

Dissoziales Verhalten im Unternehmen

„Deine Kursleiter sind dir gegenüber alle nicht loyal. Klaus zum Beispiel lobt vor deinen Mitgliedern sogar die Kurse unseres Wettbewerbers.“

Was so beginnt, kann das Ende für Ihr Unternehmen bedeuten. Und Klaus ist zumeist der Letzte, der Schuld daran trägt. Während Sie nämlich misstrauisch Klaus gegenüber werden, hat der aus gleichem Munde erfahren, dass sein Chef – Sie also! – seine Kurse zusammenstreichen will. Natürlich möchte weder Chef noch Kollege den heimlichen Zuträger blossstellen, denn der scheint ja der einzige „loyale“ Mitarbeiter, der einzige „gutmeinende“ Kollege in Ihrem Unternehmen zu sein. Die Augen werden Ihnen erst aufgehen, wenn es ausgerechnet dieser „loyale Mitarbeiter“ ist, der einige Zeit später, gemeinsam mit Ihren besten Mitarbeitern und vielen Ihrer Mitglieder nebenan seinen eigenen Fitnessclub eröffnet. Dann nämlich hat eine „dissoziale Persönlichkeit“ Ihre Firmenstruktur zerstört.

Die Zeitschrift Gehirn und Geist (3/2004) beschreibt das Vorgehen dissozialer Persönlichkeiten in fünf markanten Schritten:

1. Eintritt in die Firma:

Er besticht durch charmantes und souveränes Auftreten. Sein Lebenslauf enthält oft falsche Angaben.

2. Einschätzung der Lage:

Er versucht, schnell herauszufinden, wer im Unternehmen wirklich das Sagen hat. Er baut persönliche Beziehungen zu einzelnen einflussreichen Mitarbeitern auf.

3. Manipulation:

Er streut gezielt Fehlinformationen, um sich selbst gut und andere schlecht aussehen zu lassen. Er sät Misstrauen unter den Mitarbeitern, indem er Kollegen erzählt, dass andere über sie gelästert hätten. Dabei sucht er Kontakt zu einzelnen Personen, vermeidet aber Sitzungen und Meetings, bei der er sich der ganzen Gruppe stellen muss.

(Seine ungerechtfertigten Forderungen stellt er möglichst nicht selbst, sondern veranlasst andere, sie zu stellen. So lässt



Andreas Bredenkamp, Jahrgang 1959, studierte in der ersten Hälfte der 80er-Jahre Germanistik, Sport und Pädagogik. www.bredenkamp.de

Träger des int. anerkannten STRENFLEX Fitness-Sportabzeichens BRONZE

er sich selbst gut aussehen, während er die Vertrauensbasis unter den anderen Parteien so tief greifend zerstört, dass diese oft nie wieder zueinanderfinden – Anm. des Autors.)

4. Konfrontation:

Mitarbeiter, die er besonders umworben hat, werden fallen gelassen, wenn sie für sein Fortkommen unwichtig geworden sind. Die Opfer des „Psychopathen“ sind dann häufig tief beschämt. Je mehr sie von ihm ausgenutzt wurden, desto weniger zeigen sie sich bereit, ihre Erfahrungen anderen mitzuteilen.

5. Der Aufstieg:

Schliesslich schlägt er zu. Er spielt die Bosse gegenseitig aus und setzt sich an die Stelle des Chefs. Entweder wird dieser versetzt oder verlässt die Firma.

Auf diese Weise verliert ein Unternehmen seine fähigsten Mitarbeiter und handelt sich statt ihrer im wahrsten Sinne des Wortes „Kuckuckseier“ in verantwortungsvollen Positionen ein. Oder aber ein Unternehmer verliert sein Unternehmen, oft samt seiner Mitarbeiter, je nachdem, worauf der „wohlmeinende Kollege“ bzw.

„loyale Mitarbeiter“ es gerade abgesehen hatte.

Nun ist aber längst noch nicht jeder, der einmal über einen anderen lästert, deshalb gleich eine „dissoziale Persönlichkeit“. Bei einer „dissozialen Persönlichkeit“ ziehen sich die dissozialen Verhaltensstrukturen durch dessen gesamten Lebenslauf. In der Eigenwahrnehmung ist eine dissoziale Persönlichkeit kein Intrigant, sondern ein „Stratege“. In seinem strategischen Denken fehlen wesentliche soziale Aspekte jedoch völlig.

Der Fachbegriff für eine dissoziale Persönlichkeit war früher „Psychopath“. Ursache seines krankhaften Verhaltens, mit denen der Psychopath nicht nur Firmenstrukturen, sondern auch die oft über Jahre hinweg gewachsenen, sozialen Netzwerke anderer Menschen zerstört und diese quasi „entwurzelt“, werden in einer schweren Kindheit vermutet. Dabei zerstört der Psychopath häufig nicht nur das soziale Gefüge derer, die er um seines Vorteiles willen angreift, sondern auch die sozialen Umfeld derer, die er für diese Zwecke als „Verbündete“ benutzt.

In international operierenden Firmen ist schon lange bekannt, dass die grösste Bedrohung für ein Unternehmen nicht der Wettbewerb von aussen ist, sondern dissoziale Kräfte im eigenen Unternehmen, die es von innen heraus aushöhlen. Deshalb werden in Grossunternehmen psychologische Tests durchgeführt, mit denen „dissoziale Persönlichkeiten“ erkannt und aus ihren Positionen entfernt werden.

Was Sie tun können, um sich selbst, Ihre fähigen Mitarbeiter und Ihr Unternehmen vor dissozialen Strukturen zu schützen, ist schlicht und einfach Offenheit. Intriganten fürchten die Offenheit, in der ihre Intrigen aufgedeckt werden. Sprechen Sie das „Gerede hinter dem Rücken anderer“ in Meetings offen an. Konfrontieren Sie den Intriganten in der Öffentlichkeit. Wer hinter dem Rücken anderer redet, ist nicht loyal. Keinem gegenüber. Nicht Ihnen und nicht Klaus. Als loyaler Kollege hätte der Mitarbeiter nicht mit Ihnen über Klaus' vermeintliches Fehlverhalten gesprochen, sondern mit Klaus selbst. ◆