

Der Teufel lauert im Anzug*

*Übersetzung aus dem Englischen durch [Stephan Siegfried](#) vom Original «The Devil Lurks in the Suit» von *Cynthia Mathieu Ph.D.*
Quelle: <http://hare.org/MathieuAftermathArticle2016.pdf>

Sind Sie dem Zitat: «Der Teufel ist teuflischer, wenn er respektiert wird» von Elizabeth Barrett Browning schon einmal begegnet? So wie wir den Erfolg definieren, leiten wir unsere alltäglichen Handlungen ab. In der heutigen Gesellschaft wird Erfolg mit Macht in Verbindung gebracht, die in Form von Statussymbolen wie Geld, Gegenständen und Titeln vorkommt. Erfolgreiche Menschen beurteilen wir faktisch aufgrund von Äusserlichkeiten: wie sie sich anziehen, wie sicher sie wirken oder wie «getrieben» sie zu sein scheinen. Diese Definition des Erfolgs ist letztlich die Ursache dafür, weshalb die Geschäftswelt «dunkle Persönlichkeiten» anziehen und damit lässt sich gleichzeitig erklären, warum diese dunklen Persönlichkeiten einfacher angestellt und befördert werden.

Bewerbungsprozesse sind darauf ausgelegt, Kandidaten mit dem höchsten Erfolgspotential zu ermitteln. Extraversion, Charme, Charisma, grossartige Vision und Versprechen, elegante Kleidung und Abgeklärtheit während eines Interviews werden als Zeichen des Erfolgs gewertet. Kandidaten, welche diese Eigenschaften während Interviews aufweisen, haben bessere Chancen angestellt zu werden.

Bei der Auswahl und Beförderungen von Mitarbeitern wirken verantwortliche von Human Resources (HR) und Arbeits- und Organisationspsychologen (AO) in der Regel mit. Was den Erfolg betrifft, sind auch sie von gesellschaftlichen Gepflogenheiten beeinflusst. Sie werden gebeten, die Selektion nach den Bedürfnissen fürs Management sicherzustellen und ein Kompetenzprofil anwenden, um Kandidaten zu bewerten. Wie erwähnt werden gewisse Hinweise und Eigenschaften als Zeichen des Erfolgs wahrgenommen, ungeachtet der Position die zu erfüllen ist. Da viele der Eigenschaften, die mit erfolgreichen Individuen zusammenhängen mit «dunklen Persönlichkeiten» in Verbindung gebracht werden, ist es entscheidend, dass Fachleute im Rahmen der Selektionsprozesse in der Lage sind, die Merkmale solcher «dunklen Persönlichkeiten» zu identifizieren. Trotz dieser Herausforderung, beschäftigen sich weder HR- noch AO- während der Grund- und Weiterbildung mit den dunklen Persönlichkeiten und den Auswirkungen, welche diese auf eine Organisation haben können. Das fehlende Wissen über diese «dunklen Persönlichkeitsmerkmale» und deren Fähigkeit, andere zu beeindrucken und zu manipulieren, machen es für diese «Hochstapler» sehr einfach, in Organisationen Zugang zu finden und die Karriereleiter hochzusteigen.

Dunkle Persönlichkeiten am Arbeitsplatz



Die drei dunklen Persönlichkeiten ([Dark Triad](#)), [Narzissmus](#), [Machiavellismus](#) und [Psychopathie](#) wurden in Unternehmen untersucht. Wenn auch die beiden Ersteren ähnliche Merkmale mit der Psychopathie aufweisen (oberflächlicher Charme, Lügen und Manipulation, Unfähigkeit Verantwortung für eigenes Handeln zu übernehmen, Fehlen von Empathie, Schuld und Reue), haben aktuelle Forschungsarbeiten aufgezeigt, dass psychopathische Individuen viel unehrlicher, verräterischer und destruktiver sind, als die anderen. Während alle drei dunklen Persönlichkeiten sich negativ auf das Unternehmen auswirken können, sind Psychopathen am gefährlichsten. Gerade weil sie gezielt und hinterlistig manipulieren, werden sie als dominanter wahrgenommen und verwenden offensichtlich Techniken, um noch attraktiver für diejenigen zu wirken, die sie manipulieren wollen. So können psychopathische Individuen die Oberhand gewinnen, wenn es darum geht, sich als Kandidat für die Mitarbeiterauswahl und Beförderung zu empfehlen.

Das organisatorische «Böse Buben Syndrom»

Im Laufe der Jahre haben CEOs, HR-Profis und Akademiker mich gefragt, ob psychopathische Merkmale nicht Teil dessen sind, was es braucht, um in der Geschäftswelt erfolgreich zu sein. Dies bedeutet, dass die Einstellung einer psychopathischen Person das ist, was es braucht, um im Geschäftsleben erfolgreich zu sein. In der Tat wurden einige Personen mit psychopathischen Merkmalen in der Geschäftswelt als «erfolgreiche Psychopathen» bezeichnet. Dies hängt letztlich davon ab, wie Erfolg definiert wird. Wenn Erfolg durch die Erfüllung des eigenen Ziels definiert wird, dann würde ich sagen, dass psychopathische Individuen per Definition oft erfolgreich sind. Dies bedeutet, dass sie erfolgreich andere manipulieren, um auch auf Kosten der anderen zu erreichen, was sie wollen. Ihre Fähigkeit, andere zu faszinieren, zu manipulieren und zu belügen hängt mit ihrem Mangel an Einfühlungsvermögen und Schuldgefühlen wie auch mit der Unfähigkeit Verantwortung für eigenes Handeln zu übernehmen, zusammen. Diese Eigenschaften ermöglichen psychopathischen Individuen die Oberhand zu gewinnen, um auf jede mögliche Weise die eigenen Ziele zu erreichen.

Die meisten argumentieren, dass das ideale CEO-Profil eine extravertierte charismatische Person ist, die unter Stress keine Emotionen zeigt, die zielorientiert aggressiv mit der Konkurrenz umgeht, in der Lage ist, etwas für jedermann zu verkaufen und bei Bedarf drastische Massnahmen ergreifen kann. Mit einer gepflegten Erscheinung, dem charmanten Lächeln, der teuren Uhr und den Versprechungen der Organisation einen enormen Nutzen zu bringen, wer will dafür jemanden verantwortlich machen, dass er/sie eine solche Personen anstellt? Doch werden diese Eigenschaften den erwünschten Erfolg für die Organisation bringen? Erneut hängt alles von der Definition des Erfolges ab. Wenn Erfolg definiert wird, immer neue Verträge abzuschliessen oder riskante Investitionen und Entscheidungen zu tätigen um Gewinne für die Organisation zu erwirtschaften, dann sind sie durchaus in der Lage, einen kurzfristigen Erfolg zu erzielen. Langfristig werden jedoch ihre Risikobereitschaft, ihr mangelnder Respekt vor Regeln und eine missbräuchliche Einstellung gegenüber anderen eine negative Bilanz für die Organisation, insbesondere für deren Kollegen und Mitarbeiter, hinterlassen.

Viele haben mich um Rat gefragt, wie man einen psychopathischen Mitarbeiter anstellen und von seinen Fähigkeiten profitieren kann, während sichergestellt wird, dass er ehrlich und loyal gegenüber der Organisation bleibt. Letztlich ist es eine organisatorische Variante des «Böse Buben Syndroms». Firmen wollen, dass die Mitarbeiter Aggressivität, Ruhmlosigkeit und die Haltung des «Biegens der Regeln» gegen die Konkurrenz und nicht gegenüber der eigenen Organisation einsetzen. Tatsache ist, dass psychopathische Individuen nicht loyal hinsichtlich ihrer privaten Beziehungen oder im Geschäftsleben sind. Sie verfolgen nur ihren eigenen Vorteil und sie werden keine Reue für Betrugereien ihrer eigenen Firma (oder ihres Lebenspartners) empfinden. Würden Sie psychopathische Personen anheuern, die erfolgreich Gewaltverbrechen begangen haben? Wahrscheinlich nicht. Dennoch sind Personen, die Organisationen und Kunden betrügen und die Missbräuche gegenüber anderen am Arbeitsplatz verüben «erfolgreiche Psychopathen». Während das Endergebnis der Erfolg für einen Einzelnen sein kann (beispielsweise dem hierarchischen Status, Geld und Macht erhalten zu können), muss Erfolg auch auf den Prozess bezogen sein, durch den Einzelpersonen diese Ziele erreichen. Wenn dies der Fall ist, dann sind Organisationen wie auch die Gesellschaft gleichermassen bereit, die Tür für diese Personen durch Missachtung ihrer Opfer zu öffnen. Während es verlockend sein kann, Kandidaten mit psychopathischen Merkmalen anzustellen, werden diese «unliebsamen Zeitgenossen» nicht treu und ehrlich gegenüber der Organisation handeln, unabhängig davon, wie gut die Organisation sie behandelt.

Der Unterschied zwischen Psychopathie in der Geschäftswelt und der Psychopathie im herkömmlichen Sinn ist ihre Erscheinung. Ihre Verbrechen sind im Wesentlichen vergleichbar. Alles wird in einer teureren und künstlichen Aufmachung glaubwürdig verpackt. Seien Sie vorsichtig und machen Sie keinen Fehler, denn auf lange Sicht sind die Ergebnisse genauso verheerend.

Psychopathen in Unternehmen und Führungsqualitäten: Trennung des Guten vom Schlechten

Weil psychopathische Individuen einige der Eigenschaften besitzen welche in der Arbeitswelt als Führungsqualitäten angesehen werden, sind viele der Meinung, dass psychopathische Eigenschaften vorhanden sein müssen, um eine erfolgreiche Führungskraft innerhalb der Organisationen zu sein. Es ist wichtig zu verstehen, dass psychopathische Individuen einige dieser Führungseigenschaften aufweisen, was sie jedoch nicht zu guten Führungskräften macht.

Ich arbeite mit einem Team, um die Auswirkungen von psychopathischem Verhalten in Organisationen zu verstehen. Wir haben festgestellt, dass von Führungskräften ausgehendes psychopathisches Verhalten mit erhöhter psychischer Belastung bei den Mitarbeitern einhergeht. Des Weiteren waren erhöhte Mitarbeiterfluktuationen und Krankheitsabsenzen sowie niedrigere Arbeitnehmerzufriedenheit und geringe Motivation die Folge. Wir haben auch festgestellt, dass Führungskräfte, die eine höhere Punktzahl bezüglich psychopathischen Eigenschaften in Unternehmen aufweisen auch eine höhere Punktzahl hinsichtlich negativen Führungsstils haben. Gleichzeitig erzielen sie eine geringere Punktzahl auf positive Führungseigenschaften. Wir haben weiter festgestellt, dass psychopathische Merkmale bei Führungskräften die Mitarbeiter ihre Arbeit vernachlässigen, deren Motivation abnimmt und diese eher die Absicht haben, die Stelle zu wechseln als die Führungskraft Bereitschaft zeigen würde, ihren Führungsstil zu ändern. Ohne eine gewisse Bewunderung, kann eine Führungskraft nicht erfolgreich führen. Während ein Titel oder eine hierarchische Funktion jemandem Autorität geben kann, wird dadurch nicht auch Führungsstärke erlangt. Die Qualitäten einer Führungskraft sind nicht in seinem Titel oder seiner zugeordneten Rolle: Sie liegt in der Beziehung, die er mit seinen Mitarbeitern entwickelt. Der Schlüssel zum Erfolg jedes Unternehmens sind seine Mitarbeiter.

Das Verhältnis, welches Mitarbeiter zu ihrem direkten Vorgesetzten haben, ist massgeblich für ihre Einstellung zur Organisation. Die Mitarbeiter werden, die von ihren Vorgesetzten vorgelebten Werte, mit Unternehmenswerten verbinden. Wenn eine Führungskraft sich gegenüber einem Mitarbeiter missbräuchlich verhält, wird er nicht nur seinen Vorgesetzten als missbräuchlich sondern auch die Organisation so sehen. Eine unvoreilhaftete Anstellung auf Management-Ebene hat nicht nur Auswirkungen auf die Aufgaben im Zusammenhang mit der Position der Führungskraft, sondern auch auf jeden seiner Mitarbeiter. Wenn eine Führungskraft 50 Mitarbeiter hat, werden sich die negativen Auswirkungen auf alle auswirken.

Obschon psychopathische Individuen und gute Führungspersönlichkeiten oftmals dieselben Verhaltensmuster haben, wie die Fähigkeit schwierige Entscheidungen zu treffen oder charismatisch und Extrovertiert aufzutreten, zeigen sie auch erhebliche Unterschiede. Umsichtige Führungspersönlichkeiten besitzen ein hohes Mass an emotionaler Intelligenz, während bei psychopathischen Individuen festgestellt wurde, dass diese eine sehr geringe emotionale Intelligenz aufweisen. Diese Unterscheidung ist äusserst wichtig, da sich gute Führungspersönlichkeiten auf die Aufgabe und das Wohlbefinden der Mitarbeiter konzentrieren können. Eine kompetente Führungspersönlichkeit wird Entscheide auf der Grundlage von dem treffen, was am besten für die Organisation und seine Mitarbeiter ist. Entscheidungen von psychopathischen Individuen werden nur auf ihren eigenen Interessen beruhen. Gute Führungspersönlichkeiten wie auch psychopathische Führungskräfte haben eine Vision davon, wo sie die Organisation in Zukunft sehen. Allerdings werden gute Führungspersönlichkeiten dies nach Rücksprache mit anderen und der Prüfung aller möglichen kalkulierbaren Risiken für eine langfristige Vision tun. Psychopathische Personen werden hingegen dies durch eine kurzfristige Vision mit hohem Tempo ohne vorauszuschauen und mögliche Risiken zu berücksichtigen, tun.

Viele Organisationen stellen Führungskräfte aufgrund von aufgabenorientierten Fähigkeiten oder basierend auf deren Berufserfahrung an. So werden Beispielsweise die besten Verkäufer zu den Vertriebsleitern gemacht. Po-

sitive Führung ist dann allerdings mehr Expertenwissen. Es geht darum, andere zu inspirieren und in eine bestimmte Richtung zu leiten. Um Mitarbeiter zu mobilisieren, muss die Führungspersönlichkeit nicht nur wissen, was zu tun ist. Sie muss wissen wie sie wirken muss.

In der Vergangenheit haben wir den Aufstieg von verschiedenen Führungskräften beobachtet; meiner Meinung nach ist die Absicht hinter ihren Handlungen eine der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zwischen «dunklen Führungskräften» und «positiven Führungspersönlichkeiten». Während Führungskräfte mit psychopathischen Eigenschaften für die Organisation einen unmittelbaren oder kurzfristigen Nutzen bringen, stellen gute Führungspersönlichkeiten den langfristigen Erfolg sicher.

Finden Sie den Wolf im Schafspelz



Viele Verantwortliche in Unternehmen verlassen sich bei einer Anstellung immer noch auf ein Interview und ihr «Bauchgefühl», was sich bei psychopathischen Zeitgenossen, die leicht beeindrucken können, als gefährlich erweist. Wie erwähnt, haben psychopathische Individuen einige wichtige Führungseigenschaften, was es wiederum schwierig macht, alleine auf der Grundlage von Interviews diese Kandidaten auszuwählen.

In ihrem Buch «Snakes in Suits» («Psychopathen in Nadelstreifen») beschreiben Paul Babiak und Robert Hare die Eigenschaften von psychopathischen Individuen in der Geschäftswelt. Dazu gehören fehlende Teamfähigkeit, die Unfähigkeit bescheiden zu bleiben und nie die Wahrheit zu sagen. Psychopathie ist darüber hinaus mit geringer emotionaler Intelligenz und mangelnder Empathie für andere verbunden. Alle diese Merkmale können durch ein kompetenzbasiertes, strukturiertes Interview beurteilt werden. Indem der Interviewer eingehende Fragen stellt, lässt sich beurteilen, ob der Kandidat die mit der für die Position erforderlichen Kompetenzen besitzt. Es gibt einen Unterschied, ob jemand nur zuversichtlich auftritt oder ob diese Person auch zu Demut und Bescheidenheit fähig ist. Gute Führungspersönlichkeiten werden ihre Leistungen mit Zurückhaltung und Erfolgsgeschichten mit überprüfbaren Tatsachen belegen, indem sie auch mit einer gewissen Demut anderen ihren Erfolg gönnen. Darüber hinaus werden gute Führungspersönlichkeiten Anerkennung ernten wollen, diese aber gleichzeitig deren Mitarbeiter weitergeben. Psychopathische Führungskräfte werden für erbrachte Leistungen die gesamte Anerkennung für sich beanspruchen.

Ein kompetenzbasiertes, strukturiertes Interview stellt ein gutes Werkzeug in einem Selektionsprozess dar. Ein psychometrischer Persönlichkeitstest kann darüber hinaus dazu beitragen, die Merkmale welche anlässlich des Interviews beobachtet wurden, zu identifizieren. Einige der Merkmale, die mit den oben erwähnten psychopathischen Verhalten in Unternehmen in Verbindung gebracht werden (d.h. Unfähigkeit im Team zu arbeiten, Mangel an Bescheidenheit und Empathie sowie geringe emotionale Intelligenz) können mit den standardisierten Persönlichkeitstests gemessen werden, die von AO-Psychologen für die Selektion verwendet werden. Während diese Merkmale einen Teil dessen was psychopathisches Verhalten in einer Organisation abdeckt, reichen sie keineswegs aus, um jemandem als «psychopathisch» zu diagnostizieren. Sie können während des Selektionsprozesses als «rote Flaggen» dienen. Mit dem Hilfsmittel des «B-Scan», entwickelten Paul Babiak und Robert Hare ein neues Instrument, um psychopathisches Verhalten in einer Organisation zu messen. Dieses Werkzeug gibt es in zwei Versionen. Einerseits als Selbsteinschätzung zur Messung des psychopathischen Verhaltens im eigenen Betrieb und ein Fremdeinschätzung zur Messung psychopathischen Verhaltens in Unternehmen. Dieses Instrument kann sich bei der Identifizierung von psychopathischen Eigenschaften bei Kandidaten in Zukunft als nützlich erweisen.

Da psychopathische Personen die Fähigkeit haben einfach zu lügen, ist es empfehlenswert eine gründliche Überprüfung der Kandidaten vorzunehmen (Referenzen, Bildung, vorherige Berufserfahrung). Je mehr Sie über den Kandidaten wissen, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit der richtigen Auswahl. Fazit: Verlassen Sie sich nicht auf Bauchgefühl allein. So zeitaufwändig und teuer sich ein Anstellungsprozess gestaltet, so sicher können Sie sein, dass die Kosten einer Anstellung einer psychopathischen Person vielfach höher sein werden.

Abschliessende Gedanken

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Assoziation von Psychopathie mit dem Erfolg mehr über unsere Werte in der Gesellschaft aussagt, als über die Individuen, die wir erfolgreich nennen. Ein Unternehmenserfolg ist nur durch die Anstrengungen und die harte Arbeit der Mitarbeiter zu erreichen. Keine Führungspersönlichkeit, so hervorragend sie auch sein mag, kann den Erfolg alleine erbringen. Gute Führungspersönlichkeiten stimulieren die Produktivität der Mitarbeiter durch Steigerung ihrer Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und psychischen Wohlbefinden. Deshalb ist es für Selektions- und Beförderungsexperten unerlässlich, in Bezug auf Führungspositionen das Gute vom Schlechten unterscheiden zu können. Während psychopathische Individuen den Verantwortlichen und den Mitarbeitern einer Organisation alles Mögliche erzählen, werden sie, wenn die Zeit gekommen ist, die Gelegenheit ergreifen und die Organisation in einem Chaos zurücklassen.

Meiner Meinung ist der grösste Erfolg eines Psychopathen in einem Unternehmen, andere im Glauben zu lassen, dass er erfolgreich ist. Psychopathischer Erfolg begünstigt nur psychopathische Individuen und kommt den anderen wie auch dem Unternehmen, welche jeweils als Mittel zum Zweck missbraucht werden, teuer zu stehen.

Referenzen:

- Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 171-188.
- Babiak, P. (2007). From darkness into the light: Psychopathy in industrial and organizational psychology. In H. Hervé & J. C. Yuille (Eds.), *The psychopath: Theory, research, and practice* (pp. 411-428). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: Harper Collins.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28, 174-193.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range Leadership Model: The role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8-12.
- Mathieu, C., Hare, R. D., Jones, D. N., Babiak, P., & Neumann, C. S. (2013). Factor structure of the B-Scan 360: A measure of corporate psychopathy. *Psychological Assessment*, 25, 288-293. Devil in Suit 8
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- Mathieu, C., Neumann, C., Babiak, P., & Hare, R. D. (2014). Corporate psychopathy and the Full-Range Leadership Model. *Assessment*, 22, 267-278.
- Contact information: Cynthia Mathieu, Ph.D. Human Resources Department, School of Business, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivieres, Quebec, Canada