

Konfliktmanagement

Tickende Zeitbomben im Betrieb

Psychopathische Persönlichkeitsmerkmale werden auf den ersten Blick fälschlicherweise oft als Führungsqualitäten interpretiert. Um Konflikte im Arbeitsverhältnis zu vermeiden, sollte das Menschenbild von Führungskräften frühzeitig genauer unter die Lupe genommen werden.

Von Stephan Siegfried

Die verheerenden Folgen von Mobbing, Bossing und Bashing sind bekannt. Erwähnt seien an dieser Stelle lediglich ein Burnout oder gar ein möglicher Suizid, aber auch der in vielen Fällen ungerechtfertigte Verlust des Arbeitsplatzes. Die Ursachen solcher Konflikte am Arbeitsplatz werden jedoch zu wenig hinterfragt. Was zeichnet in den meisten Fällen die Vorgesetzten respektive Arbeitskollegen als «Täter» aus und wann bietet dabei das Verhalten des Mitarbeitenden als «Opfer» eine Angriffsfläche?

Menschenbild X oder Y?

Ausgangspunkt bilden die Ansprüche der am Konflikt beteiligten Parteien. Dabei werden extrinsische und intrinsische Beweggründe für die Handlungen beobachtet. Douglas McGregor entwickelte in den 1960er-Jahren die X-Y-Theorie, bei der Führungskräfte stark von ihrem eigenen Menschenbild geprägt sind. Er war ein Befürworter der menschenorientierten Führung gemäss seiner Y-Theorie und legte damit die Grundlagen für die Führung nach den Grundsätzen des Management by Objectives (MBO). Die dem Menschenbild Y verbundenen Führungskräfte gehen davon aus, dass der Mensch von Natur aus willig und fähig, also intrinsisch motiviert ist, gute Leistungen zu erbringen.

Noch heute gibt es Führungskräfte, welche vom Menschenbild X geprägt sind. Diese vertreten die Auffassung, dass der Mensch von Natur aus faul ist und dabei extrinsisch, also durch Befehl und Kontrolle, von aussen geführt werden muss. In unzähligen Studien wie auch in Lehrbüchern wird aufgezeigt, dass Organisationen, die vom Menschenbild X geprägt sind, früher oder später grossen Probleme



Ist der Mensch von Grund auf gut oder böse? Das Menschenbild der Führung ist entscheidend.

gegenüberstehen. Viele der Beteiligten sind mit den schwer fassbaren, aber auffälligen «antisozialen Verhaltensmustern» überfordert.

Eine Frage des Gewissens

Um den vom Menschenbild X geprägten Führungsstil gewisser Führungskräfte zu verstehen, sind neben neurobiologischen, also genetisch bedingten Ursachen, auch soziologische und psychologische Gegebenheiten zu untersuchen. Menschen kommen, wie es Juristen benennen, mit der so genannten «konstitutionellen Prädisposition» auf die Welt. Diese durch Veranlagung vorgegebenen Grundlagen sind für künftige Verhaltensmuster von zentraler Bedeutung.

Bei gewissen Menschen werden erheblich geringere Hirnströme im «orbitalen präfrontalen Cortex» sowie keine oder kaum ausgeprägte Aktivität im «Mandelkern» (Amygdala), im «Hippocampus» und im «superiore temporale Gyrus» gemessen. Diese Hirnregionen sind am Erlernen und

Wahrnehmen von Furchtreaktionen sowie am Empfinden von Moral und Mitgefühl beteiligt. Dadurch wird die Wahrnehmung von Angst ermöglicht. Selber Angst empfinden zu können, ist die Voraussetzung für Empathie. Nur wer die eigenen Gefühle wie Angst oder Ärger wirklich empfinden kann, vermag diese zu antizipieren und dadurch auf einen anderen Menschen zu übertragen. Damit verbunden ist das Vorhandensein oder eben das Fehlen eines Gewissens.

Welche Auswirkungen dies auf das berufliche, aber auch private Umfeld hat, beschreiben Dr. Paul Babiak und Dr. Robert D. Hare in ihrem Buch «Snakes in Suits – When Psychopaths go to Work». Das fehlende Gewissen und die damit verbundenen Verhaltensweisen werden von ihnen anhand von Fallbeispielen beschrieben. Gemäss den in diesem Zusammenhang getätigten Untersuchungen weisen rund 1 Prozent aller Menschen ausgeprägte psychopathische Eigenschaften auf. Dabei können sie gewissen- und somit skrupellos vor allem in grossen Organisationen



ihr Unwesen treiben. Dies bleibt meist un-erkannt, da sie aufgrund ihrer Intelligenz und ihrer raffinierten Art zu lügen und zu manipulieren, ihr Umfeld problemlos oft über längere Zeit zu blenden vermögen.

Anstelle den Ursachen auf den Grund zu gehen, wird laufend versucht, dem unethischen, teilweise gierigen und manchmal auch exzessiven Verhalten gewisser Zeitgenossen in Unternehmen über eine immer grösser werdende Flut von Normen und Regularien entgegen-zuwirken. Dies zum Leidwesen all jener Mitarbeitenden, die dann ehrlich und mit Anstand einer Flut von administrativen, wenig wertschöpfenden Massnahmen nachkommen müssen. Dass gewissenlose Menschen sich auch vor den neuen Nor-men nicht von unehrlichem und ethisch fragwürdigem Verhalten abhalten lassen, lässt sich täglich aus den unzähligen Me-dienmitteilungen entnehmen.

Aristoteles hat bereits die Frage gestellt: «Was ist wichtiger, die Wahrheit zu sagen oder loyal zu sein?» In vielen Fällen, in denen Mitarbeitende psychischen Belas-tungen ausgesetzt sind, werden sie aus Gründen der Loyalität daran gehindert, die Wahrheit zu sagen. Dies obschon auf die Dauer nur die Ehrlichkeit und somit Wahrheit erstrebenswert ist. Loya-lität ist in einem gesunden Umfeld eine Selbstverständlichkeit und schliesst die Wahrheit niemals aus. Nur die Wahrheit ist echt; Loyalität kann erkaufte oder er-zwungen werden. Daher wird wohl nur

ein Bruchteil der gesamten kriminellen Energie offensichtlich. Viele Menschen erkranken, weil sie solchen belastenden Umständen aufgrund fehlender Resilienz (siehe Interview S. 35) nicht standhalten.

Handeln, bevor es zu spät ist

Es geht letztlich darum, dass psycho-pathische Persönlichkeitsmerkmale nicht fälschlicherweise als Führungskompeten-zen interpretiert werden. Psychopathische Eigenschaften sind in gewissen Berufen durchaus gefragt und erwünscht. In Kom-bination mit anderen Kerneigenschaften führt Psychopathie zu riskanten Folgen für das Unternehmen. Deshalb gilt es, die richtigen Personalentscheide zu treffen.

Im Rahmen des Betrieblichen Gesund-heitsmanagements (BGM) lassen sich «antisoziale Verhaltensmuster» daran erkennen, dass hohe Fluktuationsraten oder aber eine hohe Morbiditätsrate insbesondere hinsichtlich kurzer Krank-heitsabsenzen zu beobachten sind oder generell ein «Klima der Angst» herrscht. In solchen Fällen sind die HR-Abteilungen sehr stark gefordert und in vielen Fällen leider auch überfordert.



Autor

Stephan Siegfried ist Ju-rist und bietet mit seinem Unternehmen 1-prozent GmbH Analyse, Beratung und Schulung im Umgang mit «kriminellen Elemen-ten» an.

Tipps für die Rekrutierung

Bei der Rekrutierung kann die Beantwortung folgender Fragen prognostisch relevant sein:

1. Wie gross ist die Kreativität, die der Kandidat in der Vergangenheit auf seinem Gebiet bewiesen hat?
2. Inwieweit bezieht er seine Erfüllung aus seiner beruflichen Tätigkeit, und inwieweit bleibt ihm diese Quelle erhalten, sobald er seine Managementfunktion übernommen hat?
3. Inwieweit wird ihn seine eigene Kreativität als Manager befriedigen, ohne dass er auf Beifall und Bewunderung anderer angewiesen ist?
4. Ist sich die künftige Führungskraft «grundlegender professioneller Werte» bewusst und fühlt sie sich ihnen verpflichtet, statt das Augenmerk auf Aspekte zu richten, die gerade «in» sind und kurzfristig (für ihn) als gewinnträchtig erscheinen?
5. Inwieweit hat der Kandidat den Mut bewiesen, offen über seine Überzeugungen einzutreten, statt Konflikte mit Rücksicht auf Macht und Prestige auszunutzen?
6. Kann sich der Kandidat über die Entwicklung anderer Menschen wirklich freuen?
7. Verfügt der Bewerber über dauerhafte Hobbys, an denen er – trotz Mühen und Zeit-mangel – festzuhalten vermag?
8. Führt der Bewerber eine glückliche, respektvolle (private) Beziehung und ist er dazu in der Lage? Behandelt er Menschen mit weniger hoch qualifizierten Tätigkeiten anständig?

Quelle: Gerhard Dammann, «Narzissen, Ego-manen, Psychopathen in der Führungsetage».