

Individualismus und Narzissmus

als Zeiterscheinung und als Herausforderung

im privaten wie im professionellen Leben

Friedemann Schulz von Thun

Vielfach wird beklagt, dass in unserer westlichen Kultur der Individualismus ins Kraut geschossen sei, sogar von einem Zeitalter des Narzissmus und einer narzisstischen Pandemie ist die Rede. Ein Ideal der Selbstoptimierung sei die Folge, Nabelschau und Selbstfindung seien zum Volkssport geworden, die Egos würden immer aufgeblähter, und alles kommunikative Streben gehe dahin, diesem Ego ein Denkmal zu setzen.

Wenn das wahr wäre, müssten wir, die modernen Coaches, uns nicht schuldig bekennen, daran kräftig mitgewirkt zu haben? Wenn wir Selbstfindung und Selbstverwirklichung, Selbstbehauptung, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmung, Selbsterfahrung, Selbstreflexion, Selbstempathie und Selbstfürsorglichkeit propagieren, setzen wir damit nicht einen heimlichen Lehrplan zur Selbstherrlichkeit und Selbstsucht in die Welt?

Um Sicherheit bei der Justierung des Kompasses zu gewinnen, lohnt es sich, zwischen Individualismus und Narzissmus genau zu unterscheiden, sodann auch zwischen Selbstverwirklichung und Selbstoptimierung.

Du musst selbst wissen, wie du handeln und leben willst: das Selbst ist der Schlüssel

Zunächst einmal ist der Individualismus in unserer Kultur eine großartige Errungenschaft, auch ein ethischer Fortschritt. Vor noch gar nicht langer Zeit hieß es „Du bist nichts, dein Volk ist alles!“ – Doch, du bist etwas, und deine Würde ist unantastbar! Dass es dich gibt, ist ein großes ehrfurchtsgebietendes Wunder – die Evolution hat Milliarden Jahre gebraucht, um dich hervorzubringen. Und du lebst (nicht nur, aber auch) auch deiner selbst willen, mit der Möglichkeit, das aus Dir zu machen, was potentiell in dir steckt. Und wenn wir auch durch Gene, Sozialisation, Konditionierungen, auch durch unbewusste Kräfte in den Tiefenschichten der Seele teilweise determiniert und geprägt sind, so gilt doch der Satz von Sartre: „Jeder kann jederzeit aus dem etwas machen, was man aus ihm gemacht hat!“ Und wenn du zu Haus und in der Schule, im Unternehmen und im Coaching dazu ermutigt wirst, ist das eine großartige Sache!

Hinzu kommt, dass alle Fragen nach dem guten und richtigen Leben immer weniger von Kirche und Papst, Partei und Elternhaus, Schule und Staat beantwortet werden. Du musst herausfinden, was für Dich gut und richtig ist. Dies ist eine grandiose Erlaubnis, aber auch eine ziemliche Herausforderung (oder sagen wir besser Zumutung?). Ich muss es selbst wissen? Ach du Schreck – bei jeder wichtigen Lebensentscheidung gibt es zahlreiche Wortmelder in mir, und sie sind sich meist uneinig. Mit dieser inneren Pluralität fertig zu werden, sie als Reichtum und Verheißung zu erkennen, das ist eine enorme Reifeleistung. Mir selbst hat die Humanistische Psychologie mit ihrer Philosophie der Selbstfindung und Selbstverwirklichung entscheidend weitergeholfen. „Sei Du selbst und werde, der du bist!“ – darin stecken zwei Appelle: Erstens, steh zu dem, der Du in Wahrheit bist – der Appell zur

Authentizität, also mit sich selbst in Übereinstimmung zu kommen. Zweitens, der Appell zum seelischen Wachstum: Mach was aus dir, verwirkliche, was als Möglichkeit in dir steckt, werde deines Glückes Schmied, mach dich nicht zum Opfer der Verhältnisse, der Eltern, der Gene! Du kannst es, wenn du an dich glaubst!

Das Schicksal der Selbstverwirklichung in der Wettbewerbsgesellschaft

So weit, so gut! Allerdings ist nicht zu verkennen, dass diese Philosophie der Selbstverwirklichung in einer Wettbewerbsgesellschaft eine neue Färbung bekommt: Die Erlaubnis und die Ermutigung, man selbst zu sein und zu werden, verwandelt sich in eine Forderung, eine neue Norm: Entwickle deine „Singularität“ (Andreas Reckwitz) und stelle sie ins Schaufenster! Sei keine 08/15-Person, sondern mache deine Einzigartigkeit sichtbar, stelle deine „unique selling points“ heraus! Und die Ermutigung zum seelischen Wachstum verbindet sich mit dem Ideal der Exzellenz: sei in jeder Hinsicht fabelhaft fit und top und erfolgreich, höher, schneller, weiter! In einer Wettbewerbsgesellschaft treten auch und nicht zuletzt die Individuen mit ihrer Persönlichkeit in einen Wettbewerb: Erfolgreich ist, wer sich „hervortut“.

Narzissmus als Persönlichkeitsstil und als Störung

Und noch von einer anderen Seite droht Gefahr. Wenn die Idee der Selbstverwirklichung unter die Fuchtel des Narzissmus gerät, entsteht ein Teufelskreis. Bevor wir uns diesen genauer vor Augen führen, hier zunächst ein paar Worte über den (hinnehmbaren) narzisistischen Persönlichkeitsstil und über die (schwer erträgliche) narzisstische Störung.

Niemand ist ein „astreiner“ Narzisst, aber wohl jeder von uns hat in seinem inneren Team jemanden, der sich über unseren Selbstwert sorgt und darüber wacht, wie wir „ankommen“. Dieser Teil in uns sorgt dafür, dass wir möglichst in gutem Licht dastehen, anerkannt und geliebt, zumindest respektiert werden, uns keine Blöße geben und im Falle, dass uns jemand übergeht oder zurücksetzt oder kränkt, einen inneren Großalarm auslöst. Dieser Narzissmus ist mehr oder weniger in fast jedem von uns angelegt. Mehr oder weniger ist aber die entscheidende Frage! Ein gutartig vergrößertes Ego können wir selbst gut ertragen, und auch unsere Mitmenschen können das gut aushalten, womöglich sogar bewundern. Eine narzisstische Störung hingegen kann pathologische Ausmaße annehmen, eine tiefe seelische Not enthalten, verborgen hinter der Fassade der Grandiosität. Und für die privaten und beruflichen Beziehungspartner kann sie schwer auszuhalten sein.

Der seelische Hintergrund einer narzisstischen Störung liegt im prekären Selbstwertgefühl: Heiß umkämpft, ehrgeizig nach oben und immer wieder absturzgefährdet nach unten in ein bodenloses Minderwertigkeitsgefühl. Beobachtbar und spürbar sind folgende Merkmale: eine Tendenz, sich selbst als großartig, überlegen und heroisch darzustellen, oftmals verbunden mit der Tendenz, andere Menschen zu entwerten und herabzusetzen, sie in ihren Schwächen zu entblößen und anzugreifen. Die Abwertung der Leistung anderer ist für den Narzissten essenziell, um sich im permanenten inneren Vergleich als überlegen wahrzunehmen. Weiterhin ist ein Mangel an Empathie und eine übersteigerte Kränkbarkeit zu beklagen, wenn die eigene Grandiosität infrage gestellt wird. Dazu kommt eine enorme Bedürftigkeit nach Aufmerksamkeit, Resonanz und Anerkennung – nach „Gesehen werden“. Wer dem Narzissten etwas schuldig bleibt und seinen Bedürfnissen nicht gerecht wird, muss

damit rechnen, dass er eine heftige innere Aggression auslöst und deren Folgen meist zu spüren bekommt- durch entsprechende Äußerungen oder auch durch Beziehungsabbruch.

Das narzisstische Dilemma in unserer Gesellschaft

Wie ist ein solcher Narzissmus heilbar? Ich komme darauf zurück. Zunächst ist zu erkennen, dass unsere Wettbewerbsgesellschaft zwar nicht gerade eine „Brutstätte des Narzissmus“ ist, aber doch an vielen Stellen narzisstische Qualitäten fordert und fördert. Der große Wunsch, etwas Besonderes zu sein, kann auch zu enormer Leistungsbereitschaft motivieren. Anerkennung erhält, wer etwas Großes leistet. Hinzukommt, dass zur Professionalität heute ein gutes Selbstmarketing gehört. Eine Kultur der Selbstanpreisung greift um sich. Menschen wie auch Unternehmen haben den „Leuchtturm der Exzellenz“ zum Ideal erkoren. Wenn mir meine Bank oder meine Versicherung aufgrund einer EDV-Umstellung eine neue Servicenummer mitteilen will, muss ich zunächst einen langen Absatz lesen, in dem sie sich als jemand „präsentiert“, dem es in ganz besonderem Maße am Herzen liegt, mich als Kunden rechtzeitig, umfassend und transparent über alle mich betreffenden Vorgänge zu informieren. Offenbar gilt das strenge Gesetz „Selbstanpreisung vor Sachmitteilung“ - es kreißt der Berg der Selbstdarstellung und gebiert sachlich eine Maus.

Für dich und mich entsteht hier ein narzisstisches Dilemma, in das wir hineingeraten, ob wir wollen oder nicht: Die Kunst, seine Vorzüge und „Alleinstellungsmerkmale“ optimal herauszukehren und aus dem Leuchtturm der Exzellenz in alle Richtungen zu strahlen, gilt als hoch professionell. Gleichzeitig ist man über kaum jemanden so genervt wie über den Zeitgenossen, der permanent mit seinen Heldentaten angibt, es nötig hat, sich selbst in den Mittelpunkt zu stellen und um sich selbst zu kreisen. Der Narzissmus ist hierzulande eine hochachtungsvolle Schlüsselqualifikation und ein empörendes Charakterdefizit gleichzeitig. Gar nicht so leicht, durch dieses Dilemma hindurch zu navigieren!

Selbstoptimierung und Selbstverwirklichung - der große Unterschied

Wir brauchen dafür einen Lotsen. Ich sehe ihn in der deutlichen Unterscheidung von Selbstoptimierung und Selbstverwirklichung. Darin steckt auch eine Heilungschance für den Narzissten in uns.

Selbstoptimierung ist vom Ehrgeiz beseelt, in jeder Hinsicht top und exzellent zu werden. Hier lauert ein Teufelskreis. Je mehr ich mich unter Druck setze, in allen Lebenslagen top und exzellent zu erscheinen, umso mehr Stress und Angst vor Entlarvung macht sich in meiner Seele breit. Und je mehr ich mich nach außen hin top und exzellent und mit einem Nimbus von Makellosigkeit inszeniere, umso mehr machen die Leute einen Bogen um mich oder kriegen Lust, mich mit meinen Fehlern und Schwächen zu konfrontieren – direkt, oder genüsslich hintenherum. Je mehr aber meine Beziehungen vor die Hunde gehen, umso mehr strengere ich mich an, das Bild zurecht zu rücken, einen guten, noch besseren Eindruck zu machen, mich ausführlich zu rechtfertigen - mit der Folge, dass ich noch einsamer werde, dass zumindest keine Herzensnähe entstehen kann - was den Narzissmus, die Besorgtheit um den eigenen Selbstwert, abermals verstärkt.

Selbstverwirklichung hingegen enthält die Erlaubnis, der zu sein und dazu werden, der ich in Wahrheit bin - und dazu zu stehen. Hier kommt eine *Souveränität höherer Ordnung* in den

Blick, die nicht jederzeit alles im Griff haben will und nicht darauf aus ist, fabelhaft fit und gut gelaunt zu erscheinen, perfekt professionell in allen Lebenslagen die Oberhand zu behalten. Stattdessen hat sie zwar auch im Sinn, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein, gewachsen zu werden, mit aller dafür erforderlichen professionellen Kompetenz und menschlicher Reife. Jedoch gestehe ich mir Schwächen, Irrtümer und Begrenzungen zu. Auch, dass ich zuweilen ratlos, melancholisch, empfindlich, bedürftig, gelähmt und unbedacht bin, mich womöglich schuldig gemacht habe. Und indem ich mir alles dies nicht als kläglich angehörig, sondern als menschlich zugehörig ansehe, erkenne ich es als Teil der humanen Realität an. Mir fällt, indem ich die Fehlbarkeit zugestehe und zugebe, kein Zacken aus der Krone- oder anders gesagt: es lebt sich leichter ohne Krone!

Dem narzisstischen Teufelskreis entkommen: innere Teamentwicklung

Wie kann ich den Narzissten in mir heilen und dem Teufelskreis der Selbstoptimierung entkommen? Der Narzisst ist ein Mitglied meines inneren Teams. Das Innere Team ist ein gruppendynamisches Modell von der menschlichen Seele, in der viele „Seelen in der Brust“ erkennbar werden (innere Pluralität, Schulz von Thun 1998). Der Narzisst in mir ist einer unter vielen. Wenn er aber zum Spielführer wird, erweist er sich als zählebiger Bursche, er ist nicht leicht zu therapieren. Aber es ist möglich und durchaus lustvoll und aufbauend, neue Mitglieder in das innere Team einzustellen. Sie umgeben den Narzissten, sodass er in guter Gesellschaft ist, nicht allein das Zepter in der Hand hat und so seine toxische Zuspitzung verliert. Persönlichkeitsentwicklung ist innere Teamentwicklung - sechs neue „Kollegen“ möchte ich an dieser Stelle vorschlagen – siehe Abbildung!

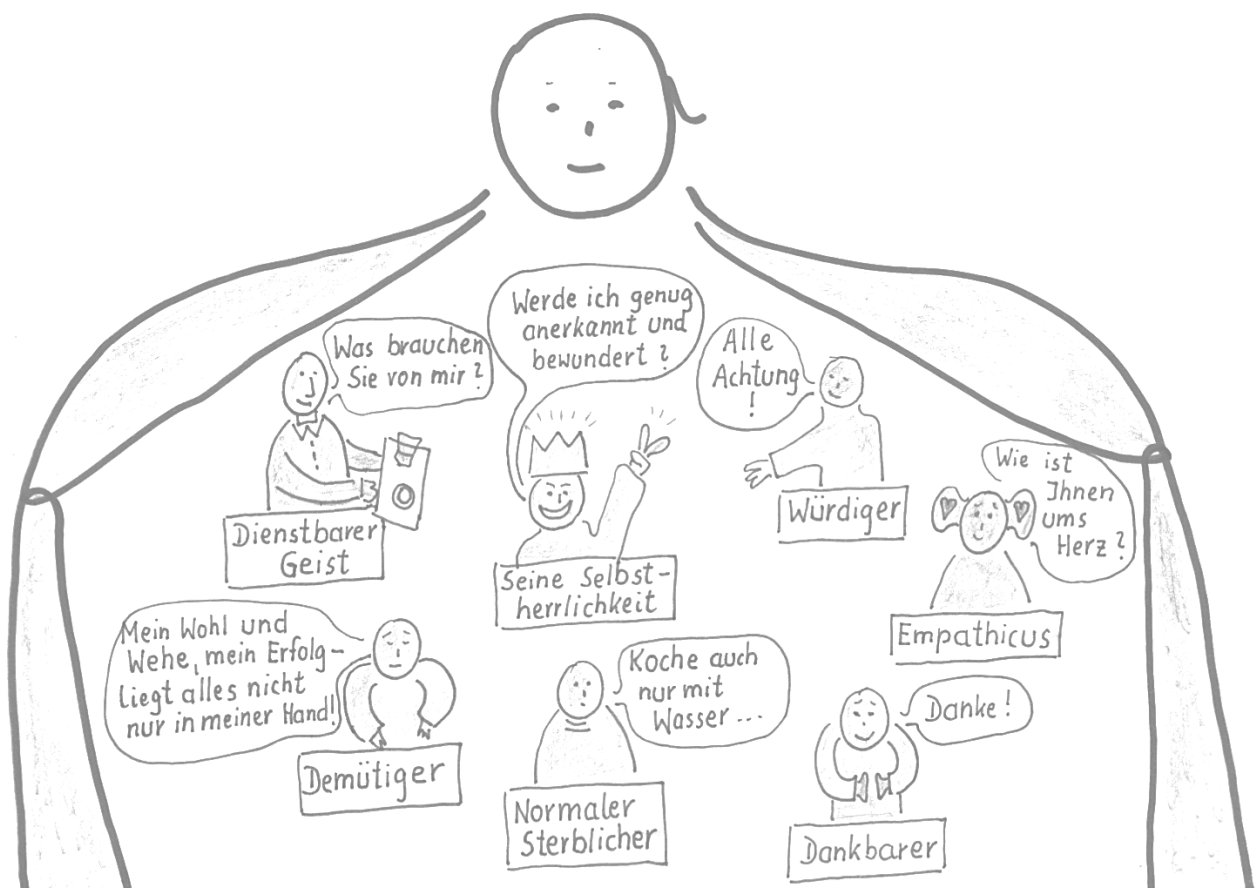


Abbildung: Der Narzisst und seine neuen Kollegen im Inneren Team

Der dienstbare Geist: Dieser hat die Haltung verinnerlicht, dass ich, zum Beispiel als Führungskraft, dienen sollte, um zum Gelingen des Ganzen beizutragen, von dem ich ein Teil bin. „Was brauchen Sie noch, um guter Dinge und der Aufgabe gewachsen zu sein?“ Nach und nach merkt er, dass es sich gut und selbstbewusst anfühlt, dienstbar zu sein und überhaupt nichts mit Untertänigkeit zu tun hat (wie Kollege Narzisst es empfindet).

Der Empathicus: „Wie dir ums Herz? Wie sieht die Angelegenheit von deiner Seite aus?“ Dieser neue Kollege interessiert sich mitfühlend für sein Gegenüber, kann aktiv zuhören und in seiner Resonanz zu erkennen geben, dass er etwas zutiefst verstanden hat.

Der Dankbare: Dieser hat ein Bewusstsein davon, für seinen Erfolg und für sein Glück angewiesen zu sein auf andere, die ihn unterstützen, fördern, ihm loyal sind, sich für ihn anstrengen. Und dankbar zu sein (und unter Umständen die Dankbarkeit auszusprechen) tut der Seele gut, gibt ihr Kraft. Für den Kollegen Narzisst ist es eher eine Kränkung, auf andere angewiesen zu sein.

Der Würdiger: Dieser hat eine besondere Brille auf, mit der er positive Qualitäten und Leistungen beim Gegenüber erkennt. Und anders als beim bloßen Loben macht er sich die Mühe, diese positiven Qualitäten herauszuarbeiten und als eine Art „Gut-Achter“ auf den Punkt zu bringen. „Was mich bei Ihnen wirklich beeindruckt, ist ...“ - so könnte seine Ansprache beginnen. Kollege Narzisst bekommt Angst: Mache ich den anderen nicht zu groß - und mich selbst zu klein? Aber je mehr er in die Haltung des Würdigen hineinwächst, umso geringer wird diese Angst.

Der Demütige: Auch er ist ein deutlicher Gegenspieler zum Narzissten. Dieser möchte seines Glückes Schmied sein und seinen Erfolg aus eigener Kraft sicherstellen. Dies ist nicht zu tadeln, aber der Demütige ist eine wichtige Ergänzung. Er weiß, dass er für sein Wohl angewiesen ist auf günstige Umstände und ein gnädiges Schicksal, und dass er längst nicht alles selbstbestimmt und selbstwirksam „im Griff hat“.

Der normale Sterbliche: der Narzisst möchte etwas sehr Besonderes sein - dies ist ebenfalls nicht zu tadeln, aber blendet einen Teil der seelischen Realität aus. Hier fehlt das Zugeständnis: „Ich bin ein normaler Sterblicher, koche auch nur mit Wasser, bin in mancher Hinsicht durchschnittlich und in manch anderer Hinsicht begrenzt und anfällig für Irrtümer und Verfehlungen.“ Römische Feldherren zogen nach siegreicher Schlacht im Triumphzug durch die Stadt und wurden bejubelt und vergöttert. Ein Sklave saß neben ihnen und musste immer wieder den Satz sagen „Memento mori!“ - Bedenke, dass du sterblich bist! Für den Narzissten eine bittere Pille, dies im Augenblick des Triumphes zu hören, aber in bitteren Pillen steckt eine gute Medizin gegen Größenwahn.

Dem narzisstischen Teufelskreis entkommen: Kulturentwicklung

Jedoch können wir zur Überwindung einer ungunstigen Ich-Betonung nicht nur auf individuelle Entwicklung hoffen, die durch Fortbildung und Coaching angestoßen wird. Unbedingt muss die Kultur des Miteinanders, in der wir leben und arbeiten, das selbstbewusste und eigensinnige Ich als wertvollen Teil eines gelingenden Wir fordern und fördern. Eine Kultur des Miteinanders, in der die dialogische Nachdenklichkeit (die Wahrheit beginnt zu zweit!) mehr geschätzt wird als der besserwisserische Brustton der Überzeugung, das Eingestehen

von Fehlern und Irrtümern mehr geschätzt wird als der akribisch erarbeitete Unschuldsnachweis, die Würdigung von Anstrengungen und Leistungen anderer mehr geschätzt wird als das auftrumpfende Selbstmarketing - in einer solchen Kultur wird das großartige Ego nicht nur nicht hervorgehoben, sondern durch Vorbild und Feedback energisch in die Schranken verwiesen. Und wenn es gut kommt, entdeckt das integrale Selbst, dass in ihm nicht nur Ego wohnt, sondern auch Bereitschaft für und Sehnsucht nach Zugehörigkeit, Loyalität, Partnerschaftlichkeit und Hingabe. Ab jetzt wird Kooperation produktiv, kreativ und lustvoll.