

Wenn Verhalten vergiftet – psychopathische Dynamiken erkennen

Psychopathische Strukturen sind verbreiteter, als man denkt – und ihre Wirkung ist fatal. Organisationen, die diese Dynamik erkennen und professionell mit ihr umgehen, stärken ihre Resilienz – sie retten im Zweifel Leben. Der Schlüssel liegt in bewusster Wahrnehmung und struktureller Klarheit, auch unangenehme Muster zur Sprache zu bringen.

Stephan Siegfried | 1-prozent GmbH

Psychopathie gilt gemeinhin als kriminologisches oder forensisches Phänomen. Doch auch in Organisationen entfalten Menschen mit ausgeprägt dissozialen Mustern unbemerkt und unterschätzt erhebliche Wirkung. Die Folgen reichen von gestörter Zusammenarbeit und Vertrauensverlust bis hin zu schweren psychosozialen Belastungen. Burn-outs, Depressionen und sogar Suizide am Arbeitsplatz sind reale Konsequenzen.

Eine der bekanntesten Tragödien: die Suizidwelle bei France Télécom zwischen 2008 und 2010, bei der über 30 Mitarbeitende aus Verzweiflung über die Arbeitsbedingungen ihr Leben beendeten. Auch jüngste Vorkommnisse in der Schweiz zeigen: Psychische Sicherheit am Arbeitsplatz ist keine Nebensache, sie ist überlebenswichtig.

Schätzungen zufolge weist etwa ein Prozent der Gesamtbevölkerung eine klar ausgeprägte psychopathische Struktur auf. In Organisationen ist dieser Anteil nicht gleich verteilt. Dort, wo Macht und/oder Geld mit Status im Spiel sind, sind diese Persönlichkeitsmuster häufiger: namentlich in Politik, Management und auch in öffentlichen Verwaltungen.

Die Psychopathy Checklist-Revised (PCL-R), entwickelt von Dr. Robert D. Hare, listet 20 Merkmale. Unter anderem oberflächlicher Charme, mangelndes Schuldbewusstsein, chronisches Lügen, manipulative Verhaltensweisen und Gefühlskälte. Es handelt sich nicht um eine Krankheit. Es ist eine strukturelle Persönlichkeitsausprägung, die stabil bleibt und selten mit Einsicht oder Veränderungsbereitschaft einhergeht. Dafür aber mit erheblichem Einfluss auf das Umfeld.

Von der Führung bis ins Team

Psychopathische Muster zeigen sich nicht nur auf C-Level. Auch auf Team- oder Projektebene können destruktive Dynamiken entstehen. Etwa durch Kolleg*innen, die strategisch manipulieren, Nähe instrumentalisieren oder gezielt Spaltung betreiben. Entscheidend ist nicht die Hierarchie, sondern die Wirkung. Beispielhafte Konstellationen können sein: Führungskräfte, die Mitarbeitende gegeneinander positionieren, Verantwortung abgeben, Vertrauen unterwandern; Kolleg*innen, die mit wechselnden Allianzen arbeiten, Schuld umverteilen oder gezielt das Arbeitsklima destabilisieren. Systeme, in denen destruktives Verhalten ignoriert oder – schlimmer – belohnt wird.



Was tun?

- 1. Wissen aufbauen:** Psychopathische Strukturen sollten in Führungstrainings, HR-Fortbildungen und internen Feedbacksystemen berücksichtigt werden, als Aspekt professioneller Verantwortung, nicht moralischer Verurteilung.
- 2. Frühindikatoren erfassen:** Steigende Absenzen, interne Konfliktdichte, auffällige Fluktuation oder schwindendes Vertrauen sind Warnzeichen und keine Zufälle.
- 3. Vertraulichkeit sichern:** Geschützte Meldestellen (beispielsweise ein Employee Assistance Program, EAP), anonyme Feedbackkanäle und psychologisch geschulte Vertrauenspersonen sind zentrale Schutzfaktoren.
- 4. Führungskultur überprüfen:** Leistungsorientierung darf nicht als Legitimation für destruktives Verhalten missverstanden werden. Wer systematisch Vertrauen zerstört, führt nicht – sondern dominiert.
- 5. Haltung zeigen:** Psychologische Sicherheit ist kein weicher Wert, sondern Voraussetzung für langfristige Performance. Wer systematisch Vertrauen zerstört, handelt nicht im Sinne der Organisation.
- 6. Integrität vor Loyalität:** Nicht Loyalität, sondern Verantwortungsfähigkeit und Wirkung auf andere sollten als Massstab für Führung gelten.

Psycho- oder Soziopath?

Im wissenschaftlichen Diskurs wird zwischen Psychopathen und Soziopathen klar unterschieden: Psychopathen handeln kontrolliert, kühl und langfristig kalkuliert – sie agieren primär instrumentell.

Soziopathen hingegen sind impulsiv, reaktiv und affektgesteuert, häufig getriggert durch Kränkung oder soziale Bedrohung und vor allem durch unkontrollierte Angst. In Organisationen treten sie oft als Mitläufer in Erscheinung – als Vollstrecker oder Verteidiger eines Systems, das sie zugleich stützt und unter Druck setzt.

Eine solche Dynamik gleicht einer organisationalen Omertà: Wer destruktives Verhalten benennt, riskiert Isolation oder Repressalien. In Meetings regiert Schweigen, während die Angst mitprotokolliert und zum Überlebensmechanismus wird.

Die Folgen psychopathischer Dynamiken sind selten auf den ersten Blick sichtbar – aber auf mittlere und lange Sicht erheblich:

- Erhöhte Fluktuation bei engagierten Mitarbeitenden
- Anstieg psychosozialer Belastung (z. B. Burn-out, Depression)
- Spaltung von Teams und Erosion des psychologischen Vertrauens

- Verlust von Innovationsfähigkeit, Entscheidungsstärke und Sinnbindung
- Reputationsschäden und Eskalation interner Konflikte

Gerade Organisationen mit einer stark wertebasierten Kultur laufen Gefahr, destruktives Verhalten lange zu rationalisieren oder zu tabuisieren – unter Berufung auf Diversität, Toleranz oder Offenheit. Dies kann unbeabsichtigt zur Verstärkung toxischer Dynamiken führen.

Stephan Siegfried, Jurist, ist Gründer der Firma 1-prozent GmbH, die dissoziale und kriminelle Verhaltensmuster seit 2017 mithilfe von KI analysiert. Für Swiss Leaders richtet der Autor diverser Bücher im Februar 2026 den Training Day «Den Psychopathen am Arbeitsplatz erkennen» aus.

»