

Problematische Personen und Verhaltensmuster erkennen und entschärfen

Umgang mit toxischen Persönlichkeiten

60 000 bis 80 000 Stunden verbringen wir im Job. Von als «toxisch» erlebten Menschen umgeben zu sein, mindert nicht nur die Leistung und die Lebensqualität, sondern macht auf Dauer auch krank. Bei einer Bewertung von Menschen müssen wir jedoch vorsichtig sein. Klischees, Vorurteile und unsere eigene Emotionalität trüben unser Urteilsvermögen. Wie also mit solchen Erfahrungen umgehen?

Von Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig

Toxische Persönlichkeiten, und woher sie kommen

Psychologen verbinden mit toxischen Personen die «dunkle Triade» – drei Persönlichkeitstypen, die sich überlappen können und die zu nichts Gutem führen. Es sind dies: der Narzisst, der Psychopath und der Machiavellist. Für den Narzissten sind andere Menschen lediglich Mittel zum Zweck, um das eigene Ego zu stärken. Der Psychopath zielt auf Macht und Nervenzitgel. Er empfindet keine Empathie und spürt keine Reue. Der Machiavellist ist ein Machtmensch. Er strebt seine eigenen Ziele skrupellos und opportunistisch an. Seine Haltung passt er laufend an, Hauptsache, er schwimmt ganz oben mit.

Zunächst die «Henne-Ei-Frage»: Leben problematische Personen ihren Charakter hemmungslos aus, oder werden sie erst durch ihr Umfeld, ihre Rolle, ihre Position zu dem, was sie sind? Die Antwort lautet, dass Merkmale zu 80–90% in der Persönlichkeit verankert sind. Wenn ich dann die zu mir passende Rolle und den passenden Kontext gefunden habe, kann ich diese voll ausleben. Teilweise wird das Verhalten also auch durch die Organisation mitbegünstigt.

Narzissten brauchen Bestätigung

Wir alle tragen bestimmte Seiten in uns, die mit den genannten Tendenzen zu tun haben, z.B. die narzisstische Seite, aber auch das Streben nach Macht – in unterschiedlichen Intensitäten und Schattierungen. Ein ausgeprägter Narzisst jedoch

richtet alles darauf aus, angehimmelt und verehrt zu werden. Wie kommen solche Defekte zustande? In der Kindheit werden sie vor allem dadurch begünstigt, dass es an Liebe und an körperlicher Nähe fehlt. Auf diese Weise entstehen Eigenschaften, die sich schnell im Zusammenleben als hinderlich erweisen. Sind sie allerdings intelligent genug und verfügen über spezifische Fähigkeiten, dann erkennen sie ihre Chance, diesen Defekt zu kompensieren – insbesondere durch Macht und das übersteigerte Streben nach Anerkennung. Unterschwellig wirkt dabei oft eine grundlegende Angst als Antreiber, die sich meist im Bedürfnis äussert, eine Führungsrolle anzustreben. Indem diese Personen in eine exponierte Position gelangen und andere unter sich haben, können sie sich selbst besser schützen. Die Angst ist im Hintergrund jedoch immer da und nährt das Bedürfnis. Das im Grunde geringe Selbstbewusstsein ist ein starker Motivator für das Streben nach oben. Nicht selten stützt der organisationale Kontext diese Dynamik: Wenn der Vorgesetzte dieser Person das «harte Holz», aus dem die Person geschnitzt ist, eigens würdigt, wird das Verhalten immer weiter verstärkt. Die Sucht wird immer grösser. Empirische Studien zeigen, dass etwa ein Drittel der Chefs maligne ist. Schon die viel zitierte Kienbau-Studie von Rolf Berth in den 90er-Jahren hat dies gezeigt.

Schizoide, Egomanen und Choleriker

Eine weitere Variante toxischer Verhaltensmuster, die nicht ganz so häufig

auftritt wie der Narzisst, ist die schizoide Persönlichkeit. Diese spaltet Denken und Fühlen auf. Sie zeigt sich im eigentlichen Sinne des Wortes «cool» oft mit einer ausgeprägten Fähigkeit für Logik und Zahlen. Der Umgang mit anderen Menschen fällt diesen Personen schwer. Sie benötigen eine gewisse Unterstützung beim Kommunizieren.

Schlimmer noch ist der Egomane als personifizierte Steigerung des Egoismus. Diese Menschen wollen um jeden Preis, dass der Laden läuft. Kolleg*innen und Mitarbeitende sind die Zitrone, die sie immer weiter auszupressen versuchen. Andere Menschen werden massiv ausgebeutet, körperlich und emotional. Dabei haben sie allerdings nicht die Ziele des Unternehmens im Blick, sondern ausschliesslich den eigenen Vorteil.

Schliesslich die cholerische Persönlichkeit: Sie macht andere klein und erzeugt ein Klima der Angst, ähnlich der tyrannischen Figur, die auf «Law und Order» sowie unbedingten Gehorsam setzt.

Auswirkungen

Toxische Konstellationen erzeugen nicht nur emotionale Beschädigungen, sie kosten auch viel Geld. Dabei wirkt vor allem das Nichtnutzen von Potenzialen in einem von Angst geprägten Umfeld. Bei Angst wird nicht offen über Fehler gesprochen, vielmehr werden diese vertuscht. Korrekturen und Lernprozesse unterbleiben, da die Realität ausgeblendet wird und Feedbackprozesse vermieden werden.

Innovationsprozesse finden kaum statt, da die Sorge um Reputationsverlust besteht, wenn ungewöhnliche Gedanken geäussert werden. Stattdessen dominieren Rückzug und angepasstes Verhalten. Schliesslich steigt die Zahl der Absenzen. Studien zeigen: Führungskräfte, deren Teammitglieder oft krank sind, bewirken in einem neuen Arbeitsumfeld dieselbe Situation.

Toxische Prozesse im Team

Manche Kolleg*innen haben einen guten Blick für das soziale Gefüge im Team und erkunden mit Feingefühl, wo es Unzufriedenheiten gibt. Es ist leicht, diese Unzufriedenheit zu nutzen: Indem ich genau an diesen Stellen der Unzufriedenheit Resonanz gebe, sei es durch Nachfragen oder durch Bestätigung, gewinne ich an Einfluss. Die Frage: «Weiss der Chef/die Chefin eigentlich, wie das hier in unserer Abteilung aussieht?», erzeugt Zweifel, Unsicherheit und Desorientierung.

Die Angsthormone werden startklar gemacht: «Soll ich dem Toxiker mit seinen Horrornachrichten mehr glauben oder der Führungskraft?»

Dilemmata

Der sogenannte Confirmation Bias bedeutet, dass unser Gehirn darauf programmiert ist, Bestätigungen für eigene Einschätzungen zu erhalten. Unsere Voreinstellung erzeugt einen WahrnehmungsfILTER. Wenn ich mir gerade ein blaues Auto bestellt habe, fällt mir auf einmal auf, wie viele es davon gibt. Wenn ich eine andere Person für unfähig halte, finde ich schnell ganz viele Gründe, die mich darin bestätigen. Wenn ich Menschen als toxisch bewerte, gilt dasselbe. Zudem gehe ich davon aus, dass die mir vorliegende Information vollständig ist («What you see, is all there is», das sog. WYSIATI-Phänomen), und übersehe, dass es vielleicht noch ganz andere Informationen geben könnte, die auf das Gegen-

teil hinweisen. Somit stehen wir in einem Dilemma: Zunächst gilt, dass wir Menschen nicht «schubladisieren» dürfen, schon gar nicht negativ. Sonst kommt es schnell zu negativen selbsterfüllenden Prophezeiungen: Woran ich glaube, das wird wahr – und wir glauben nicht, was wir sehen, sondern wir sehen, was wir glauben. Die Auseinandersetzung mit Toxizität pflanzt uns also selbst Gedanken ein, die nicht nur gut sind. Aber dürfen wir uns deshalb damit nicht auseinandersetzen?

Was tun?

Zwei Regeln stehen am Anfang:

1. Selbstreflexion: Der eigenen Wahrnehmung nicht naiv trauen. Intrigante Botschaften anderer nicht einfach übernehmen. Den eigenen Anteil am Zustandekommen einer schwierigen Situation selbstkritisch in den Blick nehmen: Was könnte ich anders machen, um die Situation zu entschärfen und andere dabei zu unterstützen, in einen guten Zustand zu kommen?
2. Werte: Ein klares eigenes Navigationssystem hilft, in schwierigen Konstellationen der eigenen Linie zu folgen. Es geht weniger darum, andere Menschen zu verändern, als sich selbst treu zu bleiben – authentisch und autonom.

Und wie weiter?

3. Ein deutliches Feedback an die betroffene Person mit Fokus auf die negativen Auswirkungen und etwaige Werteverstösse; als Ich-Botschaften («Ich nehme wahr ..., das führt zu ..., ich wünsche mir ...»).

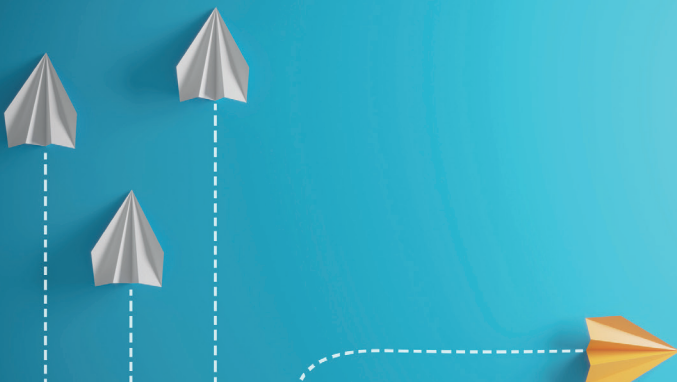
BEISPIELE FÜR TOXISCHE VERHALTENS-MUSTER

- zersetzendes Verhalten in Form von Lügen oder verdrehten Tatsachen (bei denen eine Facette weggelassen wird, sodass ein ganz anderer Eindruck entsteht): Dabei wird in der Regel im Gestus der Selbstverständlichkeit gesprochen, Botschaften werden «untergejubelt».
- Opferhaltung und Opferrolle erzeugen beim Gegenüber leicht Mitleids- und Unterstützungsreflexe. Die Person erreicht dadurch in der Regel, im Mittelpunkt zu stehen.
- subtile Schuldgefühle, die dadurch ausgelöst werden, dass eine Person zum Ausdruck bringt, dass die geleistete Unterstützung oder Hilfe nicht genügt
- fehlende Entschuldigungen, auch bei gravierenden Vorkommnissen
- ein Gefühl der Leere, der Erschöpfung und/oder der Müdigkeit, das vor allem im Umgang mit Personen entsteht, die hochgradig narzisstisch sind: Irgendwann stellt man fest, dass man in der Begegnung kaum vorkommt.
- Fehler, die oft, schnell und überraschend angesprochen werden («Die Info XY hast du wohl überhört ...»): Sie untergraben das Selbstbewusstsein und säen Zweifel.
- Grenzen, die nicht respektiert werden, z.B. in Form von gut gemeinten Aktionen, für die man dann dankbar sein muss

UNTERNEHMENS- & HR-BERATUNG

ZIELE. STRATEGIEN. WEGE.

WWW.BECK-HR.CH





Toxische Konstellationen erzeugen nicht nur emotionale Beschädigungen, sie kosten auch viel Geld. Dabei wirkt vor allem das Nichtnutzen von Potenzialen in einem von Angst geprägten Umfeld.

4. Distanz halten bei Intrigenprozessen: Wenn viel und negativ über andere gesprochen wird bzw. «Jammerrunden» stattfinden (die zwar verbinden, aber auf Dauer klar toxisch sind).
5. Der entsprechenden Person aus dem Weg gehen und die Kommunikation reduzieren – was natürlich nicht immer funktioniert, wenn es sich um die eigene Führungskraft oder um Teamkolleg*innen handelt. Langfristig ist dies keine Lösung, denn die Konfliktwahrscheinlichkeit steigt.
6. Das eigene Verhaltens-, Denk- und Gefühlsrepertoire robust entwickeln: Welche Gedanken helfen mir – welche nicht? Wie – ganz konkret – möchte ich mich verhalten – und wie nicht? Welche Emotionen möchte ich haben – und welche nicht? Ein intensives Kopfkino zu solchen Fragen kann helfen, eine positive selbsterfüllende Prophezeiung auszulösen.
7. In dem Moment, wenn die Begegnung unangenehm wird, eine Pause machen (z.B. Kaffee holen). Dies bedeutet auch, die eigenen Körpersignale («somatische Marker») ernst zu nehmen und ihnen zu folgen.
8. Reframing: Die Person als persönliche Wachstumschance und Auslöser für die eigene Entwicklung betrachten.
9. Das eigene Netzwerk ausbauen: Sich bewusst und vermehrt in Beziehungen hineinzubegeben, die einem guttun, die Spass machen und die garantiert nicht toxisch sind. Diese geben Kraft und zeigen, was das Leben zu bieten hat.
10. Höhere Vorgesetzte einbinden: Unterschätzen wir nicht, dass negative Entwicklungen «oben» sehr oft zu spät gesehen werden. Wenn die Unternehmenskultur insgesamt stimmt, sollte es helfen, sich dort (oder auch im Personalbereich) Hilfe zu holen.
11. Seien wir realistisch: Manchmal ist es erforderlich, den toxischen Kontext zu verlassen – und zwar nicht nur ein bisschen, sondern zu 100%. Weil einmal viel dafür gesprochen hat (und vielleicht immer noch dafür spricht), sich in diesem Kontext aufzuhalten, bleiben wir in der Regel zu lange und finden den Absprung nicht.

Und wenn das alles nicht hilft?

Fazit

Dort, wo wir sind, wollen wir sein. Wir haben es in der Hand.



Dr. Alexander Wittwer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von CIRCLE2. Seit 25 Jahren begleitet er als Berater, Trainer und Coach Führungskräfte und Organisationen darin, Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.



Dr. Tobias Heisig ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der CIRCLE2 GmbH. Als Berater beschäftigt er sich seit 1996 mit den Themen Leadership, Transformation und Sales. Eigene Begrenzungen aus freiem Entschluss zu überwinden, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.

SEMINARTIPP

Profiling und Rekrutierung

Die wahren Charaktere erkennen und die richtige Personalentscheidung treffen
 Praxis-Seminar, 1 Tag
 Donnerstag, 19. Oktober 2023
 Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter www.praxisseminare.ch