

„Ich bin größer als du“

Der Schweizer Psychologe Gerhard Dammann über narzisstische Chefs, die Untergebene quälen und um Zuneigung buhlen



PIRMIN RÖSLI / AGENTUR FOCUS

Dammann, 43, ist Chefarzt der Psychiatrischen Klinik Münsterlingen am Schweizer Ufer des Bodensees. In diesen Tagen erscheint sein Buch über Psychopathen in den Chefetagen.*

SPIEGEL: Herr Dammann, gerade hat eine Studie ergeben, dass 58 Prozent aller Beschäftigten nie oder kaum Anerkennung durch ihren Chef erhalten. Hat Deutschland ein Führungsproblem?

Dammann: Wahrscheinlich ist die Unzufriedenheit gar nicht neu. Die Öffentlichkeit und die Mitarbeiter sind heute nur bereit, offener zu kritisieren. Aber auch problematische Personalentscheidungen der letzten Jahre machen sich da bemerkbar. Eine Zeitlang wurden vielerorts „Blender“ in der Wirtschaft favorisiert.

SPIEGEL: Also krankhafte Narzissten, wenn man Ihrem Buch glauben darf?

Dammann: In der Tat. Der Narzissmus ist die Leitneurose der Gegenwart, so wie es zu Zeiten Sigmund Freuds die Hysterie war. Entsprechend haben in den letzten Jahren viele große, global geführte Unternehmen nach einer Art Messias gesucht, der von außen kommt und die Firma rettet. Das ändert sich allerdings gerade wieder. Jetzt werden viele Chefposten wieder mit Leuten aus den eigenen Reihen besetzt. Die haben dann zwar nicht den Nimbus des charismatischen Retters ...

SPIEGEL: ... sind dafür aber umgänglicher?

Dammann: Das meine ich. Narzissten bringen zwar viele Stärken mit: Engagement, Durchsetzungskraft, Belastbarkeit. Auf der anderen Seite der Waagschale jedoch befinden sich geringe Teamfähigkeit, Taubheit für Kritik und mangelhafte Einfühlung in die Mitarbeiter.

SPIEGEL: Welcher der beiden Typen ist besser für ein Unternehmen?

Dammann: Im Allgemeinen ist der narzisstische Typ dann am erfolgreichsten, wenn es gilt, ein Unternehmen, das in einer massiven Krise steckt, grundlegend umzugestalten. Andererseits besteht die Gefahr, dass der neue Chef dann nur ein Strohfeuer entzündet, das nicht von Dauer ist. Denken Sie zum Beispiel an den legendären Sanierer José Lopez, der erst bei General Motors, dann bei VW alles umkremelte, von dem man aber seither nie wieder groß gehört hat.

SPIEGEL: Die Strohfeuer, von denen Sie reden, können fatal für eine Firma sein.

Dammann: Natürlich. Außerdem gebärden sich Narzissten häufig rücksichtslos gegen ihre Mitarbeiter. Sie betrachten ihre eigene Energie und ihre eigene Intelligenz als Maßstab und verachten alle, die schwächer sind. Das sind dann die Despoten, die ihre Mitarbeiter bis tief in die Nacht arbeiten lassen, immer kritisieren und nie loben.

SPIEGEL: Gehört dazu auch die Demonstration von Härte gegenüber sich selbst?

Dammann: Ein Chef eines Automobilkonzerns prahlt damit, nie Angst zu haben. Ein anderer rast gern über die Autobahn. Es geht darum, sich und anderen zu beweisen, dass man unverletzbar ist. Es ist auch ein Anknüpfen gegen das Alter, der Wunsch, ewig jung sein zu können. In der



PETER TURNLEY / CORBIS (L.); LAURENT GILLIERON / EPA / KEystone / PICTURE-ALLIANCE / DPA (R.)

Psychologie kennen wir den Begriff des „Sensation Seeking“, die Suche nach dem Kick, um sich lebendiger zu fühlen.

SPIEGEL: Steckt dahinter der Versuch, eigene versteckte Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren?

Dammann: Ja, häufig auch durch Statussymbole oder Gesten der Überlegenheit. Und es geht um den tiefsitzenden Wunsch nach Anerkennung. Welche Ausmaße das annehmen kann, zeigt das Beispiel von Oracle-Gründer Larry Ellison. Der ist nach einem Regattasieg schleunigst zum Flughafen gefahren und hat dort seinen Kampfjet bestiegen. Mit dem ist er dann über die Köpfe der nachfolgenden Segler hinweggedonnert, um sie noch weiter zu demütigen.

SPIEGEL: Gehört zum Chef-Sein immer eine gehörige Portion Misstrauen?

Dammann: „Nur die Paranoiden überleben“, hat Ex-Intel-Chef Andrew Grove gesagt. Und in der Tat: In einem Haifischbecken kann Misstrauen durchaus hilfreich sein. Allerdings wirkt es sich desaströs aus, wenn man anfängt, Verbündete und Feinde nicht mehr unterscheiden zu können.

SPIEGEL: Wie verhalten sich solche Menschen angesichts eigenen Scheiterns?

Dammann: Das kann für Narzissten verhängnisvoll sein, wie im Fall Möllemann. Irgendwann wurde die Schere unerträglich groß zwischen dem, was er vorgab zu sein, und dem, wie er sich wirklich fühlte.

SPIEGEL: Der Selbstmord war also Teil der narzisstischen Störung?

Dammann: Wahrscheinlich schon, obwohl man mit Ferndiagnosen in der Medizin immer vorsichtig sein sollte. Besonders interessant in diesem Zusammenhang war die Art der Inszenierung: Man konnte denken, es sei Mord gewesen.

SPIEGEL: Hätte ein Therapeut Möllemann noch helfen können?



Führungskräfte Lopez (um 1994), Ellison (2004): „Nur die Paranoiden überleben“

* Gerhard Dammann: „Narzisstent, Egomane, Psychopathen in der Führungsetage. Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management“. Verlag Haupt, Bern; 220 Seiten; 29,90 Euro.

Dammann: Wenn ein solcher Mensch sich erst einmal im sogenannten suizidalen Tunnel befindet, ist es meist zu spät. Da kann man ihn praktisch nicht mehr erreichen – zumal es für einen Narzissten äußerst schwierig ist, sich einzugestehen, dass er Hilfe braucht. Der Suizid ist, andererseits, auch ein letzter narzisstischer Triumph über die anderen.

SPIEGEL: Chefs sind also grundsätzlich nicht therapierbar?

Dammann: Das kann man so nicht sagen. Aber es gibt in diesen Fällen Schwierigkeiten: Wer auf der Erfolgswelle reitet, hat meist keinen Zugang zu seinen Problemen. Außerdem wird ein schwer narzisstisch gestörter Mensch die Therapie als Machtkampf erleben. Er wird seinem Therapeuten zu verstehen geben: „Ich bin eigentlich größer oder klüger als du“. Der Therapeut ist deshalb zu einer Gratwanderung gezwungen: Er darf sich weder auf einen Machtkampf einlassen, noch darf er sich dem Patienten unterwerfen. Denn im einen Fall würde er zum Feind, im anderen nicht ernst genommen.

SPIEGEL: Wie wird einer zum krankhaften Narzissten?

Dammann: Oft ist ein Mangel an echter Liebe oder an verfügbarer väterlicher Autorität die Ursache. Das kann einen unstillbaren Hunger nach Wertschätzung wecken. Der charismatische, zuletzt von starker Hoffnungslosigkeit gequälte Sänger der Rockband Nirvana, Kurt Cobain, hat es so ausgedrückt: „I tried hard to have a father, but instead I had a dad.“

SPIEGEL: Gerhard Schröder ist ohne Vater aufgewachsen ...

Dammann: ... und Bill Clinton, Nicolas Sarkozy oder Barack Obama auch. Aus Sicht des Psychoanalytikers geht es vaterlosen Menschen darum, der Mutter früh zu zeigen: „Ich bin ein vollwertiger Mann“, was aber eine Überforderung ist.

SPIEGEL: Die beiden US-Psychologen Paul Babiak und Robert Hare behaupten, beinahe jeder zehnte Spitzenmanager in den USA sei ein Psychopath. Teilen Sie diese Einschätzung?

Dammann: Nein. Babiak und Hare beschäftigen sich mit Persönlichkeiten, die täuschen, manipulieren und alles tun, damit man ihnen auf den Leim geht. Es gibt solche Leute, man erinnere sich an den unfrorenen Baulöwen Jürgen Schneider, aber nicht so oft – und zudem möglicherweise in den USA häufiger als bei uns in Europa. Narzissten sind in der Regel keine Psychopathen. Narzissmus ist ein Kontinuum. Die Grenze ist fließend vom gestörten zum durchaus produktiven und erfolgreichen Narzissten.

SPIEGEL: Wer zum Beispiel ist ein produktiver Narzisst?

Dammann: Alfred Herrhausen ist ein faszinierendes Beispiel. Der war sehr ehrgeizig und elitebewusst. Gleichzeitig hat er sich viel früher als andere mit Themen wie Globalisierung oder Umweltschutz befasst. Er hatte eine visionäre Kraft, wie man sie immer wieder bei Narzissten findet.

SPIEGEL: Lässt sich denn herausfinden, ob ein künftiger Chef seine Eigenliebe krankhaft oder produktiv ausleben wird?

Dammann: Das ist die entscheidende Frage, gerade bei der Besetzung für Top-Positionen. Ich bin in meinem Buch möglichen Indikatoren nachgegangen. Wichtig ist zum Beispiel, ob einer schon einmal über längere Zeit hin eine Sache durchgehalten hat. Hat er Durststrecken überstanden oder sich bei Widerstand gleich gekränkt zurückgezogen? Kann er sich über Erfolg freuen, oder würde er sogar beim Nobelpreis noch neidvoll daran denken, dass andere ihn zweimal erhalten haben? Ein Indiz kann auch ein ständiger Wechsel im Habitus sein. Wenn einer zuerst in Turnschuhen auftritt und dann in teurem Tuch, erst 50



Baulöwe Schneider (1993), Politiker Obama
„Suche nach dem Kick“

Kilo abspeckt und dann wieder 50 Kilo zulegt, zigmal heiratet, dann glaubt man doch zu merken: Der ist mit sich nicht ganz im Reinen.

SPIEGEL: Haben Chefs häufig Probleme, ein normales Familienleben zu führen?

Dammann: Ja. Wir haben es in unserer Klinik immer wieder mit hochgradig narzisstischen Patienten zu tun, die keinerlei Kontakt mehr zu früheren Beziehungen pflegen, selbst wenn daraus Kinder hervorgegangen sind. Sie erledigen das gekränkt mit Geldzahlungen oder nicht mal das. Das sind Menschen, die etwa wegen Entbehrungen und Vernachlässigungen innerlich hart und lieblos geworden sind. Wenn der andere dann nicht mehr das bietet, was man sich von ihm verspricht, lässt man ihn fallen. Es schließt sich so ein Kreis: So wie man sich selbst behandelt fühlte, so behandelt man die anderen.

INTERVIEW: FRANK THADEUSZ