönlichkeitsstilen haben in der Regel kein Bewusstsein darüber, dass ihr Verhalten und ihre Art, Beziehungen zu anderen zu gestalten, Kosten verursacht oder anders ausgedrückt: Probleme bereitet – für die Umwelt und für sie selbst. Sie erleben sich selbst gar nicht als gestört, man spricht bei diesem Phänomen auch von „Ich-Syntonie“. Das bedeutet, die extremen Persönlichkeitsmerk-

male sind selbstverständlicher Teil der Persönlichkeit. Diese Klienten erleben sich und auch ihr Verhalten als völlig normal, nicht störend und zu ihnen gehörig.

Die Personen leiden also nicht unter ihrem extremen Persönlichkeitsstil, sondern eher unter den Folgen ihres Persönlichkeitsstils: häufiger Arbeitsplatzwechsel, Beziehungsschwierigkeiten, Suchtaffinität, Stimmungsschwankungen usw. – was wiederum Gründe sein können, ein Coaching aufzusuchen. Auch über den Chef können Aufträge kommen: Der Mitarbeiter soll beispielsweise weniger genau und somit zeitsparender arbeiten, entspannter bei Auftritten reagieren oder besser mit Stress umgehen.

Wer Verhaltensmuster extremer Stile kennt, erkennt und versteht, tappt nicht in die Falle, das übliche – aber in diesem Falle falsche – Methodenrepertoire einzusetzen. Mit einem Bewusstsein für die Dynamiken ist es möglich, auch bei solchen Klienten kleinschrittige Erfolge zu erzielen und Ressourcen und Kompetenzen für die Lösung ihrer Anliegen zu stärken. Und dann kann ein Coaching-Prozess im besten Fall ein erster Schritt sein, sich mit ihren dysfunktionalen Verhaltens- und Denkmustern zu beschäftigen und womöglich in einem tiefer gehenden Therapieprozess weiter zu bearbeiten.

---

## Ansatz und Aufbau dieses Buches

---

Unser Anliegen ist es, die Persönlichkeitspsychologie auf wissenschaftlicher Basis und trotzdem anwendungsorientiert interessierten Coaches und Beratern näherzubringen. Dabei sind vor allem Theorien über extreme Persönlichkeiten interessant, die im therapeutischen Bereich auch als „Persönlichkeitsstörungen“ bezeichnet werden und die sich mit ihren Entwicklungsaufgaben schwerer tun als ausgeglichene Persönlichkeiten. Wir wollen Coaches dafür sensibilisieren, wo Fallen im Coaching-Prozess lauern, wenn Menschen mit bestimmten extremen Persönlichkeitsstilen vor ihnen sitzen. Und wir geben Methoden an die Hand, wie mit bestimmten Auffälligkeiten umzugehen ist – damit der Coaching-Prozess für den Klienten hilfreich wird ... und der Coach nicht verzweifelt.

Eine wichtige Basis für ein nachhaltiges Coaching ist dessen wissenschaftliche Fundierung, so Greif (2008) sowie Engel & Kuhl (2017). Das Auffinden einfacher Methoden und deren universelle Anwendung kann nicht die Grundlage eines Coachings mit professionellem Anspruch sein. Trotzdem ist das Auffinden einfacher Methoden nicht unmöglich, wenn man sich zunächst der Komplexität der individuellen Person und ihrer Lebenswelt annimmt. Anders gesagt: Mit den wesentlichen Grundkenntnissen können sich auch die einfachen Methoden aus dem Coaching-Methodenkoffer als die richtigen erweisen. Dieses Buch schreibt Coaches keine Methoden vor, sondern vermittelt ein Verständnis, das sie in ihrem Vorgehen und ihrer Methodenauswahl leitet und verhindert, dass sie in Fallen tapen.

In diesem Buch geht es also vor allem um die Funktionsebene, das heißt um die wissenschaftliche Begründung von Coaching-Maßnahmen bei „schwierigen“ Klienten sowie um die Erweiterung der Kenntnisse und des Grundlagenwissen das Thema Persönlichkeit betreffend.



Das *erste Kapitel* (S. 13 ff.) schafft Verständnisgrundlagen und diskutiert die Aspekte „Coaching“ und „Persönlichkeitsstörung“.

Im Hauptteil, dem *zweiten* (S. 49 ff.) und *dritten Kapitel* (S. 131 ff.), werden im Einzelnen die verschiedenen extremen Persönlichkeitsstile konkret beschrieben, die häufiger im Coaching auftauchen können. Es sind sieben Stile (nach DSM-Diagnostik), die durch Praxisbeispiele veranschaulicht werden. Dazu werden die möglichen Vorgehensweisen im Coaching erläutert. Reflektiert wird, was sowohl unter Passungs- als auch unter Entwicklungsgesichtspunkten förderlich oder hinderlich wirkt. Um die „Konfiguration der psychischen Systeme“ zu beschreiben, wird die PSI-Theorie verwendet, welche allgemeine Persönlichkeitspsychologie auf wissenschaftlicher Grundlage bietet und empirisch gestützt ist.

Um das nötige Grundlagenwissen zu fundieren, schließt sich an die anschauliche Darstellung der Stile eine Vertiefung an: Im *vierten Kapitel* (S. 223 ff.) wird der Kontext zum Thema Persönlichkeit und Persönlichkeitspsychologie vermittelt sowie im *fünften Kapitel* (S. 257 ff.) die PSI-Theorie, die inklusive des damit verbundenen Persönlichkeitsmodells und Persönlichkeitstests ausführlich erklärt wird.

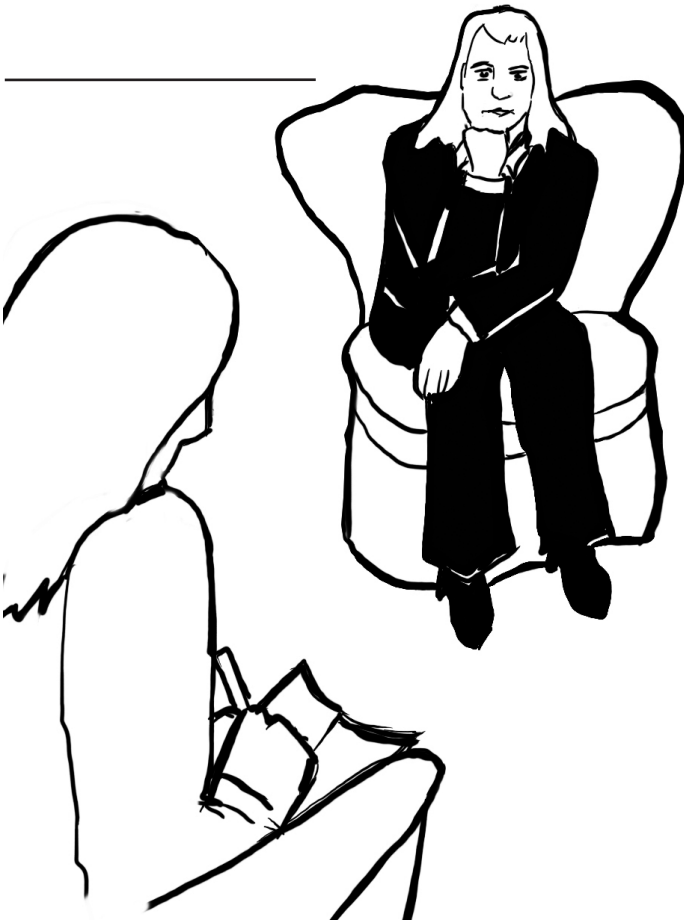
Uns ist in der Darstellung des Themas wichtig, auch die unterschiedlichen Perspektiven fachlicher Richtungen einzubringen. Daher werden die Kapitel durch *Interviews* ergänzt: Kenntlich gemachte subjektive Stellungnahmen und Meinungen aus verschiedenen Fachrichtungen: Systemisches Coaching, Tiefenpsychologie, Psychotherapie, Verhaltenstherapie, persönlichkeitsorientierte Beratung, Systemische Therapie und psychosomatische Medizin. Die Interviews zeigen ein Spektrum in der Betrachtung extremer Persönlichkeitsstile und der Arbeit mit ihnen.

Ein *Stichwortverzeichnis*, ein *Literaturverzeichnis* und Angaben zu den an diesem Buch *beteiligten Personen* finden Sie im Anhang (s. S. 293 ff.).

Das nebenstehende Pfeilsymbol weist außerdem auf *Download-Ressourcen* hin, die zu diesem Buch heruntergeladen werden können. Den Link zu diesen Download-Ressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe dieses Buches.



# Coaching und extreme Persönlichkeitsstile



---

## **INHALT**

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Coaching .....                                                                                                | 15 |
| Das Ziel des Coachings bei Menschen mit extremen<br>Persönlichkeitsstilen .....                               | 16 |
| Typische Herausforderungen .....                                                                              | 18 |
| Arbeit an der Beziehung.....                                                                                  | 20 |
| Die Ebenen des Coachings aus der Meta-Perspektive .....                                                       | 21 |
| Diagnose als Bestandteil von Coaching .....                                                                   | 28 |
| Interview: Perspektiven auf Persönlichkeitsdiagnose<br>und ihren Einsatz im Coaching .....                    | 31 |
| Auf den Punkt gebracht ... ..                                                                                 | 37 |
| <br>Extreme Persönlichkeit und Persönlichkeitsstörungen.....                                                  | 39 |
| Interview: Der Blick aus verschiedenen Fachrichtungen auf<br>Entstehung und Charakterisierung der Stile ..... | 41 |
| PSI-Theorie und STAR-Modell .....                                                                             | 45 |

# Coaching

Wenn wir im Alltag von der „Persönlichkeit“ eines Menschen sprechen, dann beziehen wir uns auf seine charakteristische Art und Weise, zu handeln, Ereignisse wahrzunehmen und auf sie zu reagieren. „Persönlichkeit“ war bisher kein Thema im Coaching, zumindest nicht offiziell und in den eher methodisch orientierten Ansätzen. In der Praxis, z.B. beim Führungskräftecoaching, spielt die Persönlichkeit des Coachees zumindest implizit eine Rolle. Es gibt traditionelle Persönlichkeitstests, die mit mehr oder weniger ausgeprägter Coaching-Expertise angewendet werden, obwohl Persönlichkeitsdiagnostik eigentlich in psychologische Hände gehört. In der Psychotherapie und Beratung ist das anders, hier spielt die Persönlichkeit der Klienten seit Anbeginn eine explizit wichtige Rolle, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis.

Bekommen wir es mit einer Dimension von Persönlichkeit zu tun, die von ausgeprägten Persönlichkeitsstilen über extreme Persönlichkeitsstile bis hin zu Persönlichkeitsstörungen reicht – dann wird Coaching wirksamer und nachhaltiger umgesetzt, wenn die Persönlichkeit des Klienten berücksichtigt wird. Dies gilt in zweierlei Hinsicht:

- ▶ Zum einen unter dem Passungsgesichtspunkt
- ▶ und zum anderen aus der Entwicklungsperspektive.

*Rücksichten bei der  
Methodenauswahl*

Je extremer der Persönlichkeitsstil eines Coachees oder Klienten ist, umso bedeutsamer ist die Passung an die Klientenvoraussetzungen und umso schwerer hat es der Klient mit der Entwicklung von Selbststeuerungskompetenzen (s. S. 263 ff.).

## Das Ziel des Coachings bei Menschen mit extremen Persönlichkeitsstilen

### *Motivation für ein Coaching*

Kommen Klienten mit extremen Persönlichkeitsstilen zu uns ins Coaching, so können wir nicht davon ausgehen, dass die Motivation, sich zu ändern, vorhanden ist. Und zwar nicht, weil diese Klienten das nicht wollen, sondern weil sie kein Bewusstsein der Dysfunktionalität ihres Verhaltens und der damit verbundenen Konsequenzen haben (s. S. 52). Solche Klienten kommen deshalb auch per se nicht zu uns, weil sie ihr Beziehungsverhalten verändern wollen, sondern weil sie unter Symptomen leiden, die sich auf der Basis der Persönlichkeitsstörung entwickeln: Angstsymptome wie Prüfungs- und Auftrittsangste, Verstimmungen bis hin zu Depressionen oder Konflikte, die sich im beruflichen oder familiären Umfeld für sie ergeben. Für uns als Coachs bedeutet das, dass wir uns nicht wundern müssen, wenn der Klient in diesem Fall nicht mit uns ins zielorientierte Arbeiten einsteigt. Denn diese Klienten sind eben zunächst meist nicht änderungsmotiviert. Sie wünschen sich zwar, dass bestimmte Probleme behoben werden – zum Beispiel die Konflikte mit Kollegen – haben aber keine Einsicht, dass diese Probleme durch ihr eigenes Beziehungsverhalten ausgelöst werden. Der Selbstzugang von Menschen mit bestimmten extremen Persönlichkeitsstilen ist in der Regel nicht gut ausgeprägt, insbesondere Menschen mit einem narzisstischen Stil fällt die Selbstreflexion und das Gespür für sich selbst schwer.

### *Problembewusstsein*

Der Coach hat bei Klienten mit extremen Persönlichkeitsstilen die Aufgabe, ein Problembewusstsein zu entwickeln für die persönlichen Selbst- und Beziehungsschemata, die sich meist erheblich dysfunktional im Leben unserer Klienten auswirken. Der Coach sollte verstehen, dass sein übliches ressourcen- und lösungsorientiertes Repertoire zwar durchaus zum Einsatz kommen kann – aber nicht in gewohnter Weise von Anfang an. Denn die Symptome, wie beispielsweise eine zeitraubende Genauigkeit, eine immense Auftrittsangst oder lang anhaltende Erschöpfung, können nicht nur durch Training auf der Ebene der Selbstkompetenzen verändert werden. Bei diesen Klienten liegen Probleme auf der Ebene affektiver (einseitige Stimmungen) oder kognitiver Fixierungen (einseitige persönliche Stile) vor (Ritz-Schulte et al., 2008). Diese Ebenen kann der Coach aber nicht durch reines Training oder durch die Initiierung eines willentlichen Akts beim Klienten verändern, es braucht vielmehr Anregungen, um den Selbstaussdruck des Klienten

zu stärken, es braucht Methoden, die dem Klienten den Selbstzugang erleichtern und es braucht enorm viel empathisches und im besten Fall auch funktionsanalytisches Verstehen (Ritz-Schulte et al., 2008).

Anders ausgedrückt „geht es um die Fähigkeit des Coachs, neben der Problemerzählung des Klienten auch problematische personentypische Fühl-Denk-Verhaltensmuster wahrzunehmen, über diese mit dem Klienten ins Gespräch zu kommen, ein diesbezügliches Problembewusstsein zu entwickeln und evtl. einen Behandlungsauftrag zu erwirken“. (Wagner et al., 2016, S. 27). Bei einer kaum ausgeprägten Selbstreflexionsfähigkeit kann das Ziel des Coachings maximal sein, dass dieser Klient ein besseres Verständnis seiner selbst gewinnt. Dass er trotz aller Hindernisse Entwicklung und Veränderung erreicht und mit dem Coach zusammen Möglichkeiten erarbeitet, wie er sein Verhalten in bestimmten Kontexten oder Situationen flexibler gestalten kann.

*Flexibleres Verhalten ermöglichen*

Es ist fast unmöglich und gehört auch nicht zum Arbeitsauftrag, den persönlichen Stil zu ändern, doch Selbststeuerungskompetenzen können die Risiken und Einschränkungen, die mit einem extremen Persönlichkeitsstil verbunden sind, minimieren (vgl. S. 263 ff.). Man könnte sagen, dass jeder extreme Persönlichkeitsstil eine Entwicklungsaufgabe impliziert. Zum Beispiel würde eine extrem ängstliche Persönlichkeit vor der Entwicklungsaufgabe stehen, mehr Selbstsicherheit zu entwickeln. Eine Person mit viel Temperament bräuchte mehr Impulskontrolle, um unter seiner starken Handlungsenergie nicht zu leiden. Die – in diesem Buch noch vertiefte – PSI-Theorie bezeichnet daher Selbststeuerungskompetenzen als „Zweitreaktionen“, während die persönlichen Stile „Erstreaktionen“ genannt werden (Kuhl, 2010, vgl. S. 263 und S. 285). Auch wenn ich in der ersten Reaktion sofort impulsiv handeln will, kann mich meine Zweitreaktion, sofern ich sie gelernt und entwickelt habe, vor unbesonnenen Handlungen schützen. Zweitreaktionen stellen regelrechte Kompetenzen und somit Ressourcen der Person dar, um individuelle Entwicklungsaufgaben zu bewältigen, schwierigen Herausforderungen zu begegnen und extreme Erstreaktionen auszugleichen. Da es sich um Kompetenzen handelt, und nicht um Gewohnheiten, Muster oder Dispositionen, kann man sie auch entwickeln und trainieren, und das macht Zweitreaktionen interessant fürs Coaching.

*Persönlichkeitsstil und Selbststeuerung*

Bevor Training und Entwicklung ansetzen können, gilt es aber zunächst, richtig die zugrunde liegenden Verhaltensmuster zu erkennen und sich im Coaching-Prozess auf verschiedenen Ebenen darauf einzustellen.

Wenn wir also im Coaching Menschen mit mehr oder weniger ausgeprägten Persönlichkeitsstilen begegnen, geht es also nicht darum, unseren bisherigen systemischen Methodenkoffer über Bord zu werfen, sondern vielmehr um eine neue Herangehensweise.

## Typische Herausforderungen

Man muss in der Beziehung zwischen Coach und Klient mit bestimmten Erscheinungen rechnen, weil Menschen mit extremen Persönlichkeitsstilen in der Gestaltung ihrer Beziehungen Besonderheiten aufweisen. Persönlichkeitsstörungen sind immer auch Beziehungsstörungen.

Nach Psychotherapeut Rainer Sachse (2019) weisen diese Klienten folgende bestimmte typische Charakteristika auf, die das Coaching herausfordernder gestalten:

### *Typische Merkmale extremer Stile*

- ▶ Hohes Misstrauen,
- ▶ die Tendenz, wenig von sich preiszugeben,
- ▶ eine starke Tendenz, Images zu produzieren,
- ▶ schlechte Repräsentation eigener Problemanteile.

Tendenzen wie die, Images zu produzieren und eigene Problemanteile nicht darzustellen, führen dazu, dass das Verhalten extremer Persönlichkeitsstile leicht als täuschend empfunden werden kann. Nach Sachse greifen Klienten mit extremen Persönlichkeitsstilen häufiger als andere Klienten auf intransparente und scheinbar manipulative Handlungen zurück. Diese Form der Manipulation ist meist nicht intendiert, sondern findet auf einer sub-volitionalen Ebene statt. Je nachdem, in welchem Ausmaß diese Klienten manipulatives Verhalten aufweisen, verärgern sie andere Menschen damit – und dieses Risiko besteht natürlich auch für uns als Coachs.

Sachse arbeitet sehr stark mit der Metapher von Images und interaktionellen Stilen, um die manipulativen Tendenzen zu verstehen. Insbesondere die emotional-dramatisierenden Persönlichkeitsstile (s. S. 40) können sich als Opfer oder als „armes Schwein“ inszenieren und wollen uns über diese Rolle beeinflussen und ihr Grundbedürfnis nach viel Aufmerksamkeit befriedigen, uns zu bestimmten Handlungen zu veranlassen oder dazu, Verantwortung zu delegieren. Manipulatives Verhalten variiert, je nachdem, welches Störungsbild vorliegt. Insgesamt müssen wir als Coaches auf der Beziehungsebene (s. S. 20 ff.) wachsam sein, ob wir uns in Manipulationen und Spiele verwickeln lassen. Denn wenn wir diese Strategien des Klienten nicht erkennen, fühlen wir uns hilflos oder außer Gefecht gesetzt. Unsere Interventionen verschlimmern dann oft das Problem nur.

Die Psychotherapieforscherin Gudula Ritz (2001) dagegen findet es fraglich, ob Personen mit Persönlichkeitsstörungen tatsächlich manipulieren. Bei histrionischen Persönlichkeiten (s. S. 110 ff.) zum Beispiel dominiert eine ansteckende Begeisterungsfähigkeit, welche andere Personen vielleicht als Manipulation erleben können. Es handelt sich aber nicht um eine willentliche Manipulation, sondern um einen ansteckenden Interaktionsstil, eine Art archaische Gefühlsansteckung, die manchmal ja auch als positives Charisma überkommt.

Es besteht – je nach Stil – auch eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass der Klient den Coach als Gesprächspartner testet, um herauszufinden, ob er wirklich vertrauenswürdig ist oder ob er dem Bild von Beziehung entspricht, dass der Klient aus seinen vergangenen Erlebnissen kennt. Diese Klienten testen, ob der Coach echt ist als Mensch, wie er auf Kritik oder Widerstand reagiert und vor allem: ob er verlässlich ist.

Ganz gleich wie dieses besondere Verhalten bewertet wird: Es ist für den Coach von Vorteil, es zu erkennen und nicht in Beziehungsfällen zu gehen, die den Entwicklungszielen des Coachings zuwiderlaufen.

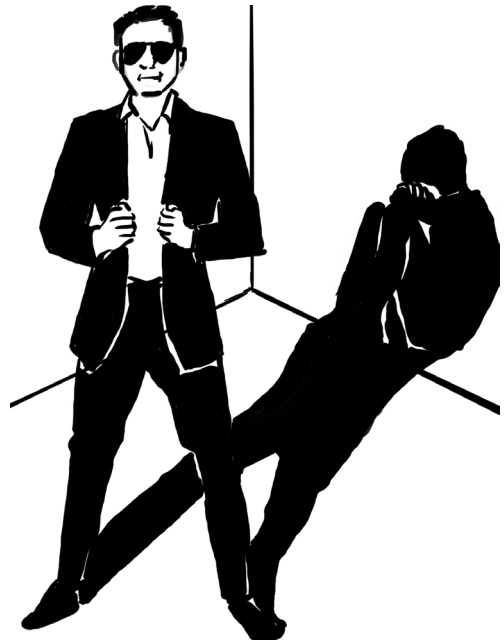


# Ehrgeiziger Stil und Narzisstische Persönlichkeit

Über Narzissmus wird derzeit sehr viel gesprochen, es sind viele Bücher auf dem Markt. Teilweise wird mit diesem Begriff auch ein bisschen fahrlässig herumgeworfen. Das Hauptmerkmal der Narzisstischen Persönlichkeitsstörung ist ein „tiefgreifendes Muster von Großartigkeit, dem Bedürfnis nach Bewunderung und Mangel an Einfühlungsvermögen“. (Saß, Wittchen & Zaudig, 1996, S.743).

Es zeigt sich, dass die Narzisstische Persönlichkeitsstörung in erster Linie durch die Vorstellung eines „Größen-Selbst“ charakterisiert ist, welches kognitive (z.B. „Ich bin überdurchschnittlich“) und motivationale (z.B. „Ich brauche die Bewunderung anderer“) Aspekte enthält. Ist das Größen-Selbst gefährdet, z.B. wenn Ziele nicht erwartungsgemäß erreicht werden, kann es zu emotionalen Krisen bis hin zum Selbstmord kommen. Das liegt daran, dass Misserfolge, Fehler usw. nicht in das Selbst-Konzept integriert werden können.

Patienten mit Narzisstischer Persönlichkeitsstörung nehmen sich in übertriebenem Maße selbst wichtig und messen anderen Personen wenig Bedeutung zu. Es sei hier betont, dass zwischen Narzissmus und Narzisstischer Persönlichkeitsstörung unterschieden werden muss. Die Merkmale der Narzisstischen Persönlichkeitsstörung haben nicht mit einer ganz normalen Eigenliebe, mit einer normalen Selbstfürsorge oder Selbstregulation zu tun, sondern mit dem Bedürfnis, etwas Herausragendes zu sein, über Bewunderung vor allem Aufmerksamkeit von außen, Bestätigung von außen zu



bekommen – das dominante Motiv ist Bewunderung. Das ist etwas anderes als ganz normale Berücksichtigung eigener Wünsche, was gemeinhin als „gesunder“ Narzissmus bezeichnet wird. Der „gesunde“ Narzissmus ist die Fähigkeit des Menschen, sich selbst zu akzeptieren, zu bewundern, sich wertzuschätzen und sich wichtig zu nehmen („Selbstwert“). Diese Fähigkeit ist eine wichtige Voraussetzung einer allgemeinen Selbstregulationskompetenz, die zum Erhalt der seelischen und körperlichen Gesundheit dient. Bei Patienten mit Narzisstischer Persönlichkeitsstörung ist diese Fähigkeit der „Eigenliebe“ in übertriebener Weise vorhanden, was zu Einschränkungen in der Beziehungsgestaltung zu anderen Personen führt.

### Typische Merkmale

- ▶ Neigung zu übertriebener positiver Selbstdarstellung
- ▶ Starkes Bedürfnis nach Bewunderung durch andere
- ▶ Fantasien grenzenlosen Erfolgs, Macht, Liebe usw.
- ▶ Kontakte zu idealisierten Personen, die dem „Größen-Selbst“ gerecht werden
- ▶ Hohe Anspruchshaltung an Hilfeleistungen und Rücksichtnahme durch andere
- ▶ Mangel an Empathie, die Unfähigkeit, Gefühle und subjektive Erfahrungen anderer zu erkennen
- ▶ Gefühle von Neid und Konkurrenz anderen gegenüber
- ▶ Verletzlichkeit gegenüber Kritik
- ▶ Ausbeuterische Tendenzen in zwischenmenschlichen Beziehungen

### Fallbeispiel

Simon (34) arbeitet als Abteilungsleiter in einem Unternehmen der Automobilbranche. Er hat schon viel erreicht. Zunächst hat er ein Doppelstudium Maschinenwesen und Management absolviert und hatte anschließend die Möglichkeit, über ein Stipendium für ein Jahr in die USA zu gehen. Dann hat er in einem Unternehmen ein Trainee-Programm begonnen, das ihn schnell gelangweilt hat. Er hatte das Gefühl, im Vergleich zu den anderen Trainees viel weiter zu sein und hat sich in seinem jetzigen Unternehmen als Team-

leiter beworben. Er wollte einfach seine Karriere starten. Das ist auch alles „gut gelaufen“; seine Vorgesetzten haben ihm sehr gutes Feedback gegeben und er ist schneller als andere vorangekommen. Vor einem halben Jahr ist er vom Teamleiter zum Abteilungsleiter aufgestiegen und ist seither direkt dem Geschäftsführer unterstellt. Dieser schätzt Simon wegen seiner hohen Leistungsfähigkeit und seines klaren Verstands sowie der Tatsache, dass Simon sehr nüchtern und sachlich Entscheidungen treffen kann. Doch im letzten Feedback-Gespräch sind Kritikpunkte aufgetaucht, die Simon bis zum heutigen Tag sehr ärgern. Sein Chef hat diverse Rückmeldungen aus Simons Team bekommen, er pflege einen sehr autoritären Führungsstil, sei nicht zu Diskussionen bereit und drücke allen seine Regeln auf. Einige Mitarbeiter fühlen sich inzwischen sehr eingeengt und überlegen, ob sie das Unternehmen verlassen.

Der Chef hat Simon deshalb aufgefordert, sein Führungsverhalten zu reflektieren und zu verändern – und dazu bietet er ihm ein Coaching an. Simon soll empathischer werden, die Anliegen seiner Mitarbeiter ernst nehmen und sie mehr in Entscheidungen mit einbeziehen.

Als Simon in der ersten Coaching-Stunde erscheint, gibt er sich äußerst selbstsicher. Er erzählt, dass er bereits als Trainee einige Coachs kennengelernt habe und betont, dass ihm diese Sitzungen wenig gebracht hätten. Er habe sich lieber auf seinen eigenen Verstand verlassen. Seiner Erfahrung nach wüssten viele Coachs gar nicht, wovon sie reden und seien wahrscheinlich gescheiterte Führungskräfte, die sich selbstständig gemacht haben. Und mit Blick auf seine neue Coach meint er dann: „Mal schauen, ob Sie mir intellektuell gewachsen sind und mir das diesmal was bringt.“ Simon macht von Anfang an klar, dass er die Zügel im Coaching in der Hand behalten will. Die Coach lässt sich nicht verunsichern. Sie zollt Simon Anerkennung für alles, was er bisher geleistet hat und hinterfragt, wie er die Situation in seinem Team einschätzt und was er mit seinen Mitarbeitern erlebt. Zunächst gelingt es Simon überhaupt nicht, sich selbst als Beteiligten der Situation wahrzunehmen. Aus seiner Sicht gibt es da zu viele Leute, die nichts leisten wollen und denen er mal „Dampf machen“ muss. Wenn er davon redet, wird er richtig wütend. Es wird deutlich, dass ihn die Kritik seiner Mitarbeiter und seines Chefs hart getroffen hat.

Die Coach bleibt in der Rolle der Prozesssteuerin, die Simons Ärger ernst nimmt und verstehen will, was genau ihn ärgert: Was passiert da eigentlich genau? Worüber genau ärgert sich Simon? Sie pendelt zwischen Anerkennung und Lob und dem ständigen Hinterfragen von Simons Sichtweise. Das ist ein schwieriger Prozess: Manchmal geht Simon in Widerstand und verweigert jede weitere Reflexion, manchmal gelingt es ein Stück weit, in die Klärung zu gehen. Insgesamt wirkt Simon im Coaching sehr distanziert. Und diese Distanz respektiert die Coach und macht Simon immer wieder deutlich, dass er selbst entscheiden kann, was er verändern möchte.

Als die Stimmung in Simons Abteilung immer schlechter wird, fürchtet er, ernsthaft Probleme mit dem Geschäftsführer zu bekommen, womöglich freigestellt zu werden. Sein Chef hat ihm einen Zeitraum von einem halben Jahr gesetzt, um eine Verbesserung des Klimas und eine Veränderung seines Führungsstils zu erreichen. Das ist eine furchtbare Vorstellung für Simon, die in ihm Scham und Panik erzeugt. Er stellt sich vor, wie er sein Büro räumt und an seinen Mitarbeitern vorbeigeht – alle grinsend, alle schadenfroh. Wenn er über dieses Szenario nachdenkt, weicht jede Energie von ihm, er wird traurig, fühlt sich schwach. Er teilt im Coaching mit, dass das auf keinen Fall passieren darf. Hier wird Simon zum ersten Mal in einem niedergeschmetterten, traurigen, beschämten Zustand sichtbar. Daraus ergibt sich die Chance, mit ihm über diese Gefühle zu sprechen, die er nun empfindet.

Die Coach macht deutlich, dass es ganz normal ist, zwischendurch mal schwach und traurig zu sein. Und dass dies Simons Leistungsfähigkeit und Stärke nicht in Frage stellt. Die Coach erklärt, dass es jetzt wichtig wäre, zu verstehen, was Simon belastet, um die Situation zu verändern und auch seine Rolle im Team für alle Beteiligten erfreulicher zu gestalten. Das Zulassen dieser negativen Gefühle ist für Simon nicht leicht. Die Coach braucht Geduld und eine stabile Vertrauensbasis, um Simon auch in diesen Gefühlszuständen nicht aus dem Prozess zu verlieren. Immer wieder mal wird Simon ungehalten und stellt provokative Fragen. Die Coach lässt sich nicht beeindrucken, bleibt zugewandt und respektvoll – und lässt ihrem Klienten immer die Entscheidung, ob er einen Schritt weiter gehen will.

In einer der folgenden Sitzungen gelingt es, darüber zu reden, was Simon zu solchen Hochleistungen antreibt, warum er immer

versucht, mehr als hundert Prozent zu leisten, warum er nur gut ist, wenn er der Beste ist. Simon erklärt, das sei schon immer so gewesen, auch als Kind und Jugendlicher sei es selbstverständlich für ihn gewesen, immer die maximale Leistung zu bringen. Das Gespräch mündet im Satz „Wenn ich nicht der Beste bin, wenn ich nicht alles perfekt hinbekomme, bin ich nichts wert“. Der Satz verfehlt nicht seine Wirkung: Simon ist erschüttert, als er ihn zum ersten Mal so pointiert formuliert. Er erzählt davon, dass er einen sehr anspruchsvollen Vater hatte, der als Staatsanwalt eine brillante Karriere gemacht hatte. Für ihn war es nie genug: Die Latte hing unerreichbar hoch. Für Erfolge wurde Simon nie gelobt, die wurden selbstverständlich erwartet. Wenn Simon hingegen eine schlechte Note in der Schule hatte oder einen anderen Misserfolg verkraften musste, reagierte seine Mutter sofort mit Panik, der Vater hatte nur eine spöttische Bemerkung für ihn übrig. Simon hatte zwar eine klare Vorstellung davon, dass er immer das Maximum zu erreichen hatte, ihm wurde aber nicht beigebracht, wie er mit Misserfolgen umzugehen hatte. Deshalb galt es diese zu vermeiden – um jeden Preis. Mit extremem Einsatz, mit Ellenbogen, um die Konkurrenz auszuschalten, mit einem selbstsicheren Auftreten und klaren Zielen im Kopf. Über das Gespräch wird Simon klar, dass es neben dem ehrgeizig-erfolgreichen Anteil in ihm auch einen unsicheren-beschämten Anteil gibt.

Erst jetzt gelingt es Simon, ein wenig besser von außen auf sein Verhalten zu schauen. Er erkennt, dass er seine Mitarbeiter sehr stark fordert, ihnen wenig Spielraum für eigene Gedanken gibt, immer wieder auch mal sehr abwertende Kommentare ausspricht. Im Coaching arbeitet er nun über Simulationen an neuen Formen der Kommunikation. Simon fällt es nicht leicht, das Erarbeitete in seinem Alltag umzusetzen. Mit Blick darauf, dass er seinen Job liebt und die Firma nicht verlassen möchte, bemüht er sich aber, mehr zuzuhören, die Mitarbeiter nach ihren Ideen zu fragen und insgesamt wertschätzender zu kommunizieren, manchmal auch einfach Tempo rauszunehmen. Im Coaching geht es jetzt oft darum, sich klarzumachen, dass man die hundert Prozent nie erreicht – beziehungsweise nur mit massiven Anstrengungen, die hohe Kosten mit sich bringen. Das hilft Simon, manchmal einen Schritt zurückzugehen und nicht mehr ganz so verbissen wie sonst an Zielen oder Terminen festzuhalten. Sein Verhalten wird ein wenig flexibler.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen