

personal

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

SCHWEIZ

www.personal-schweiz.ch

Arbeitgeberkündigung

Die Tricks der Mitarbeitenden:
Was Arbeitgeber tun können, wenn sich gekündigte Mitarbeitende krankschreiben lassen. **S. 10**

Fringe Benefits

Mehr als nur Nebenleistungen:
Welchen Nutzen Fringe Benefits bringen und wie viel Schweizer Firmen für Nebenleistungen ausgeben. **S. 16**

Referenzauskünfte

Aussagekräftige Referenzen:
Wie Recruiter mit der richtigen Fragetechnik einen Mehrwert aus Referenzen gewinnen können. **S. 28**



«Psychopathen in Nadelstreifen»

Stephan Siegfried über
Kriminalität in Betrieben
und psychopathische
Führungspersönlichkeiten. **S. 6**



Tatort Arbeitsplatz

«Psychopathen in Nadelstreifen»

Kleine und grosse Delikte sorgen in vielen Unternehmen für Probleme. Jurist und Buchautor Stephan Siegfried über kriminelle Elemente im Betrieb und die psychopathischen Charakterzüge mancher Führungspersönlichkeiten.

Interview geführt von Wolf-Dietrich Zumach

personalsCHWEIZ: Herr Siegfried, welche Arten von Straftaten sind in Unternehmen am meisten verbreitet?

Stephan Siegfried: Vermögensdelikte wie Diebstahl und Betrug machen einen Grossteil der Straftaten in Unternehmen aus. Weniger verbreitet hingegen sind Delikte gegen Leib und Leben. Hier finden wir insbesondere sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Schlägereien und leider auch Amokläufe. Und dann gibt es noch die Delikte gegen die Psyche, besser bekannt als Mobbing oder Bossing. Diese Handlungen haben einen stark nötigenden Charakter. Es handelt sich dabei um ein weitverbreitetes und zu oft unterschätztes, aber auch schwer fassbares Phänomen. Das Problem ist, dass die Täter sehr subtil vorgehen und ein Nachweis häufig schwierig ist. In den meisten Fällen versuchen die Opfer sich zu wehren und werden dann oft selber als Täter hingestellt.



Stephan Siegfried weiss, welche Schäden kriminelle Elemente in Unternehmen anrichten können.

Können Sie uns einige Zahlen zum Ausmass krimineller Handlungen in Schweizer Unternehmen geben?

Zunächst stellt sich die Frage, wann eine Handlung als kriminell zu betrachten ist. Wenn jemand einen Kugelschreiber des Betriebs mit nach Hause nimmt, so dürfte dies im Rahmen des Tolerierbaren liegen. Anders sieht es jedoch aus, wenn jemand ein teures elektronisches Gerät entwendet. Doch wo liegt die Grenze? Nach einer Studie gaben rund 36 Prozent der befragten Mitarbeitenden die Verschwendung und den Missbrauch von Unternehmensmitteln zu. Insgesamt gestanden 64 Prozent ein Fehlverhalten ein, während gar 83 Prozent angaben, in den vergangenen zwölf Monaten Zeugen einer Unregelmässigkeit gewesen zu sein. Im Bereich der Delikte wurden auch Schummeln bei der Arbeitszeiterfassung, Belästigung oder Rassismus genannt. Ich denke, dass in

Unternehmen, in denen eine ausgeprägte Vertrauenskultur vorherrscht und der Sinn der Arbeit im Vordergrund steht, sicher weniger kriminelle Vergehen vorkommen als in Unternehmen, in denen Geld und Macht im Vordergrund stehen.

Unterschlagung von Geldern, der Griff in die Kasse, Diebstahl von Unternehmenseigentum – warum machen Mitarbeitende das?

Eine Antwort auf diese Frage gab bereits vor einem halben Jahrhundert Donald R. Cressey, ein Pionier der Wirtschaftskriminologie. Er entwickelte das Modell des «Fraud Triangle», also des «Betrugsdreiecks». Demnach agiert ein Täter zunächst einmal, wenn sich eine Gelegenheit ergibt, die mit der Gewissheit verbunden ist, nicht erwischt zu werden. Des Weiteren muss ein innerer Druck bestehen, wenn

jemand zum Beispiel durch Spielsucht in eine finanzielle Not gerät. Und zu guter Letzt bedient sich eine solche Person der inneren Rechtfertigung, indem die Handlung sich selbst gegenüber schönterzt wird. Betrugs- und Diebstahlsfälle finden wir übrigens häufig auch bei langjährigen Mitarbeitenden, denn diese kennen die Schwachstellen in einem Unternehmen besonders gut.

Wie können Unternehmen sich vor Diebstahl und Betrug durch Mitarbeitende schützen?

Unternehmen sollten am besten schon bei der Selektion Bewerbende durch weitere Abklärungen überprüfen. Viele Einstellungen von CEOs, CFOs und COOs, aber auch von Heimleitern oder Kinderbetreuern erfolgen ohne Überprüfung des Straf- oder des Betreibungsregister-



auszugs. Nicht selten werden diese vermeintlichen High Potentials später dann wegen krimineller Machenschaften wie Veruntreuung, Betrug oder gar sexuellen Übergriffen überführt. Der Psychoanalytiker Otto F. Kernberg warnt davor, sich bei der Wahl einer neuen Führungskraft auf

gewaltablehnendes Normenbewusstsein besitzen. Zusammenfassend kann man sagen: Wenn sowohl eine genetische Veranlagung als auch eine negative Umweltprägung zusammenkommen, ist es sehr wahrscheinlich, dass Menschen zu Kriminellen werden.

impulsiv-feindselig handelnde Soziopath extrinsisch aufgrund von Angst, Glaube oder Hoffnung agiert.

Welches sind die neurobiologischen Ursachen von psychopathischem Verhalten?

Gemäss der Neurobiologie werden bei Psychopathen erheblich geringere Hirnströme in gewissen Hirnregionen gemessen, die am Erlernen und Wahrnehmen von Furchtreaktionen sowie am Empfinden von Moral und Mitgefühl beteiligt sind. Erst durch sie wird die Wahrnehmung von Angst ermöglicht. Selbst Angst empfinden und diese Empfindung auf andere Menschen übertragen zu können, ist die Voraussetzung für Empathie. Fehlt diese durch das Gewissen gesteuerte Empathie gänzlich, führt dies meist zu psychopathischem Verhalten.

Sie erwähnen in Ihrem Buch drei Typen von psychopathischen Führungspersönlichkeiten, die häufig in Unternehmen zu finden sind. Können Sie diese kurz charakterisieren?

Jeder, der schon in grössere Organisationen Einblick hatte, wird diese ausgeprägten Charaktereigenschaften, die der Soziologe Holger Rust formulierte, wiedererkennen. Da wäre zunächst der für viele Arbeitnehmende glückliche Fall des fröhlichen Narzissten. Er ist grossartig und er weiss es. Mit seiner Selbstverliebtheit ist er stets bestrebt, andere zu motivieren. Er besitzt Humor, Kreativität

«Das Problem bei Mobbing und Bossing ist, dass die Täter sehr subtil vorgehen und ein Nachweis häufig schwierig ist.»

den oberflächlichen Eindruck scheinbarer Anpassungsfähigkeit und charmanter Umgangsweisen zu verlassen. Denn das Geschick, Situationen augenblicklich einschätzen zu können, die Fähigkeit, Konflikte kurzfristig zu klären, die Neigung, sich niemanden zum Feind zu machen, sowie ungestümer Ehrgeiz sind nicht unbedingt die entscheidenden Merkmale einer guten Führungskraft.

Weshalb werden manche Menschen überhaupt kriminell und andere nicht?

Einerseits kann dafür eine genetische Veranlagung ursächlich sein, andererseits aber auch eine negative Prägung durch das soziale Umfeld. Viele Menschen waren in ihrer Kindheit Erniedrigungen ausgesetzt und mussten starke Ohnmachts- und Angstgefühle durchleben. Das damals Erlebte wird dann oft im aktuellen Umfeld ausgelebt. Ursache ist eine Fehlentwicklung des inneren Selbstbildes, verbunden mit Störungen des Serotonin-gesteuerten Beruhigungssystems – dem Gefühl einer inneren Leere – und des Dopamin-gesteuerten Belohnungssystems – der Suche nach dem Kick. Je nach Bindungserfahrung findet also eine positive oder eine negative kognitiv-emotionale Konditionierung statt, welche die weitere psychosoziale Entwicklung prägt. Es gibt Menschen, die kriminelle Handlungen oder Gewalt aktiv suchen und ausüben. Dann gibt es Menschen, die durch gesellschaftlich-situativen Druck kriminell oder gewalttätig werden können, während andere wiederum nie Gewalt ausüben werden, da sie dank einer stabilen genetischen Veranlagung und einer sicheren Bindung ihres Umfeldes ein

In Ihrem neuen Buch setzen Sie sich mit Psychopathen und Soziopathen auseinander. Beide Charaktertypen verursachen nicht nur direkte materielle Schäden in Unternehmen, sondern leben durch Mobbing und Bossing auch ihre destruktiven psychischen Aggressionen aus. Doch was unterscheidet diese beiden Typen?

Im Wesentlichen ist das der Faktor Angst. Psychopathie ist mit Angstlosigkeit, Soziopathie mit Ängstlichkeit verbunden. Die Angstlosigkeit eines Psychopathen äussert sich in einem übersteigerten Risikoverhalten und in Mut, indem sich die betroffene Person möglicher Konsequenzen kaum bewusst ist und daher mögliche Gefahren nicht vorhersehen kann. Mit diesem Mut ausgestattet, vermag der Psychopath dabei anderen Menschen Furcht einzulösen, was diese

«Unternehmen sollten Bewerbende durch weitere Abklärungen überprüfen. Viele Anstellungen von Topmanagern, aber auch von Heimleitern erfolgen ohne Überprüfung des Straf- oder des Betreibungsregistrauszugs.»

dann zu soziopathischen Mitläufern machen kann. Ein gutes Beispiel für ein solches Mitläufertum sind Sekten oder das Regime des Dritten Reichs, wo zum Teil auch sehr empathische Menschen sogar zu soziopathischen Massenmördern wurden. Der instrumentell-dissozial handelnde Psychopath ist intrinsisch durch Gier, Neid und Hass getrieben, während der

und einen gesunden Ehrgeiz. Er nimmt seine Mitarbeitenden ernst und berücksichtigt kritische Stimmen. Wenn sein Entschluss feststeht, lässt er sich kaum mehr umstimmen. Als zweiten Typ findet man den zaghaften Angsthasen. Er ist auf seinen eigenen Ruf bedacht und besitzt kein Selbstbewusstsein. Um ihn herum herrscht Langeweile. Der Politik räumt er



Psychopathy Checklist – 4 Faktoren und 20 Merkmale

1) Zwischenmenschlich

- Oberflächlicher Charme
- Überheblichkeit
- Pathologisches Lügen
- Hinterlistig und manipulativ

2) Affektiv

- Fehlende Reue oder Schuldgefühle
- Oberflächliche Gefühle
- Gefühlskälte, Mangel an Empathie
- Mangelnde Bereitschaft, Verantwortung für eigenes Handeln zu übernehmen

3) Lebensstil

- Stimulationsbedürfnis (Reizhunger)
- Parasitärer Lebensstil
- Fehlen von realistischen, langfristigen Zielen
- Impulsivität
- Verantwortungslosigkeit

4) Antisoziales Verhalten

- Schlechte Kontrolle des Verhaltens
- Frühzeitige Verhaltensstörungen, Verhaltensauffälligkeiten
- Delinquenz in der Jugend
- Verstoss gegen Weisungen und Auflagen
- Kriminelle Vielseitigkeit

Nicht einem Faktor zugeordnete Merkmale:

- Promiskuität
- Mehrere eheähnliche Beziehungen

immer den Vorrang vor der Moral ein. Er ist berechnend und legt dabei ein konservatives Verhalten an den Tag. Mit ihm gibt es endlose Beratungsprozesse und halbherzige Entscheidungen. Der dritte Typ ist der berechnende Egomane, also der eigentlichen Psychopath. In seinem Weltbild gibt es eine Mitte – und das ist

selbst redet. Auf Wünsche von Mitarbeitenden reagiert er mit Unverständnis oder Ignoranz. Kritik provoziert schnell Wutausbrüche. Er liebt riskante und spektakuläre Projekte. Entscheidungen trifft er allein oder im Kreis engster Vertrauter. Er hasst Opposition. Wenn etwas schief läuft, sucht er Sündenböcke.

«Psychopathische Persönlichkeiten finden sich vermehrt in höheren Führungsetagen, wo ihrem Verlangen nach Geld und Macht entsprochen wird.»

sein Bauchnabel. Er zeichnet sich durch einen Hang zur Grossartigkeit aus, pflegt im Auftreten einen fast peinlichen Exhibitionismus und mag Statussymbole.

Weshalb ist die Zusammenarbeit mit solchen berechnenden Egomanen besonders schwierig?

Der berechnende Egomane ist ein egozentrischer Wüterich, der anderen Angst einflösst. Hauptmerkmale seiner Beziehung zu Mitarbeitenden sind Mitleidlosigkeit, Kälte und Anspruchsdenken. Seine Reaktionen sind kaum kalkulierbar. Er verlangt für sich grundsätzlich eine Sonderbehandlung, sowohl beruflich wie privat. Andersdenkende mag der Egomane nicht, Toleranz übt er nur gegenüber Jasagern. Er gilt als rücksichtsloser Gesprächspartner, der vor allem über sich

Anhand von welchen Merkmalen kann man psychopathische Persönlichkeiten identifizieren?

Die zum heutigen Stand der Forschung zuverlässigste Grundlage bildet die Psychopathy Checklist (PCL-R) von Prof. Dr. Robert D. Hare, die Ende der 70er-Jahre entwickelt und seitdem stetig weiterentwickelt wurde. Seit Anfang dieses Jahrtausends wurde dieses Konstrukt auch zur Untersuchung der sogenannten «White Collar Psychopaths» – also der Psychopaten in Nadelstreifen – angewendet. Dabei möchte ich betonen, dass für die Anwendung eine entsprechende Ausbildung erforderlich ist und Laien nicht versuchen sollten, sich oder andere damit zu diagnostizieren. Diese Liste (siehe oben) umfasst 20 Merkmale, die jeweils weitere Kriterien beinhalten. Je

nach Merkmalsausprägung werden dabei null, ein oder zwei Punkte vergeben. Bei einem Ergebnis von über 30 Punkten wird psychopathisches Verhalten festgestellt. Durchschnittliche Menschen kommen auf vier oder fünf Punkte.

Wie gehen Psychopathen bei betrügerischen Handlungen vor?

Paul Babiak und Robert Hare beschreiben in ihrem Buch «Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work» die Strategien von Psychopaten in Unternehmen. Sie identifizieren einen Prozess, der in drei Phasen abläuft und den das Umfeld meist nicht bewusst wahrnimmt. In der ersten Phase bewerten Psychopathen den Wert von Menschen nach ihren Bedürfnissen und versuchen deren psychosoziale Stärken und Schwächen zu ermitteln. Nach dem Nutzen, den das potenzielle Opfer bringen könnte, werden drei Kategorien gebildet: Zum einen Personen, die etwas besitzen, was die Psychopathen selber wollen, meist Informationen, Geld, Fachwissen oder Einfluss. In einer zweiten Gruppe sind es einflussreiche Personen, vor allem Führungskräfte. Sie können für die Karriere nützlich sein, weshalb man versucht, diesen potenziellen Förderern zu gefallen. Und dann gibt es noch die dritte Gruppe, welche für Psychopathen gefährlich werden kann. Diese Personen können nämlich die psychopathischen Manipulationen durchschauen. Sie informieren jedoch ihre Kollegen oder das Management nur selten mit der notwendigen Direktheit und können sich dabei sehr oft mit ihren Warnungen auch nicht durchsetzen.

Was tun Psychopathen, wenn sie ihre Opfer gefunden haben?

Sobald eine Auswahl an Personen getroffen wurde, geht es in einer zweiten Phase darum, deren Vertrauen zu gewinnen – und sei es durch Lügen und Betrügen. Der Psychopath bildet nun Netzwerke, um Personen, die ihm gefährlich werden könnten, zu isolieren. Bei entdeckten Fehlern, welche vom Psychopathen selbst verursacht wurden, nimmt dieser sich aus der Verantwortung heraus, indem er alles unternimmt, anderen die Schuld zuzuschreiben. In diesem Zusammenhang ist ihm auch das übersteigerte Gefühl der eigenen Wichtigkeit hilfreich. In der dritten Phase verlassen die Psychopathen



ihre «ausgesaugten» Opfer. Der Grund ist, dass sie nun gelangweilt sind oder das haben, was sie haben wollten. Dabei haben sie kein schlechtes Gewissen, da sie ständig auf der Suche nach dem nächsten Kick sind. Diese Risikofreudigkeit und die damit verbundene Verantwortungslosigkeit können fatale Auswirkungen nicht nur für einzelne Opfer, sondern auch für das ganze Unternehmen haben. Gemäss Babiak und Hare finden sich psychopathische Persönlichkeiten vermehrt in höhe-

ren Führungsetagen, wo ihrem Verlangen nach Geld und Macht entsprochen wird. Je nach Branche sind dies gemäss Schätzungen bis zu 4 Prozent der Führungskräfte.

Zum Schluss eine etwas philosophische Frage: Was ist für ein Unternehmen wichtiger – Wahrheit oder Loyalität?

Wenn ein Unternehmen langfristig Vertrauen gewinnen will, führt der Weg nur über die Wahrheit. Loyalität ist in einem gesunden Umfeld eine Selbstverständlichkeit und schliesst die Wahrheit niemals aus. Nur die Wahrheit ist echt; Loyalität kann erkaufte oder erzwungen werden. Da das Umfeld von Psychopathen oft loyal bleibt und den Täter nicht «verrät», wird hier wohl häufig leider auch nur ein Bruchteil der gesamten kriminellen Energie offensichtlich. Die Ursachen hierfür sind aber menschlich und nachvollziehbar. Auf den Arbeitsalltag heruntergebrochen, lässt sich dies wie folgt zusammenfassen: Einem guten Vorgesetzten kann man sagen, was er hören muss. Einem schlechten muss man hingegen sagen, was er hören will.

Zur Person



Stephan Siegfried, Jurist, ist auf Analyse, Beratung und Schulung im Umgang mit «kriminellen Elementen» und deren Verhalten spezialisiert. Er hat über 25 Jahre Projekt- und Führungserfahrung aus diversen Organisationen in öffentlichen Verwaltungen, der Privatwirtschaft und NGO. Seine Leidenschaft gilt der Philosophie, Psychologie, Soziologie, Neurobiologie und Informationstechnologie. Nachdem er sich mehrmals beruflich und privat mit alltäglich-kriminellem Verhalten auseinandergesetzt hatte, gründete er Anfang 2015 die 1-prozent GmbH.

www.1-prozent.ch



Buchtipp

«ICH – 1%!?»

Ich bin OK, du bist nicht OK –
Psychopathen im Alltag



Stephan Siegfried beschreibt in seinem neuen Buch, wie es dazu kommt, dass Psychopathen in unserer Gesellschaft ungehindert ihr Unwesen treiben können.

Weitere Informationen:
www.ich-1prozent.ch