


Narzissmus am Arbeitsplatz

"In der Krise können sich Narzissten sehr gut hervortun"

Mobbing, Wut, Sabotage: Ein Narzisst im Team vergiftet immer die Arbeitsatmosphäre. Die Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki erzählt, ab wann nur die Kündigung hilft.

Interview: Jana Luck [https://www.zeit.de/autoren/L/Jana_Luck/index], 19. August 2020, 15:11 Uhr / [26 Kommentare](#) / 

Z+ Exklusiv für Abonnenten



"Narzisstisches Verhalten kann man eher als Abstufungen auf einer Skala verstehen. Mit verschiedenen stark ausgeprägten Tendenzen, auch in Hinblick darauf, wie stark narzisstische Menschen anderen schaden." © Chrystofel Rico / EyeEm/Getty Images

Erfolgreich, überzeugend, energiegeladen auf der einen Seite – gierend nach Bewunderung und Anerkennung auf der anderen. Auf der Suche nach Zuspruch und Verehrung sind Narzissten oft skrupellos. Im allgemeinen Sprachgebrauch

meint man damit selbstverliebte Menschen, die auf den eigenen Vorteil bedacht sind. Narzisstische Verhaltenstendenzen [<https://www.zeit.de/zeit-magazin/2019/33/narzissmus-egoismus-persoendlichkeitsstoerung-psychologie-therapie>] habe so ziemlich jede und jeder, doch in unterschiedlicher Ausprägung, sagt die Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki. Sie berät Arbeitnehmer und Führungskräfte, die beruflich mit Menschen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung zu tun haben. Im Interview erklärt Schüler-Lubienetzki, warum sich solche Menschen in der Corona-Krise besonders hervorgetan haben und wie man mit ihnen umgeht.

ZEIT ONLINE: Frau Schüler-Lubienetzki, wie viele Narzissten treffen Sie in der Woche?

Heidrun Schüler-Lubienetzki: Ich arbeite vor allem mit den Menschen, die von Narzissmus betroffen sind. Narzissten selbst leiden ja meistens nicht. Sondern ihr Umfeld.

ZEIT ONLINE: Was genau macht einen Narzissten aus?

Heidrun Schüler-Lubienetzki

ist Diplom-Psychologin, Führungskräftetrainerin, Unternehmensberaterin und Business Coach. Zusammen mit ihrem Ehemann und Partner führt sie ein Coachingbüro in Hamburg [<https://www.entwicklung-hamburg.de/index.php>]. Zusammen mit ihrem Ehemann schrieb sie mehrere Bücher zum Thema, wie zum Beispiel *Schwierige Menschen am Arbeitsplatz. Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten* und *Durch die berufliche Krise und dann vorwärts*, beide Bücher sind im Springer-Verlag erschienen.

Schüler-Lubienetzki: Narzisstisches Verhalten kann man eher als Abstufungen auf einer Skala verstehen. Mit verschiedenen stark ausgeprägten Tendenzen, auch in Hinblick darauf, wie stark narzisstische Menschen anderen schaden. Es gibt eine große Bandbreite zwischen narzisstischen Persönlichkeitszügen und einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Einerseits sprechen wir von übertriebener Selbstdarstellung, zum Beispiel in sozialen Netzwerken. In der Regel wird dadurch niemand geschädigt, es gibt sogar einen gewissen Unterhaltungswert. Andererseits gehört zu einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung egozentrisches, manipulatives und ausbeuterisches Verhalten. Andere werden instrumentalisiert und sind nur Mittel zum Zweck. Hier entsteht großes Leid bei den Mitmenschen. Man nimmt an, dass rund 2,5 Prozent der erwachsenen Bevölkerung von einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung betroffen sind, und davon wiederum 75 Prozent Männer.

ZEIT ONLINE: Woher kommt so eine narzisstische Störung?

Schüler-Lubienetzki: Sie entsteht oft in der Kindheit

[<https://www.zeit.de/2019/10/narzissmus-persoendlichkeitsstoerung-manipulation-diagnose-therapie>]. Entweder durch zu wenig Zuneigung und Aufmerksamkeit, die das Kind dann durch übertriebene Leistungen und Auffälligkeiten zu kompensieren versucht. Oder im Gegenteil dadurch, dass es verhätschelt wird, ohne aber seine persönlichen Bedürfnisse zu beachten. Es geht immer darum, dass die Bedürfnisse des Kindes missachtet wurden. Manche Narzissten erfüllen das klassische Bild von ihnen: Sie sind laut, von sich selbst sehr überzeugt und schaden anderen sichtbar. Es gibt aber auch versteckte Narzissten. Denen merkt man ihre Störung erst nicht an. Sie stapeln tief und sabotieren eher versteckt. Narzissten ist aber die Empathielosigkeit gemein und ein fragiler Selbstwert. Damit gehen sie auf unterschiedliche Arten um.

ZEIT ONLINE: Wenn der Chef schnell und unberechenbar wütend wird, andere vor dem ganzen Team herunterputzt und allgemein ziemlich exzentrisch ist: Ist das schon eine narzisstische Persönlichkeitsstörung?

Schüler-Lubienetzki: Das ist gut möglich. Wenn ein klassisch narzisstischer Chef den Raum betritt, merken Sie das sofort. Er wird einen grandiosen Auftritt hinlegen, damit alle Augen auf ihn gerichtet sind. Und er kann dabei durchaus charmant sein. Bevor das Meeting losgeht, wird er vielleicht erzählen, mit welcher wichtigen Person er sich zuvor getroffen hat – Narzissten profilieren sich oft auch über schöne, besondere, kluge Menschen. Dann berichtet er vielleicht, dass er heute früh schon sein exzentrisches Hobby gepflegt hat. Er präsentiert sich ständig. In der Psychologie nennt man das symbolische Selbstergänzung – man ergänzt sich selbst mit Dingen wie dicken Autos, teuren Uhren, maßgeschneiderter Kleidung. Und auch die eigenen Leistungen werden überhöht dargestellt.

"Eine narzisstische Chefin würde ständig andere einspannen, um die eigenen Ziele zu erreichen."

——→ Heidrun Schüler-Lubienetzki, Psychologin

ZEIT ONLINE: Ab wann ist Narzissmus krankhaft?

Schüler-Lubienetzki: Sich selbst als etwas Wertvolles und Besonderes [<https://www.zeit.de/2020/28/groessenwahn-fortschritt-angeber-nutzen-zivilisation>] zu empfinden, ist an sich nichts Schlechtes [<https://www.zeit.de/2019/45/narzissmus-selbstliebe-selbstzweifel-motivation>]. Zum Narzissmus zählen auch positive Eigenschaften – wie zum Beispiel, eigene Zweifel und Ängste zu überwinden oder leistungsbereit zu

sein. Er kann aber leicht ins Negative kippen. Und ist dann eine Wanderung auf dem Grat zwischen Selbstüberschätzung und Mut. Stark narzisstische Persönlichkeiten haben gerade kein starkes, sondern ein sehr instabiles Selbstwertgefühl. Sie fühlen sich rasch gekränkt, sind süchtig nach Anerkennung. Wird Narzissmus zur Krankheit, spricht man von einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Es gibt Kategorien, die erfüllt sein müssen, um diese zu identifizieren. Dazu gehört etwa, die eigenen Leistungen und Talente zu überschätzen und zu erwarten, dafür als überlegen anerkannt zu werden. Zu glauben, besonders und einzigartig zu sein und auch so wahrgenommen zu werden. Und auch, einen Mangel an Empathie aufzuweisen, in zwischenmenschlichen Beziehungen ausbeuterisch zu sein und andere auszunutzen, nur die eigenen Bedürfnisse im Blick zu haben. Narzisstische Bestrebungen bedeuten oft: Ich will mehr haben, weiterkommen. Wenn jemand dabei um jeden Preis seinen Weg geht und in Kauf nimmt, andere zu schädigen, sind wir klar im toxischen Bereich und da hört der Spaß auf.

ZEIT ONLINE: Können Sie ein Beispiel dafür nennen?

Schüler-Lubienetzki: Eine narzisstische Chefin würde ständig andere einspannen, um die eigenen Ziele zu erreichen, deren Arbeitsanteil aber später nicht benennen. Sie würde beispielsweise drei Menschen an einer Präsentation für sie arbeiten lassen, sie dann selbst halten und die anderen scheinbar vergessen. Solange Sie mit der Chefin einer Meinung sind, ist alles fein – aber wenn nicht, kann es passieren, dass sie sich vor den anderen gedemütigt fühlt. Das kann zu narzisstischer Wut führen. Die ist sehr impulsiv. Ein Beispiel aus meiner Beratung: Jemand hatte sein Handy in der Konferenz nicht ausgestellt und der Chef hat es dann tatsächlich genommen und in den Papierkorb geschmissen. Eine völlig unangemessene Reaktion. Narzisstische Menschen zeigen wenig Empathie, auch wenn es etwa um Massenentlassungen geht. Sie feuern Menschen spontan, aus einer Laune heraus. Diese Ausbrüche machen natürlich etwas mit dem Betriebsklima. Und sie sind völlig kontraproduktiv für das Vorankommen der Firma. Es geht dann nicht mehr darum, wer eine gute Idee oder Position hat, sondern was dem Chef oder der Chefin gefällt.

"Wir haben heute eine veränderte Führungskultur"

ZEIT ONLINE: Kann ein narzisstischer Vorgesetzter auch ein guter Chef sein?

Schüler-Lubienetzki: Wenn es sich nur um narzisstische Züge handelt, schon. Leicht narzisstische Züge und die Freude an der Selbstdarstellung können sogar von Vorteil sein: Solche Chefs sind prima darin, das Unternehmen irgendwo zu präsentieren, auf einer Messe zum Beispiel. Es gibt auch Chefs, die damit ein bisschen kokettieren – so nach dem Motto "Ah, da haben Sie

mich mal wieder mit meinem Narzissmus gekriegt" – wenn man sie zu etwas überredet hat, indem man ihnen geschmeichelt hat: "Darin sind Sie doch so gut!" Das Einschmeicheln kann übrigens auch eine Überlebensstrategie von Menschen sein, die mit Narzissten konfrontiert sind. Aber eben keine langfristige. Jemanden jahrelang grundlos zu loben, schadet der eigenen Authentizität.

ZEIT ONLINE: Der Anteil von Narzissten in Chefetagen ist hoch

[[https://www.dgfp.de/hr-](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Egomanen_als_Risikofaktoren_im_Unternehmen.pdf)

wiki/Egomanen_als_Risikofaktoren_im_Unternehmen.pdf]. Warum kommen solche Menschen überproportional an solche Posten?

Schüler-Lubienetzki: Ich glaube, wir werden es nicht verhindern können, dass narzisstische Persönlichkeiten in die Führungsetagen gelangen [<https://www.zeit.de/arbeit/2019-10/tomas-chamorro-premuzic-psychologe-maenner-karriere>]. Aber wir haben heute eine veränderte Führungskultur. Mitarbeiter und auch Unternehmensleitungen nehmen nicht mehr einfach so hin, wenn ein Chef narzisstische Züge zeigt. Früher hätte man gesagt: Na ja, Chefs sind halt so. Aber jetzt sagt man öfter: Nein, das finde ich nicht okay, wie er mit mir umgeht. Früher hat man ja auch von Untergebenen gesprochen, heute sind es Mitarbeiter. Natürlich gibt es Hierarchien, aber im Idealfall kommunizieren Mitarbeiter und Chefinnen auf Augenhöhe. Und im Team geht es idealerweise darum, wie man gemeinsam die beste Lösung entwickeln kann, und nicht darum, wer sich am besten durchsetzen kann. Narzissten entsprechen weniger dem Zeitgeist. Und auch Chefs werden am Ergebnis gemessen. Narzisstische Führungskräfte können große wirtschaftliche Schäden anrichten für das Unternehmen – durch eine hohe Fluktuation an Mitarbeitern oder dadurch, dass Kundenbeziehungen kaputt gehen. Allerdings: In dieser Zeit, in einer Wirtschaftskrise, erleben wir in einigen Branchen, dass Narzissten wieder nach oben kommen.

ZEIT ONLINE: Warum?

VERLAGSANGEBOT

ZEIT Stellenmarkt

Aktuelle Stellen: IT & Technik

[https://jobs.zeit.de/stellenanzeigen/branche-medizintechnik+branche-materialien-werkstoffe+branche-lebensmitteltechnologie+branche-bioinformatik+branche-elektrotechnik-elektronik+branche-automatisierungsmess-regelungstechnik+branche-informationstechnik+branche-maschinenbau+branche-anlagenbau+branche-fahrzeugtechnik-automotive/KCkqNBOeHyAhIiMkJSYnKy8wMjM4?&wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-

[ressort.artikel.stellenmarkt_stellenuebersicht.jobbox-ticker.digitalisierung-innovation.x&utm_medium=fix&utm_source=arbeit-ressort_zonaudev_int&utm_campaign=artikel&utm_content=stellenmarkt_stellenuebersicht_jobbox-ticker_digitalisierung-innovation_x\]](https://jobs.zeit.de/jobs/professur-w2-virtuelle-produktentwicklung-ernst-abbe-hochschule-jena-jena-1027418?wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stellenuebersicht.jobbox-ticker.digitalisierung-innovation.x&utm_medium=fix&utm_source=arbeit-ressort_zonaudev_int&utm_campaign=artikel&utm_content=stellenmarkt_stellenuebersicht_jobbox-ticker_digitalisierung-innovation_x)

Aktuelle Jobs

Professur (W2) Virtuelle Produktentwicklung

Ernst-Abbe-Hochschule Jena

ZUM JOBANGEBOT

[[https://jobs.zeit.de/jobs/professur-w2-virtuelle-produktentwicklung-ernst-abbe-hochschule-jena-jena-1027418?wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stellenanzeige.jobbox-ticker.digitalisierung-innovation.x&utm_medium=fix&utm_source=arbeit-ressort_zonaudev_int&utm_campaign=artikel&utm_content=stellenmarkt_stellenanzeige_jobbox-ticker_digitalisierung-innovation_x\]](https://jobs.zeit.de/jobs/professur-w2-virtuelle-produktentwicklung-ernst-abbe-hochschule-jena-jena-1027418?wt_zmc=fix.int.zonaudev.arbeit-ressort.artikel.stellenmarkt_stellenanzeige.jobbox-ticker.digitalisierung-innovation.x&utm_medium=fix&utm_source=arbeit-ressort_zonaudev_int&utm_campaign=artikel&utm_content=stellenmarkt_stellenanzeige_jobbox-ticker_digitalisierung-innovation_x)]

Schüler-Lubienetzki: Moderne Chefs passen eher in Zeiten von relativem Wohlstand. Wenn jemand wenig Empathie hat für andere Menschen, wie es bei Narzissten der Fall ist, dann kann der leichter sagen: Wir trennen uns von Mitarbeitern. In normalen Zeiten kann das eine schlechte Idee sein. Schnell viele Mitarbeiter zu kündigen, ist nicht nachhaltig. Aber in Krisenzeiten sind andere unternehmerische Werte gefragt: knallharte Entscheidungen zu treffen und die auch relativ rücksichtslos durchzusetzen. In solchen Zeiten können sich Narzissten deshalb sehr gut hervortun. Ihre Art ist jetzt gefragt.

"Schlussendlich muss man begreifen, dass das narzisstische Verhalten nicht aufhören wird."

—→ Heidrun Schüler-Lubienetzki, Psychologin

ZEIT ONLINE: Was macht man denn, wenn man merkt, dass man so einen Chef oder so eine Chefin hat? Und eigentlich den Job nicht wechseln möchte?

Schüler-Lubienetzki: Man muss begreifen, dass es keinen Sinn ergibt, sich das schön zu reden. Und man muss ganz klar seine Situation analysieren und herausfinden, worin genau die Abhängigkeit zu dem narzisstischen Chef besteht: Als persönliche Assistentin des Chefs ist die natürlich stärker als wenn man in einem großen Team arbeitet. Man kann dann versuchen, weniger direkten Kontakt mit dem Chef zu haben. Und man kann an seine innere Haltung herangehen. Dass man die Bewertung seiner Arbeit eben nicht der Laune von narzisstischen Führungskräften überlässt, sondern sich sagen kann: Nein, unter den Umständen finde ich, dass ich einen echt guten Job gemacht habe. Wenn mein Chef das jetzt wieder runterputzt und mich klein zu halten versucht, liegt das an ihm, nicht an mir. Aber schlussendlich muss man begreifen, dass das narzisstische Verhalten nicht aufhören wird. Das bildet die Rahmenbedingung. Und deshalb ist es Quatsch zu hoffen, dass sich das irgendwann von alleine regeln wird.

ZEIT ONLINE: Also besser kündigen als durchhalten.

Schüler-Lubienetzki: Ja. Ich denke nicht, dass man einen Job unter allen Umständen behalten sollte. Es geht im Leben nicht darum, um jeden Preis durchzuhalten. Sondern darum, gesund zu bleiben und Spaß zu haben. In den wenigsten Jobs wird genug Geld bezahlt, dass es sich lohnt, wenn ein Chef die eigene Lebensqualität reduziert. Man sollte auch aus Wertschätzung von sich selbst sagen: Ich muss mir das nicht antun. Wem will ich hier denn was beweisen? Man darf sich neue Ziele setzen. Das bedeutet nicht, aufzugeben. Sondern man zeigt sich selbst, dass man einer Situation nicht ausgeliefert ist und sie verändern kann. Ein Chef schreibt mir mein Arbeitszeugnis, er kann entscheiden, welche Projekte ich übernehmen darf und so weiter. Das ist eine starke Abhängigkeit. Man sollte versuchen, sich daraus zu lösen, wenn sie einem gesundheitlich schadet.

ZEIT ONLINE: Gibt es auch Dinge, die man von Narzissten lernen kann?

Schüler-Lubienetzki: Ja, man kann sich durchaus etwas von ihnen abgucken: sich selbstbewusst zu präsentieren, mutig sein, die eigenen Stärken nicht kaschieren, sondern betonen. Und durchaus auch mal über seine eigenen Grenzen gehen. Ein bisschen mehr machen als das, was man sich eigentlich zutraut. Alles andere aber sollte man sich lieber nicht abgucken.

"Narzisstigen bemerken oft nicht, wie sehr sie anderen schaden"

ZEIT ONLINE: Wenn man einen Narzissten nicht als Chef hat, sondern als Mitarbeiter in seinem Team – wie würde sich das zeigen?

Schüler-Lubienetzki: Das kommt wiederum darauf an, mit welchem Narzissmus-Typ man zu tun hat. Ein offener Narzisst würde stark auf sein Äußerliches achten. Er würde strategisch und gewissenlos handeln. Dazu

gehört, Kollegen bloßzustellen, indem er ihre Schwächen findet und sichtbar macht. Er müsste ständig im Mittelpunkt stehen. Ein narzisstischer Mitarbeiter würde außerdem seine Fähigkeiten nicht in den Dienst der Sache stellen, sondern für seine eigenen egoistischen Ziele nutzen. Narzissten helfen nicht dem Team, sondern sie versuchen sogar, andere auszustechen. Das ist ein klassisches Phänomen von Narzissten: die eigene Aufwertung durch Abwertung anderer. Durch Mobbing zum Beispiel. Auch Sabotage ist ein klassisches Phänomen – dass sich Narzissten die Erfolge von anderen aneignen zum Beispiel. Ich kenne ein Beispiel, da hat jemand die Arbeitsergebnisse buchstäblich aus der Schreibtischschublade eines Kollegen geklaut. Manche erpressen Kollegen, indem sie heikle Dinge aus deren Privatleben herausfinden. Was mich an solchen Fällen am meisten schockiert, sind die Auswirkungen – was das mit den Menschen machen kann, die von Narzissten betroffen sind. Dass sie dadurch an sich selbst zweifeln, an ihrem eigenen Wert.

ZEIT ONLINE: Und wie enttarnt man einen verdeckten Narzissten?

Schüler-Lubienetzki: Verdeckter Narzissmus geht mit einer hohen Selbstunsicherheit einher. Es sind eher die zurückhaltenden, bindungsängstlichen Menschen. Sie verlangen viel Aufmerksamkeit für ihre vermeintlich festgefahrene Situation, sind jedoch nicht gewillt etwas zu verändern. Passiv-aggressives Verhalten ist ebenso ein Merkmal. Einerseits wird Unterstützung eingefordert, andererseits wird ein Scheitern der Bemühungen als Versagen des Unterstützenden gewertet. Es kann sehr anstrengend sein, sich in solche Muster zu begeben.

"Ein Narzisst, der um sich herum ein Netz von Intrigen und Lügen aufgebaut hat, um sich selbst zu schützen, ist oft schwer zu durchschauen. Aber wenn seine sabotierende und schädigende Wirkung entlarvt ist – dann ist es besser, so einen Menschen zu entlassen."

——→ Heidrun Schüler-Lubienetzki, Psychologin

ZEIT ONLINE: Was würden Sie raten, wenn man einen narzisstischen Kollegen oder eine Kollegin hat?

Schüler-Lubienetzki: Zunächst muss man die Strukturen und Aufgabenverteilungen im Team betrachten. Auch die Machtverhältnisse. Ich würde mir einen Termin bei der Führungskraft geben lassen und das in

angemessener Form ansprechen. Klar sagen, was genau passiert ist: Ursache, Folgerung, was sind die Auswirkungen. Das muss eine Chefin oder ein Chef wissen, nicht zuletzt für das Unternehmen. Und man sollte es nicht zuletzt deshalb kommunizieren, weil negative Konsequenzen auch auf einen selbst zurückfallen können. Es sollte aber kein spontanes Gespräch sein. Sondern gut vorbereitet. Damit es nicht den Anspruch erweckt, man wolle nur jemanden anschwärzen.

ZEIT ONLINE: Wenn ein Chef merkt: Oh je, ich habe einen Narzissten eingestellt. Was sollte der dann tun?

Schüler-Lubienetzki: Es kommt drauf an, ob der Mensch richtige narzisstische Züge hat oder lediglich narzisstische Bestrebungen. Menschen mit narzisstischen Bestrebungen sind in der Tat diejenigen, die etwas noch besser, noch größer machen wollen. Das ist dieses Ausleben von Grandiosität. Wenn dazu die Fähigkeit kommt, gute Leute zu einem Team zu versammeln, dann können Narzissten einen richtigen Inkubator für Innovationen schaffen. Aber eben nur, wenn sie bestimmte andere Fähigkeiten haben, die sie zu wirklich guten Erfindern, Künstlern oder einem anderen innovativen Menschen machen. In der Kreativbranche zum Beispiel ist das eine total starke Triebfeder, in der Werbeindustrie beispielsweise. Es kommt auf die Dosis an – die macht auch hier das Gift. Ein Narzisst, der um sich herum ein Netz von Intrigen und Lügen aufgebaut hat, um sich selbst zu schützen, ist oft schwer zu durchschauen. Aber wenn seine sabotierende und schädigende Wirkung entlarvt ist – dann ist es besser, so einen Menschen zu entlassen. Dazu rate ich Führungskräften, wenn sie mit so einem Fall zu mir kommen.

ZEIT ONLINE: Ob Narzissmus therapierbar ist, ist umstritten. Wie stehen Sie dazu?

ZUM THEMA



Narzissmus

Verrückt nach mir

[<https://www.zeit.de/zeit-magazin/2019/33/narzissmus-egoismus-persoendlichkeitsstoerung-psychologie-therapie>]

Narzissmus

"Meine Mutter hat es mir vorenthalten, mich zu lieben"

[<https://www.zeit.de/zeit-magazin/leben/2019-02/narzissmus-eltern-erziehung-kinder-liebe-psychische-gesundheit>]

Narzissmus

"Ich fühlte mich anderen generell überlegen"

[<https://www.zeit.de/2019/10/narzissmus-persoeneichkeitsstoerung-manipulation-diagnose-therapie>]

Schüler-Lubienetzki: In der Psychotherapie ist das Phänomen nicht so präsent, weil die betroffenen Menschen selbst in der Regel überhaupt gar keinen Leidensdruck haben. Sie selber leiden nicht, sondern die Menschen in ihrem Umfeld. Die meisten Fälle von Narzissten werden von Menschen geschildert, die davon betroffen sind. Narzissten selbst würden oft sagen: Wo ist das Problem? Mir geht es gut damit, dass ich bin, wie ich bin! Das Problem ist ja gerade, dass Narzissten oft nicht bemerken, wie sehr sie anderen schaden. Es ist ihnen egal. Deshalb wenden sich Narzissten nicht besonders häufig von sich aus an Therapeuten. Manche merken aber irgendwann: Warum brauche ich immer die Bestätigung von anderen Menschen, um mich selbst positiv aufzuladen? Und wenn sie nicht mehr abhängig davon sein wollen, suchen sie sich vielleicht Hilfe. Ein anderer Grund wären sehr gravierende Lebensereignisse, die einen Narzissten zu einer Therapie bringen. Wenn sie heftig scheitern, immer wieder, keine Beziehung hält, der Job verloren geht – dass also materiell und emotional sehr große Konsequenzen da sind. Dann könnte ich mir vorstellen, dass so ein Mensch sagt: Okay, ich möchte mal gucken, warum mir das passiert ist. Und dann gibt es durchaus Möglichkeiten, etwas zu ändern.

ZEIT ONLINE: Wie kann das gelingen?

Schüler-Lubienetzki: Zuerst muss man einen Zugang zu diesem Menschen finden. Es geht darum, erst einmal Gehör zu finden. Dass der Narzisst das Gefühl bekommt: Hier ist jemand, der ist genauso wichtig wie ich, nur in einer anderen Profession. Dass die Therapeutin annähernd seiner Person gerecht wird. Ziel einer Therapie kann dann zum Beispiel der Aufbau von Empathiefähigkeit sein.

ZEIT ONLINE: Verstehen sich narzisstische Menschen eigentlich untereinander, würden sie sich begegnen oder miteinander arbeiten?

Schüler-Lubienetzki: Wenn die Geltung der anderen auf die eigene Geltung einen positiven Effekt hat, dann ja. Wenn der andere ihnen etwas bringt. Das ist immer die Frage bei dem egozentrischen Blickwinkel: Was hab' ich davon? Letztlich wissen natürlich auch Narzissten, dass man manchmal geben muss, um wieder nehmen zu können.