

Thema: VIP Consulting

Autor: K.Gulnerits

PSYCHOPATHEN

Dr. Jekyll und Mr.

In den Führungsebenen tummeln sich laut US-Psychologen skrupellose Karrieristen. Ihr Erkennungsmerkmal: Sie sind aus Leidenschaft fies. Doch manches Unternehmen ist froh, dass es sie gibt.

Kennen Sie jemanden, der Menschen nur danach einschätzt, was sie für ihn tun können? Der anderen erfolgreich die eigenen Fehler in die Schuhe schiebt? Der kalt, unberechenbar und gefühllos handelt? Vorsicht: Sie könnten es mit einem Psychopathen zu tun haben. Glaubt man nämlich den Psychologen Paul Babiak und Robert D. Hare und ihrem aktuellen Buch „Menschenschinder oder Manager – Psychopathen bei der Arbeit“ (Hanser), dann sitzen die Personen mit „dissozialer Persönlichkeitsstörung“ direkt unter uns – gut getarnt, versteht sich. Denn auf den ersten Blick sind sie charmant, eloquent und ehrgeizig. Babiak und Hare nennen sie kurzerhand „Eindrucksmanager“, die es verstehen, sich in Einstellungsgesprächen als besonders attraktive Kandidaten mit Macherqualitäten zu verkaufen.

„Schätzungen zufolge sind bei etwa einem Prozent der Bevölkerung die psychopathischen Merkmale so stark ausgeprägt, dass man von Psychopathie sprechen muss“, sagen Babiak und Hare, die zugleich davor warnen, allzu leichtfertig mit dem Begriff umzugehen. Denn wer seine Vorstellungen beinhart durchpeitscht, ist deswegen noch lange nicht persönlichkeitsgestört. Weitere zehn Prozent fallen laut den Studienautoren in eine Grauzone und weisen so viele psychopathische Merkmale auf, dass sie für andere ein Problem sind. Fest steht aber auch: In den Führungsetagen sind Psychopathen besonders häufig anzutreffen – Tendenz steigend.

200 Führungskräfte mit grossem Karrierepotenzial haben Babiak und Hare untersucht – 3,5 Prozent entsprachen dem Profil eines Psychopathen. Sie hatten ein übersteigertes Selbstwertgefühl, waren oberflächlich, hinterlistig, impulsiv, verantwortungslos und zeigten weder Reue noch Empathie.

Doch ob das jetzt bedenklich oder ganz normaler Unternehmensalltag ist, darüber streiten sich Experten. „Ich hätte auf mehr getippt“, zeigt sich Coach Svenja Hofert, Autorin des Ratgebers „Je-

Geschäft und habe rund 10.000 Führungskräfte kennengelernt.“ Er habe zwei Leute in Erinnerung, die in diese Kategorie fallen – einer war Vorstand in einem börsennotierten Unternehmen in Österreich. Doch Babiak und Hare sind überzeugt, dass gerade Organisationen – je flacher, desto besser – für Psychopathen ergiebige Jagdgründe bieten. Und die Jagdgründe gehen den Jekylls & Hydes in den Nadelstreif-Anzügen so schnell auch nicht aus. „Die Firmen sind in den vergangenen Jahren für Psychopathen attraktiver geworden“, glaubt Babiak.

„So lange die Zahlen stimmen, gibt es eine fast grenzenlose Toleranzgrenze“

Kurt Baumgart
VIP Consulting



Tanzere

der gegen jeden“, wenig überrascht. Ihre Begründung: Ganz oben menschtelt es nicht mehr. „Denen ist es nicht wichtig, ob jemand Beifall klatscht. Wird die Luft dünner, sind eher Macht, Wettbewerb, Status oder Rache die Antreiber – psychopathische Züge nicht ausgeschlossen“, sagt Hofert. „Ich würde mit dem Begriff vorsichtig umgehen“, sagt hingegen Kurt Baumgart, Chef der VIP Consulting for Human Resources. „Ich bin jetzt 20 Jahre im

Willige Vollstrecker. Ihre zerstörerische Wirkung ist jedenfalls fatal: Das Unternehmensklima wird vergiftet, Mobbing und Kündigungen sind die Folge. „Ein einziger Psychopath, dem niemand Einhalt gebietet, kann die Moral der Leute und die Produktivität gravierend untergraben“, sagt Babiak. Häufig werden Psychopathen aber auch bewusst eingestellt, denn sie können harte Entscheidungen treffen, und sie haben ihre Emotionen – weil sie ihnen ohnehin fremd sind – unter Kontrolle. „Diese Typen werden für Firmenleitungen immer attraktiver“, glaubt Margit Schönberger, Autorin des Buches „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?“.

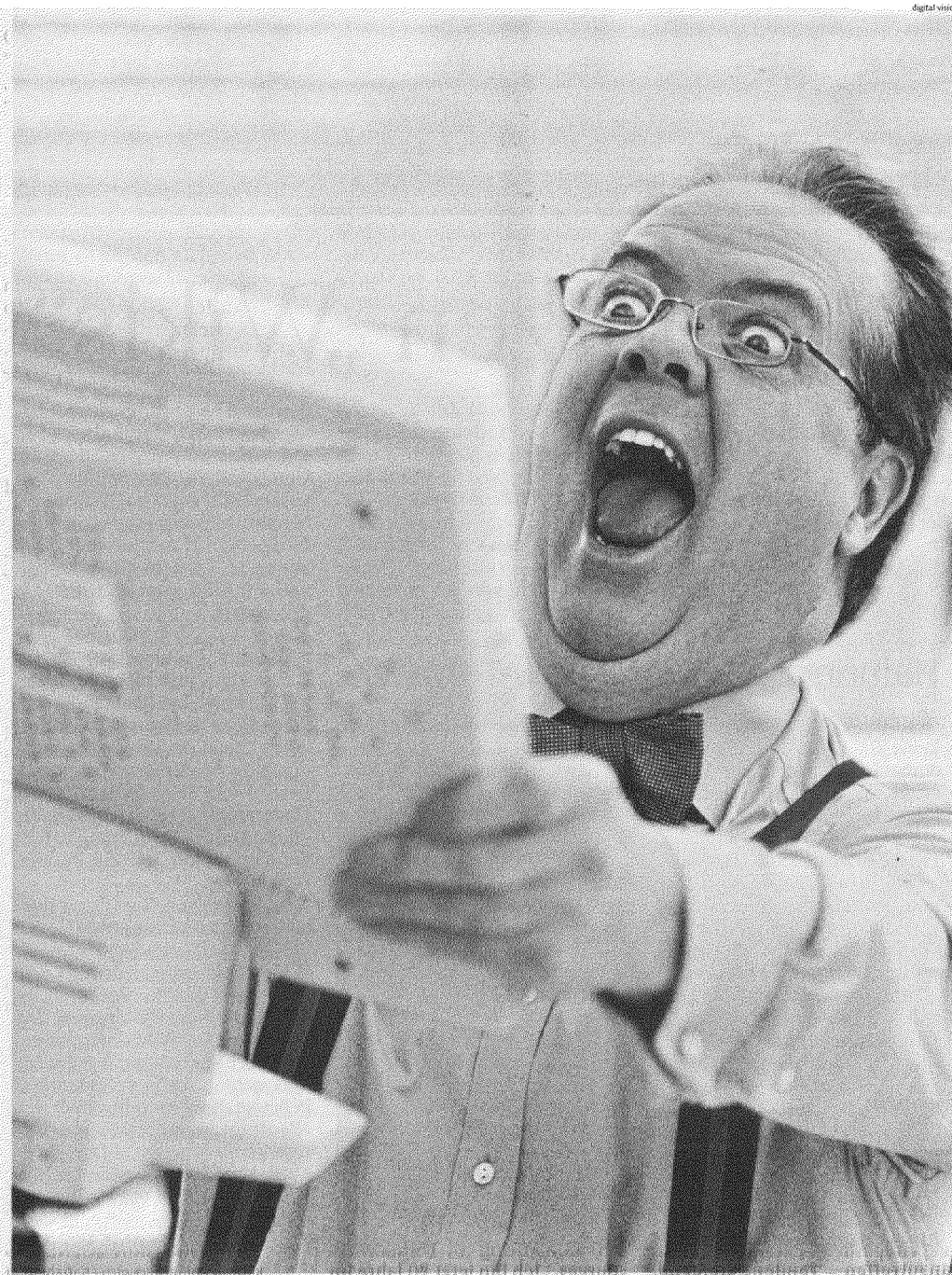
Willige Vollstrecker nennt Schönberger diese Spezies von Managern. „Sie sind keine sozialen Bedenkenräger, mit deren Gewissenseinwänden man sich herumschlagen muss. Sie haben zudem den Vorteil, dass sich die eigentlichen Drahtzieher die Hände nicht schmutzig machen müssen.“ Auch Baumgart glaubt, dass die Unternehmen lieber wegsehen als hinzeigen. „Letztendlich geht es immer um den wirtschaftlichen Erfolg. So lange die Zahlen stimmen, gibt es eine fast grenzenlose Toleranzgrenze.“

KATHRIN GULNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Thema: VIP Consulting

Autor: K.Gulnerits

Hyde in der Chefetage



MITARBEITERTYPEN

Der Pendant: Für ihn ist die Welt in Ordnung, wenn alles nach Gesetzen, Normen und Richtlinien verläuft. Er hat ein übersteigertes Sicherheitsbedürfnis und arbeitet ohne Gefühl für Effizienz und Produktivität. Meiden Sie gemeinsame Aufgaben mit einem Kreativen oder einem ergebnisorientierten Macher – sie treiben sich gegenseitig in den Wahnsinn.

Der Choleriker: Auch wenn er ein unter dem Strich umgänglicher Mitarbeiter ist: Seine choleraschen Anfälle sind krankhaft. Meiden Sie die Zusammenarbeit mit leicht erregbaren Mitarbeitern. Kollegen, die ihm in diesem Moment Kontra geben, bringen den Konflikt zum Eskalieren.

Das Grossmaul: Er kann alles, weiss alles, macht alles besser. Er macht oft Versprechungen, was er alles in welcher Zeit locker schafft, hält dann aber nicht Wort. Mit Machern und Bürokraten bildet er kein gutes Team.

Der Intrigant: Er ist die Giftspinne im Team. Seine Spezialität: Gerüchte verbreiten, Anschuldigungen hinter dem Rücken, Meinungsmache. Dem Intriganten fehlt es an Selbstvertrauen, er kompensiert diesen Mangel, indem er sich im Hintergrund wichtig macht. Halten Sie das „Opfer“ von ihm fern. Binden Sie ihn stattdessen in Entscheidungen ein, stärken Sie sein Wir-Gefühl im Team.

Das Opfer: Es ist das „Lamm“, dem nur Unrecht geschieht. Sein Selbstvertrauen ist gering. Stecken Sie es bloss nicht mit dem Choleriker, dem Macher und dem Intriganten in ein gemeinsames Projekt.

Der Kreative: Der Kreative lebt für die Aufgabe, für die Lösung eines Problems, ist aber weniger zielorientiert. Der ungeeignetste Teampartner für ihn ist der Bürokrat.