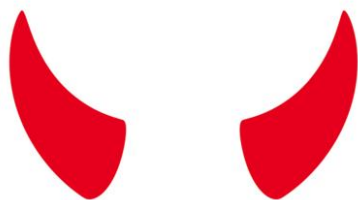


JÜRGEN HESSE
HANS CHRISTIAN SCHRADER



MEIN CHEF IST IRRE, IHRER AUCH?



Warum Psychopathen Führungskräfte
werden und wie Sie das überleben

Econ

Jürgen Hesse & Hans Christian Schrader
Mein Chef ist irre – Ihrer auch?

Die Autoren

Die Diplom-Psychologen **Jürgen Hesse** (Jg. 1951) und **Hans Christian Schrader** (Jg. 1952) beraten in ihrem Büro für Berufsstrategie seit über 40 Jahren Menschen und Organisationen zu typischen Problemen in der Arbeitswelt. Ob bei der beruflichen Erst- oder einer notwendig gewordenen Neu-Orientierung, beim erfolgreichen Überwinden des immer schwieriger werdenden Auswahl- und Bewerbungsprozesses oder dem Wechsel in ein neues Unternehmen: Sie sind Ansprechpartner für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch für Institutionen wie Unis, Arbeitsagentur, DAAD, Sparkassen und Firmen und bieten Beratung und Fortbildung an. Sie blicken auf über 30 000 individuelle Beratungen und über 10 000 deutschlandweit durchgeführte Workshops zurück.

Ihre in dieser Zeit geschriebenen 250 Bücher zu fast allen wichtigen Themen im Arbeitsleben reichen mit einer Gesamtauflage von über 8 Millionen von A wie Arbeitszeugnis über B wie Bewerbung, C wie Chefs bis hin zu Z wie Zeitmanagement, Ziele oder Zwischenzeugnis. Auch über den deutschen Sprachraum hinaus gibt es viele Übersetzungen (sogar im asiatischen Raum), die ihr profundes Fachwissen dokumentieren.

www.berufsstrategie.de

Wenn Sie uns schreiben: info@irre-chefs.de

JÜRGEN HESSE
HANS CHRISTIAN SCHRADER



MEIN CHEF IST IRRE, IHRER AUCH?

Warum Psychopathen Führungskräfte
werden und wie Sie das überleben

Econ

Wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit



- Klimaneutrales Produkt
- Papiere aus nachhaltiger
Waldwirtschaft und anderen
kontrollierten Quellen
- ullstein.de/nachhaltigkeit

Die Webseite zum Buch:



www.mein-chef-ist-irre.de



MIX
Papier aus verantwor-
tungsvollen Quellen
FSC® C083411

Econ ist ein Verlag
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN: 978-3-430-21030-0

© der deutschsprachigen Ausgabe

Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2022

Redaktion: Gerd König, gerdkoenig.com, Berlin

Alle Rechte vorbehalten

Gesetzt aus der Scala

Satz: LVD GmbH, Berlin

Druck und Bindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany



INHALT

Vorwort	9
Psychos und Co mitten unter uns	15
Ticken die nicht ganz richtig?	15
Psychopathen – schwere Störung statt leichte Macke	18
Gottes Zoo ist groß: irre Cheftypen kurz vorgestellt	28
Chefs in Aktion	37
Die Dinosaurier leben ... noch immer	37
Ohne Rücksicht auf Verluste	40
Gemischtes Führungsdoppel – »good boss« und »bad boss«	42
Manche Typen funktionieren nur im Tandem	44
Toxische Machtspiele	45
Der Kompaniefeldwebel bei der Krankenkasse	48
»Beißen, spucken, treten« – Interview mit einem Opfer	51
Psychopathen als Chefs – nichts für schwache Nerven	57
Macht als Kompensation	57
Warum Psychopathen so häufig Chef werden	59
Je höher die Positionen, desto mehr Psychopathen	60
Berufe mit dem höchsten Anteil an Psychopathen	61

Die Politik: Spielwiese für Narzissten und Egomane	64
Je höher der Posten, desto positiver die Selbst- wahrnehmung	68
Was Macht mit Menschen macht	71
Warum mehr Männer Psychopathen sind	74
Was schlechte Chefs anrichten	76
Das Waffenarsenal psychopathischer Chefs	85
Einschüchtern, erpressen und terrorisieren	88
Isolieren, ausgrenzen und kaltstellen	92
Täuschen, lügen und betrügen	100
Benachteiligen, ungerecht behandeln und ausbeuten	107
Chefs:	
eine Typologie mieser Führungskräfte	111
Der Narzisst: Selbstdarstellung, Selbstbeweihräucherung, Selbstliebe	114
Der Egomane: ich, ich, ich – und dann lange nix	135
Der Tyrann: ein aggressiv-autoritärer Psychoterrorist	155
Der Theatralische: viel Drama und noch mehr Schein als Sein	169
Der Schizoide: kühl, distanziert, misstrauisch, verschlossen	186
Der Paranoide: Projektion der eigenen Feindseligkeit auf andere	201
Der Zwanghafte: ordnen, kontrollieren, beherrschen	218
Der Depressive: ausbremsen, aussitzen, aushalten	234
Der Phobische: die Angst im Nacken	252
Der Süchtige: Gier, Trostsuche und Selbstzerstörung	267
Die häufigsten Mischformen	285

Umgang mit miesen Chefs	289
»Kampfzone Arbeitsplatz«	289
Früh- und Schnellerkennung psychopathogener Chefs	290
Test: Wie irre ist mein Chef wirklich?	292
Analysieren Sie Ihre Situation	309
1. Change it: die Situation verbessern	313
2. Survive it: sich arrangieren, um zu überleben	323
3. Leave it: flüchten und heilen	329
Machen Sie sich stark!	334
Ausblick:	
Chef-Bilder im Wandel	343
Chefs in der Arbeitswelt von morgen	344
Faktoren eines besseren Miteinanders – ohne Psycho-Chefs	347
Zeit, dass sich was dreht!	354
Anmerkungen	359



VORWORT

Nach 18 Uhr, wenn alle gegangen sind, geht der Chef durch die Büros und kippt die Papierkörbe aus. Er sucht nach Indizien, die sein negatives Bild von den faulen, unzurechnungsfähigen Mitarbeitern bestätigen. Wird er fündig, bestellt er die betreffenden Mitarbeiter tags darauf zu sich, um sie zur Schnecke zu machen.

Während einer Tagung übernachtet die gesamte Delegation eines Konzerns im selben Hotel. Um Mitternacht fragt der Finanzvorstand seine junge Assistentin per WhatsApp nach der Farbe der Unterwäsche, die sie gerade trägt.

Eine Kollegin ruft ihre Abteilungsleiterin an: »Meine Mutter ist in dieser Nacht gestorben. Ich kann heute leider nicht ins Büro kommen.« Die Antwort der Vorgesetzten: »Oh, das ist heute aber ganz unpassend.«

Ein Teamleiter hat sich für einen Nachmittag freigenommen, um seinen erkrankten dreijährigen Sohn zum Arzt zu bringen. Der Geschäftsführer setzt just an diesem Tag kurzfristig eine Besprechung von 13 bis 16 Uhr an. Zu Beginn der Besprechung erklärt der Teamleiter, dass er nur bis 14 Uhr Zeit habe, und nennt den Grund. Daraufhin erwidert der

Geschäftsführer vor versammelter Runde: »Wer hat denn bei Ihnen zu Hause die Hosen an? Erklären Sie Ihrer Frau mal, wer die Brötchen verdient.«

Viele Chefs nerven – die einen mehr, die anderen weniger. Manche sind einfach ätzend, wenn man sie auf dem falschen Fuß erwischt. Nicht wenige Vorgesetzte schikanieren bisweilen ihre Mitarbeiter, wenn sie selbst unter Druck stehen. Jeder hat schon unangenehme Situationen mit Vorgesetzten erlebt oder sogar schon mal in Gedanken gekündigt, um sich besser zu fühlen. Die meisten dieser Momente fallen unter die Kategorie »normaler Büro-Wahnsinn«, wie ihn jeder von uns kennt.

Leider geht es auch noch viel, viel schlimmer. Manche haben es mit Chefs zu tun, die ihren Mitarbeitern das Arbeitsleben permanent zur Hölle machen. Es gibt Bosse mit unerträglichen Allmachtsfantasien, Dauernörgler, Mobber und Intriganten, Willkürherrscher, Angst- und Schreckensverbreiter, um nur einige Arten von Schreibtischtätern zu nennen.

In den oberen Etagen von Unternehmen, Organisationen und in der Politik befinden sich deutlich mehr Menschen mit äußerst problematischen Persönlichkeitsmerkmalen – bis hin zu echten Persönlichkeitsstörungen und psychopathischen Wesenszügen – als im Bevölkerungsdurchschnitt. Aber warum ist das so? Was zieht die Falschen scheinbar geradezu magisch in Führungspositionen? Warum finden wir unter unseren Chefs so viele pathologisch Gestörte, Irre und Psychopathen (siehe auch Stichwort S. 35)? Und wie können wir uns vor ihnen schützen?

»Macht ist ein größerer Verführer als Geld oder Sex«¹, wird der bekannte deutsche Hirnforscher Gerhard Roth von der Universität Bremen zitiert. Damit befindet er sich in Einklang mit der Einschätzung des ehemaligen US-Präsidenten Abra-

ham Lincoln, der wusste: »Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.«

Lincolns Feststellung bestätigen die leidvollen Erfahrungen vieler Angestellten in Deutschland, die gemeinsam zu einem vernichtenden Urteil kommen: Viele Mitarbeiter halten ihre Vorgesetzten für »fachlich und charakterlich ungeeignet«² – so das Ergebnis einer repräsentativen Studie der Personalberatungsfirma Rochus Mummert. Dabei sind es nicht nur fachliche Defizite, die zwei Drittel der rund tausend befragten Angestellten ihren Vorgesetzten attestieren. Lediglich ein Drittel war der Meinung, dass der eigene Chef charakterlich für eine Führungsposition qualifiziert ist. Diese Zahlen sprechen für sich: Die Arbeitswelt scheint voll von Vorgesetzten zu sein, die besser keine geworden wären.

Hinzu kommt: Die Covid-19-Pandemie hat viele Probleme mit Chefs noch »geboostert«. Zunächst erschienen Quarantäneregeln und Homeoffice manchen vielleicht sogar als ein Gewinn, weil die physische Nähe zu den Vorgesetzten entfiel. Mit der Zeit aber mussten viele von uns feststellen, dass diese veränderte, deutlich reduzierte Kontaktform auch enorme Nachteile hat und Stress, Frust und Aggression in einem ganz besonderen Maße wecken kann. Jetzt verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit noch mehr, und die ständige Verfügbarkeit über Smartphone und Computer wurde immer selbstverständlicher. Immer häufiger muss man damit rechnen, dass der Chef sich auch abends oder am Wochenende meldet. Hatte einen die oder der Vorgesetzte ohnehin schon auf dem Kieker, fällt es nun umso leichter, die Mitarbeitenden auszugrenzen, zu verunsichern, zu benachteiligen und unter Druck zu setzen. Und wie in anderen Bereichen auch ließ die besondere Arbeitssituation in Pandemiezeiten so manche Maske von den Chef-Gesichtern fallen.

Die persönlichen Defizite von Führungskräften, die Arbeitnehmer tagtäglich erleben und erleiden, sind so unterschiedlich wie erschreckend. Viele dieser Geschichten bekommen wir zu hören, wenn wir in unserem *Büro für Berufsstrategie* in Berlin Menschen bei Problemen in der Arbeitswelt beraten (Namen u. Orte haben wir aus verständlichen Gründen geändert.). Oft steht die Entscheidung für einen Arbeitsplatzwechsel bereits fest. Das mit Abstand am häufigsten genannte Motiv für diese Veränderung ist nicht etwa der Wunsch nach mehr Geld oder anderen Aufgaben, verbunden mit mehr Verantwortung. Es sind die untragbaren Zustände an ihrem Arbeitsplatz, die die Menschen aus ihrer Firma treiben. Und ganz oben auf der Liste der häufigsten Gründe stehen – die Chefs.

Da ist der Bürgermeister, der an sommerwarmen Werktagen nicht vor 11 Uhr im Rathaus erscheint und dieses spätestens zwei Stunden später wieder verlässt mit der Bemerkung: »Der Tag ist zu schön, um ihn mit Arbeit zu verbringen.« Seine Mitarbeiter im Sozialamt aber qualifiziert er als faule Hunde ab, die nur das Geld zum Fenster hinauswerfen würden.

Erschreckt hat uns auch der Abteilungsleiter einer Versicherung, der seinem langjährigen Mitarbeiter nach einer Wirbelsäulen-OP keinen ergonomischen Bürostuhl gewährt. Auf die Bitte des Mitarbeiters, den Bürostuhl auszutauschen, sieht er diesem eine Weile stumm, aber tief in die Augen und gibt ihm dann zischend zur Antwort: »Sie wünschen sich einen Stuhlaustausch? Und ich wünschte, ich könnte Mitarbeiter wie Sie austauschen.«

Geht es noch schlimmer? Leider ja: Da wäre auch der Pflegedienstleiter, der uns sprachlos macht. Nachdem seine

Mitarbeiterin ihm mitgeteilt hat, dass sie schwanger ist, fragt er: »In der wievielten Woche sind Sie denn?« – »In der zehnten«, lautet die Antwort, die der Vorgesetzte mit der Bemerkung kommentiert: »Dann kann es ja noch weggehen.«

Im Laufe der Lektüre dieses Buches werden Sie möglicherweise immer mal wieder denken: »Genauso ist es auch bei uns. In meiner Firma werden wir von einem ganz ähnlich irren Chef schikaniert.« Unserer Erfahrung nach ist das nicht etwa ungewöhnlich, sondern leider Alltag in Deutschland.

Wir wollen Ihnen mit unserem Buch zeigen, dass Sie nicht allein sind: Unzählige Mitarbeiter in Deutschland leiden über die Maßen unter ihren Vorgesetzten. Vor allem aber wollen wir Sie dabei unterstützen, solche Situationen besser zu bewältigen und den Umgang mit toxischen oder gar psychopathischen Chefs möglichst unverletzt zu überleben. Wenn auch Sie es mit einem irren Chef zu tun haben, wird Ihnen schon die Erkenntnis helfen, dass nicht *Sie* mit der Einschätzung über Ihren Vorgesetzten falschliegen oder sich gar etwas einbilden, sondern dass es tatsächlich Ihr Vorgesetzter ist, der eine Macke hat oder sogar Merkmale eines Psychopathen aufweist. Denn gerade Psychopathen sind gut darin, ihrem Umfeld das Gefühl zu geben, alle anderen seien »falsch« und nur sie seien richtig. Was in deren Köpfen vorgeht, erinnert an den alten Witz über den Fahrer, der im Autoradio die Durchsage hört:

»Warnung! Auf der A5 kommt Ihnen ein Geisterfahrer entgegen.« »Von wegen einer ...«, sagt der Mann am Steuer, »Hunderte!«

Wer die durchgeknallten Chefs sind, warum sie so (geworden) sind und was sie an- und umtreibt, werden wir in diesem Buch im Detail ausleuchten. Wir erläutern, warum wir bei manchen Menschen den Eindruck haben, dass sie nicht ganz richtig ticken – und ziehen klar die Grenze, ab wann wir es tatsächlich mit

echten Psychopathen zu tun haben. Als Psychologen zeigen wir anhand einer Typologie von zehn der am häufigsten auftretenden Psychopathen-Typen in Führungspositionen, welcher Typ Chef Ihnen das (Arbeits-)Leben zur Hölle macht, wie Sie sich vor ihm schützen und wie Sie einen erträglichen Umgang mit der Situation finden können – oder ob es nicht doch sinnvoller ist, den Schauplatz des Schreckens schnellstmöglich zu verlassen.

In diesem Buch ist meist von »Psychopathen« und »Chefs« die Rede. Natürlich gibt es auch Psychopathinnen in den Führungsetagen von Unternehmen und Organisationen, wenn auch deutlich weniger. Untersuchungen haben gezeigt, dass es in unserer Gesellschaft generell weniger Psychopathinnen als Psychopathen gibt. Das führt dazu, dass eben mehr Psychopathen als Psychopathinnen beim Führungspersonal zu finden sind. Deswegen sind in den meisten unserer Beispiele die Übeltäter auch männlich. Aus Gründen der Lesbarkeit verzichten wir darauf, in jedem Einzelfall die männliche und weibliche Formulierung zu verwenden. Abgesehen von den Beispielgeschichten und genderspezifischen Passagen im Buch sind in der Regel Personen jeglichen Geschlechts gleichermaßen gemeint. Wir hoffen auf Ihr Verständnis.

Sollten Sie zu denjenigen gehören, die so gar keine Probleme mit ihrem Chef haben, können wir nur hoffen, dass Sie auf Nervenkitzel stehen. Manche Geschichten in diesem Buch lassen auch uns nach all den Jahren noch die Haare zu Berge stehen. Sind Sie selbst betroffen, halten Sie durch – zumindest bis zum Ende dieses Buches. Denn wie enttäuscht, wütend oder sogar traumatisiert Sie auch sein mögen: Hilflos sind wir nie. Nicht einmal der schlimmste Chef-Psychopath kann Sie fertigmachen, wenn Sie es nicht zulassen.

Und nun lasset den Wahnsinn beginnen ...



PSYCHOS UND CO MITTEN UNTER UNS

Ticken die nicht ganz richtig?

»Was für ein Psycho!« – Diesen Gedanken haben wohl die meisten schon einmal über irgendeinen Vorgesetzten gehabt. Das Problem ist: Manchmal wissen Mitarbeiter gar nicht, wie recht sie damit haben. Zwischen »irre« und im medizinischen Sinne »psychisch krank« gibt es allerdings eine ganze Reihe von Abstufungen. Gehen wir gemeinsam auf Erkundungstour durch deutsche Büros: Wer sind die charakterlich eingeschränkt bis gar nicht geeigneten Ober-Bosse, Abteilungsleiter und all die anderen Vorsetzten jeglicher Hierarchieebene in unseren Unternehmen, die ihren Mitarbeitern das Leben zur Hölle machen?

Eigentlich haben wir alle ein Gespür dafür, was »charakterlich ungeeignet« bedeutet. Fachleute verstehen unter dem Begriff Charakter vor allem moralisch-ethische Einstellungen, die Bindung an Normen, Gewissensinstanzen und gesellschaftliche Werte sowie die entsprechenden Verhaltensreaktionen. Da scheint es jedoch bei vielen Chefs an einigem zu fehlen.

Wie zeigen sich ihre Defizite im Arbeitsalltag? Es sind beileibe keine Kleinigkeiten, die viele Führenden zu schlechten, untauglichen Chefs machen, im Gegenteil. Wissenschaftliche Unter-

suchungen haben gezeigt: In den Chefetagen tummeln sich besonders häufig Psychopathen. Um diesen kruden Sammelbegriff inhaltlich noch etwas zu präzisieren: Narzissten, Egomannen, tyrannische Sadisten, abgedrehte Neurotiker wie beispielsweise rechthaberische Dauernörgler, denen man es nie recht machen kann, kontakt- und kommunikationsgestörte Despoten, notorische Miesepeter mit Kontrollzwang und Verfolgungswahn ... und andere Schreckgespenster mit toxischem Verhalten.

Das bedeutet: Wer eine Führungsposition bekleidet, hat oftmals übersteigerte bzw. akzentuierte Persönlichkeitsmerkmale oder weist gar deutliche Persönlichkeitsstörungen auf. Auch vermeintlich »softe« oder eher ängstlich-depressive Persönlichkeiten üben Macht und Kontrolle aus, nur eben auf subtile und manipulative Weise – und zwar bevorzugt in öffentlichen Institutionen, Rathäusern, Rundfunkanstalten und anderen Einrichtungen des öffentlichen Rechts.

Wetten, Sie kennen selbst einige Vertreter der oben aufgelisteten Typen? Vielleicht nicht unter der jeweiligen Bezeichnung ... Aber wenn wir Ihnen diese »schlimmen Finger« beschreiben, fallen Ihnen sicher nicht nur Namen, sondern sofort auch jede Menge Bilder und Begebenheiten ein – aus dem privaten und sicherlich noch mehr aus Ihrem beruflichen Umfeld. Jeder kennt einen »Brüllaffen«, der schon bei Kleinigkeiten laut und unsachlich wird oder sogar austickt. Die meisten hatten es schon mit einem Kontrollfreak zu tun, der mit Argusaugen über seine Mitarbeiter wacht und ihnen keine Freiräume gestattet. Immer wieder anzutreffen ist zum Beispiel auch der ständig sorgenvolle Ausbremsen und Bedenkenträger, der stets einen Grund dafür findet, warum etwas nicht funktionieren kann oder garantiert schiefgehen wird. Und auch der kleinkarierte Korinthenkacker, der penibel auf jede Kleinigkeit achtet, ist in der Arbeitswelt keine Seltenheit.

Wenn die Alarmglocken leise läuten

Wenn Ihnen einer dieser Typen in der Arbeitswelt begegnet, beschleicht Sie wahrscheinlich ein ungutes Gefühl; Ihre inneren Alarmglocken beginnen zu läuten. Hoffentlich! Denn wenn Sie zu spät merken, dass Sie es nicht nur mit einem eher harmlosen Verwirrten zu tun haben, sondern mit einem gefährlichen Psychopathen, kann das schlimme Konsequenzen nach sich ziehen. Je nach Grad der Abhängigkeit, die Sie miteinander verbindet, können diese begrenzt schmerzhaft sein, aber auch so groß werden, dass sie existenziell bedrohliche Formen annehmen.

Im Privatleben kann man sich die Menschen, mit denen man sich umgibt, meistens aussuchen. Im Berufsleben ist das anders. Da ist die Wahrscheinlichkeit ziemlich hoch, sich mit einer der oben aufgeführten Persönlichkeiten arrangieren zu müssen. Ein allgemeingültiges Patentrezept für den Umgang mit Vorgesetzten, die von einer Persönlichkeitsstörung betroffen sind, gibt es nicht. Aber je nach Art und Ausprägung der Störung können wir Ihnen einige wichtige Hinweise geben, mit deren Hilfe ein distanzierter Umgang und damit ein »Überleben« am Arbeitsplatz vielleicht doch gelingen kann.

Wir möchten Ihnen Orientierung geben, damit Sie erkennen, mit wem Sie es zu tun haben, wenn Sie das Gefühl beschleicht, Ihr Chef verhält sich wieder einmal »irre«. Schon allein zu wissen, um was für einen Typus es sich handelt, kann enorm hilfreich sein. Die interessantesten und wichtigsten Fragen in dieser Situation lauten: Wie und woran erkennen Sie, ob und wie gefährlich Ihr Gegenüber ist? Wie gehen Sie am besten mit ihm um? Wie verhalten Sie sich, damit Sie nicht in eine Opferrolle rutschen?

Um sich einem besseren Verständnis und einem gesunden Umgang anzunähern, ist es erst einmal wichtig, sich die Un-

terschiede zwischen einer vielleicht nur leicht akzentuierten Persönlichkeit (Ihr Chef ist ein bisschen komisch), einer deutlichen Persönlichkeitsstörung (bei Ihrem Chef ist Vorsicht geboten) und einem tatsächlich psychopathischen Verhalten (Ihr Chef ist wirklich gefährlich) vor Augen zu führen.

Psychopathen – schwere Störung statt leichte Macke

Unter einem Brüllaffen oder einem Kontrollfreak, einem Ausbremsers oder einem Korinthenkacker können Sie sich leicht etwas vorstellen. Aber was kennzeichnet einen Psychopathen? Die meisten von uns haben eine ungefähre Vorstellung davon – selbst wenn sie letztendlich das zugrunde liegende Krankheitsbild mit seinen Symptomen nicht näher beschreiben könnten. Umgangssprachlich meint man, wenn man jemanden als Psychopathen bezeichnet, dass diese Person mehr als nur eine Schraube locker hat, ein sehr unangenehmer Mensch ist, wahrscheinlich sogar mit einem für seine Umwelt ernsthaft bedrohlichen Charakter.

Spontan kommen wohl den meisten Menschen als Erstes Serienmörder, Triebtäter und andere finstere Gestalten in den Sinn. Vielleicht erinnern Sie sich an Hannibal Lecter aus dem Film *Das Schweigen der Lämmer*. Oder Sie kennen noch Investment-Banker Patrick Bateman, den Protagonisten aus *American Psycho*, der seine innere Leere mit Koks-Partys, Sex-Orgien und Gewaltexzessen zu kompensieren versuchte. Diese Charaktere sind keine reine Erfindung von Buchautoren und Hollywood-Regisseuren. Aber so drastisch und offensichtlich treten Psychopathen selten auf. Ganz im Gegenteil. Psychopathen sind nicht leicht zu erkennen. Sie sind sehr geschickt darin, ihre inneren Abgründe zu verbergen. Und sie verstehen es,

Menschen zu täuschen, zu manipulieren und für ihre Vorhaben gezielt zu instrumentalisieren. Das Tückische dabei ist: Auf den ersten Blick können Psychopathen durchaus charmant, offen und sympathisch wirken. Sie sind in der Regel gute Schauspieler und verstehen es bestens, sich zu tarnen und ihre Umwelt zu täuschen. Meist erst etwas später merkt man, dass es sich dabei um gefühlskalte und vielleicht sogar skrupellose Blender handelt.

Krankheitsbild Psychopathie

Psychopathie ist, ähnlich wie die Bezeichnung »Neurose«³, zunächst nur ein Sammelbegriff für ganz unterschiedliche, aber im Gegensatz zur Neurose besonders starke Formen einer Persönlichkeitsstörung im Erleben und Verhalten der Betroffenen. Bei einer neurotischen Verhaltensauffälligkeit haben sie meist noch ein Bewusstsein, was ihr Verhalten von anderen deutlich unterscheidet (Beispiel extremer Geiz, wenngleich sie oder er diese Wesensart mit Sparsamkeit zu rechtfertigen versuchen würde). Die Auswirkungen sind zwar unangenehm, aber meist doch noch für ihn und die Umgebung erträglich (wie etwa Eifersucht). Auch betreffen sie nicht die Persönlichkeit im Ganzen, also das gesamte Fühlen, Denken, Handeln und Interagieren mit anderen Menschen.

Eine psychopathische Störung kann aufgrund einer genetischen Veranlagung oder durch traumatische Kindheitserlebnisse entstehen, wenn nicht sogar aus beidem. Auch aktuelle Einflüsse können zusätzlich eine verstärkende Rolle spielen. Oft werden bereits im Teenager-Alter typische Wesenszüge von Aggressivität, Impulsivität, Furchtlosigkeit und fehlender Empathie deutlich. Psychopathen – so die Bezeichnung der Träger dieser Störung – zeigen oft ein antisoziales Verhalten. Sie ken-

nen und haben wenig bis keine Skrupel, andere Menschen zu manipulieren, und setzen rücksichts- und gewissenlos ihre Interessen durch. Für ihre Taten übernehmen Psychopathen keinerlei Verantwortung.

Die kanadische Kriminalpsychologin Robert D. Hare und der New Yorker Unternehmensberater Paul Babiak haben sich eingehend mit den Psychopathen in Führungspositionen der Wirtschaft beschäftigt. Ihnen zufolge agieren Psychopathen nach einem Drei-Phasen-Modell: Zunächst beurteilen sie, welchen »Wert« andere für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse haben, und versuchen, deren Schwachstellen aufzuspüren. Sind die Opfer und deren wunde Punkte identifiziert, gewinnen sie ihr Vertrauen, nehmen sie für sich ein und nutzen sie für ihre eigenen Zwecke aus. Am Ende lassen Psychopathen ihre Opfer genau dann fallen, wenn sie diese vollständig ausgesaugt haben. Jede Form von Empathie ist ihnen dabei fremd.⁴

Experten wie Robert Hare gehen davon aus, dass rund ein bis zwei Prozent der Gesamtbevölkerung psychopathische Verhaltensweisen zeigen. In der Wirtschaftswelt sind es aber deutlich mehr. Sechs Prozent der Bosse in Unternehmen erwiesen sich in Erhebungen als Psychopathen.⁵

Die »Entdeckung« des Psychopathen und seiner Eigenschaften

Der Begriff Psychopathie bedeutet direkt übersetzt etwa so viel wie »leidende Seele«. Es war der französische Arzt Philippe Pinel, der sich Anfang des 19. Jahrhunderts in seinen Forschungsarbeiten als Erster intensiv mit der wissenschaftlichen Erforschung von Psychopathie auseinandersetzte. Etwa 100 Jahre später, in den 1930er-Jahren, sammelte der Psychiater Hervey Cleckley in einer Nervenheilanstalt im US-Bundesstaat Georgia

systematisch Daten seiner Patienten und kam zu dem Ergebnis, dass alle Betroffenen 16 spezifische Eigenschaften miteinander teilten. Dabei stellte er fest, dass Psychopathen durchaus charmant, intelligent, sogar bisweilen unterhaltsam bis eloquent auftreten, dass sie aber eben auch als enorm egomanisch, gefühllos und jederzeit bereit zu lügen beschrieben werden können.

Die Liste mit Charaktereigenschaften wurde in der Folge von Psychiatern und Psychologen immer wieder erweitert und verfeinert. Die nachfolgende Liste beschreibt die wichtigsten 20 Merkmale und Verhaltensauffälligkeiten.

Ein Psychopath ...

1. kann charmant und eloquent auftreten
2. präsentiert sich als angenehmer Small Talker
3. wirkt scheinbar offen (extrovertiert)
4. ist von sich selbst überzeugt bis stark narzisstisch veranlagt
5. verfügt über eine gute Portion Überzeugungskraft
6. kann ausdauernd und hart für seine Ziele arbeiten
7. zeigt sich in seinen Taten weitestgehend gefühllos und kalt
8. kennt weder Furcht noch Skrupel
9. entschuldigt sich niemals
10. übernimmt keine Verantwortung, denn Schuld haben immer die anderen
11. macht andere oder äußere Umstände für die eigenen Probleme verantwortlich
12. manipuliert ständig andere
13. sucht und braucht den Nervenkitzel wie die Luft zum Atmen
14. ist ein pathologischer Lügner
15. hat sich oftmals nicht unter Kontrolle

16. tritt oft übertrieben arrogant auf
17. setzt sich unrealistische Ziele
18. pflegt einen parasitären Lebensstil, nutzt andere aus
19. reagiert innere Spannungen an anderen ab
20. praktiziert häufig eine »stumme Vorwurfshaltung«

Nicht alle Charaktermerkmale treten gleichzeitig bei einer Person auf. Das wäre auch gar nicht möglich, denn Psychopathen sind sehr unterschiedlich: von autistisch bis fanatisch, von zurückgezogen bis geltungssüchtig, von selbstunsicher bis extrem von sich überzeugt. Dabei kann ein äußerst gewinnendes, charmantes und scheinbar offen kommunikatives Verhalten urplötzlich umschlagen und abgelöst werden durch ein zutiefst autoritäres, menschenverachtendes, zerstörerisches Tun, nur um eigene Ziele machtvoll durchzusetzen. Donald Trump und Wladimir Putin sind politische Cheffiguren, die uns diese widersprüchliche Verhaltensform – umgangssprachlich auch als »zwei Gesichter« oder als »Dr. Jekyll und Mr. Hyde«-Syndrom bezeichnet – eindrucksvoll vorgeführt haben.

Hinzu kamen dann noch Charaktermerkmals-Beschreibungen wie nervös, ängstlich, empfindsam, zwanghaft, erregbar, triebhaft, sexuell pervers, hysterisch, verbohrt, verschoben. Ärzte diagnostizierten bei Betroffenen eine zwanghafte, triebhafte oder hysterische Psychopathie.

Vielleicht sind ja auch deshalb insbesondere Führungspositionen von geradezu magnetischer Anziehungskraft für Psychopathen, weil sie sich in Jobs mit großer Machtdynamik und in einem stark hierarchischen Umfeld erfolgreich bewegen und hervorragend arbeiten, ja sogar beeindruckende Leistung zeigen können. Noch offensichtlicher wird der Zusammenhang, wenn man die zahlreichen Überschneidungen der Charaktereigenschaften von Psychopathen und Vorgesetzten

untersucht. Dabei stößt man auf unübersehbare Gemeinsamkeiten. Da gibt es die absolute Selbstüberzeugung, erschreckende Furchtlosigkeit, stark manipulatives, machiavellistisches Verhalten, die Bereitschaft zu lügen, die Fähigkeit, Entscheidungen gegen den Willen anderer knallhart durchzusetzen, Gefühle nicht zu berücksichtigen und vor allem, sich selbst stets an die erste Stelle zu setzen.

Gleichwohl muss festgehalten werden, dass Psychopathen in ihrer »furchtlosen Dominanz«, wie Wissenschaftler es wertneutraler beschreiben,⁶ in ihrem ausgeprägten Selbstbewusstsein, einer enormen Portion Stressresistenz und einer außergewöhnlich hohen Risikobereitschaft bisweilen auch große wirtschaftliche Erfolge vorweisen können. Letztendlich, so die Wissenschaftler, hängt es auch vom Faktor Bildung ab, ob das Pendel mehr auf die toxische oder eher auf die heroische Seite ausschlägt.

So ist bei bildungsschwachen Menschen mit furchtloser Dominanz eher mit einer toxischen Form der Psychopathie zu rechnen – einhergehend mit einem enorm schädigenden Verhalten, was das Betriebsklima wie auch die wirtschaftliche Entwicklung ihres Arbeitgebers betrifft. Hochgebildete Psychopathen mit überdurchschnittlicher Intelligenz dagegen zeigen in der Arbeitswelt oft nicht nur starken Durchsetzungswillen, sondern auch besonderen Fleiß, viel Innovationswillen, hohe Standhaftigkeit und gute Nerven. Ihre Stunde schlägt insbesondere in Krisenzeiten, wenn die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens stark angespannt ist.

Persönlichkeitsstörung – wenn jemand komplett anders tickt als alle anderen

»Echte« Psychopathen in Führungspositionen sind freilich nur die Spitze des Eisbergs. Es geht auch eine und zwei Nummern

kleiner. Doch selbst dann sind die Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter nervenaufreibend und furchterregend genug. Früher bezeichnete man generell Menschen mit einem auffälligen Verhalten und einem stark von der Norm abweichenden Fühlen, Denken und Handeln als Psychopathen oder Geistesgestörte (Geisteskranke). Der Begriff der Psychopathie wurde damals noch sehr weit gefasst. Später und bis heute benutzt man für dieses weite Spektrum eher den Oberbegriff »Persönlichkeitsstörung«. Damit werden alle behandlungsbedürftigen Abweichungen innerhalb der Persönlichkeitsentwicklung bezeichnet. Von dieser Basis ausgehend sind die Grenzen fließend: einerseits zur seelischen Gesundheit und andererseits zu den geistig-seelischen Erkrankungen.

Unter einer Persönlichkeitsstörung versteht man ein deutlich auffälliges, tief verwurzeltes Fehlverhalten, das zu entsprechenden zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Konflikten führt. Die Persönlichkeitsstruktur ist durch starke Ausprägung bestimmter Merkmale so geformt (besser: verformt), dass die soziale Anpassung schwerfällt oder nicht (mehr) möglich ist. Das führt zu Schwierigkeiten in der Interaktion mit anderen, bis hin zu ernsthaftem Leiden – für die Betroffenen selbst, insbesondere aber für die Menschen in ihrer Umgebung.

Mit anderen Worten: Persönlichkeitsgestörte Menschen weisen in ihrer Wahrnehmung, in ihrem Fühlen und Denken und den daraus abgeleiteten Handlungen deutliche Abweichungen im Vergleich zu anderen Personengruppen auf. Die Ausprägung einzelner oder mehrerer Charaktermerkmale unterscheidet sich stark von der Norm. Das hat in der Regel Auswirkungen auf das soziale Umfeld der Betroffenen, das ihr Verhalten als unangemessen oder starr empfindet. Am Arbeitsplatz erschwert das die Zusammenarbeit oder macht sie in extremen Fällen unmöglich.

Stellen Sie sich nur einmal vor, ein Chef verlangt von seinen Mitarbeitern, dass sie ihm alle, wirklich alle E-Mails zum Absegnen vorlegen müssen, bevor sie sie versenden. Ein solch starker Kontrollzwang, ein so hohes Maß an Misstrauen und Angst ist außergewöhnlich. Deswegen denken die Mitarbeiter dann auch: »Unser Chef ist nicht ganz normal, der tickt nicht richtig.« Kommt dann noch ein ausgeprägter Kontrollzwang etwa bezüglich der Anwesenheit hinzu, die der Chef mit der Stoppuhr in der Hand überprüft, kann eine gedeihliche Zusammenarbeit nicht mehr funktionieren.

Und noch etwas ist auffällig und ganz typisch für eine Persönlichkeitsstörung: Wer darunter leidet, sieht die Gründe für die Probleme im zwischenmenschlichen Bereich nicht bei sich und kann keine eigenen Schwächen oder eigenes Fehlverhalten erkennen. Schuld sind dann die Mitmenschen oder die Gesellschaft sowie die widrigen Verhältnisse. Den Betroffenen fehlt in der Regel jegliche Einsicht für eine Mitverantwortung an der Situation. Dabei ist es für Außenstehende oft ganz leicht nachzuvollziehen, was die persönlichkeitsgestörte Person ändern müsste, um die Situation zu verbessern. Die Betroffenen selbst jedoch sind weder in der Lage, dies für sich zu erkennen, noch, es umzusetzen. So denkt der kontrollwütige Vorgesetzte, der jede Mail und das Kommen und Gehen prüfen will, er mache alles absolut richtig – als Chef trägt er schließlich die Verantwortung. Mitarbeiter, die eine Mail selbstständig ohne seine Zustimmung verschicken, würden ihn demzufolge hintergehen und absichtlich seine Autorität untergraben.

Akzentuierte Persönlichkeiten – die leichteren Fälle

Jeder Mensch hat in milderer oder gröberer Ausprägung Züge von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen – auch den weni-

ger angenehm. Gerade auf diese qualitative und quantitative Ausprägung kommt es jedoch an. Psychiater und Psychologen bezeichnen Auffälligkeiten bis hin zu deutlichen Abweichungen heute fachsprachlich als »akzentuierte Persönlichkeitsmerkmale«. Das meint im Grunde das Gleiche, klingt aber weniger diskriminierend, und der vom Psychiater dementsprechend diagnostizierte Patient reagiert nicht sofort beleidigt.

Stellen Sie sich das einmal so vor: Wenn Sie eine deutlich akzentuierte Sauer-Scharf-Suppe essen, dann ist die entweder zu sauer oder zu scharf, schlimmstenfalls sogar beides, was sie – je nach Ausprägungsgrad – ungenießbar macht. Der Geschmack ist nicht mehr ausgewogen. Nimmt man einen Löffel Suppe in den Mund, ist das unangenehm – als ob ein Löffel zu viel Essig oder zu viel Chili hineingerutscht wäre. Bei geringer Überdosis (Akzentuierung) ist das Ergebnis nur noch eingeschränkt, bei starker Überdosis gar nicht mehr genießbar – auch wenn Sie gern sauer-scharf essen.

In der Psychiatrie wird der Begriff der Akzentuierung genutzt, um auszudrücken, dass manche Menschen sehr deutliche bis überstark ausgebildete Persönlichkeitsmerkmale, also speziell betonte Verhaltensweisen aufzeigen. Ist zum Beispiel die Vorsicht sehr stark akzentuiert, haben wir es mit einem Phobiker zu tun. Umgangssprachlich würden wir vielleicht von einem Menschen sprechen, der sich allgemein auffällig bis extrem ängstlich verhält. Bei anderen geht das Misstrauen über das, was wir als »gesundes Maß« bezeichnen, weit hinaus. Solche Menschen zeigen paranoide Züge.

Bei einer akzentuierten Persönlichkeit treten bestimmte Persönlichkeitsmerkmale so verstärkt auf, dass diese den Umgang mit der betroffenen Person unangenehm werden lassen. Nur der Träger selbst scheint kaum darunter zu leiden. Er oder sie erkennt nicht das Übermaß, das anderen mit seiner oder ihrer We-

sensart zugemutet wird. Der Kontrollfreak, der alle E-Mails lesen will, ist dafür ein gutes Beispiel. Ein anderes ist jemand, der immerzu den Clown spielen muss, ständig Witze macht, selbst am lautesten darüber lacht und denkt, damit die Stimmung im Büro zu heben. Dabei sind alle anderen von seinem extrovertierten, unangemessenen Verhalten total genervt und gehen automatisch in den Fremdschäm-Modus, wenn er nur den Mund aufmacht.

Persönlichkeitsstörungen sind also immer ein interaktionelles und damit nie das alleinige Problem nur einer betroffenen Person. Menschen mit Persönlichkeitsstörungen als schwierig zu bezeichnen, ist nur ein Teil der Problembeschreibung. Nicht nur *sind* sie schwierig, sondern sie machen es auch *uns* schwierig, mit ihnen umzugehen.

Was ist schon normal?

Da stellt sich die Frage: Was gilt als normal? In der Wissenschaft – auch in der Psychologie – ist diese Frage ganz einfach beantwortet: Alles, was in einem bestimmten Maß vom Durchschnitt abweicht, scheint unnormal. Vielleicht kennen Sie die Gauß'sche Normalverteilung, die in der grafischen Darstellung eine Glockenkurve (ein auf dem Kopf stehendes, gespreitztes U) bildet. In der Mitte, um den Scheitelpunkt, sind die am häufigsten vorkommenden Werte versammelt. Je weiter man sich vom Scheitelpunkt nach außen entfernt, desto extremer und seltener werden diese Ausprägungen. Wissenschaftlern gelten 68,27 Prozent als »normal«. Was zum anderen knappen Drittel gehört, gilt als »von der Norm abweichend«. Diese Sichtweise ist erst einmal unabhängig von Werten und Moralvorstellungen.

Betrachten wir menschliches Verhalten, so spielt die Moral eine große, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle. Es gibt sozial akzeptierte Verhaltensweisen und solche, die nicht ge-

duldet werden. Was als akzeptiert gilt, wird in der Gesellschaft immer wieder neu verhandelt. Nehmen wir zum Beispiel egoistisches Verhalten: Den einen – zum Beispiel christlich oder humanistisch geprägten Menschen – gilt das als verwerflich. Für andere ist Egoismus keineswegs nur schlecht. Unser Wirtschaftssystem beruht nach Adam Smiths marktwirtschaftlichem Grundlagenwerk *Der Wohlstand der Nationen* darauf, dass ein auf den eigenen Vorteil bedachtes Verhalten Einzelner in der Summe zu mehr Wohlstand führt. Und es gibt noch weitere Sichtweisen auf das Thema: Manchen Menschen imponiert abweichendes Verhalten, eben *weil* es nicht der Norm entspricht. Dann heißt es beispielsweise: »Er schert sich nicht um Konventionen und macht eben sein Ding. Das finde ich klasse!«

Wenn wir in diesem Buch von psychopathischen Chefs reden, die von der »Norm« abweichen, sich über soziale Gepflogenheiten hinwegsetzen, haben wir ebenfalls diese beiden Sichtweisen im Hinterkopf. Einmal die statistische, die weiß, unter Führungskräften lassen sich sechsmal mehr Psychopathen finden als in der Normalbevölkerung. Und die andere Sichtweise, die ein bestimmtes Verhalten als moralisch verwerflich verurteilt, das aber in der Arbeitswelt leider vielleicht doch nicht so unnormal ist: Machtmissbrauch, cholerische Anfälle, Manipulation und Empathielosigkeit. Dass manche Verhaltensweisen von Chefs in der Wirtschaft gar nicht so ungewöhnlich sind, macht sie aber noch längst nicht »normal«, wenn wir auf wertschätzende und produktive Art miteinander leben und arbeiten wollen.

Gottes Zoo ist groß: irre Cheftypen kurz vorgestellt

Sollte Ihnen auf den vorangegangenen Seiten manches bekannt vorgekommen sein: Woran erkennen Sie nun, mit was für

einem Psycho genau Sie es täglich zu tun haben? Nachfolgend stellen wir Ihnen die aus unserer Sicht am häufigsten anzutreffenden Chef- (und auch Chefinnen-)Typen erst einmal »im Schnelldurchlauf« vor. Später liefern wir auch einen Erklärungsansatz, wie sie zu den Chefs des Grauens geworden sind, unter denen Mitarbeiter leiden. Wir beleuchten die psychologischen Hintergründe: Was treibt sie zur Macht? Was macht die Macht mit ihnen, und was macht sie aus denen, die ihnen ausgeliefert sind? Wir liefern Erklärungsansätze, die verstehen helfen, wie Psychopathen, Neurotiker und andere Persönlichkeitsakzentuierte in Chef- und Führungspositionen ticken und was sie antreibt. Dafür haben wir Geschichten von den Macken der Macher – und auch von einigen der doch deutlich seltener anzutreffenden Macherinnen – gesammelt, vom kleinen Schikaneur aus dem Mittelstand bis zum großen Boss der Weltmarke. Um Sie im Umgang mit diesen Menschen zu unterstützen, präsentieren wir Ihnen Handlungs- und Überlebensstrategien für den Umgang mit psychopathischen und neurotischen Vorgesetzten.

Hier also zunächst ein erster Überblick über die zehn häufigsten Chef-Typen, um die es im weiteren Verlauf dieses Buches geht:

Der Narzisst – Strahlemann, Sonnenkönig, Scheinriese

Narzissten lieben die Aufmerksamkeit und das Blitzlichtgewitter. Sie sind süchtig nach Beifall. In ihren Büros hängen oft Auszeichnungen und Fotos, auf denen sie Prominenten die Hände schütteln. Um sich herum versammeln sie Scharen von Jasagern und dulden keine anderen Kompetenzen in ihrer Nähe. Geht etwas schief, schieben sie die Schuld gerne anderen in die Schuhe, damit ihr Image keinen Kratzer abbekommt.

Menschen mit diesem akzentuierten Persönlichkeitsmerk-

mal zeichnen sich – wenn auch für Außenstehende nicht leicht erkennbar – durch mangelndes Selbstbewusstsein und Ablehnung der eigenen Person nach innen sowie wechselnd übertriebenes und mangelndes Selbstbewusstsein nach außen aus. In Bezug auf sich selbst schwanken sie also ständig zwischen starken Minderwertigkeitsgefühlen und enormen Größenvorstellungen. Sie sind leicht kränkbar und sehr stark selbstbezogen, ganz schlechte Zuhörer und überhaupt keine guten Teamplayer.

Der Egomane – »Ich! Ich! Ich!«

Egomanen können ganz unauffällig sein. Sie müssen nicht stets im Rampenlicht stehen, brauchen im Gegensatz zum Narzissten also nicht jederzeit die Bewunderung durch andere. Aber sie führen mit fester, eiserner Hand Regie. Alle müssen nach ihrer Pfeife tanzen, denn sie allein wollen bestimmen. Dabei geht es immer um ihren persönlichen Vorteil. Sie bekommen einfach den Hals nicht voll genug – sie sind ein Ausbund von Eigennutz und Egozentrismus.

Egomanen kennzeichnet eine nahezu rücksichtslose Zielstrebigkeit beim Verfolgen der höchst eigenen Interessen. Sie sind kritikunfähig, reagieren schnell gekränkt, sind aufgrund ihrer Selbstbezogenheit höchst schwierig im Umgang und absolut teamunfähig. Mit ihren Mitmenschen gehen sie höchst manipulativ, abwertend und ausbeuterisch um. Das menschliche Zusammenleben sehen sie als einen ausschließlich von Egoismus geprägten Zustand an.

Der Tyrann – wenn der Chef immer recht hat

Bei den aggressiv-autoritären Tyrannen gilt: Widerspruch – Fehlanzeige. Tyrannische Chefs halten alle Fäden in der Hand

und organisieren ihre Abteilung gern wie eine Kaserne. Oberstes Gebot: Gehorsam. Sie wollen und haben dadurch Kontrolle über alle Vorgänge, können schnell entscheiden und verändern. Die Bedürfnisse und Motivation der Untergebenen spielen dabei keine Rolle – Hauptsache, alles läuft nach dem eigenen Plan.

Wer zu dieser Kategorie gehört, hat eine deutlich herabgesetzte bis ziemlich geringe Frustrationstoleranz und ist sehr ungeduldig. Tyrannen neigen zu lautem und verbalaggressivem Verhalten, überreagieren schnell und höchst emotional und werden dann absolut unsachlich.

Der Theatralische – Hollywood im Büro

Theatralische Chefs sind wahre Diven. Ihr Leben ist eine Show, sie wirbeln von Termin zu Termin, sprechen meist in Superlativen und machen große Gesten. Sie begeistern sich immer wieder für neue Ideen und steigern sich schnell in Projekte hinein. Zu Untergebenen sind sie gern herzlich-väterlich bzw. -mütterlich. Aber wehe, es geht etwas schief – dann schieben sie alle Verantwortung von sich weg und suchen einen Schuldigen.

Theatralische Chefs leben eine sehr starke Emotionalität und ein extremes Verlangen nach Aufmerksamkeit und Bestätigung aus. Sie werden von ihrer Umwelt häufig als nicht ganz echt, überdreht, geltungssüchtig, egozentrisch, rücksichtslos und leicht beeinflussbar wahrgenommen.

Der Schizoide – kühl und immer auf Distanz

Schizoide Führungskräfte schotten sich ab, sind unnahbar, unzugänglich, unheimlich kühl und distanziert. Es braucht einen

langen Terminvorlauf, bis man überhaupt zu ihnen durchdringen kann. Sie zeigen keine Gefühle, halten sich die Mitarbeiter vom Leib, geben Anweisungen am liebsten schriftlich oder lassen diese durch Dritte übermitteln. Interessant sind nur die Fakten und Endergebnisse. Ordnung und Buchhaltung gehen ihnen über alles.

Die Zusammenarbeit mit solchen Vorgesetzten ist von Misstrauen geprägt. Im Kontakt mit anderen verhalten sie sich stark zurückhaltend und eher einzelgängerisch. Sie legen wenig Wert auf kommunikativen Austausch. Die Fähigkeit, Gefühle auszudrücken und Freude zu erleben, ist bei ihnen stark eingeschränkt. Ihre zwischenmenschlichen Beziehungen bleiben emotionslos, oberflächlich und leer. Häufig verspüren sie ein Gefühl der Entfremdung.

Der Paranoide – eigene Feindseligkeit auf die Umgebung projizieren

Paranoide Bosse projizieren ihre feindseligen Impulse auf andere. In ihrem Weltbild sind nicht sie es, die andere bedrohen und sich feindselig verhalten, sondern umgekehrt. Sie zweifeln grundlos an der Loyalität oder Glaubwürdigkeit von Mitarbeitern und messen harmlosen Bemerkungen oder Vorkommnissen eine versteckte, für sie abwertende oder bedrohliche Bedeutung zu. Sie sind extrem nachtragend und können nicht verzeihen.

Typischerweise sind paranoide Menschen leicht zu kränken und leiden unter einem tiefen Misstrauen. Sie werden häufig als verschlossen, rechthaberisch, streitsüchtig und selbstbezogen wahrgenommen. Handlungen und Äußerungen anderer Personen werden von ihnen vielfach als feindlich oder verächtlich gedeutet. Schnell fühlen sie sich benachteiligt, betro-

gen, und erleben sich stets von Feinden umgeben und verfolgt.

Der Zwanghafte – Ordnung ist das ganze Leben

Zwanghafte Chefs wirken perfektionistisch und rechthaberisch. Plötzliche Veränderungen machen ihnen Angst. Alles Impulsive und Spontane muss deshalb streng kontrolliert und beherrscht oder beseitigt werden. Für alles gibt es Regeln, die pedantisch eingehalten werden müssen.

Zwanghafte Menschen werden von ihrer Umwelt als ordnungsliebend bis pedantisch, übergenau bis kleinkariert, sparsam bis geizig, gehemmt bis starr wahrgenommen. Es ihnen recht zu machen, ist nahezu unmöglich.

Der Depressive – auch ein König hat es schwer

Ohne enge Mitarbeiter, Vertraute und Berater geht bei ihnen fast nichts – denn Depressiven fehlt es an Selbstwertgefühl und Durchsetzungskraft. Sie zeigen wenig Initiative und entziehen sich Entscheidungen, sowohl aus Angst vor der Niederlage als auch aus Sorge vor möglichem Erfolg und damit verbundenen Neidern. Dabei möchten sie es unbedingt immer allen recht machen und sich mit niemandem überwerfen. Ihre Stimmungslage wirkt gedrückt und düster, ihre Büros liegen oft im Halbdunkel.

Menschen mit diesem akzentuierten Persönlichkeitsmerkmal wirken oft sehr ernst und humorlos, leicht melancholisch bis deutlich niedergedrückt, überwiegend pessimistisch. Sie sind stets bereit, sich Sorgen zu machen, grübeln häufig über Problemen, sind meist freudlos bis unglücklich, stark genusseingeschränkt und insgesamt irgendwie unfrei.

Der Phobische – angstgesteuert und konfliktscheu

Die typischen Eigenschaften der Phobiker lesen sich auf den ersten Blick alles andere als persönlichkeitsgestört: Sie sind freundlich, sympathisch, haben ein offenes Ohr für fast alles und jeden, verhalten sich jederzeit zugewandt, wollen es allen recht machen, bloß keine Fehler begehen und keinesfalls anecken und schon gar keinen konträren Standpunkt vertreten. Durchsetzungs- und Gestaltungskraft wird man vergeblich bei ihnen suchen. Phobische Menschen tun keiner Fliege etwas zuleide. Vielleicht werden sie gerade deshalb befördert. Phobische Führungskräfte trifft man häufig im Öffentlichen Dienst.

Diese Vorgesetzten wirken im Alltag übervorsichtig bis stark ängstlich. Stets treibt sie die Sorge um, zur Verantwortung gezogen zu werden, falls etwas schief läuft. Daher tragen sie ungern Verantwortung oder lehnen diese konsequent ab. Sie versuchen, sich stets nach allen Seiten und gegen jedwede Eventualitäten abzusichern, möchten niemanden enttäuschen, sich mit niemandem anlegen und es sich schon gar nicht mit anderen verscherzen – das ist ihre größte Angst.

Der Süchtige – immer unter Druck

Alkohol, Tabletten, Drogen, Sex, Spiel- oder Computerspielsucht, »Hirndoping«, Selbstoptimierung ... Dem Süchtigen ist irgendwann etwas entgleist. Der Schaden, den er hinterlässt, ist oft groß, weil man ihm nicht schnell und konsequent genug auf die Schliche kommt. Warum? Weil man es nicht wahrhaben will, sich so in ihm getäuscht zu haben ... Süchtige sind gut darin, ihre Sucht zu verbergen und Normalität vorzutäuschen.

Chefs dieses Typus sind stimmungslabil, oft missgestimmt und reizbar. Sie schwanken zwischen Ängstlichkeit und Zor-

nesausbrüchen. Dabei sind sie unfähig, ihr explosives Verhalten zu steuern. Dadurch entstehen viel Kampf und Krampf; ständig brechen neue Konflikte und Auseinandersetzungen aus. Ihr kurzsichtiges, für die Konsequenzen blindes Handeln bringt eine deutliche Tendenz zur Selbstschädigung mit sich.

So weit ein erster Überblick der zehn häufigsten Cheftypen und ihrer spezifischen akzentuierten Persönlichkeitsmerkmale.

Stichwort Psychopath: Wohlwissend, was dieser Begriff (aus medizinischer Sicht) bedeutet, möchten wir darauf hinweisen, dass wir ihn (größtenteils) im Sinne eines modernen, umgangssprachlichen Stils benutzen, als Ausdruck und Bezeichnung für das unverständliche, unangemessene bis feindselige Verhalten einer Person im Umgang mit anderen Menschen, hier als Vorgesetzte/r mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Nachfolgend begegnen Sie einigen Prachtexemplaren verschiedener Cheftypen in freier Wildbahn – in den verschiedensten Arten von Unternehmen, Konstellationen und Situationen. Einige der Geschichten werden Sie möglicherweise an Erlebnisse erinnern, die Sie selbst schon hatten. Andere machen (hoffentlich) selbst die Hartgesottenen sprachlos. So oder so müssen Sie sich leider mit der Vorstellung arrangieren, dass wir uns diese Storys nicht ausgedacht haben: Diese Chefs in Aktion sind Teil des Unternehmensalltags in Deutschland. Leider.



CHEFS IN AKTION

Charakterliche Defizite bei Vorgesetzten können ganz unterschiedliche Ausprägungen haben. Und so unterschiedlich sind auch die Geschichten, von denen uns unsere Klienten berichten. Allen gemeinsam jedoch ist: Hier gehen Menschen mit Menschen in einer Art und Weise um, die nicht in Ordnung ist: Sie verbreiten ein Klima der Angst, entwickeln Lust daran, andere zu quälen, und zeigen eindeutig unmenschliches, oftmals auch justiziables Verhalten. Das Bedauerlichste an den folgenden Geschichten ist, dass sie eben keine Ausnahmen sind; wahrscheinlich könnten Sie selbst einige Erlebnisse hinzufügen.

Die Dinosaurier leben ... noch immer

Seit einiger Zeit wird viel von partizipativer Führung, Abbau von Hierarchien und Start-up-Mentalität geredet. Da kann man den Eindruck bekommen, die Diktatoren und Feudalherren unter den Bossen seien spätestens mit Beginn des 21. Jahrhunderts ausgestorben – wie die Dinosaurier vor etwa 66 Millionen Jahren.

Die schöne neue Arbeitswelt, die unter dem Slogan »New Work« firmiert, entspricht nur nicht ganz der Realität in den