

Axel Nauert

Nieten ohne Nadelstreifen

Cool, psychopathisch und skrupellos –
wie die neue Generation von Führungskräften
unsere Wirtschaft ruiniert

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Nieten ohne Nadelstreifen« (978-3-86881-712-6)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Vorwort

Ein Manager steht vor Gericht, weil er regelmäßig Schecks über fünfstellige Summen auf sich selbst ausstellte. Ein anderer wird in den USA in Handschellen und Fußfesseln vor den Richter gezerrt, weil er an einem Betrugsskandal beteiligt gewesen sein soll. Und in Australien müssen sich gleich mehrere deutsche Banker wegen fragwürdiger Aktiengeschäfte verantworten. Solche und ähnliche Nachrichten sind inzwischen schon zur Gewohnheit geworden. Wir haben uns dermaßen an Machenschaften von Führungskräften gewöhnt, dass wir das »Warum« kaum noch hinterfragen. Tatsächlich aber macht es durchaus Sinn, hinter die Fassaden der Führungsetagen zu blicken – auch weil wir so Fakten erfahren können, die uns selber in unserem beruflichen Alltag helfen. Denn dass immer wieder Führungskräfte vor Gericht stehen, hängt nicht zuletzt auch mit dem ausufernden Drang nach möglichst viel Profit zusammen. Damit, dass es gerade in großen Unternehmen kaum ein höheres Ziel gibt als die Steigerung des Shareholder-Values. Diese Gier nach Geld, verbunden mit der Gier nach Erfolg, führt schließlich zu fragwürdigen Entscheidungen. Und sie führt zu einer Kultur der *Dark Leadership*, in der sich gerade problematische Persönlichkeiten an die Spitze kämpfen. Diese Menschen denken letztlich nur an ihren eigenen Erfolg, können dabei aber einzelne Mitarbeiter, ganze Teile der Belegschaft oder sogar komplette Unternehmen in den Abgrund reißen.

Wir sprechen bei solch auffälligen Führungspersönlichkeiten auch von der *Dunklen Triade*. Dieser Begriff wurde im Jahr 2002 von den kanadischen Psychologen Delroy L. Paulhus und Kevin M. Williams geprägt, und er bezeichnet die Persönlichkeitsmerkmale Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie sowie deren Zusammenwirken.

Denn vor allem sie sind es, die wiederum das Phänomen *Dark Leadership* prägen, das ich in den folgenden Kapiteln behandeln und erläutern möchte.

Hören wir den Begriff *Narzissmus*, dann denken wir oft immer noch an den in sein eigenes Spiegelbild verliebten Narziss aus der griechischen Mythologie – wir denken also an Eitelkeit. Geht es jedoch um eine Führungspersönlichkeit mit ausgeprägtem Narzissmus, dann ist ihre mögliche Eitelkeit noch das geringste Problem. Nach heutigem Verständnis neigen solche Menschen vielmehr dazu, sich selbst maßlos zu überschätzen. Ebenfalls typisch ist ein starkes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und Bewunderung, das wiederum mit einem Mangel an Einfühlungsvermögen und Desinteresse an anderen Menschen gepaart ist.

Machiavellismus wiederum steht grundsätzlich für die Überzeugung, zur Erlangung oder Erhaltung von Macht sei jedes Mittel erlaubt – unabhängig von Recht und Moral. Ein Machiavellist strebt also nach Macht um ihrer selbst willen. Findet sich eine solche Person dann tatsächlich in einer Führungsposition wieder, dann agiert sie manipulativ, moralische oder ethische Kategorien bleiben außen vor. Alles geschieht nach dem Motto: Der Zweck heiligt die Mittel.

Zu den bekanntesten Persönlichkeitsmerkmalen gehört sicherlich die *Psychopathie*. Doch so häufig der Begriff – vor allem personalisiert, also »Psychopath« – auch verwendet wird, so falsch wird er oft genutzt. Tatsächlich ist ein Symptom der Psychopathie in ihrer unterschwelligeren, subklinischen Form die hohe Impulsivität, es geht dem Psychopathen um die Suche nach dem Nervenkitzel. Verbunden ist damit ebenfalls ein wenig ausgeprägtes Einfühlungsvermögen. Zu diesen Eigenschaften kommt meist noch eine Reihe unbeliebter Merkmale wie Härte, Rücksichtslosigkeit, übersteigertes Selbstbewusstsein oder emotionale Kälte. Zusätzlich verfügt ein Psychopath über Merkmale wie etwa eine hohe Risikoneigung, Machtstreben und den Drang nach Selbstbestätigung. Diese Eigenschaften

bringen oft einen hohen Grad an Extrovertiertheit mit sich, die wiederum eine große Faszination auf Mitmenschen auszuüben scheint. Häufig werden solche Personen gar für Visionäre gehalten. Auf der anderen Seite scheint es ein gewisses Maß dieser Charakteristika Führungskräften jedoch erst möglich zu machen, ihre Rolle auszufüllen und in dieser Rolle Risiken einzugehen.

Schon diese kurzen Beschreibungen sollten deutlich machen, dass bloßes Schwarz-Weiß-Denken beim Umgang mit dunklen Führungspersönlichkeiten wenig hilft. Dieses Buch soll dabei helfen, die verschiedenen Facetten zu erkennen, und es gibt Hilfestellung beim Umgang mit diesen Menschen. Daneben aber werde ich erklären, dass wir im Hinblick auf die Führungskräfte der nahen Zukunft noch ganz andere Faktoren berücksichtigen werden müssen, auf die bisher noch niemand überhaupt eingegangen ist. Wer etwa hat sich schon einmal gefragt, wie ein Vorgesetzter handelt, dessen in Sozialen Netzwerken geschultes Gehirn an ständige Abwechslung gewöhnt ist?

Immer wieder werde ich in den folgenden Kapiteln auch auf Menschen eingehen, deren Leben zumindest teilweise öffentlich stattfindet. Ich werde dabei auch auf die teils problematischen Persönlichkeiten der Einzelnen eingehen. Dabei wird es um Manager ebenso wie um Internetphänomene oder auch um ausgesprochen kriminelle Personen gehen. Ich mache das, weil fast jeder von uns ein mehr oder weniger oberflächliches Bild dieser prominenten Menschen und ihrer Persönlichkeiten im Kopf hat, das er oder sie anschließend vor dem Hintergrund des Begriffes *Dark Leadership* noch einmal neu bewerten kann. Ich tue das auch, weil jeder Leser diese Beispiele mit seinem persönlichen beziehungsweise beruflichen Umfeld abgleichen kann, und weil jeder die Entwicklung dieser Beispielpersonen medial weiterverfolgen kann.



1

**DER AUFSTIEG
DES DUNKLEN:
DAS PHÄNOMEN
DARK LEADERSHIP**



© des Titels »Nieten ohne Nadelstreifen« (978-3-86881-712-6)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

In meiner Arbeit und vor allem auch während meiner Seminare treffe ich immer wieder auf Menschen, die mir sagen, die von mir angesprochenen Themen seien äußerst interessant – dann aber fragen sie, ob eigentlich ihr Chef auch schon einmal in einem solchen Workshop war. Danach berichten sie dann, wie dieser Chef agiert, und dass der letztlich doch ein sehr gutes Beispiel für das Thema *Dark Leadership* wäre. Besonders häufig werde ich von Menschen angesprochen, die sehr erschöpft sind, die auch psychosomatische Beschwerden haben – von Kopf- oder Schulterschmerzen über Konzentrationsstörungen bis hin zu einer ausgewachsenen Depression. Es handelt sich nicht selten um Menschen, die mir sagen, sie hielten die Zustände in einem Unternehmen einfach nicht mehr aus. Der Chef agiere in einer Weise, dass sie gar nicht mehr wüssten, wer sie eigentlich seien – diese Menschen fühlen sich regelrecht destabilisiert. Dahinter verbirgt sich die unangenehme Wahrheit, dass es in den Unternehmen und vor allem bei den Führungskräften eine dunkle Seite gibt, die in den verbreiteten Trainings einfach nicht bedient oder berücksichtigt wird. Interessanterweise aber hat sich herausgestellt, dass solche Personen tatsächlich in allen Organisationen vertreten sind. Vor allem ist auch festzustellen, dass derartige Fälle deutlich zunehmen. Ich mache meine Arbeit nun seit rund 30 Jahren, und früher war es so, dass ich gelegentlich einmal mit einem solchen Fall konfrontiert wurde. Ich hatte es vielleicht alle paar Jahre einmal mit einer auffällig agierenden Führungspersönlichkeit zu tun. In den vergangenen fünf bis sieben Jahren jedoch stelle ich eine deutliche Zunahme derartiger Fälle fest. Vor allem in den letzten drei Jahren habe ich versucht, mehr zu dem Thema zu erfahren. Und ich habe auch nach systematischen Forschungen in diesem Zusammenhang gesucht. Mit dem ernüchternden Ergebnis, dass dieses Gebiet bisher offenbar nur ganz wenig erforscht wurde. Auch die Auswahl an Büchern zu diesem Thema ist sehr mager. Das wohl bekannteste Werk trägt den Titel *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*, und wurde im Jahr 2006 von dem kanadischen

Kriminalpsychologen Robert D. Hare veröffentlicht. Danach gab es jahrelang keinerlei Veröffentlichungen mehr zu diesem Thema. Erst in jüngster Zeit erhält es wieder mehr Aufmerksamkeit, auch weil sich gewisse Phänomene inzwischen durch Fortschritte auf dem Gebiet der Neuroforschung besser erklären lassen. Noch vor wenigen Jahren wurde das, was sich hinter *Dark Leadership* verbirgt, allein als Persönlichkeits- oder Charakterdeformation angesehen. Und es herrschte die Meinung, so etwas müssten die Mitarbeiter eben einfach aushalten. Heute wiederum wissen wir aber, dass es tatsächlich ungünstig für das Gehirn ist, mit einer solchen Person zusammenarbeiten zu müssen. Weil sich beobachten lässt, wie diese Zusammenarbeit die Persönlichkeit einer betroffenen Person regelrecht destabilisiert. Und zwar ganz erheblich. Die Destabilisierung kann sogar so umfassend sein, dass der Betroffene Suizid begeht.

Die Frage ist nun, warum manche Menschen andere derart destabilisieren. Die Antwort darauf lautet, sie tun es, weil sie davon einen persönlichen Gewinn haben.

Nun sehe ich es in meiner Profession als meine Aufgabe an, Menschen zu stärken. Ich möchte sie davor bewahren, krank zu werden, ich möchte sie auch davor bewahren, Schlafstörungen zu bekommen oder gar in eine Depression zu fallen. Ich will sie stärken, und genau daher kümmere ich mich als Psychologe um die Menschen. Dazu muss aber auch gesagt werden: Ich bin kein Psychotherapeut. Meine Arbeit dreht sich immer darum, was Menschen – und was menschliche Gehirne – in Organisationen tun. Weil ich genau das eben bereits seit einigen Jahrzehnten mache, kann ich auch sehr sicher sagen: Da hat sich etwas verändert und es verändert sich immer noch weiter. Die Achtzigerjahre waren noch geprägt von Aufbruch und Freiheit. Genau das aber hat sich geändert, eventuell sogar umgekehrt. Was nun eben auch dazu führt, dass sich gewisse problematische Persönlichkeitstypen in Führungsrollen durchsetzen können.

Mit diesem Buch möchte ich bewirken, dass Menschen diese Veränderung und die damit verbundenen Folgen erkennen. Ich möchte außerdem erreichen, dass Menschen ein klares Bild davon bekommen, mit wem sie es bei einer Führungspersönlichkeit tatsächlich zu tun haben. Die Leser sollen dekodieren können, warum diese Person möglicherweise schädliche Auswirkungen auf sie hat; sie sollen sich außerdem erklären können, warum sie selbst auf deren Handlungen in einer bestimmten Weise reagieren. Die Menschen sollen ebenfalls erkennen können, dass sie derartigen Vorgängen nicht schutzlos ausgeliefert sind. Denn gerade dieses Gefühl des Ausgeliefert-Seins ist es, durch das jemand in eine Depression rutscht. Niemand soll mehr das Gefühl haben, keinen Ausweg zu haben, sondern jeder Mensch soll die tatsächlichen Handlungsoptionen erkennen können. Optionen, die sich nutzen lassen, um zu handeln, um zu reagieren. Denn Leiden ist kein Schicksal. Wer die wahren Hintergründe seines Leidens erkennt, erkennt auch, dass er nicht hilflos oder ausgeliefert ist. Und er gewinnt das Wissen, wie er »gesund« darauf reagieren beziehungsweise handeln kann.

Durch meine langjährige Berufserfahrung als Psychologe weiß ich zudem sehr genau, dass es für den Umgang mit unterschiedlichen problematischen Persönlichkeiten auch unterschiedliche Strategien gibt. Daher sollen in diesem Buch auch die diversen Persönlichkeiten beziehungsweise Persönlichkeitsstörungen behandelt werden. Es soll aufgezeigt werden, wie diese Menschen funktionieren, wie sich ihre Störung in problematischem Handeln äußert, und wie wir schließlich mit ihnen umgehen können, um uns selbst zu schützen und besser zu fühlen. Damit wir so handeln können, dass unser eigenes Gehirn stabil bleibt und wir stabil durch unser Leben gehen.



2

**DIE KINDER VON
SOCIAL MEDIA
UND VIDEO-
PLATTFORMEN**



© des Titels »Nieten ohne Nadelstreifen« (978-3-86881-712-6)
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Reden wir von *Dark Leadership* und von den Schwächen der Manager unserer Zeit, dann dürfen wir nicht vergessen, wie sehr sich die Welt und damit auch die Führungspersonen in dieser Welt verändern. Die über Vierzigjährigen werden bei einem *Dark Leader* vermutlich an einen Vorgesetzten in einem herkömmlichen Unternehmen denken. Doch selbst bei jungen Start-ups gibt es inzwischen längst vollkommen andere Unternehmens- und Führungsstrukturen. Und was in der einen Welt ein Riesenthema ist, das wird in der anderen Welt im Grunde gar nicht mehr wahrgenommen. So beschäftigte etwa der Fall eines Logan Paul – auf den ich später noch intensiver eingehen werde – im Internet Millionen Menschen über Wochen oder gar Monate. In den traditionellen Medien dagegen, egal ob Tagesschau oder Zeitschrift, wurde all das mit kaum einem Wort erwähnt.

Was dann zu einer wesentlich weiterreichenden Frage führt: nämlich der Frage, was heute eigentlich noch einen Skandal provoziert. Früher ließ sich ein Skandal über ein Buch erzeugen, man konnte mit einer politischen Aussage empörte Aufmerksamkeit erzeugen. Dieser Skandal wurde dann auch von der gesamten Bevölkerung wahrgenommen, es war im Grunde ein Skandal, der alle betraf, oder von dem zumindest alle wussten. Heute dagegen scheint sich ein Skandal zunehmend auf eine Zielgruppe zu beschränken. Ein großer Skandal auf YouTube beschäftigt dort Millionen von Nutzern, wird außerhalb der Plattform jedoch überwiegend ignoriert. Umgekehrt sind diese Nutzer so mit dem Skandal auf ihrer Lieblingsplattform beschäftigt, dass sie sich kaum mehr etwa für einen politischen Skandal oder zweifelhafte Inhalte eines Buches interessieren.

Diese Separierung und diese Parallelwelten können künftig noch drastischere Auswirkungen haben. Wenn es etwa kein geteiltes Wissen und keine allgemein anerkannte Sicht der Dinge mehr gibt. Dann nämlich kann man die derart aufgesplitteten Communities sehr gut

und gezielt mit ausgewählten Informationen bedienen. Und das hat einschneidende Auswirkungen auf die nächste Manager-Generation. Die heute als YouTube-Kinder aufwächst, mit einem Star wie Logan Paul, und die das Geschehen auf der Video-Plattform für wichtiger hält als die reale Welt, wie sie die heutigen Erwachsenen kennen. Was wird diese Generation YouTube etwa darüber lernen, wie man Erfolge erzielt? In der Videoplattform-Welt haben diese Kinder gelernt, dass es gerade Einzelkämpfer an die Spitze bringen. Denn Erfolg auf YouTube beginnt in der Regel damit, dass sich eine Person selber filmt. Mal beim Spielen von Videospielen, mal, wie im Fall von BibisBeautyPalace, auch beim Schminken. Andere Personen spielen, wenn überhaupt, erst später eine Rolle. Wer mit seinen Videos Geld einnimmt, bezahlt damit schließlich Hilfskräfte, die gegen Bezahlung Aufgaben übernehmen, die dem YouTube-Star selbst widerstreben. Das bedeutet, dass so etwas wie ein Teamgedanke in dieser Welt so gut wie keine Rolle spielt. Die Vergangenheit jedoch hat gezeigt, dass Erfolge im Internet nur im Ausnahmefall von Dauer sind. Weil das eigene junge Publikum selber irgendwann erwachsen wird und sich in der realen Arbeitswelt behaupten muss. Oder weil einer erneut nachwachsenden Generation der einst so hippe YouTuber inzwischen zu alt erscheint und man sich lieber jüngeren Konkurrenten zuwendet. Sodass sich dann auch der einstige Online-Star in der alten, realen Welt nach Möglichkeiten umschaun muss, seine Brötchen zu verdienen. Nur ist er es eben nicht gewohnt, im Verbund mit anderen zu arbeiten, dabei womöglich Kompromisse eingehen oder sich zwischenmenschlich behaupten zu müssen.

Das Phänomen Social Media erhöht grundsätzlich das Selbstverständnis, sich als Einzelperson zunächst und vor allem um sich selbst zu kümmern, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Unterstützt werden somit vor allem egomane Tendenzen und narzisstische Eigenschaften einer Persönlichkeit. Das wiederum geht einher mit dem, was man in Organisationen einen »nicht territorialen Arbeitsplatz« nennt. Der Einzelne hat also nicht mehr den einen Platz, an dem er immer sitzt. Kommt er morgens in die Firma, setzt er sich vielmehr

irgendwo hin. Oder er arbeitet virtuell, sitzt also in seinem Home-office irgendwo auf der Welt, aus dem er via Datenleitungen mit seinen Auftraggebern verbunden ist. Ich habe also für meine Arbeit kaum mehr als mein Notebook dabei, weil ich eben auch kaum mehr benötige. Das unterstützt wiederum die Tendenz, die sich immer mehr verbreitet: Jeder Einzelne für sich sieht zu, dass er möglichst gut überlebt. Man agiert also letztlich in seinem persönlichen kleinen Universum und der Teamgedanke wird weitgehend verdrängt. So lässt sich auch die skandalöse Handlungsweise eines Logan Paul erklären, für den andere nur Beiwerk sind, um seine Ego-Schau zu unterstützen.

Logan Paul – kindischer YouTube-König von eigenen Gnaden

Logan Paul? In Deutschland und vor allem bei Personen ab einem Alter von, sagen wir 30 Jahren, wird dieser Name vermutlich mit einem Fragezeichen am Ende ausgesprochen werden. Weil diese Menschen schlicht nicht wissen, um wen es sich handelt. Speziell für Teenager in aller Welt dagegen ist Logan Paul einer der ganz großen Stars. Ein Star aus den Sozialen Medien, die längst jene Rolle übernommen haben, die einst Popstars für Kinder und Jugendliche ausfüllten. Daneben ist der 23-jährige US-Amerikaner aber auch ein Beispiel, wie auf diesen Wegen problematische Persönlichkeiten in eine Position geraten, in der sie quasi über Nacht ein Unternehmen mit Millionenumsätzen und zahlreichen Mitarbeitern anzuführen haben.

Aber erzählen wir die Geschichte chronologisch: Logan Alexander Paul wurde am 1. April 1995 geboren. Er wuchs mit seinen inzwischen getrennt lebenden Eltern und seinem jüngeren Bruder Jake Paul – heute ebenfalls ein bekannter YouTuber – im US-Bundesstaat Ohio auf, wo er die Highschool besuchte und während seiner Schulzeit Football spielte. So weit, so unauffällig.