

Pumas neue Attacke
gegen Adidas

Wie Herr Kurth die
Wirtschaft lenkt

Diese Fondsmanager
sind Ihr Geld wert

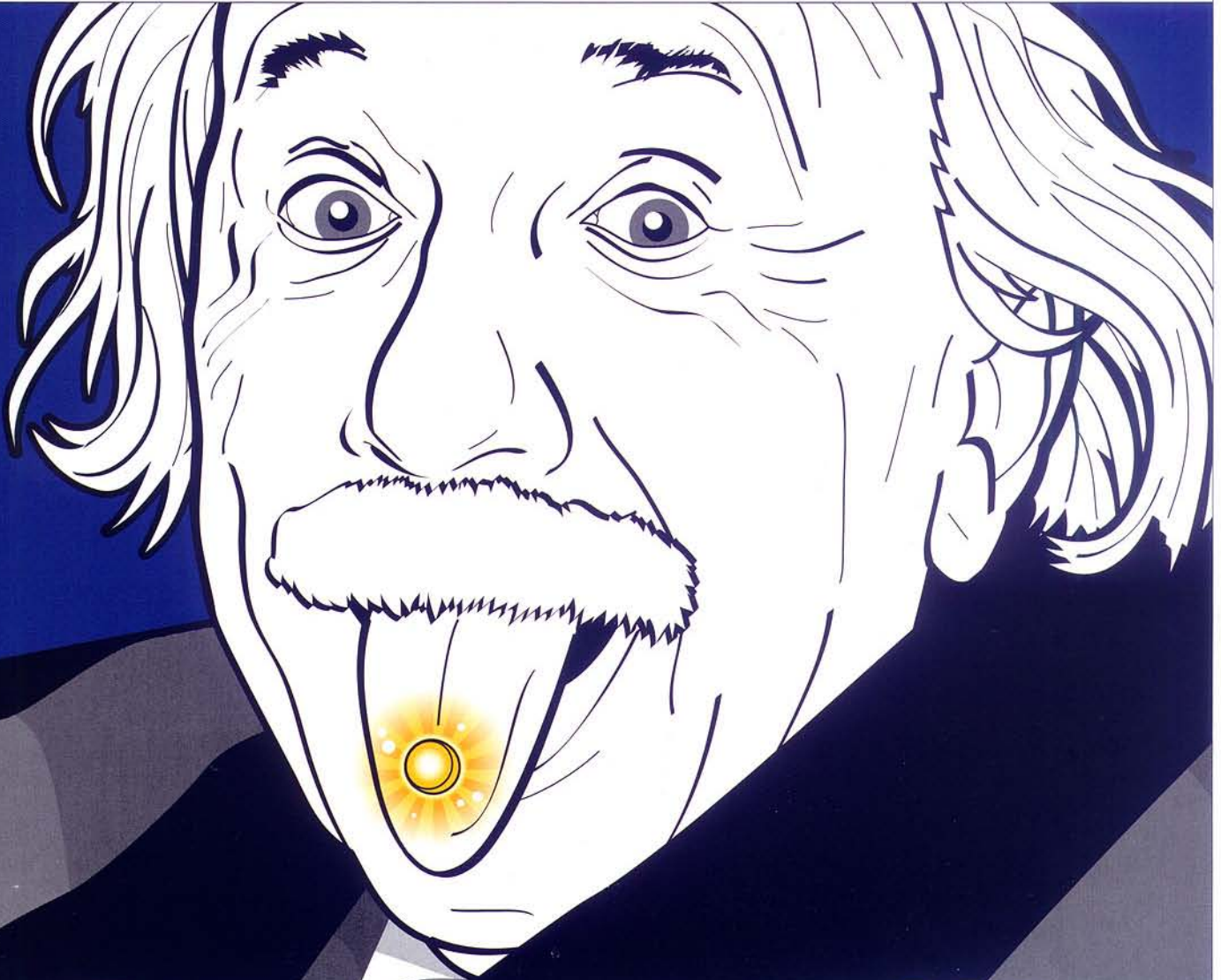
wiwo.de

Wirtschafts Woche

30

3.0

21. Juli 2005 | Deutschland €3
4 198065 803004



Die Lern-Pille

Wie Pharmaindustrie und Hirnforschung
unser Lernen revolutionieren



Ohne Skrupel

Dave war ein beeindruckender Typ. Mit Charme und Charisma machte der Mittdreißiger Karriere in einem aufstrebenden Technologieunternehmen im Mittleren Westen der USA. Seine Ideen waren brillant, sein Auftreten aggressiv und dynamisch. Bis zum Schluss hielten ihn seine Vorgesetzten für die ideale Führungskraft.

Von seinen unkontrollierten Wutausbrüchen, den Lügen im Lebenslauf und den gefälschten Spesenquittungen bekam

Erstaunlich häufig
gelangen
Psychopathen
in die Chefetagen.
Nicht immer
zum Nachteil der
Unternehmen.

das obere Management nichts mit. Kollegen beschrieben Dave dagegen als unverschämte, rücksichtslos und unberechenbar. Er verbreitete gezielt Gerüchte, um unliebsame Konkurrenten auszuschalten. Nach außen aber wirkte er geistreich und wortgewandt. So brachte er es bis an die Spitze – und hinterließ einen innerlich zerrütteten Konzern.

Dave ist ein „erfolgreicher Psychopath“, sagt der amerikanische Industriepsychologe Paul Babiak. Der Fall des kaltschnäuzigen Aufstiegers Dave findet sich in dem »

soeben auf Deutsch erschienenen Buch „Gewissenlos. Die Psychopathen unter uns“ des kanadischen Kriminalpsychologen Robert Hare. Gemeinsam mit Hare, Emeritus an der University of British Columbia, hat Babiak das Verhalten extremer Persönlichkeiten untersucht: Menschen, die nach außen hin brillant wirken, in ihrem Umfeld aber zerstörerisch agieren. Darunter fallen Schwerverbrecher – aber erstaunlich häufig auch Unternehmenslenker. Etwa ein Prozent der Manager sind klinische Psychopathen, schätzt Babiak, weitaus mehr haben psychopathische Wesenszüge.

Da gibt es Manager, die sich mit teuflischem Ehrgeiz und auf Kosten anderer nach oben boxen, rücksichtslos Ideen klauen, ihre Untergebenen mit cholerischen Anfällen tyrannisieren und mit sadistischem Eifer ganze Abteilungen in Angst und Schrecken versetzen. Von ihrem Seelenzustand her seien solche skrupellosen Karrieristen „genauso egozentrisch, gefühllos und manipulativ wie gewöhnliche kri-

sie zu einer ständigen Suche nach Nervenkitzel – einem weiteren Symptom des Psychopathen.

Was im normalen Leben als Persönlichkeitsstörung wahrgenommen wird, gilt in der Business-Welt als hoher Wert. Dies hat die klinische Psychologin Belinda Board in Feldstudien an der britischen University of Surrey nachgewiesen. Tatsächlich kommen Psychopathen im Wirtschaftsleben mit ihren Wesenszügen voran, sie erhalten Gehaltserhöhungen und werden befördert.

Einer, der Millionendeals eintütet, ohne mit der Wimper zu zucken und dabei noch die anderen über den Tisch zieht, wird als ausgebuffter Verhandler beklatscht. Jemand, der mit seinen Kollegen auf der Betriebsfeier gesellig trinkt, obwohl er am Vormittag ihre Kündigungen unterschrieben hat, wird als knallharter Sanierer gelobt. Einer, der vor Fernsehkameras selbst Lügen mit einem Lächeln verkaufen kann, gilt als gerissener Kommunikationsprofi. „Konzerne belohnen dieses Extremverhalten bei

Psychopathen können kalt lächelnd betrügen. So machen sie Karriere

minelle Psychopathen“, schreibt Hare und nennt damit drei wesentliche Charakterzüge dieser Extremcharaktere. Als erfolgreich gelten sie, weil es ihnen häufig gelinge, ihr abnormes Verhalten hinter einer glaubhaften Fassade zu verstecken.

Nicht alle Manager mit psychopathischen Zügen werden kriminell. Im günstigsten Fall treten Psychopathen im Wirtschaftsleben als großartige, wenn auch emotional kalte Visionäre in Erscheinung, die ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen antreiben. „Im schlimmsten Fall“, sagt Joachim Hasebrook, Organisationspsychologe an der International School of New Media der Universität Lübeck, „zerstören sie das soziale Netz, das ein Unternehmen von innen zusammenhält.“

Als hochintelligent, einfallsreich und schlagfertig beschreibt Kriminalpsychologe Robert Hare die erfolgreichen Psychopathen in seinem Buch. Sie seien kreativ und belastbar, aber alles andere als einfühlsam. Im Job wie im Privatleben gingen sie berechnend vor. Viele seien sogar stolz darauf, sich erfolgreich durchs Leben zu tricksen und auf Kosten anderer zu bereichern. Psychopathen seien höchst egoistische und impulsive Typen, die auf Kritik ungeduldig und aufbrausend reagierten und zu plötzlichen Gewaltausbrüchen neigten. Ihre eigene Gefühlsarmut treibe

Managern“, sagt die Psychologin Board. Zwar ist nicht jeder, der kalt lächelnd trickst, ein Psychopath. Doch ein Psychopath besitzt genau dieses zweifelhafte Talent und macht damit Karriere.

Nur was tun, wenn ausgerechnet der eigene Chef emotional verkümmert ist? Ist sich zu wehren zwecklos? „Wer mit einem Psychopathen in den Ring steigt, wird verlieren“, warnt Jens Hoffmann vom „Team Psychologie & Sicherheit“, das für Unternehmen die Persönlichkeitsstruktur von Managern analysiert. Einen psychopathischen Chef zu ändern, könne nicht gelingen. Wer aber verstanden hat, wie solche Vorgesetzten denken und fühlen, kann lernen, mit ihnen umzugehen. „Der Trick besteht darin, den richtigen Zugang zum Chef zu finden“, sagt Gabriele Cerwinka, Persönlichkeitscoach und Co-Autorin des gerade erschienenen Buchs „Nervensägen. So zähmen Sie schwierige Mitarbeiter, Chefs und Kunden“ (siehe Typologien).

Das bedeutet allerdings auch, das eigene Urteil kritisch zu überprüfen: Ist es mein Boss, der psychopathische Züge aufweist, oder vergifte möglicherweise ich das Klima mit meinen Marotten? Wer sich von seinem Vorgesetzten drangsaliert fühlt, verfällt leicht in einen Tunnelblick und übersieht, dass er selbst auch nicht vollkommen ist. ■

vera.sprothen@wiwo.de

Der Ausbeuter

Woran Sie ihn erkennen: Er ist ein Meister im Fabulieren. Geistreich und wortgewandt serviert er unglaubliche Lügengeschichten, die er geschickt mit einem Körnchen Wahrheit würzt. Dahinter steckt eiskalte Berechnung. Der Ausbeuter will sich beliebt machen, Ideen klauen und zu seinem eigenen Vorteil nutzen. Er spinnt Intrigen und spielt die Leute in seinem Umfeld gegeneinander aus – charmant, aber herzlos. Wer misstrauisch nachhakt, wird mit Ausflüchten abgespeist. Feste Zusagen und verbindliche Termine sind ihm ein Grauen. Er lässt die Dinge lieber so lange in der Schwebe, bis ein anderer sie anpackt. Aalglatt entzieht er sich seiner Verantwortung.

Wie Sie mit ihm klarkommen: Lassen Sie sich nicht täuschen! Dieser Chef ist ein gerissener Schwindler. Schmeicheleien sind Teil seiner Taktik. Ihm fehlt zwar selbst jegliche Form von Empathie. Doch die Gefühle anderer kann ein solcher Psychopath blitzschnell analysieren. Derart manipulativ kommt er ans Ziel: Er sagt einfach jedem, was er hören will. Seine Komplimente zu überhören ist daher die beste Strategie. Schutz vor Ideenklau bieten schriftliche Absprachen und sauber dokumentierte Arbeit.

Der Brüller



Woran Sie ihn erkennen: Willkürlich und aus heiterem Himmel entladen sich die Wortgewitter und Wutiraden des Brüllers. Dabei sind die Auslöser für seine Explosionen meist gar nicht der Rede wert. Derartigen Chefs fehlt ein Mechanismus, der ihre Aggressionen kontrolliert. Sie reagieren auf alles zutiefst impulsiv. So bleibt der Brüller für seine Mitarbeiter unberechenbar. In einem Moment markiert er den Gönner („Warum klopfen Sie denn? Kommen Sie rein!“), im nächsten Moment den Griesgram („Was platzen Sie hier so rein? Können Sie nicht

klopfen?"). Und wehe jemand wagt es, diesen Chef zu kritisieren oder zu disziplinieren. In so einem Fall kann er komplett die Beherrschung verlieren und rücksichtslos mit dem Schlüsselbund um sich werfen, nur, um sich im nächsten Moment seelenruhig einen Kaffee einzugießen. Ein schlechtes Gewissen kennt er nicht. Warum auch? Er ist der Boss!

Wie Sie mit ihm klarkommen: Ein Gutes haben die Attacken des Brüll-Chefs: Sie gehen schnell wieder vorbei. Wer einmal verstanden hat, dass die Ausbrüche mehr Dampfablassen als persönliche Kritik sind, kann sich wappnen. Versuchen Sie, nicht in eine Abwehrhaltung zu gehen und eingeschüchtert den Blick zu senken, sondern bleiben Sie aufrecht stehen, verschränken Sie nicht die Arme und halten Sie Augenkontakt. Hören Sie sich an, was er sagt, aber nehmen Sie es sich nicht zu Herzen. Meist lohnt es sich, das Gebrüll einfach schnell wieder zu vergessen.

Der Getriebene

Woran Sie ihn erkennen: Noch bevor Sie morgens Ihren Computer hochgefahren haben, hat er bereits mit dem Firmenvermögen gezockt. Der Getriebene sucht den Kick, den ständigen Erregungszustand, und hat vor keinem Gegner Angst. In Talkshows stellt er die provokativsten Fragen, in Verhandlungen erpresst er Freund und Feind lächelnd bis aufs Blut. Der Öffentlichkeit präsentiert er sich gern als Querdenker, der Großes vorhat. Was genau darunter zu verstehen ist, darf seine Belegschaft herausfinden. Fürs Klein-Klein ist er schließlich nicht auf der Welt. Dass seine Mitarbeiter bei so viel blindwütigem Aktionismus längst am Ende ihrer Kräfte sind, kümmert ihn nicht.



Wie Sie mit ihm klarkommen: Der Getriebene ist ein brillanter Visionär, das muss man ihm lassen. Seine hochtrabenden Pläne können anfangs unglaubliche Motivationschübe bewirken. Doch wer nicht beizeiten einhakt und diesen Typen auf den wachsenden Berg von Kreativideen aufmerksam macht, bekommt zwangsläufig noch mehr Aufgaben übertragen. Besser: Dem Getriebenen rechtzeitig mitteilen, welche alten Projekte noch ausstehen, und ihn dann selbst Prioritäten setzen lassen. Vorsicht vor Killersätzen: Dieser überkreative Chef reagiert allergisch auf Mitarbeiter, die seine Ader, Risiken einzugehen und ausgetretene Pfade zu verlassen, nicht anerkennen. Wer seine Vorschläge abbügeln will, darf nicht über zuviel Arbeit maulen, sondern muss inhaltlich Kritik üben.



Der Egomane

Woran Sie ihn erkennen: Das Lieblingswort des Egomane ist – klar: „Ich.“ Narzisstisch und selbstverliebt schwebt er morgens ins Büro, das ihm zugleich als Bühne dient. Mitarbeiter und Geschäftspartner nimmt er selten wahr. Wenn doch, dann nur in Zusammenhang mit eigenen Problemen („Weil Sie so dilettantisch arbeiten, habe ich den Auftrag verloren!“). Derart psychopathische Chefs sind von ihrer Grandiosität überzeugt und dem Unvermögen aller anderen. Eigene Fehler schieben sie deshalb grundsätzlich anderen in die Schuhe. Über Gegenwind setzen sie sich arrogant hinweg, Kritiker und Widersacher räumen sie gnadenlos aus dem Weg. Ihr Leitsatz: „Wer mit mir zu tun hat, spielt nach meinen Regeln.“

Wie Sie mit ihm klarkommen: Erwarten Sie vom Egozentriker keinerlei Mitgefühl oder Verständnis. Er wird es nicht aufbringen. Bei diesem Cheftyp sollten sich Mitarbeiter ernsthaft die Frage stellen, ob sie

bleiben wollen oder nicht doch besser gehen. Wer sich fürs Bleiben entscheidet, muss seine Allüren ertragen. Das gelingt, wenn der Egomane im Glauben gelassen wird, der Größte zu sein. Einfallsreiche Mitarbeiter präsentieren ihm deshalb Ideen so, dass er meint, sie stammten von ihm.

Der Sadist

Woran Sie ihn erkennen: Sadistische Chefs sind stolz darauf, den Thron der Macht erklommen zu haben. Das lassen sie jeden spüren. Kalthertig brummen sie ihren Mitarbeitern immer neue Arbeit auf. Keine Hitzewelle, kein Feiertag, kein Urlaubsanspruch kommt ihnen in die Quere. Ein schlechtes Gewissen kennen sie nicht. Sadisten haben einen Hang zum militärischen Drill und meinen, anderen damit sogar einen erzieherischen Gefallen zu tun („Die Bande braucht ab und zu mal einen ordentlichen Anpiff!“). Nur wenn der Oberboss kommt, schlagen sie selbst kalkuliert die Hacken zusammen. Von ihm hängt schließlich ihr eigenes Fortkommen ab.

Wie Sie mit ihm klarkommen: Wer nicht mit schmerzhaften Konsequenzen rechnen will, sollte sich den Befehlen des Sadisten nicht widersetzen. Der Trick ist, ihm Respekt zu zollen, ohne zum Angstopfer seines Schreckensregimes zu werden. Es lohnt sich, selbstbewusst aufzutreten. Denn auch ein Sadist ist auf fähige Mitarbeiter angewiesen. Vorsicht vor fehlgeleiteter Kommunikation: Krankhafte Machtmenschen denken oft strukturiert und analytisch. Langes Um-den-heißen-Brei-Gerede ist ihnen zuwider. Auf der sicheren Seite sind Mitarbeiter, die ihre Anregungen und Pläne nicht als ellenlanges Geschwafel vortragen, sondern zackig formulieren können.

