

HANSER

Paul Babiak, Robert D. Hare

# Menschenschinder oder Manager

Psychopathen bei der Arbeit  
Übersetzt von Ingrid Proß-Gill

ISBN-10: 3-446-40992-0  
ISBN-13: 978-3-446-40992-7

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-40992-7>  
sowie im Buchhandel

## Vorwort

Die meisten Berufstätigen sind ehrliche, loyale, gesetzestreue Bürger, die ihren Lebensunterhalt verdienen, Beiträge zur Gesellschaft leisten und ihre Kinder in einer gerechten Welt großziehen wollen. Manche Menschen sind jedoch egoistischer, geben wenig auf Gerechtigkeit und Gleichheit und verfolgen nur ihre eigenen Interessen. Leider gibt es in den Unternehmen auch Personen, die sich ihr Moralempfinden durch die mit Führung verbundenen Verantwortlichkeiten und die Vorteile der Macht trüben lassen. Der Zugang zu unbeschränkter Macht ist leichter geworden, die Ressourcen haben Schwindel erregende Dimensionen erreicht und die ethischen Maßstäbe und Werte werden ausgehöhlt – da ist es kein Wunder, dass von immer mehr Missbrauch in großen Unternehmen berichtet wird.

Bei manchen, die ihre Kollegen und ihr Unternehmen ausbeuteten, kam es wohl angesichts großer Versuchungen und des leichten Zugangs zur Macht zu einer Schwächung des Gefühls für Recht und Unrecht. Andere hielten sich offenbar für berechtigt, Gewinne einzufahren, die der Größe der von ihnen geführten Organisation entsprachen; sie verteidigen sich damit, dass ihr Verhalten nur in den Augen derjenigen übertrieben aussehe, die nicht darauf hoffen könnten, jemals in ihre Klasse zu gelangen. Wieder andere haben sich egoistische Mantras auf die Fahnen geschrieben – Gier sei gut und Erfolg auch dann gerechtfertigt und sogar wünschenswert, wenn andere dafür bezahlen müssen. Es gibt aber auch eine Gruppe von Menschen, die den Organisationen und ihren Mitarbeitern durch ihr Handeln und ihre Einstellungen viel mehr Schaden zufügen können als diejenigen, die durch Gier oder Egoismus motiviert sind. Um diese Gruppe geht es in unserem Buch. Die Betroffenen haben eine Persönlichkeitsstörung, die sich in Lügen, Manipulation, Betrug, Egozentrik, Gefühllosigkeit und anderen potenziell gefährlichen Merkmalen zeigt und als eine der ersten in der psychiatrischen Literatur beschrieben wurde: *Psychopathie*.

Die psychiatrische Nomenklatur kennt etwa ein Dutzend Persönlichkeitsstörungen. Die Psychopathie ist aber insofern einzigartig, als ihre definierenden Eigenschaften und Merkmale häufig zu Verhaltensweisen führen, die im Widerspruch zu den allgemein akzeptierten Normen und Gesetzen der

Gesellschaft stehen. Manche Psychopathen sitzen im Gefängnis, weil sie andere an Leib und Leben geschädigt oder Eigentumsdelikte begangen haben. Andere wurden wegen Wirtschaftskriminalität wie Betrug, Unterschlagung oder Börsenmanipulation verurteilt – Verbrechen gegenüber Unternehmen und Institutionen und allen, die bei ihnen arbeiten.

Personen mit ausgeprägten psychopathischen Merkmalen sind durch ihr Verhalten nicht nur ein Problem für ihre Ehepartner, Freunde und Familien, sondern auch eine Gefahr für die beruflichen Beziehungen. So können ihr übersteigertes Gefühl der eigenen Wichtigkeit, ihr Anspruchsdenken und das Fehlen von persönlicher Einsicht zu Konflikten und Rivalität mit ihren Vorgesetzten und Kollegen führen. Aufgrund ihrer Impulsivität und ihrer Philosophie des „Lebens im Augenblick“ wiederholen sie solche dysfunktionalen, antisozialen Verhaltensweisen trotz der Leistungsbeurteilungen und entsprechender Schulungsprogramme immer wieder. Bisher waren viele Fachleute der Meinung, dass schon diese Merkmale es für Psychopathen schwierig machen, sich über längere Zeit in Unternehmen zu halten und dort aufzusteigen. Unsere Forschungen haben jedoch gezeigt, dass diese traditionelle Ansicht revidiert werden muss.

Man sollte erwarten, dass Merkmale, die auf tyrannisches oder ausbeuterisches Verhalten hindeuten, für die Unternehmensvertreter so offensichtlich sein müssten, dass wichtige Stellen solchen Bewerbern von vornherein versperrt bleiben (insbesondere, wenn es dabei essenziell ist, mit anderen auszukommen); und dass die Täuschung und Ausnutzung von Kollegen schließlich zu angemessenen Disziplinarmaßnahmen und zur Kündigung führen müsste. Nach den Fällen zu urteilen, die wir untersucht haben, sieht die Wirklichkeit jedoch anders aus.

Dafür kommen vier Gründe in Betracht. Erstens können manche Merkmale der Kernpersönlichkeit von Psychopathen – man könnte sie Talente nennen – bei Bewerbern durchaus attraktiv wirken und gerade dazu beitragen, dass man sie einstellt. Psychopathen können zum Beispiel ausgesprochen charmant sein und selbst sehr erfahrene Personalverantwortliche verbal täuschen. Wenn sie sich davon einen Vorteil versprechen, können sie ein Charisma an den Tag legen, dem auch besonders vorsichtige Menschen nicht gewachsen sind. Die ahnungslosen Ehepartner von Psychopathen finden sich fast immer in einem Geflecht von Täuschungen, Missbrauch und Schmerzen wieder – und Unternehmen, die beim Einstellungsprozess eine Fehlentscheidung treffen, stehen meist irgendwann vor einem ernststen Problem. Psychopathen sind wahre Meister in der Kunst der sozialen Manipulation, und gerade beim Einstellungsgespräch können sie ihre Talente wunderbar anwenden.

Zweitens stellen manche Firmen ahnungslos Menschen mit psychopathischen Neigungen ein, weil ihre Personalverantwortlichen psychopathische Verhaltensweisen irrtümlich als Führungsqualitäten ansehen. Die Sache in die Hand nehmen, Entscheidungen fällen und andere dazu bringen, das zu tun, was man will – eben das sind ja klassische Führungs- und Managementmerkmale. Leider können sie auch gut ummantelte Formen von Zwang, Dominanz und Manipulation sein. Wenn die Unternehmensvertreter nicht genau genug unter die äußere Verkleidung der stereotypen Führung blicken, kann ihnen das innere Funktionieren der Persönlichkeit entgehen, und manchmal kommt es dann zu bedauerlichen Entscheidungen.

Drittens haben auch die Veränderungen in der Wirtschaft dazu beigetragen, dass heute mehr Psychopathen eingestellt werden. Zu Beginn des letzten Jahrhunderts entwickelte sich das Modell der „Bürokratie“, weil man die Arbeit einer großen Zahl von Menschen, die viele miteinander verknüpfte Jobfunktionen erfüllten, koordinieren und optimieren musste. Als der Konkurrenzkampf anspruchsvoller wurde, wurden auch die Systeme in den Unternehmen komplexer und die Infrastruktur wuchs. Daher beschäftigten bürokratische Unternehmen üblicherweise sehr viele Leute und es gab dort zahlreiche Prozesse und Verfahrensweisen. All das war teuer und trug ihnen den Ruf ein, sie seien beinahe zu groß, um effektiv zu sein.

Seither hat sich bei der Struktur der Unternehmen und ihren Prozessen viel getan. Zu den dramatischsten Veränderungen kam es ab den frühen 1970er-Jahren. Damals begann das, was man die „Organisationskriege“ nennen könnte – Übernahmen, Fusionen und Schließungen führten zu sozialen und finanziellen Umwälzungen. Das Bestreben, bewegliche, schlanke, effiziente Organisationen zu erschaffen, war angebracht und in vielen Branchen lange überfällig. Um überleben zu können, ersetzten viele Unternehmen ihre bürokratischen Strukturen und Prozeduren schließlich durch ein flacheres, nicht so stark reguliertes, schnelleres Arbeitsumfeld. In den 1990er-Jahren wurde der neue „Übergangsstil“ – weniger Ebenen, einfachere Systeme und Kontrollen, mehr Entscheidungsfreiheit – zur Norm. Ohne *Veränderungen* konnten Unternehmen gar nicht mehr überleben. Um im Wettbewerb bestehen zu können, musste man jetzt schnell neue Informationen erzeugen und transportieren, hohes Tempo und Aktualität waren wichtiger als die Verfolgung bereits veralteter Erkenntnisse.

Da man mit der Zeit gehen musste, stellte man keine Männer und Frauen mehr ein, die den Istzustand aufrechterhalten wollten, sondern Leute von ganz anderem Schlag, die dafür sorgen sollten und konnten, dass alles Nötige schnell erledigt wurde. Dabei wurden, ohne dass man es beabsichtigt hätte, auch Menschen mit psychopathischen Merkmalen und Eigenschaften ein-

gestellt. In dem allgemeinen Durcheinander, das Veränderungen stets mit sich bringen, sehen psychopathische Persönlichkeitsmerkmale – scheinbare Zuversicht, Stärke und Gelassenheit – leider oft wie die optimale Lösung für die Probleme von Unternehmen aus. Damals schien es das Richtige, Menschen mit diesen Merkmalen einzustellen. Plötzlich musste man Egozentrik, Herz- und Gefühllosigkeit akzeptieren, wenn man die Talente und Fertigkeiten bekommen wollte, die Unternehmen in einer beschleunigten, nüchternen Wirtschaft dringend brauchten.

Viertens fanden Psychopathen – die Regeln und Vorschriften gern missachten und ein Talent zum Betrügen und Manipulieren haben – die neuen, flexibleren Strukturen *sehr verlockend*. Menschen mit psychopathischer Persönlichkeit können der Versuchung, die die neuen, schnellen und ausgesprochen effektiven „Übergangs“-Unternehmen darstellen (vor allem, wenn es bei ihnen wenig Regeln oder Beschränkungen gibt), nur schwer widerstehen, denn sie bringen ihnen enorme persönliche Vorteile. Daher zieht es sie stärker zu Unternehmen, die ihnen ein schnelles Umfeld mit großen Risiken und hohen Gewinnen bieten.

Angesichts des steigenden finanziellen und sozialen Risikos für Unternehmen, die in einer chaotischen, von Unsicherheit, ständigen Veränderungen und immer stärkerer Regulierung geprägten Welt überleben wollen, muss man unbedingt verstehen, wie und weshalb Psychopathen Menschen und Organisationen so leicht manipulieren können. Psychopathen können nicht nur Unternehmen und ihren Investoren finanziellen Schaden zufügen, sondern sind auch eine Bedrohung für die dort Beschäftigten. Es kommt beispielsweise häufig vor, dass Leute, die emotionalem oder physischem Missbrauch durch einen psychopathischen Kollegen ausgesetzt sind, bei ihrer Karriere Nachteile erleiden. So müssen hohe Führungskräfte oft feststellen, dass ihre Autorität und ihre Sicherheit durch den Managementkandidaten mit dem großen Potenzial, der unaufhaltsam in der Hierarchie aufsteigt, ernsthaft gefährdet werden. Verdeckte Angriffe und Abwehrmanöver verschlingen wertvolle Zeit und Energie, die man sonst in die Verbesserung der Kreativität, Produktivität und Profitabilität stecken könnte. Die angeschlagenen Egos der Führungskräfte und die schlechtere Moral lassen sich zwar nur schwer quantitativ erfassen, können aber Einbrüche bei der Gesamtleistung des Unternehmens zur Folge haben.

Leider bieten auch ausgefeilte Einstellungs- und Beförderungsverfahren nicht immer genug Schutz. Selbst loyale Mitarbeiter, die einen großen Teil der Machenschaften des Psychopathen direkt miterleben, erkennen nicht immer, was vor sich geht. Und wenn tatsächlich mal jemand Alarm schlägt, reagiert vielleicht an der Unternehmensspitze niemand darauf.

Wir haben dieses Buch geschrieben, weil wir bei unseren Forschungen erkannt haben, dass mangelndes Wissen über das Wesen ihrer Manipulationen und Täuschungen für Psychopathen der Schlüssel zum Erfolg in Unternehmen ist. Es gibt zwar eine umfangreiche wissenschaftliche Literatur zum Verhalten krimineller Psychopathen, doch sie ist für forensische Fachleute gedacht. Wir möchten unseren Lesern zeigen, wie es ist, neben einem Psychopathen zu arbeiten – indem wir Situationen aus dem wirklichen Leben schildern und analysieren, die wir von unseren Untersuchungen her kennen. Wir hoffen, dass sie sich mit diesem Wissen in Zukunft gegen Psychopathen wehren können, da ein psychopathischer Chef, Kollege oder Untergebener ihrer Karriere auf sichtbare und unsichtbare Weise schaden kann.

Wir gehen von folgenden Voraussetzungen aus: In den heutigen Unternehmen arbeiten tatsächlich Psychopathen; sie machen nach den meisten Standardmaßstäben für Erfolg oft Karriere; und ihre zerstörerischen Persönlichkeitsmerkmale sind für die Menschen, mit denen sie interagieren, nur selten erkennbar. Es gelingt ihnen, die Systeme für die Beförderungsplanung und für das Leistungsmanagement zu überlisten oder sogar an sich zu reißen und ihrem Verhalten dadurch Legitimität zu verleihen. Sie nutzen Schwächen bei der Kommunikation, den Systemen und Prozessen sowie interpersonelle Konflikte und generelle Stressfaktoren, mit denen alle Unternehmen zu kämpfen haben, zu ihrem Vorteil. Sie beuten ihre Kollegen aus und schaden dem Unternehmen, da sie die Moral untergraben und Konflikte schüren. Manche stehlen und betrügen sogar.

Dieses Buch wird es Ihnen ermöglichen, die Schichten abzuschälen, unter denen Psychopathen ihre Persönlichkeit verstecken. Wir werden diese Aufgabe von verschiedenen Seiten angehen und Ihnen zeigen, was Psychopathen motiviert und aus welchen Verhaltensweisen man Rückschlüsse auf ihre wahre Natur ziehen kann. Außerdem werden wir die Machenschaften von „Dave“ verfolgen, einem der ersten Psychopathen in Unternehmen, deren Fälle in der wissenschaftlichen Literatur dokumentiert wurden. Sie werden sehen, wie es ihm gelang, sich als aufgehender Stern und Retter zu präsentieren, während er gleichzeitig ein Netz von Täuschungen knüpfte und seine Kollegen und schließlich auch das Unternehmen für seine eigenen Zwecke missbrauchte. Wir werden die aktuellen Theorien zu psychopathischem Verhalten in Unternehmen detailliert erläutern und einzelne Merkmale durch Beispiele und kurze Fallgeschichten aus dem wirklichen Leben verdeutlichen. Sie werden erfahren, wie Psychopathen andere manipulieren, und lernen, ihr Spiel zu durchschauen und sich selbst, Ihre Karriere und Ihr Unternehmen vor ihnen zu schützen.

Wir möchten unsere Leser noch darauf hinweisen, dass *nicht alle, die wir in diesem Buch beschreiben, Psychopathen sind*, auch wenn unser Thema die Psychopathie am Arbeitsplatz ist. Es handelt sich nicht um tatsächliche Personen und jede Ähnlichkeit mit solchen Personen, ob lebend oder tot, wäre reiner Zufall. Wir haben vielmehr Profile generischer Psychopathen erstellt und sind dabei von Kombinationen psychopathischer Eigenschaften ausgegangen, die aus veröffentlichten Berichten, den Medien und unserer eigenen Forschung stammen. Wir beziehen uns zwar hin und wieder auf tatsächliche Personen, aber nur, weil das Verhalten des Betreffenden im Einklang mit dem Konzept der Psychopathie steht oder ein wichtiges Merkmal veranschaulicht, das für die Störung typisch ist. Auch wenn diese Personen vielleicht keine Psychopathen sind, können wir am Beispiel ihres Verhaltens die verschiedenen Merkmale und Vorgehensweisen besprechen, die die Psychopathie definieren. *Der Leser sollte also nicht allein aufgrund des Zusammenhangs, in dem Personen in diesem Buch dargestellt werden, davon ausgehen, dass sie Psychopathen sind.*