

«Vordergründig sind sie nett, hintenrum intrigieren sie»

Stephan Siegfried Hinter hoher Fluktuation und vielen Krankheitsabsenzen kann eine einzelne Mitarbeiterin oder ein einzelner Mitarbeiter mit dissozialem Verhalten stecken. Der Zürcher Jurist über ein wenig bekanntes Phänomen.

INTERVIEW: SUSANNE WAGNER

Warum haben Sie zwei Bücher über Psychopaten im Alltag geschrieben?

Stephan Siegfried: Im Studium und im Beruf bin ich verschiedene Male auf das Phänomen gestossen, dass Menschen andere Menschen ausnützen – finanziell und emotional, was meistens Hand in Hand geht. Nach dem fünften Fall überlegte ich mir, was alle diese Individuen gemeinsam haben.

Können Sie ein Beispiel geben?

Zum Beispiel ein CEO eines KMU-Betriebs mit 80 Mitarbeitenden, der Bücher fälschte und die Pensionskasse plünderte, bis die Firma Konkurs ging. Mich interessierte, wie gehen diese Menschen vor? Wie unterscheiden sie sich von anderen?

Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?

Diese Menschen haben keine Gewissensbisse bei ihrem Tun. Sie empfinden keine Empathie mit anderen Menschen.

Was ist der Grund?

Einerseits ist es nach aktuellem Stand der Forschung genetisch bedingt. Andererseits ist die Sozialisation verantwortlich. Ich habe viele Abhandlungen zum Thema gelesen und mit Forschern und Dozenten aus der Schweiz, Deutschland und aus dem angelsächsischen Raum Kontakt aufgenommen. Die Kombination der Gene und der Umwelt bilden die Basis für sozial schädigendes Verhalten.

Warum aus dem angelsächsischen Raum?

In der angelsächsischen Literatur gibt es bis heute viel mehr Material dazu. Vor 200 Jahren waren es Franzosen, die dieses Verhalten untersuchten. Im deutschen Sprachraum wurde der Begriff Psychopath im 20. Jahrhundert stigmatisiert. Der Zürcher Psychiater Eugen Bleuler attestierte der Psychopathie bereits 1916 eine diskriminierende Wirkung, die heute noch in den Köpfen verankert ist. Mit Psychopath verbindet man das Bild einer Täterin oder eines Täters mit Messer im Gebüsch.

Dieses Bild stimmt nicht?

Nein. Psychopathie ist eine menschliche Eigenschaft wie blonde Haare oder braune Augen. Nur sieht man es Menschen, die psychopathisch veranlagt sind, nicht auf Anhieb an. Sie können ihre fehlende Em-

pathie mit ihren kognitiven Fähigkeiten extrem gut überspielen.

Warum sollte man vor diesen Menschen auf der Hut sein?

Früher oder später richten sie grossen Schaden in Unternehmen oder im privaten Umfeld an. Ich bin überzeugt, dass die Mehrheit der Burnouts aufgrund der toxischen Arbeitsumgebung auftreten. Nicht wegen zu viel Arbeit. Auch eine hohe Fluktuation und viele Kurzzeitabsenzen, oft freitags und montags, sind ein Zeichen, dass in einem Betrieb etwas nicht stimmt. Die guten Leute verlassen die Organisation unfreiwillig. Sie ertragen das nicht. Die Kosten sind immens.

Was meinen Sie mit toxischer Arbeitsumgebung?

Es reicht, wenn ein einziger Mitarbeiter sozial unverträglich ist. Diese Menschen haben ein chamäleonartiges Verhalten: Vordergründig sind sie nett, und im Hintergrund intrigieren sie. Sie sind gute Menschenkennner und wissen, wo sie die Leute abholen und am besten manipu-



Der Ausbilder

Name: Stephan Siegfried
Funktion: Geschäftsführer
Alter: über ein halbes Jahrhundert
Wohnort: Zürich
Familie: verheiratet, zwei Kinder
Bücher: www.hochstapler.ch
Artikel: www.tatortarbeitsplatz.ch
Besonderes: www.sprachanalysen.ch

Der Unternehmer Der Jurist Stephan Siegfried analysiert, berät und schult zum Thema «kriminelle Elemente» und deren Verhalten. Er hat über 25 Jahre Projekt- und Führungserfahrungen in der Privatwirtschaft, öffentlichen Verwaltungen und NGO gesammelt.

ren können. Ein tragischer Fall ist France Télécom: Zwischen 2008 und 2009 begingen 35 Mitarbeiter Suizid. Die französische Justiz untersucht jetzt das Verhalten des damaligen Managements auf systematisches Mobbing, auch als «Serial-Bully» bekannt.

Sie meinen, dass ein einziger Mitarbeiter mit toxischem Verhalten dafür verantwortlich war?

Ja, es können auch mehrere gewesen sein. Solche Zusammenhänge sind im angelsächsischen Raum empirisch erhoben. Suizid ist ein Extremfall, aber auch Stress und Herz-Kreislauferkrankungen können eine Folge vom Umgang mit Menschen mit dissozialem Verhalten sein. Wenn in einem Office gesunde, gute Umgangsformen die Regel sind, erkranken Mitarbeitende kaum.

Es gibt eine Checkliste, um solche Menschen zu erkennen. Worauf basiert diese Liste?

Auf der Arbeit von kanadischen und amerikanischen Wissenschaftlern. Der Kriminalpsychologe Robert D. Hare entwickelte in den 1970er-Jahren die «Psychopathy Checklist» für Straftäter. Zusammen mit Paul Babiak und weiteren Forschern wird seit Anfang dieses Jahrtausends eine Version mit der Bezeichnung «B-Scan» für die Businesswelt entwickelt und eingehend validiert.

Sie beschreiben in Ihrem Buch aufgrund dieser Liste einzelne typische Charaktereigenschaften von Psychopaten wie «oberflächlicher Charme» oder «krankhaftes Lügen». Ist es nicht etwas einfach, gefährlich oder gar stigmatisierend, Leute so einzustufen?

Der Test ist ein umfangreicher Fragenkatalog mit vielen Punkten, der von ausgebildeten Forensikern bei Untersuchungen angewendet wird. Ich beschreibe die Charaktereigenschaften von Psychopaten. Jeder Mensch hat solche Eigenschaften. Es ist ein Kontinuum. Bei den Psychopaten summieren sich diese Charakterzüge aber auffallend. Robert D. Hare verwendet den Begriff Sozialstraftäter.

Sie geben auch Seminare zum Thema. Besteht nicht die Gefahr, dass man anfängt, unschuldige Leute im Betrieb zu verdächtigen?

Die Checkliste ist nicht dafür da, sich selber oder andere zu diagnostizieren. Dies betone ich im Buch und in meinen Seminaren. Laien hilft es, das unberechenbare Verhalten richtig einzuordnen und zu verstehen.

Aber Sie möchten Geschäftsführende und HR-Leute für das Thema sensibilisieren.

Es ist erstaunlich, welche Aha-Erlebnisse die Teilnehmer während meiner Workshops und Vorträge jeweils haben. Einer Teilnehmerin, die kurz vor dem Burnout stand, wurde plötzlich klar, was vorgefallen war. Mir geht es um die Information, dass es solche Menschen überhaupt gibt.

«Die heute gängigen Assessments sind der beste Nährboden für diese Individuen.»

Die meisten können sich das gar nicht vorstellen. Über solche Themen muss sich jedes Topmanagement Gedanken machen. Auch in der Politik oder in der öffentlichen Verwaltung sind solche Überlegungen nötig.

Worauf sollten die HR-Leute bei der Rekrutierung im Hinblick auf diese Art von Bewerbern achten?

Die Herausforderung besteht darin, dass die heute gängigen Assessments der beste Nährboden für diese Individuen sind. Sie können sich innert kürzester Zeit sehr gut präsentieren und wissen genau, wie sie manipulieren und beeindrucken können. Ziel ist es, auffällige verbale und nonverbale Verhaltensmuster solcher Menschen aufzuzeigen. Damit lassen sich die Warnzeichen rechtzeitig erkennen und Schäden verhindern.

Was wäre ein solches typisches Verhalten? Lügen erkennt man ja oft nicht sofort.

Psychopathisch veranlagte Menschen suchen beispielsweise bei Fehlern die Schuld bei anderen. Sie finden immer Sündenböcke. Engagierte ehrliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen setzen sich zusammen und suchen gemeinsam nach einer Lösung.

Statistisch gesehen ist ein Prozent der Bevölkerung psychopathisch veranlagt. Hat-

ten Sie schon einen in Ihrem Seminar als Teilnehmer?

Ob es ein Psychopath im klinischen Sinne war, bleibe dahingestellt. Tatsächlich hatte ich einmal einen Kursteilnehmer, der den Unterricht stark störte. Schon in den ersten zehn Minuten machte er faule Sprüche und begann, die Leute gegen mich auszuspielen. Innert kürzester Zeit hatte er die Hälfte der Anwesenden negativ konditioniert, was sich auch in der Auswertung des Kurses gezeigt hat.

Wo beginnt das Mobbing?

Es ist eine Frage der Dosis: Die meisten schnöden einmal über andere oder machen eine unangebrachte Bemerkung. Das ist noch kein Mobbing. Bei einem psychopathisch veranlagten Menschen fallen Häufigkeit und Hinterhältigkeit auf: Wenn es in einem Unternehmen eine grosse Fluktuation gibt oder gehäufte Kurzabsenzen erkennbar sind, ist dies ein wichtiges Warnsignal. Oft wird nicht richtig oder sogar weggeschaut. Wenn die Gesellschaft sich mehr mit dem Thema auseinandersetzen würde, gäbe es beispielsweise auch an den Schulen weniger Mobbing. Die Anzeichen sind rechtzeitig erkennbar, und es lässt sich frühzeitig intervenieren.

Was soll man tun, wenn man einen solchen Psychopathen im Team erkannt hat?

Sicherstellen, dass man sich nicht die Hände verbrennt. Es ist ein Spiel mit dem Feuer. Ihre Fähigkeit, unverfroren zu lügen und zu manipulieren, ermöglicht es ihnen, sehr lange unbehelligt zu bleiben und weiteren Schaden anzurichten. Wenn sie merken, dass sie durchschaut wurden, richten sie ihre Energie darauf, jene loszuwerden, die ihnen gefährlich werden können. Guido Ehrenmann, ein Opfer eines solchen Vorgesetzten, hat dies neulich als Erlebnisbericht eindrücklich in seinem aufschlussreichen Buch «Bossing – mein Weg durch die Hölle» festgehalten. Wenn bereits ein Vergehen gegen arbeitsrechtliche Vorschriften oder ein strafrechtliches Delikt vorliegt, ist der Mitarbeiter nicht mehr tragbar. Die Warnsignale von dissozialem Verhalten sollten den Führungskräften, dem HR und der Compliance bekannt sein. Gesunder Menschenverstand, ein wachsames Auge und Zivilcourage sind wichtige Voraussetzungen, um einen möglichen Schaden rechtzeitig zu erkennen und abzuwenden.