

# Toxic Leaders faszinieren und vernichten

Charmant, jovial,  
philanthropisch und egoistisch,  
rücksichtslos, kaltherzig.

Dr. med. Anja Oswald  
Dr. med. Pablo Hagemeyer  
Dr. med. Jan Gysi

## Theorie trifft auf Praxis

Dr. med. Anja Oswald im Gespräch mit

**Bestsellerautor**

**Dr. med. Pablo Hagemeyer,**

**Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie**

und

**Buchautor**

**Dr. med. Jan Gysi,**

**Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie,**

**Spezialist für Diagnostik und Behandlung**

**von Traumafolgestörungen**

## Zu den Autoren:



### Dr. med. Anja Oswald / MBA

Anja Oswald, Dr. med. EMBA, studierte Humanmedizin an der Universität Basel und ist ausgebildete Fachärztin FMH für Orthopädische Chirurgie und Traumatologie sowie Sportmedizin. An der Universität Bern absolvierte sie das Rochester-Bern Executive MBA. Seit 2003 ist sie in verschiedenen Managementpositionen, Start-ups und Projekten im Gesundheitswesen tätig. Heute ist sie CEO einer Privatklinik für Psychiatrie, Vorstandsmitglied verschiedener Vereine sowie Verwaltungsrätin in internationalen und nationalen Unternehmen sowie Start-ups. Neben der Transformation von Unternehmen im Rahmen der Digitalisierung und neuer Technologien engagiert sie sich für agile Unternehmen und «Purpose Driven Leadership».



### Dr. med. Pablo Hagemeyer

Pablo Hagemeyer ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie (Tiefenpsychologe) und in eigener Praxis in Weilheim in Oberbayern tätig. Studium der Medizin in Bochum, London, München. Stipendiat der Max-Planck-Gesellschaft. Seine Schwerpunkte sind Narzissmus und Persönlichkeitspsychologie. Sein Behandlungskonzept orientiert sich stark an der Heldenreise und der Narrativen Medizin. Sein Credo: Alles Erleben ist in Geschichten. 1999 gründete er eine Agentur für medizinische Fachberatung für die Film- und Fernsehbranche. Pablo Hagemeyer ist Experte für Medizin im Drehbuch und somit Brückenbauer zwischen der evidenzbasierten Medizin und der Unterhaltungsbranche. 2020 schrieb er den Spiegel-Bestseller «Gestatten, ich bin ein Arschloch» (2020 Edenbooks), er ist Fachbuchautor («Fantasiereisen», 2017 Junfermann), Podcaster und Dozent an der Münchner Filmwerkstatt.



### Dr. med. Jan Gysi

Jan Gysi ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie. Er arbeitet seit 2014 im interdisziplinären Praxiszentrum Sollievo.net in Bern, zuvor Studium der Medizin in Bern und Paris sowie Assistenz- und Oberarztjahre in verschiedenen Kliniken im Kanton Bern. Durch die Arbeit mit sich schwer selbstverletzenden Patientinnen lernte er die traumatischen Vorgeschichten dieser Menschen kennen und spezialisierte sich in der Folge auf die Behandlung komplexer posttraumatischer und dissoziativer Störungen. Heute arbeitet er vorwiegend mit Opfern organisierter sexualisierter Ausbeutung (Kinderpornographie, Kinderprostitution, sexualisierte Ausbeutung, Menschenhandel, u.a.), gibt Supervisionen und hält Referate und Seminare in der Schweiz sowie im angrenzenden Ausland. Gemeinsam mit Dr. jur. Peter Rüegger gab er 2017 das «Handbuch sexualisierte Gewalt – Therapie, Prävention, Strafverfolgung» heraus. Im November 2020 erschien von ihm das Fachbuch «Diagnostik von Traumafolgestörungen». Durch die Arbeit mit Opfern erhält er täglich Einblick in die Folgen der Taten von Toxic Leaders.

---

Die drei Autoren trugen gleichberechtigt zur Erstellung des Sneak Peek II bei.

Der Begriff «Täter» wird nicht im juristischen Sinne verwendet

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Personen beider Geschlechter.

© Sämtliche Rechte am Text und deren Vervielfältigung liegen ausschliesslich bei den Autoren.

# Inhaltsverzeichnis

Checkliste

Zu den Autoren	3	
Rückblick auf Sneak Peek I	5	
Einleitung	7	
Was sind Toxic Leaders?	11	
Wo treffe ich toxische Personen an?	17	
Debatten und Fragen rund um toxische Personen	21	
Wissenschaftlicher Hintergrund zu Toxic Leaders	23	
Verhaltensmuster und Vorgehensweise toxischer Personen	41	
Die Geschichte von Sven und Jim	47	
Was hätte Sven vorgängig wissen müssen?	55	
1. Die Frühwarnsignale, die auf toxische Personen hinweisen	55	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Vorgehensweise der Täter	56	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Die Waffen der toxischen Personen	59	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Wie Sie sich vor einer toxischen Person schützen	64	<input checked="" type="checkbox"/>
Das Katz-und-Maus-Spiel	68	
Learnings aus dem Sneak Peek II	70	
Schlusswort der Autoren	72	
Test: So viel Narzissmus steckt in dir	73	<input checked="" type="checkbox"/>
Wie sie sich vor einer toxischen Person schützen	74	<input checked="" type="checkbox"/>
Vorschau auf Sneak Peek III	75	
Kontakte	76	
Bestellung Hardcopy	76	

# Rückblick auf Sneak Peek I

Grosse Dankbarkeit von interessierten Lesern und Betroffenen kam uns nach der Veröffentlichung des Sneak Peek I entgegen. Dankbarkeit, dass wir einen weiteren Beitrag zur öffentlichen Diskussion über Machtmissbrauch, psychische Gewalt und sexuellen Missbrauch geleistet haben. Aber auch, dass wir darauf hingewiesen haben, dass es nicht nur toxische Männer, sondern auch toxische Frauen gibt.

**Toxische Persönlichkeitsstörungen machen keinen Halt vor dem Geschlecht, der Ethnie, der Glaubensrichtung oder dem Wirtschafts- und Rechtssystem eines Landes. Es ist ein globales Phänomen.** Gewisse Wirtschafts- und Rechtssysteme machen es dem Toxic Leader einfacher. Aber er findet überall und jederzeit Wege, um seine egozentrischen Machtbedürfnisse zu stillen. Auch bei uns in der beschaulichen, kleinen Schweiz!

Einige Leser haben Mut gefasst und uns ihre ganz persönliche Geschichte erzählt. Alle sind starke, engagierte, bodenständige, wertbasierte und erfolgreiche Persönlichkeiten. Alle sind unwissend auf eine toxische Person getroffen und mussten sich unerwartet und unvorbereitet dem unfassbar grausamen, widerlichen und unmoralischen, verlogenen Machtspiel stellen.

Alle Geschichten haben eines gemeinsam: Durch die zunehmende Ohnmacht, Hoffnungslosigkeit, Erschöpfung und Isolation wären sie an der zerstörerischen Wirkung der toxischen Person fast zerbrochen.

Mit dem Sneak Peek II setzen wir unsere Arbeit fort. Wir wollen Unwissende, Interessierte und Betroffene anschaulich für die Muster und Frühwarnsignale toxischer Personen sensibilisieren und Ihnen Tipps und Hilfestellung geben, wie die toxische Abwärtsspirale abgebrochen werden kann.

A Narcisst, a Psychopath  
and a Machiavellian  
Walk in a Bar.

The bartender asks,  
who has the darkest  
personality out of the  
three? The Narcissist  
says: «Me», the Psycho-  
path says: «I don't care»,  
and the Machiavellian  
says: «It's whoever I  
want it to be».

Raj Chopra, 2013

# Einleitung

Das Thema «Toxic Leaders» ist so aktuell wie noch nie. Es vergeht kaum ein Tag, an dem in den Medien nicht ein neuer Fall bekannt oder ein bekannter Fall vertieft durchleuchtet wird. Mit der Stürmung des Capitols in Washington am 6. Januar 2021 hat ein maligner Narzisst sein Ziel, in die Weltgeschichte einzugehen, definitiv erreicht. Negativrekorde sammelte er jedoch schon vorher. Als erster Präsident wurde er bei Twitter gesperrt. Zweimal ist ein Impeachmentverfahren gegen ihn eröffnet worden. Er wurde über 30'000 Lügen in vier Jahren Amtszeit bezichtigt<sup>2</sup>. Entgegen aller Widerstände hat er mehrere internationale, jahrelange Abkommen gekündigt, die global zur Stabilität der Weltordnung beitragen.

Seine Motive und Verhaltensweisen waren schon lange bekannt, trotzdem gewann er die Wahlen 2016. Rund 73 Millionen Amerikaner haben ihm seine Stimme gegeben. War das naiv? Oder leichtgläubig? Eindrücklich kann an diesem Beispiel einmal mehr aufgezeigt werden, wie Worte ihre Macht entfalten und am Ende zu Zerstörung und Tod führen können.

**Wenn lange genug ein zerstörerisches Narrativ erzählt wird, kulminiert es letztlich in eben diesem: Zerrüttung und Gewalt.**

Obwohl uns die Menschheitsgeschichte diesen Zusammenhang bereits mehrfach lehrte und die Entwicklung vorhersehbar oder zumindest zu vermuten war, haben sowohl die Verantwortlichen als auch die Gesellschaft jahrelang zugeschaut und keine Vorkehrungen getroffen. Wie konnte das passieren? Waren sie zu wenig mutig und wollten ihren Job nicht riskieren? Waren ihnen die Funktionsweise und der Zerstörungswille der Toxic Leaders nicht ausreichend bekannt? Oder hofften sie vor lauter Ohnmacht und Überforderung, dass sich das Problem dann schon irgendwann von alleine lösen werde?

Die Geschichte des Beobachtens statt des Handelns wiederholt sich immer und immer wieder. So können toxische Personen stets viel zu lange ihr Unwesen treiben, bevor sie vom Korrektiv gestoppt werden. Das ist nicht nur schädlich für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, es fordert auch unzählige unnötige Opfer, die weit weg von der Öffentlichkeit still leiden und keinen Schutz erfahren.

---

2 Washington Post: «Fact Checker, updated Jan. 13, 2021: In 1455 days, President Trump has made 30'529 false or misleading claims.»

Nicht selten gelingt es den reue- und gewissenlosen Tätern<sup>3</sup>, die Opfer-Täter Rolle umzukehren, die Schuld auf das Opfer zu schieben und Dritte zu ihren eigenen Zwecken einzuspannen. Die Raffinesse der toxischen Personen ist grenzenlos. Oft fehlt den Staatsanwälten, Richtern und Anwälten das Wissen um die Symptomatologie der traumatisierten Opfer, sodass ihr auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinendes Verhalten falsch gedeutet, ihre Glaubwürdigkeit angezweifelt, ihre Geschichte als nicht glaubhaft beurteilt wird und am Ende der Täter anstatt das Opfer Schutz vom Gericht erhält. Dies führt zu einer weiteren Traumatisierung des Opfers.

Diese surreale Erfahrung musste auch Sven erfahren. Er, der sich sein Leben lang für die Schwächsten eingesetzt hat. Es erfüllt ihn heute noch mit Traurigkeit, wenn er an das Vergangene zurückdenkt. «Ich habe viel zu spät realisiert, wie Jim funktioniert. Er hat die Gabe, jedes kleinste Detail zu dokumentieren und ins Gegenteil zu verdrehen. Dadurch konstruiert er eine neue, glaubhaft erscheinende, jedoch faktenlose Geschichte. Mit Hilfe seiner kognitiven Empathie kann er die neu konstruierte Geschichte glaubhaft vor Gericht vortragen. Bis ich Jims machiavellischen Plan durchschaute, war es schon zu spät», rekapituliert Sven.

Unbestritten hinterlassen toxische Personen in ihren Karrieren mehrere traumatisierte Opfer und zerstören Existenzen von Einzelpersonen und ganzen Familien. Das Leid, das sie verursachen, ist immens. Die traumatisierten Opfer werden zu Patienten, deren Trauma nicht selten chronisch wird. Die dadurch entstehenden Gesundheits- und Sozialkosten sind enorm. Wie hoch diese externalisierten Kosten von einzelnen Unternehmen sind, gilt es in weiteren Studien herauszufinden.

Es stellt sich die Frage: Warum gilt hier nicht das Verursacherprinzip? Würde es nicht rascher zu einem Wandel in den Führungsstrukturen kommen und die Sorgfalt bei den Auswahlkriterien für Mitarbeitende erhöhen, wenn sich das Unternehmen für den verursachten Schaden zu verantworten hat und nicht der Prämien- und Steuerzahler?

---

3 Der Begriff «Täter» wird nicht im juristischen Sinne verwendet.



Verhindern toxische  
Personen den dringend  
notwendigen Wandel  
hin zu agilen, resilienten  
Unternehmen und  
einem «Purpose Driven  
Leadership»?

Anja Oswald

Unsere Arbeitswelt ist in stetigem Wandel. Neudeutsch befinden wir uns in der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Unsere Welt wird immer volatil, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger. Die Digitalisierung, der demografischer Wandel, die Generationen Y und Z und die zunehmende Individualisierung und Personalisierung verändern die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeitende in Richtung Agilität, flache Hierarchien und Mitsprachemöglichkeiten in den Teams. Dies entspricht nicht den Verhaltensmustern toxischer Personen. Sind Toxic Leaders in dem Fall ein Auslaufmodell? Dinosaurier der Urzeit, die vom Aussterben bedroht sind? Oder schaffen sie es erneut, dank ihrer kognitiven Empathie, Lügen und Manipulation gegen aussen den Schein zu wahren und ihre Manipulationstechnik weiter zu verfeinern und verdeckt ihr Spiel zu perfektionieren? **Das Leben im Konflikt zwischen «Schein und Sein», die hohe innere Leidensfähigkeit und das professionelle Manipulieren sind ihnen beinahe angeboren.** Es wäre ihnen zuzutrauen.

Ein Grund mehr, um Interessierte und Betroffene für die Funktions- und Verhaltensweise von toxischen Personen zu sensibilisieren. Wir wollen aber auch zum Denken anregen, öffentliche Diskussionen anstossen, den Betroffenen toxischer Personen eine Stimme geben und den Zeugen von Machtmissbrauch Mut machen, damit sie nicht länger betreten wegschauen, sondern die Opfer unterstützen, ihnen Hilfestellungen anbieten und Halt geben, statt sie fallen zu lassen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.

Das Autorenteam:

Dr. med. Anja Oswald

Dr. med. Pablo Hagemeyer

Dr. med. Jan Gysi

# Was sind Toxic Leaders?

Toxic Leaders weisen Eigenschaften der dunklen Tetrade<sup>4</sup> auf. Die dunkle Tetrade ist eine Kombination aus Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie und Sadismus<sup>5,6</sup>. Diese vier Persönlichkeitseigenschaften zeigen sich in jedem Toxic Leader in unterschiedlicher Ausprägung. Doch auch wenn die Ausprägungen Unterschiede aufzeigen, so sind doch die Muster und Frühwarnsignale toxischer Personen ähnlich und vergleichbar. Genauso wie Verhaltensweise und Symptome von traumatisierten Opfern vergleichbar sind.

Mit ihrem Charme und ihrer Gewissenlosigkeit gelingt es ihnen, das Umfeld zu blenden. Werden sie dabei ertappt, schieben sie die Schuld gekonnt auf Dritte und bezichtigen ihre Opfer als Täter. Sie nutzen dabei deren Verletzlichkeit bewusst aus und retraumatisieren sie willentlich ein weiteres Mal.

**Zwei wesentliche Eigenschaften helfen den toxischen Personen, ihre machiavellischen Pläne umzusetzen. Sie können faszinieren. Und sie sind begabte Geschichtenerzähler.** Sie schaffen es, innert weniger Stunden mit Inbrunst und aus voller Überzeugung glaubwürdig und nachvollziehbar die unterschiedlichsten Geschichten an verschiedene Stakeholder zu erzählen. Nicht nur ihre kognitive Empathie helfen ihnen dabei, sondern auch ihre Fähigkeit, die eigenen Lügen als neue Wahrheit in ihre eigenen Gedanken zu integrieren. So schafft es auch der beste Menschenkenner nicht, die Lügen zu erkennen. **Nur das konsequente Einfordern von Fakten kann den Schwindel aufdecken.**

Doch ihre überzeugende Darlegung lässt das Einfordern von Fakten überflüssig erscheinen, sodass die meisten Zuhörer gar nicht auf die Idee kommen. Und diejenigen, die sich Fakten wünschten, trauen sich meist nicht, nachzufragen. Denn unterschwellig spüren sie intuitiv, dass ihnen diese Forderung zum Verhängnis werden könnte. Und wer möchte sich schon mit einer breit gefeierten Persönlichkeit anlegen?

---

4 Tetrade: Das aus vier Einheiten bestehende Ganze; Duden

5 Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563.

6 Chabrol, H., Van Leeuwen, N., Rodgers, R., & Séjourné, N. (2009). Contributions of psychopathic, narcissistic, Machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency. *Personality and individual differences, 47*(7), 734-739.

Not all psychopaths  
are in prison.  
Some are in the  
boardroom.

Robert Hare, 2002

Diese drei Punkte – Faszination, Vermitteln von glaubhaften Stories sowie diffuse Verunsicherung oder gar Angst Fakten einzufordern und zu überprüfen – sind wesentliche Punkte, warum sich toxische Personen viel zu lange im Sattel halten können. Wir werden im weiteren Verlauf noch vertieft darauf eingehen.

In verschiedenen Studien<sup>7</sup> konnte gezeigt werden, dass die Kombination von sexueller Lust, übertriebener Selbstüberschätzung und realer, tatsächlicher Macht dazu führen, dass die sonst im Beruf rational nach machiavelischem Plan vorgehenden toxischen Persönlichkeiten jede Risikoabwägung ausblenden und eine öffentliche Blamage und den Verlust von Amt und Würde für einen für Aussenstehende gering erscheinenden «Lustgewinn» riskieren. Beispiele von toxischen Personen, die infolge von inszenierten Sexorgien, Sexskandalen, sexuellem Missbrauch oder Vergewaltigung Amt und Würde verloren haben, gibt es in der Vergangenheit wie in der Gegenwart viele.

«Als aufmerksamer Therapeut rutsche ich unruhig auf meinem Therapeutesessel herum, wenn ich in der Zeitung lese, wie im belgischen Lockdown eine Sexorgie<sup>8</sup> trotz strenger Kontaktsperrn auffliegt und ein EU-Parlamentarier vor den Polizeibeamten erklärt, er beantrage parlamentarische Immunität. Am Ende droht er erst noch damit, er würde mitten in der Nacht den belgischen Aussenminister anrufen. Unfassbar, wie selbstsicher und selbstherrlich jemand die Chuzpe besitzt, Beamte zu bedrohen», kommentiert Hagemeyer.

«Trotz aller Tragik sorgte diese Geschichte mit Sicherheit für einen Lacher am Stammtisch», schmunzelt Oswald und wirft ein: «Aber es ist auch ein ideales Anschauungsbeispiel. Wie vorgängig zitiert, zeigen Studien genau das auf! Ein Toxic Leader riskiert eine öffentliche Blamage oder sogar der Verlust von Amt und Würde für einen gering erscheinenden Lustgewinn. Auch in diesem Fall führte diese Eskapade bereits am nächsten Tag zum Rücktritt des Würdenträgers.» Doch dem nicht genug! Die Ehefrau des Parlamentariers ist eine Verfassungsrichterin des Landes. **Ihr Ehemann setzte also nicht nur seine eigene Ehre und berufliche Karriere aufs Spiel, sondern auch die Würde und Karriere seiner Frau, geschweige denn seines Kindes.** «Und das alles für einen Sex-Kick mit Gleichgesinnten während des Lockdowns? Dass es sich hier um einen intelligenten Mann handeln muss, darf aufgrund seiner Funktion vermutet werden», fügt Oswald nachdenklich an. «Und das ist ein Parlamen-

---

7 Wirth, H.J. (2007). Narzissmus und Machtmissbrauch in der Psychotherapie. Psychoanalytische Familientherapie; 8:85 98

8 <https://www.watson.ch/1349764407>

tarier, der die weitere Zukunft seines Volkes mitbestimmt!», fügt Gysi hinzu. «Wahnsinn», ergänzt Oswald, «denn die Gier nach dem kurzfristigen Kick, die Selbstbezogenheit seines Handelns und der Umgang mit der Polizei veranschaulichen, dass es sich hier wohl kaum um eine geerdete Person handelt, die gelernt hat, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen.» Hagemeyer bemerkt lakonisch: «Man sagt nicht von ungefähr, der Fisch fängt beim Kopf an zu stinken. Auch ein Luxuskarpfen tut das irgendwann.» Jan Gysi ergänzt: «Das ist in der Tat ein Trauerspiel! Lasst uns zum Schluss für den Leser noch festhalten, dass diese Geschichte aus den Medien zitiert ist und wir nicht sagen können, ob es sich hier um einen Toxic Leader handelt. Wir können nur festhalten, dass diese Handlungen, wenn sie tatsächlich so stattgefunden haben, sehr viele Fragen in diese Richtung aufwerfen.»

Gysi erinnert sich: «In den 1990er Jahren gab es in Belgien den Fall Dutroux, ein belgischer Mörder und Sexualstraftäter, der mehrere Kinder und Jugendliche entführt, sexuell missbraucht und vier davon ermordet hat. Berühmt wurde der Fall zudem wegen eklatanten Fehlern bei den Polizeiermittlungen und weiteren 27, teils mysteriösen Todesfällen unter den Zeugen. Es wurde deshalb vermutet, dass Dutroux Teil eines Missbrauchsringes war, dessen Hintermänner nie bestraft werden konnten. Verschiedene Hinweise, dass Mittäter aus der Regierung und aus dem Königshaus stammen, wurden nie systematisch untersucht. Dutroux ist die Extremform eines besonders abgründigen Toxic Leaders und Anführer eines Missbrauchsringes. Er sitzt heute noch im Gefängnis. Neue Missbrauchsskandale, zum Beispiel in Bergisch Gladbach und Lügde, haben aufgezeigt, wie Menschen mit der dunklen Tetrade auch heute noch Missbrauchsringe organisieren und dies dank neuen Verschlüsselungstechnologien sogar noch raffinierter, anonymisierter und für die breite Öffentlichkeit unsichtbarer organisieren können als früher.»

Aber auch innerhalb von Familien zeigen sich erschütternde Beispiele von psychischer Gewalt und sexuellem Missbrauch. **In den von Stone<sup>9</sup> untersuchten Fällen blieben der maligne Narzissmus der Familienoberhäupter allen Verwandten und Bekannten verborgen.** Mit Ausnahme der Anwälte und den betreuenden Psychotherapeuten, die die Mütter berieten und begleiteten, wusste nicht einmal der engste Freundeskreis davon.

---

9 Stone, M.H. (2017). Epidemiologie und Verlauf Antisozialer Persönlichkeitsstörungen, 13 41, Handbuch der Antisozialen Persönlichkeitsstörungen, Schattauer Verlag

Männer in leitender  
Funktion schützen  
häufig ihresgleichen.  
Entweder, weil sie selbst  
Narzissten sind oder  
weil sie Narzissten als  
Rudelführer akzeptieren.

Jan Gysi

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Toxic Leader eine Führungskraft in privatwirtschaftlichen oder not-for-profit Organisationen, in Leitungsgremien von Universitäten, in der Politik, sozialen Einrichtungen, in der Leitung von kirchlichen Institutionen oder kriminellen Banden ist. Doch vor Eintritt in die Führungsfunktion hat jede toxische Person eine «Mitarbeiterkarriere» hinter sich. Nicht genug: jeder Toxic Leader ist neben dem Beruf auch in der Freizeit und im Privaten in unterschiedlichen Rollen als toxische Person aktiv. Somit kann jede und jeder von uns überall und jederzeit unerwartet und unvorbereitet auf toxische Personen treffen. Auch wenn die Zahl toxischer Personen nicht riesig ist, so ist die Stärke und Reichweite ihrer Zerstörungskraft enorm. Die Opfer trifft es mit voller Wucht, zerstört ihre Existenzen oder gar ihre Leben. Ein Toxic Leader hat immer eine Vielzahl von Opfern in seiner Vitae vorzuweisen.



# Wo treffe ich toxische Personen an?

Wie wir vorgängig gesehen haben, können wir überall und jederzeit auf toxische Personen treffen: im Privaten, in der Freizeit und im Beruf.

## I Einige Beispiele toxischer Personen:



Toxic Leader  
Toxischer Co-Worker  
Toxische unterstellte Mitarbeitende



Toxische Lehrer  
Toxischer Pfarrer und Priester



Toxische Trainer und Coach



Toxischer Ehemann  
Toxische Ehefrau



Toxischer Geliebter



Loverboy<sup>10</sup>



Toxischer Vater  
Toxische Mutter

---

10 Loverboy-Missbrauch: Der Loverboy ist dadurch gekennzeichnet, dass der Täter das typischerweise jugendliche Opfer durch Vorspielen einer Liebesbeziehung, häufig begleitet durch zunehmende Isolation von seinen bisherigen Bezugspersonen, dazu bringt, sich zu prostituieren und ihm einen wesentlichen Teil, oder den gesamten Prostitutionserlös, abzugeben [Quelle: Gysi Jan, (2020): «Diagnostik von Traumafolgestörungen», Hogrefe Verlag, S. 32f]

Die Charaktereigenschaften toxischer Personen bleiben unabhängig von ihrer Tätigkeit im beruflichen und privaten Umfeld unverändert. Die Erfolgreichen haben über die Jahre gelernt, in der Öffentlichkeit kompetent aufzutreten und ihr Gefühlsinneres gut zu kontrollieren. Entsprechend wirken sie ausgeglichen, charmant, zuvorkommend und ruhig. Die toxische Person selbst fühlt sich jedoch stets angespannt und braucht viel Energie, um der inneren Unruhe Einhalt zu gebieten. «Das ist ganz typisch», sagt Hagemeyer, **«Die Psychopathen bezeichnen dies als positive Eigenschaft im Sinne ihrer grossen Leidensfähigkeit. Sie sind bereit, diesen inneren, anhaltenden Druck auszuhalten, um unerkant im Versteckten weiter ihr Unwesen treiben zu können.»**

Gerade in jüngster Zeit sind wieder einige Fälle in der Schweiz und in Europa, aber auch weltweit an die Öffentlichkeit gekommen, wo das Umfeld völlig überrascht und mit Erstaunen feststellt: «Er war so ein charmanter, zuvorkommender, liebenswerter und hilfsbereiter Mann. Ich sah ihn als Traumschwiegerson für meine Tochter. Ich bin schockiert, entsetzt und kann nicht fassen, dass ich mich so getäuscht habe.»

«Im Beruf sind die Narzissten viel angepasster, netter und empathischer als im Privaten. In der Familie verhalten sie sich schädlicher, also impulsiver, gereizter und auch zerstörerischer. Das haben mir die wenigen mild ausgeprägten und reflektierten Narzissten in Therapiegesprächen bestätigt.» Hagemeyer führt fort: «Da der Narzissmus wie alle Persönlichkeitsstörungen dimensional gesehen werden muss, offenbaren milde bis mässig ausgeprägte Narzissten ihre privaten Ausraster und bereuen sie nachträglich teilweise auch. Ein psychopathischer Narzisst würde sich hingegen schwertun, private zerstörerische Grenzüberschreitungen zu bereuen oder davon zu berichten. Nicht nur, weil er damit möglicherweise auch einen Straftatbestand erfüllt hat. Sondern auch, weil er uneinsichtig ist und nicht reflektieren kann», so Hagemeyer<sup>11</sup>.

Die unterschiedlichsten Begrifflichkeiten, wie maligne Narzissten, Soziopathen, Perverse, Sadonarzissmus, antisoziale Persönlichkeiten, soziopathische Wirtschaftskriminelle oder narzisstische Psychopathen sind für den Laien kaum greifbar und lassen eine Ratlosigkeit zurück. Die Begrifflichkeiten suggeriert einem Unwissenden einzig eine kranke, therapiebedürftige Person. Das macht das Modell der «toxischen Person» oder «Toxic Leader» für Laien so hilfreich und ist deutlich leichter zu verstehen.

---

11 Nach der neuen ICD-11 unterscheidet die Wissenschaft drei Dimensionen der Ausprägung einer Persönlichkeitsstörung, von leicht, mittelgradig bis schwer. Diagnostik von Traumafolgestörungen, Jan Gysi, hogrefe Verlag, S.17

Denn wenn auch die Eigenschaften von Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie und Sadismus im Einzelindividuum unterschiedlich ausgeprägt sind, so kann den Unwissenden mit Hilfe von Mustern und Frühwarnsignalen eine Hilfestellung zur Hand gegeben werden. «Wer die Vorgehensmethoden und Warnhinweise dieser Menschen kennt, kann beim Zusammentreffen mit solchen Personen das Toxische rascher durchschauen und sich dadurch auch besser schützen», sagt Jan Gysi. «Für Ahnungslose ist es absolut unmöglich, sich diese abartig spezifische Art zu denken, zu fühlen und zu handeln überhaupt vorzustellen. Das ist die grosse Schwäche von Unwissenden. Ohne dieses Wissen werden sie immer wieder von Neuem getäuscht», ergänzt Hagemeyer.

# I Jüngste Medienberichte:

## Vatikanbank



Die Kassen des Vatikans waren lange eine Black Box, die für Finanzskandale sorgten. Missbrauch fällt leicht bei der unübersichtlichen Struktur des päpstlichen Reichtums.

## Maggingen



Im Sommer 2020 berichteten ehemalige Athletinnen aus der rhythmischen Gymnastik, wie sie am Sportzentrum in Maggingen über Jahre mit fragwürdigen Methoden gedrillt wurden. Die Ergebnisse des externen Untersuchungsberichts sind vernichtend.

## Wirecard



Mit Hilfe eines Unternehmenskults blieben die Machenschaften von Wirecard lange unbemerkt. Nun muss BaFin-Chef Hufeld gehen.

## Massenproteste in Russland



Die Solidaritätskundgebungen für Alexej Nawalny nach dessen Verhaftung am 17. Januar 2021 waren die grössten seit Jahren. Es gab auch so viele Festnahmen wie schon lange nicht mehr. Opfer von Polizeigewalt berichten von ihren Erlebnissen.

# Debatten und Fragen rund um toxische Personen

Sind wir auch in der Schweiz bereit für eine öffentliche Diskussion und Debatte? Die Zunahme von Fällen von Machtmissbrauch und seelischer Gewalt ist offensichtlich. Die Sensibilisierung der Gesellschaft ist zwingend notwendig, damit Betroffene die notwendige Unterstützung erhalten, nicht ungeschützt den Launen ihrer Angreifer ausgeliefert sind und am Ende ohnmächtig, hoffnungslos und ohne Perspektive in eine psychische Erkrankung, Isolation oder am Ende gar in eine soziale und finanzielle Verarmung abzudriften.

Ein aktuelles Beispiel sind die jüngst öffentlich gewordenen Fälle aus dem Leistungszentrum Magglingen<sup>12</sup>. Die ersten traumatisierten Opfer waren sehr mutig und haben sich bei der zuständigen Aufsichtsbehörde gemeldet. Statt dass sie angehört und unterstützt wurden, hat man sie unsensibel abgekanzelt, als wenig belastbar ausgegrenzt, isoliert, geschwächt und ein weiteres Mal seelisch und psychisch traumatisiert. Ein sich wiederholendes Szenario. Immer und immer wieder. Vor aller Augen. Über mehr als 18 Jahre. Und niemand hat gehandelt.

Die Demütigungen, die Qualen und die Einschüchterungen von Turnerinnen waren dem Schweizer Turnverband bekannt. Die Übergriffe erfolgten gar unter Aufsicht von Swiss Olympic. Die oberste Führung verteidigte argumentativ hartnäckig ihren Posten. Das unmenschliche Vorgehen wurde von offizieller Seite legitimiert.

Jeder von uns, der Demütigungen und seelischen Missbrauch bei Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, Freundinnen und Freunden beobachtet und sich aus Eigenschutz nicht vermittelnd für die Schwächsten in unserer Gesellschaft einsetzt, legitimiert diese zunehmende Form von psychischer Gewalt und ebnet Nachahmern das Feld. Denn die heutige Welt begünstigt die Entwicklung und die erfolgreiche Durchsetzung von narzisstischen Persönlichkeiten. Diese These vertritt unter anderem auch die bekannte Psychoanalytikerin und Bestsellerautorin Marie-France Hirigoyen.

---

12 Gertsch, Christof, Krogerus, Mikael (2020) «Die Magglingen-Protokolle – Misshandlungen im Schweizer Sport», Das Magazin

Marie-France Hirigoyen<sup>13</sup> hat in ihrem Buch «Die Masken der Niedertracht» eindrücklich die verschiedenen Erscheinungsformen von psychischer Gewalt an Arbeitsplatz, in der Familie und in der Partnerschaft beschrieben und anhand von Fallbeispielen aufgezeigt, wie schwer es ist, sich gegen eine Gewalt zur Wehr zu setzen, die nicht greifbar und nur schwer beweisbar ist. Auch wenn unsere Gesellschaft von dieser pervertierten Form der Gewalt bereits durchdrungen ist, ist es Hirigoyen mit ihrem Buch gelungen, in Frankreich eine heftige und anhaltende öffentliche Diskussion auszulösen.

Petra Morsbach geht in ihrem Buch «Der Elefant im Zimmer» noch ein Stück weiter und vertritt die These, dass sich im 21. Jahrhundert das Tabu Thema «Machtmissbrauch» sehr hartnäckig hält. Genauso hartnäckig wie das Tabuthema «Sexualität» zu Zeiten von Sigmund Freud. Dabei illustriert sie ihre Überlegungen investigativ anhand von drei realen, sehr tagesaktuellen Fallbeispielen<sup>14</sup>.

Wie können Toxic Leaders ihr Umfeld so lange blenden? Und warum dauert es so lange, bis einzelne Personen oder das Kollektiv dagegen vorgehen? Im Falle von Jeffrey Epstein war das kollektive Wissen bereits über 20 Jahre vorhanden und trotzdem konnte er ungehindert weitere Opfer peinigen und nachhaltig schädigen, bevor er in Gewahrsam genommen wurde. Dasselbe Bild zeigte sich bei Harvey Weinstein und dem US-Sportarzt Larry Nassar. Larry Nassar machte 156 junge Mädchen zu seinen Opfern.<sup>15</sup> Und das ist nur die Zahl jener, die ihre Scham und Angst überwandern und sich offiziell meldeten. Mit Medienstar Olivier Duhamel hat nun auch Frankreich einen jüngsten Fall<sup>16</sup>. Der Vergewaltigungsfall löste eine neue Me-Too-Welle aus. Innert kürzester Zeit meldeten sich unzählige Opfer, die dasselbe erlebt hatten. Wir werden im wissenschaftlichen Teil nochmals vertieft darauf eingehen.

Warum braucht es zuerst zahlreiche Skandale und unzählige, traumatisierte weibliche und männliche Opfer, bevor es zur Anklage von mächtigen Persönlichkeiten kommt, bei denen das kollektive Wissen über die Straftaten vorhanden ist? Fehlt es an Zivilcourage? Oder ist es die diffuse Angst, die

---

13 Hirigoyen, Marie-France (2002), Die Maske der Niedertracht, Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. dtv Verlag

14 Morsbach, Petra (2020). Der Elefant in meinem Zimmer, Über Machtmissbrauch und Widerstand, Essay, Penguin Verlag

15 Doyle, J. (2019). Harassment and the Privilege of Unknowing: The Case of Larry Nassar. *differences*, 30(1), 157-188.

16 <https://www.luzernerzeitung.ch/international/inzest-frankreichs-harvey-weinstein-ein-vergewaltigungsskandal-loest-eine-neue-metoo-welle-aus-ld.2087676>

solche Menschen ihrer Umgebung erfolgreich einimpfen und sich so selbst unschädlich halten oder gar das Umfeld in Bann ziehen? Oder fehlt das Wissen, um die Methoden der Manipulation zu durchschauen?

Existenzängste und Ohnmachtsgefühle des Einzelnen sowie des Kollektivs führen nicht selten dazu, dass sie sich bei Machtmissbrauch, Demütigungen und psychischer Gewalt lieber unschädlich halten, als den Betroffenen Unterstützung zu geben. Dieses Verhalten leistet dem Normalisierungseffekt Vorschub, der am Ende zur Legitimation, Akzeptanz, Abstumpfung und gar Verherrlichung und Nachahmung dieses unmoralischen, reuelosen Verhaltens führt.

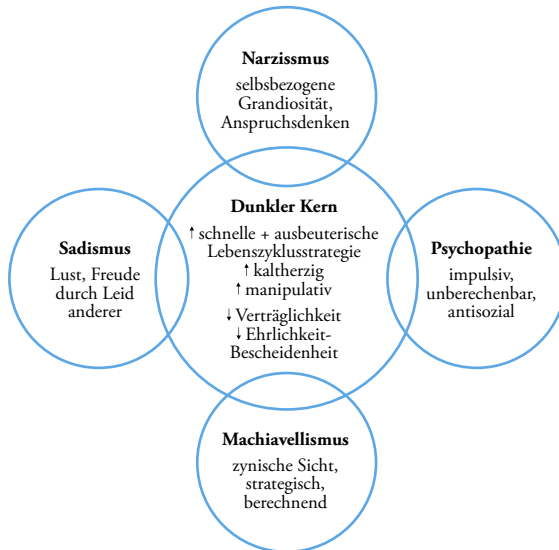
Aber auch das Regulativ, die Aufsichtsbehörde oder die Gerichte, sind mit dieser Thematik nicht selten überfordert. Es fehlt das Wissen um die Muster der Täter und die Symptomatologie der Opfer. Erst wenn ein offensichtliches Feld der Verwüstung vorliegt, greifen die Zuständigen korrigierend ein. Im Sneak Peek III werden wir vertieft auf dieses Thema eingehen.

## Wissenschaftlicher Hintergrund zu Toxic Leaders

Wie wir bereits im ersten Band festgehalten haben, sind toxische Personen nicht nur eine Gefahr für unser liberal-demokratisches System, sondern auch für unsere solide gewachsenen Wirtschaftsstrukturen und unsere Demokratie. Doch bevor wir das Thema vertiefen, möchten wir festhalten, dass gutartiger Narzissmus an sich nichts Verwerfliches ist, solange kein Machtmissbrauch und keine Bereicherung auf Kosten anderer stattfinden. Auch Manipulation ist zunächst normal. Jede und jeder tut es. Solange eine für andere schädliche Zielerreichung nicht ins Zentrum des eigenen Handelns rückt und an der Wertebasis unserer westlichen Kultur festgehalten wird, kann eine gutartige, narzisstische Persönlichkeit durch ihr charismatisches, visionäres Auftreten durchaus eine positive Wirkung auf ihr Umfeld erzielen.

In der nachfolgenden Zusammenstellung handelt es sich um wissenschaftliche Erkenntnisse aus internationalen Studien, Fachbüchern sowie Geschichten von Betroffenen, die die Verhaltensmuster toxischer Personen beschreiben. Die wissenschaftliche Grundlagen bildet die Basis für die eingestreuten Diskussionen der Autoren und die Illustrationsbeispiele. Entsprechend kommt es im wissenschaftlichen Teil zu Wiederholungen von bereits vorgängig erwähntem.

Der Begriff «Toxic Leader» wurde vor über 20 Jahren geprägt.<sup>17</sup> Bei der dunklen Triade<sup>18,19</sup> vereint eine Person mit toxischer Persönlichkeit<sup>20</sup> die Eigenschaften des Narzissten, des Machiavellisten und des Psychopaths auf sich. Bei der dunklen Tetrade<sup>21</sup> werden diese durch den Sadismus ergänzt. Ein «Toxic Leader» vereint also all diese Persönlichkeitsmerkmale in unterschiedlicher Ausprägung auf sich.



Aus der Masterarbeit: Die dunkle Seite der Persönlichkeit ans Licht bringen, Alexander Burkhard, Vertiefungsrichtung Klinische Psychologie, Referent: Prof. Dr. Patrick Boss, Zürich, Mai 2019; Abbildung 2: Hauptmerkmale der vier Tetrade-Mitglieder und ihr gemeinsamer dunkler Kern mit postulierten und empirisch bestätigten Merkmalen (Book et al., 2016).

- 
- 17 Whicker, M.L. (1996). Toxic Leaders: When Organizations Go Bad. Westport, CT: Quorum
- 18 Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- 19 Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of Personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, 7(3), 199-216.
- 20 Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf «eine Person mit toxischer Persönlichkeit» mit «eine toxische Person» oder «Toxic Leader» ersetzt und beschreibt eine Person, die die Eigenschaften des Narzissten, Machiavellisten und Psychopaths mit oder ohne Sadismus in sich vereint.
- 21 Erstpublikation: Chabrol et al. (2009). Contribution of dissociative symptoms to antisocial behaviour in a sample of high-school students. *Encephale*; 35:52-6



Toxic Triangle:  
Narzisstisches Handeln  
führt zu destruktiver  
Führung, wenn  
narzisstische Führer auf  
Geführte treffen,  
die für ihr Verhalten  
empfänglich sind,  
und ein passendes  
Organisationsumfeld  
vorhanden ist.

Padilla, 2007

Der Narzisst sucht Bewunderung und Anerkennung, der Machiavellist will um jeden Preis seine Ziele erreichen, dem Psychopathen geht es um die Genugtuung der Handlung selbst, ohne Empathie für die Opfer seiner Handlungen zu spüren, und dem Sadisten bereitet es Lust und Freude, anderen Leid zuzufügen. Die Extremform des Spektrums ist der sexuelle Sadismus. Hier führen das Leiden und der körperliche Schmerz des Opfers beim Sadisten zu sexuellem Lustgewinn. Oft zeigen sexuelle Sadisten abartige sexuelle Vorlieben<sup>22</sup>. Auch sie leben oft einen völlig unscheinbaren, gutbürgerlichen Alltag. Nicht einmal engste Freunde und Nachbarn wissen um ihre Vorlieben.

Das übergeordnete Ziel toxischer Personen ist es, die eigene Gier zu stillen und den Lustgewinn zu steigern<sup>23</sup>. Mit Hilfe ihrer erworbenen Selbstkontrolle, ihrem ausgesprochenen Charme und der engagierten Umtriebigkeit werden sie von den Unwissenden der Öffentlichkeit nicht selten als «Stütze der Gesellschaft» und «rechtschaffene Bürger» wahrgenommen. Den Opfer gegenüber ist das fast zynisch. Denn die an den Opfern angerichteten Schäden toxischer Personen reichen von geringen, noch zumutbaren Formen von psychischem Schmerz bis hin zu schwerster Traumatisierung unter Inkaufnahme erheblicher seelischer und körperlicher Schmerzen und Schäden. Aber auch wiederkehrende Gedanken, nicht mehr leben zu wollen, bis hin zum bewussten Hineintreiben des Opfers in den Selbstmord oder Tod sind nicht selten.

Toxische Personen schrecken auch vor Korruption nicht zurück. Sie unterhöhlen soziales Vertrauen, stellen das Rechtsbewusstsein infrage, setzen Fairness und Gerechtigkeit ausser Kraft, untergraben Chancengleichheit und begünstigen Machtmissbrauch. Die verursachten, deutlich leichter messbaren wirtschaftlichen Milliardenschäden sind im Vergleich zu den humanitären Schäden geradezu von geringerer destruktiver Auswirkung.<sup>24</sup>

Wird eine toxische Person doch einmal erwischt, weist sie spöttisch jede Vermutung, dass etwas mit ihr nicht stimmen könnte, von sich.<sup>25</sup> Statt den begangenen Fehler zu gestehen reagieren sie auf die Entlarvung ihres Fehl-

---

22 Briken, P., Hill, A., Kraus, C., & Lietz, K. (2007). Behandlungsleitlinie Störungen der sexuellen Präferenz: Diagnose, Therapie und Prognose. W. Berner (Ed.). Steinkopff Verlag Darmstadt.

23 Benjamin, J. (1996). Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht. Frankfurt a.M.; Stroemfeld

24 Kliche, T. Thiel, S. (2011) Korruption. Forschungsstand, Prävention, Probleme. Lengerich: Pabst

25 Hare, R.D. (1999b) Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths among us. New York: Guilford Press

verhaltens mit noch mehr Narzissmus. So wurde Dennis Kozlowski, CEO von Tyco International, hochgejubelt, bis offensichtlich wurde, dass er unter anderem 81 Millionen Dollar Bonuszahlungen veruntreut hatte. Wäre er nur etwas weniger gierig und grossspurig aufgetreten, hätte er das Gericht als freier Mann verlassen können. Stattdessen war er unfähig, Verantwortung für seine Handlung zu übernehmen. Ein typisches Zeichen für die unkorrigierbare Psychopathie. Den Schuldspruch kommentierte er wie folgt: «Wissen Sie, das ist ganz einfach. Ich habe 100 Millionen Dollar im Jahr gemacht und sitze hier auf der Anklagebank. Ein Geschworener, der auch hier im Gerichtssaal sitzt, muss sich dabei doch denken: so viel Geld! Irgendetwas mache ich falsch.»<sup>26</sup>

In Studien konnte aufgezeigt und nachgewiesen werden, dass in zwei Dritteln der wenig erfolgreichen Firmen ausgeprägte Egozentriker in der Führungsetage sitzen.<sup>27</sup> Die Übertragung realer Macht auf Personen mit entsprechender Persönlichkeitsstruktur verleitet diese zu grandiosen Fantasien und Illusionen der eigenen Autonomie, zu übersteigerten Selbstüberschätzung, zu Rücksichtslosigkeit und zu ausbeuterischem Verhalten anderen gegenüber. Die krankhaften Lügen und Manipulationen für die eigenen Zwecke, die fehlende Empathie, die Arroganz, die geringe Frustrationstoleranz, das reulose Handeln sowie die Tendenz, andere zu entwerten, zeichnen ihr Verhalten aus. Das einzige Ziel toxischer Führungskräfte ist es, die eigene Gier zu stillen und den Lustgewinn zu steigern.<sup>28</sup>

Toxic Leaders fordern eine autoritäre Führungsstruktur aus Kontrolle und Angst und fallen häufig durch Mikromanagement und übertriebenes Controlling auf: «Er erzeugt ein Maximum an Angst bei einem Minimum an Signifikanz.»<sup>29</sup> Personen, die sich so schädlich verhalten, sind beratungsresistent. Für sie herrscht keine Feedback-Kultur. Sie haben ein manipulatives Senderbewusstsein, das schwer zu durchdringen ist. Die krankhaften Lügen und Manipulationen für die eigenen Zwecke, die fehlende Empathie, die Arroganz, die geringe Frustrationstoleranz, das reulose Handeln sowie die Tendenz, andere zu entwerten, zeichnen ihr Verhalten aus.

---

26 Stone, M.H. (2017). Handbuch der Antisozialen Persönlichkeitsstörungen; Epidemiologie und Verlauf Antisozialer Persönlichkeitsstörungen, S.28, Schattauer Verlag

27 Collins, J.M. (2001). Firmenchefs brauchen kein überzogenes Ego. Harvard Business Manager; 4:9 21

28 Benjamin, J. (1996). Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht. Frankfurt a.M.; Stroemfeld

29 Reed, G. (2004). Toxic Leadership. Mil Rev; 84:67 71

So frustrierend die Erkenntnis auch sein mag. In Sachen Reichtum und Langlebigkeit können die Anzugstäter unter den Psychopathen durchaus vom Leben begünstigt sein. Eine Anzahl an Managern, Verwaltungs- und Stiftungsräten, Verantwortlichen von NGO, Gewerkschaften und Verwaltung, wie Politiker leben nach diesem Prinzip und dies auch durchaus erfolgreich. Mit Ausnahme von absonderlichen Beispielen.<sup>30</sup> Denn sie schaffen es, häufig auf für Laien unerklärliche Weise, ihren Kopf stets aus der Schlinge zu ziehen. Sei es, indem sie mit ihrem Charme und ihrer Eloquenz das Gegenüber von ihrer Unschuld zu überzeugen vermögen. Sei es, dass sie die Schuld anderen in die Schuhe schieben oder mit Lügen, mehrdeutigen Aussagen, vagen Andeutungen und Verstrickungen Ängste projizieren und streuen, die dem Gegenüber zu erkennen geben, sich besser nicht mit dieser Person anzulegen. Da sie gewissenlos sind und keine Reue kennen, wirken sie auch beim Lügen auf das Gegenüber überzeugend authentisch. Wegen dieser Eigenschaft sind sie auch so schwer zu erkennen. Da sie vage formulieren und stets grossen Interpretationsspielraum offen lassen, kann man ihnen selten Konkretes nachweisen. Wie viele toxische Personen in hohen Management- und Aufsichtsfunktionen vertreten sind, ist nicht bekannt.<sup>31</sup> In der Normalbevölkerung gehören ca. 2-5% der Menschen zu diesem Kollektiv. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Zahl der toxischen Personen an der Führungsspitze deutlich höher zu liegen kommt.

---

30 Stone, M.H. (2017). Handbuch der Antisozialen Persönlichkeitsstörungen; Epidemiologie und Verlauf Antisozialer Persönlichkeitsstörungen, S.28, Schattauer Verlag

31 Stone, M.H. (2017). Handbuch der Antisozialen Persönlichkeitsstörungen; Epidemiologie und Verlauf Antisozialer Persönlichkeitsstörungen, S.28, Schattauer Verlag

Eine toxische Person ist  
stets bemüht darum,  
zu bezaubern, ohne sich  
selbst einzufangen zu  
lassen.

Pablo Hagemeyer

# Kognitive Empathie – Mitgefühl auf Knopfdruck

Die wirklich erfolgreichen Anzugstäter verstehen ihr Handwerk bis zur Perfektion und können gezielt die Eigenschaften des Narzissten, Machiavellisten, Psychopaths und Sadisten dort einsetzen, wo es im Sinne ihrer Zielerreichung die beste Wirkung erzielt. Dabei verwirren sie ihr Gegenüber derart, dass diese Person am Ende denkt, sie hätte einen Fehler begangen. Ihre psychopathischen Wesenszüge machen ihnen ein skrupelloses Vorgehen einfach.<sup>32</sup>

So war auch Bernie Madoff, ein ehemaliger Finanz- und Börsenmakler, eine ausgesprochen joviale, philanthropische und charmante Person. Und doch war er ein klassischer und reueloser Psychopath, der lediglich auf seinen eigenen Vorteil bedacht war.<sup>33</sup> Über seinen Investmentfonds nach Ponzi-Schema konnte er über mehrere Jahrzehnte die Öffentlichkeit und viele enge Freunde erfolgreich belügen und mit seinen undurchsichtigen Taktiken insgesamt rund 65 Milliarden Dollar veruntreut. Im Juni 2009 wurde er zu 150 Jahren Haft verurteilt.

Dass sie dies ohne Reue und Mitleid mit ihren Opfern tun können, verdanken sie der Fähigkeit, eine vermeintliche Empathie bewusst an- und abschalten zu können. **Diese Fähigkeit wird als kognitive Empathie bezeichnet. Benötigen sie zu Manipulationszwecken die Motive und Gefühle des Gegenübers, schalten sie diesen Mechanismus an. Dank dieser Fähigkeit bewegen sie sich mit beträchtlichem Geschick in der Öffentlichkeit und in der Gesellschaft und werden als sympathische, charmante Bürger wahrgenommen.** Mittels Hirnscans (funktionaler MRT) konnte diese Fähigkeit bildlich dargestellt werden. «Wer es (kognitive Empathie) besitzt, kann das soziale Spiel perfekt mitspielen. Aber im Grundzustand ist der Empathie-Schalter auf «Aus». Solche Menschen können im Umgang ungemein gewinnend sein. Und dann hacken sie Ihnen ohne zu zögern die Hand ab, weil sie Ihre Rolex haben wollen», sagt der französisch-deutsche Hirnforscher Christian Keysers, Autor der Studie.<sup>34</sup> Im übertragenen Sinne kann die Rolex auch der Job des Vorgesetzten oder die Ehefrau des besten Freundes sein.

---

32 Gaslicht 1940 (1960) <https://www.youtube.com/watch?v=V4fudDO8tqM> – Der Begriff «gaslighting» wurde in der Psychiatrie durch diesen Film geprägt

33 Paulhus, D. L. Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563

34 Zitat aus dem Interview mit dem deutsch-französischen Hirnforscher Christian Keysers über seine Experimente mit Psychopathen. <https://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/103361816>

Die vermeintliche «Empathie» aktivieren toxische Personen bewusst und teilweise instinktiv, wenn es ihnen einen unmittelbaren persönlichen Nutzen bringt oder zu ihrer persönlichen Zielerreichung beiträgt. Sie verhalten sich wie ein Raubtier, das seine Beute vorgängig genau beobachtet, sie dann geschickt einfängt, um sie zu töten. Auch bei toxischen Personen ist die Strategie nicht erkennbar, denn sie ist wie beim Raubtier längst in Fleisch und Blut übergegangen.

**Im Gegensatz zu der bewusst eingeschalteten kognitiven Empathie, mit deren Hilfe toxische Personen den eigenen Profit maximieren, steht die emotionale Empathie für das absichtslose, zutiefst liebevolle und menschliche Mitfühlen mit dem Mitmenschen.**

Nicht selten nutzen sie ihre Verfügungsgewalt auch dazu, Frauen zu dominieren. Solche destruktiven Auswirkungen auf die betroffenen Frauen und ihre Familienangehörigen [...], [...] auf das Amt, das sie repräsentieren [...] sind von beachtlichem Ausmass.<sup>35</sup> Nicht ungewöhnlich, diese Strömungen finden sich auch in antifeministischen, extrem wertekonservativen, katholischen Bereichen unserer Gesellschaft, die unsere Moderne ins Mittelalter zurück predigen wollen. Leider sind diese Gruppierungen nicht unvermögend und haben finanziell einen langen Atem, um ihre Werte in radikalisierten Lagerkämpfen zu verteidigen. Dabei sind wir gesellschaftlich und religiös längst in der Moderne angekommen, was jedoch eine antifeministische Bewegung umkehren will.<sup>36</sup>

Wie Kliche und Thiel<sup>37</sup> in ihrer Arbeit festhalten, ist der finanziell-wirtschaftliche Schaden, den toxische Personen anrichten, immens. Doch das soziale Leid, das sie durch ihr gewissenloses destruktives Verhalten an ihrem beruflichen und privaten Umfeld anrichten, ist um einiges grösser. Die durch diesen Machtmissbrauch verursachten Schäden und die damit zusammenhängenden externalisierten Kosten von Unternehmen mit toxischen Führungspersonen sind Bestandteil weiterer Studien.

---

35 Wirth, H.J. (2007). Narzissmus und Machtmissbrauch in der Psychotherapie. Psychoanalytische Familientherapie; 8:85-98

36 [http://www.diskursatlas.de/index.php?title=Paul\\_von\\_Oldenburger](http://www.diskursatlas.de/index.php?title=Paul_von_Oldenburger)  
<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/05/29/10-key-findings-about-religion-in-western-europe/>

37 Kliche, T.; Thiel, S. Korruption. Forschungsstand, Prävention, Probleme. Lengerich: Pabst

## Auch privat können Anzugstäter grausam sein

Im privaten Bereich entfalten sich ihre immensen Grandiositätsfantasien meist ungebremst und ungecoacht. Während gegen aussen mit allen Mitteln der Schein der intakten Vorzeigefamilie gewahrt wird, zeigen sich familienintern gehäuft Fälle von Kindsmissbrauch, Vernachlässigung, körperlicher und seelischer Misshandlung von Ehefrauen oder hochgradig umstrittene Sorgerechtsfälle. Verrückt ist, dass die wahre Familiendynamik meist auch den engsten Freunden nicht bewusst ist. In den von Stone untersuchten Fällen blieb der maligne Narzissmus des Familienoberhauptes allen Bekannten und Freunden verborgen. Mit Ausnahme der Anwälte, die die Mütter juristisch vertraten, hatte bis zum Schluss niemand Kenntnis der Situation.<sup>38</sup>

## I Kinder toxischer Persönlichkeiten

Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht erstaunlich, dass ein grosser Anteil der Kinder toxischer Personen selbst psychische Auffälligkeiten zeigen. Denn die Sprösslinge müssen lernen, mit mehreren Realitäten umzugehen. Oder andersherum formuliert, sie müssen ihren Eltern loyal verbunden sein und gleichzeitig verschiedene unwahre Narrative aufrechterhalten, um darin selbst zu überleben. Nicht jedes Kind ist so widerstandsfähig, um eine derart komplexe Welt von Wahrheiten und Unwahrheiten ohne psychischen Schaden zu überstehen. Opfer von toxischer Personen haben infolge der wiederholten Traumatisierung ein erhöhtes Risiko, an Essstörungen zu erkranken. Der starke Gewichtsverlust oder die Gewichtszunahme der traumatisierten Menschen wird für die Gesellschaft sichtbar, nicht aber die dahinter liegenden grossen seelischen und körperlichen Schmerzen.

Mit seinem Buch «Das wahre «Drama des begabten Kindes»»<sup>39</sup> hat der 1950 geborene Psychotherapeut Martin Miller autobiographisch seine Geschichte als Kind zweier Kriegsflüchtlinge aus Polen beschrieben. Sein Vater, Andrzej Miller, war Soziologieprofessor und Generalsekretär der Schweizerischen Hochschulrektorenkonferenz. Seine Mutter war die in den Siebzigerjahren weltweit bekannte Kinderpsychologin und Psychoanalytikerin Alice Miller.

---

38 Stone, M.H. (2017). Epidemiologie und Verlauf Antisozialer Persönlichkeitsstörungen, 13 41, Handbuch der Antisozialen Persönlichkeitsstörungen, Schattauer Verlag

39 Martin Miller, Das wahre Drama des begabten Kindes, Herder Verlag, 2021



Eines ihrer zahlreichen Bücher hatte den Titel «Das Drama des begabten Kindes und die Suche nach dem wahren Selbst», auf das ihr Sohn mit dem jüngst erschienen Buch anspielt.<sup>40</sup>

Nach der Geburt wurde Martin Miller zu Verwandten weggegeben und verbrachte die ersten Monate seines Lebens bei seiner damals sehr jungen Cousine zweiten Grades. Für Martin verkörpert Irenka die Mutter, die er nie hatte. Als Martin Miller im Alter von fünf Jahren zurück zu seinen Eltern kam, durchlebt er eine Kindheit ohne Liebe. Von seiner Mutter, die weltweit für ihre Tätigkeit als Psychoanalytikerin bekannt ist und als Verfechterin der Kinderrechte gilt, wird er mit Gefühlskälte bestraft und verstossen, von seinem Vater laufend gedemütigt und geschlagen. Wie war es möglich, dass eine gefühlskalte Mutter öffentlich Massen begeistern und jahrzehntelang von ihren Anhängern gefeiert wird, während sie ihrem eigenen Sohn nicht ein Grundmass an Liebe entgegenbringen konnte?

«Wow! Als ich das Buch von Alice Miller im Regal meiner Eltern stehen sah, war das für mich der indirekte Beweis, dass ich doch begabt bin», lacht Hagemeyer. «So zitiere ich es mit einem Augenzwinkern in meinem Buch «Gestatten, ich bin ein Arschloch». Dass ihr Sohn so furchtbar von Alice Miller und ihrem Mann behandelt wurde, wusste ich nicht. Es bestätigt einmal mehr, wie heuchlerisch und zerstörerisch Menschen sein können!», stellt Hagemeyer fest.

## I Umgang mit der Sexualität

Anders verhält es sich im Umgang mit ihrer Sexualität. So kann die Kombination von sexueller Lust, übertriebener Selbstüberschätzung und realer, tatsächlicher Macht dazu führen, dass die sonst in Beruf und Familie rational nach machiavellischem Plan vorgehenden toxischen Persönlichkeiten jede Risikoabwägung ausblenden und eine öffentliche Blamage und den Verlust von Amt und Würde für einen Dritten als gering erscheinenden «Lustgewinn» riskieren.<sup>41</sup>

Wie eingangs erwähnt, sind neben dem Filmproduzent Harvey Weinstein, dem US-Sportarzt Larry Nassar, dem französischen Medienstar Olivier Duhamel, der eine neue MeToo-Inzestwelle auslöste und dem Ungarischen

---

40 Alice Miller, Das Drama des begabten Kindes und die Suche nach dem wahren Selbst, Suhrkamp 4739, 1997

41 Wirth, H.J. (2017). Kriminalität und antisoziales Verhalten der Mächtigen, 42 51, Handbuch der Antisozialen Persönlichkeitsstörungen, Schattauer Verlag

EU-Parlamentarier, der während dem belgischen Lockdown trotz Kontaktsperre an einer Sex-Orgie teilnahm und dem Polizeibeamten erklärte, er beantrage parlamentarische Immunität, sicherlich Beispiele, die hellhörig machen. Der Fall von Jeffrey Epstein, dem US-amerikanischen Investmentbanker, ist einer der Bekanntesten. In der Netflix-TV-Miniserie «Filthy Rich» aus dem Jahr 2020 wird das Ausmass der Ungeheuerlichkeiten dargestellt. Das geht weit über einen Sexskandal hinaus und umfasst die ganze Bandbreite von Begünstigung, Bestechung, Drohung, Nötigung, Vergewaltigung und Korruption. Glaubt man dem Bildmaterial und den vorliegenden Berichten, so scharten sich um ihn zahlreiche mächtige und erfolgreiche Personen, sowie berühmte Persönlichkeiten in Amt und Würden.

Wie sich im weiteren Untersuchungsverlauf zeigte, waren es weit über hundert weibliche Teenager, die von dem Verwirrspiel und der Verbreitung einer diffusen Angst wie «betäubt»<sup>42</sup> waren und sich nicht mehr zu wehren trauten. So war es für Epstein ein Leichtes, die Mädchen psychisch und physisch zu missbrauchen. In ihrer Funktion als «Mutter der Mädchen» hat Ghislaine Maxwell quasi das Vorgehen von Epstein legitimiert und sich damit den Normalisierungseffekt zu Nutze gemacht. Wer sich die Zeit nimmt und den Werdegang dieser Frau etwas eingehender studiert, kann kaum glauben, was er oder sie liest.

Damit Epstein im Jahr 2008 glimpflich davonkommt, wurden die jungen Frauen vom besagten Bundesanwalt von Florida als käufliche Sexarbeiterinnen abgestempelt. Derselbe Bundesanwalt wurde später vom US-Präsidenten Donald Trump als Arbeitsminister in sein Kabinett gewählt. Ob das Zufall ist, bleibt offen. Sicher ist, dass Epstein ein weiteres Jahrzehnt sein Unwesen treiben und unzählige weitere Opfer traumatisieren konnte, bis es im Juli 2019 zu einer weiteren Verhaftung kam, die mit seinem Suizid oder Ermordung in Untersuchungshaft endete. Der genaue Tathergang ist nicht bekannt, waren doch just zum Zeitpunkt des Todes von Jeffrey Epstein die Überwachungskameras in dem Hochsicherheitstrakt ausgeschaltet.

Doch nicht nur Frauen leiden unter Toxic Leaders. Die destruktiven Auswirkungen auf die Karriere, das Umfeld und die Familie kann auch bei Männern gravierende Ausmasse annehmen. Auch Frauen können Täter sein und Charaktereigenschaften der dunklen Tetrade auf sich vereinen.

---

42 Es gibt viele Geschichten rund um die Herkunft der Bezeichnung Narzissmus. Eine davon ist, dass Narzissmus ihren Ursprung vom Wortstamm narcos = betäuben hat.

# Manipulationen, Lügen, Intrigen, Drohungen

Ganz im Sinne von Jeremias Gotthelf «Ist einem Menschen Geld sein Götze, so opfert er ihm Leben, Ehre, Kinder» (1842) waren auch Harvey Weinsteins beliebteste Worte, wenn er wegen Vergewaltigung angeklagt wurde: «Es ist nichts passiert! Ich schwöre bei meiner Frau und meinen Kindern.» Es zeigte sich, dass er diesen Schwur auch beim Schuldspruch leistete.<sup>43</sup> Harvey Weinstein war ein erfolgreicher US-amerikanischer Filmproduzent, der im März 2020 wegen Vergewaltigung zu 23 Jahren Haft verurteilt wurde.

Die Essenz der Geschichten von Weinstein und Epstein war dieselbe: «Wenn du nicht mitmachst, wirst du deine Arbeit verlieren und ich habe die Macht dafür zu sorgen, dass du auch keine mehr finden wirst.» Entsprechend zeigte auch die Aussagen von Betroffenen stets dieselben Muster: «Es darf niemand etwas erfahren!» Panische Angst vor den Konsequenzen einer Veröffentlichung des Tatbestandes machte es sowohl Epstein wie auch Weinstein einfach, ihr unmoralisches Verhalten mit einem Schweigegeld zu lösen.

Rainer Sachse<sup>44</sup> benennt die Reihenfolge der Appelle, die manipulative Psychopathen graduell anwenden, um ihre Interaktionspartner unter Druck zu setzen. Diese beginnen mit sehr impliziten Botschaften, also Andeutungen, werden zu fordernden Bitten, entwickeln sich hin zu massiven Forderungen und schliesslich zu Drohungen und Erpressungen. Diese Muster spielen nicht nur im Privatleben und in der Freizeit bei sexuellem Missbrauch und sexueller Gewalt, sondern auch in Unternehmen, angefangen von der Filmindustrie bis hin zu Finanzunternehmen, wo sie in Form von ungerechtfertigter Schuldzuweisung, Betrug, Erpressung, Korruption und Körperverletzung auftreten. Die Aktionen finden verdeckt statt. Die Vertuschung von Straftaten ist Programm. Wird eine Person als Mitwisser oder Mittäter in einer Vertuschungsaktion involviert und bleibt dem Auftraggeber treu, so findet er sich unweigerlich im Dunstkreis weiterer Vertuschungs- und Straftaten, die sich aneinanderreihen. Damit ist das Fundament der Macht dieser Gruppierungen gefestigt. Ein schadloser Ausstieg des Individuums ist kaum mehr möglich.

---

43 <https://www.srf.ch/play/tv/kulturplatz/video/metoo-zwei-woerter-zwei-jahre?id=4b01b4f3-07b8-4a3a-8a0b-a7b843cb956f>

44 Sachse, Rainer. Von Franqué, Fritjof (2019) Interaktionsspiele bei Psychopathie, S.43, Springer

Nicht zuletzt ist die  
Krise der Finanzmärkte  
Folge der narzisstischen  
Epidemie.

Rücksichtsloses Profit-  
streben und Gier  
sind Ausdruck einer  
narzisstisch schwer  
gestörten Gesellschaft.

Reinhard Haller, 2013

Solange der Machtinhaber die ihm anvertraute Macht nicht als Verantwortung, sondern als Werkzeug zur persönlichen Bereicherung und Unterdrückung der Untergebenen sieht und das Korrektiv der Aufsicht, des Unternehmens oder der Gesellschaft nicht greift, kann Machtmissbrauch ungehindert stattfinden. In einem hierarchischen System mit ungleicher Verteilung von Macht und Geld ist das Individuum nur dann vor Machtmissbrauch gefeit, wenn die humanistischen Werte und das moralische Verhalten von allen hochgehalten und auch konsequent eingehalten werden.

## I Kultur des Unternehmenskults

Wirecard gilt als eines der jüngsten Beispiele für Unternehmen, in denen die Kultur des Kultes herrschte. Das ermöglichte ein toxisches Unternehmensfundament, das aus Täuschung und Betrug bestand und am Ende zu einer Schädigung der Aktionäre in Milliardenhöhe führte<sup>45,46</sup>. Im Rahmen der Ermittlungen der Staatsanwaltschaft zeigen erste veröffentlichte Erkenntnisse, dass Wirecard ein streng hierarchisch geführtes Unternehmen war, das von seinen leitenden Mitarbeitenden uneingeschränkte Loyalität und den Treueschwur zum CEO einforderte. Die abgöttische Verehrung des CEO's oder von Geschäftsleitungspersönlichkeiten führt zu einer Kultur der fehlenden Reflektion und Fragen. Den Führungspersonen wird a priori eine weisse Weste zugestanden. Sie sind «Genies» und überstrahlen die anderen. Im weiteren Verlauf führt dieser Personenkult dazu, dass Mitarbeitende, Berater oder Drittpersonen, die diese «Genies» anzweifeln, von den treuen Gefolgsleuten sanktioniert werden. So wird dem kritisch-kreativen Nachwuchs der Boden für eigenständiges Denken entzogen und bereits sehr früh auf Linie gebracht oder aber das Arbeitsverhältnis aufgelöst. Wer nicht bereit ist, vorausseilenden blinden Gehorsam und uneingeschränkte Loyalität zu leisten, ist als Mitarbeiter in einem solchen System nicht überlebensfähig.

Die BaFin<sup>47</sup> glaubte den Kritikern, die selbst Börsenunternehmer waren und das Geschäftstreiben von Wirecard merkwürdig fanden, nicht. Hört man den Kritikern heute in der ZDF-Dokumentation aufmerksam zu, so wird die unkritische Haltung und das offensichtliche Festhalten am «Kult-Status»

---

45 Maeder Ruedi (2020). Das Trauerspiel um Zahlungsdienstleister und FinTech Wirecard. In: Money Today. Publiziert am 22. Juni 2020. Abgerufen online am 23. August 2020 auf <https://www.moneytoday.ch/news/das-trauerspiel-um-zahlungsdienstleister-und-fintech-wirecard/>

46 Weitere diverse Medienberichte

47 <https://www.zeit.de/amp/wirtschaft/2021-01/bafin-chef-hufeld-muss-nach-wirecard-skandal-gehen>

des deutschen Unternehmens Wirecard offensichtlich. Die Objektivität des Managements und des Umfeldes war auf beeindruckender Art und Weise eingeschränkt und nebulös. Dass Wirecard den Geldfluss für die Pornographie- und Sexindustrie abwickelte, verleiht dieser unglaublichen Story von Machtmissbrauch und Korruption eine weitere Geschmacksnote.



Link zur ZDF-Dokumentation  
«Wirecard - Game Over»

Dammann<sup>48</sup> schreibt dazu: **Es kann hier leicht zu einem Teufelskreis kommen. Die Geführten fürchten sich davor, etwa durch Äussern von Kritik selbst zu den neuen Bösewichten und damit zu den Opfern zu werden, und identifizieren sich mit dem Führer, der sich durch die Gefolgschaft in seinem Tun legitimiert sieht.** Padilla beschreibt es als Toxic Triangle: Narzisstisches Handeln führt zu destruktiver Führung, wenn narzisstische Führer auf Geführte treffen, die für ihr Verhalten empfänglich sind, und ein passendes Organisationsumfeld vorhanden ist<sup>49</sup>. Aber auch Reed<sup>50</sup> und Khurana<sup>51</sup> beschreiben die Angstkultur in Unternehmen unter der Führung von toxischen Personen. Es scheint, dass auf diese Weise das Betrugssystem über Jahre aufrechterhalten werden konnte. Die Rolle und der Grund für das fehlende, resp. zögerlich späte Vorgehen der BaFin (Pendant zur FINMA) hat sich im Rahmen der Ermittlungen aufgeklärt. Der BaFin-Präsident musste seinen Posten räumen. Der Wirecard-Skandal wurde ihm zum Verhängnis<sup>52</sup>.

Die Geschichte der Skrupellosen ist so alt wie die Geschichte der Menschheit. So hat der griechische Naturphilosoph Theophrast im 3. Jahrhundert vor Christus eine anschauliche Beschreibung von dreissig sogenannten Charakteren niedergeschrieben. Einer der Charaktere ist der Skrupellose<sup>53</sup>. Seit jener Zeit wurde die Machtausstattung von Einzelnen stets grösser und die Reichweite dank der neuen Technologien weitreichender und schneller. So hat Khurana eindrücklich auf die immer grösser werdende Gefahr der Ausstattung von «Chief Executive Officers» (CEO's) mit immer grösserer Macht hingewiesen. Er stellt eine Verbindung zwischen der Kombination aus Machtballung mit charismatischer Befähigung, Isolation (closed ecosystem), irrationalen Entscheidungen, Übergehen und unternehmerischen Traditionen und dem wirtschaftlichen Zusammenbruch von Unternehmen her. Auch weist er drauf hin, dass durch die Fokussierung auf charismatische Macht der Markt potentieller CEOs immer kleiner werde<sup>54,55</sup>.

- 
- 48 Dammann, G. (2017) Führungskräfte und Antisozialität, 52 67; Handbuch der Antisozialen Persönlichkeitsstörung, Schattauer Verlag
- 49 Padilla, A. et al (2007) The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. Leadership Q; 18: 176 194
- 50 Reed, G. (2004). Toxic Leadership. Mil Rev; 84:67 71
- 51 Khurana, R. (2002). Searching for a corporate savior: the irrational quest for charismatic CEO's. Princeton NJ: Princeton University Press.
- 52 <https://www.zeit.de/amp/wirtschaft/2021-01/bafin-chef-hufeld-muss-nach-wirecard-skandal-gehen>
- 53 Der griechische Naturphilosoph Theophrastus von Eresos (371v. Chr – 287 v Chr.), Schüler und Nachfolger des Aristoteles lebte in Athen. Er hat dreissig Charakterstudien über auffällige Personentypen verfasst. Einer davon ist der Skrupellose.
- 54 Khurana, R. (2002). Searching for a corporate savior: the irrational quest for charismatic CEO's. Princeton NJ: Princeton University Press.
- 55 Khurana, R. (2002). The curse of the superstar CEO. Harvard Business Rev; 80: 60-6

In verschiedenen Studien konnte gezeigt werden, dass toxische Personen zu Beginn wohl zu blenden vermögen und dadurch einen positiven Effekt auf Gewinn und Unternehmenswert haben. Mittel- und langfristig zerstören sie aber nicht nur Unternehmenswert, sondern auch die Unternehmenskultur und das Image des Unternehmens.<sup>56</sup> **Es ist auch anzunehmen, dass das Wirken von toxischen Personen zu hohen externalisierten und volkswirtschaftlichen Kosten führt, die am Ende das Sozialsystem eines Landes vor neue Herausforderungen stellt und schlussendlich der Steuerzahler zu bezahlen hat.** Die Resultate weiterführender Studien sind abzuwarten.

In den letzten Jahren ist es zu einem exponentiellen Anstieg wissenschaftlicher Studien zum Thema der dunklen Tetrade gekommen. Aber auch in der Literatur steigt die Zahl von Fachbüchern über verschiedene Formen des Narzissmus und der Psychopathie. Daneben finden sich literarische Werke von Betroffenen, die ihre Erfahrungen mit malignen Narzissten anhand ihres konkreten Beispiels veröffentlichen, um Betroffenen Mut zu machen und Unwissende zu sensibilisieren. Als Beispiele seien hier die Bücher «Wie schleichendes Gift» von Christine Merzeder oder «Narzissenkinder» von Monika Celik genannt.

Trifft eine Unwissende oder ein Unwissender unvorbereitet auf eine professionelle, toxische Person, so kann es Monate bis Jahre dauern, bis sie das Spiel durchschaut und sich bewusst wird, dass sie zum Spielball eines reuelosen Egozentrikers geworden ist. Und es dauert weitere Monate, bis sie die Kraft und den Mut hat, sich aus der Beziehung zu lösen und damit die Vernichtung durch ihren Peiniger riskiert.

Die Mär, dass die Opfer psychisch labil seien, wurde in neuesten wissenschaftlichen Studien widerlegt<sup>57</sup>. Aber auch Marie-France Hirigoyen geht der Frage nach: «Warum wurde ich ausgewählt?»<sup>58</sup> Sie kommt zum Schluss, dass das Opfer einfach zum falschen Zeitpunkt am falschen Ort war und sich infolge des Machtgefälles unterdrücken oder verführen liess. **Für den Täter ist das Opfer ein austauschbares Objekt, das nur solange interessant ist, als es für die eigenen Zwecke brauchbar ist und ihm einen Nutzen bringt.** Es wird

---

56 Collins, J.M. (2001). Firmenchefs brauchen kein überzogenes Ego. *Harvard Business Manager*; 4: 9 21

57 Anna M. Däderman, Carina Ragnestål-Impola. (2019). Workplace bullies, not their victims, score high on the Dark Triad and Extraversion, and low on Agree-ableness and Honesty-Humility. *Heliyon*, Volume 5, Issue 10 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019362693>

58 Marie-France Hirigoyen, *Die Maske der Niedertracht, Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann.* dtv Verlag



zum Hassobjekt, sobald es sich entzieht oder nichts mehr zu geben hat. Die Eigentümlichkeit eines perversen Angriffs ist es, auf die verwundbaren Stellen des anderen zu zielen, dorthin, wo eine Schwäche vorhanden ist.

## Verhaltensmuster und Vorgehensweise toxischer Personen

Toxic Leaders bleiben auch im Privaten toxische Personen. So ist es nicht erstaunlich, dass sie dieselben Verhaltensmuster und Vorgehensweisen im beruflichen und privaten Umfeld zeigen. Auf die detaillierte Beschreibung der sechs Phasen der Verführung und Verwirrung der Opfer und deren Symptome werden wir im Sneak Peek III ausführlich eingehen.

### Die sechs Phasen der Verführung und Enthirnung der Opfer

1. Phase der **Begeisterung und Verführung mit Komplimenten**
2. Phase der **Verwirrung, Grenzüberschreitungen und Einfluss auf die Gedanken des Opfers**
3. Phase der **Unterwerfung unter die Macht der toxischen Person**
4. Phase der **Freiheitsberaubung durch psychischen Druck und Isolation**
5. Phase der **Destabilisierung durch massive Grenzüberschreitungen**
6. Phase der **Abhängigkeit, der Aufgabe der eigenen Persönlichkeit des Opfers und Suizidalität**

Da es nicht intuitiv ist, dass sich toxische Personen tatsächlich im beruflichen und privaten Umfeld nach gleichen Mustern verhalten, möchten wir je ein Beispiel aus dem Privatleben, aus dem Sport und ein letztes aus dem Arbeitsalltag kurz durchspielen.

Die Verführung des Opfers ist stets narzisstisch. Es geht darum, im Gegenüber das Objekt der Faszination und damit das lebenswürdige Bild seiner Selbst zu suchen.

Pablo Hagemeyer

## I Privates Umfeld:

Die oder der anvisierte potentielle Geliebte wird überschwänglich mit Komplimenten und Liebeserklärungen überhäuft. In der Honeymoon Phase wird dies auch als «Love Bombing» beschrieben<sup>59</sup>. Nachfolgend reihen sich Phasen der Grenzüberschreitung, Unterwerfung, Destabilisierung und Vernichtung aneinander. Reinhard Haller, einer der renommiertesten Gerichtspsychiatern Europas, beschreibt in seinem Buch «Die Narzissmusfalle» eindrücklich die verschiedenen Stufen zwischenmenschlicher Übertragungen. So hält er unter anderem fest:

«Als geborener Meister der zwischenmenschlichen Übertragungen registriert er die individuellen Reaktionsmuster und nützt diese geradezu reflexartig aus. Dem Bewunderer wird er weiteren bewundernswerten Stoff liefern, die sich Unterwerfenden wird er – womit die unbewussten masochistischen Bedürfnisse des Narzissten angesprochen werden – auf Distanz halten und verachten, dem autonom Bleibenden wird er mit Feindseligkeit begegnen, dem Kritiker mit unerbittlichem Hass.»

Hagemeyer erinnert sich: «Im vertrauten Gespräch der Psychotherapie räumten mir zahlreiche narzisstische Männer ein, dass sie sich im privaten deutlich fremdschädigender verhalten als im Beruf oder in öffentlichen Gruppen.» Die Enthemmung im Privatleben ermöglicht ein Klima von Fremdschädigung mit dramatischen Folgen für das Umfeld.<sup>60</sup>

## I Freizeitaktivitäten:

Ein Beispiel aus dem Sport: Der Trainer übervorteilt den Sportler aus der zweiten Reihe vor dem Topathleten, überhäuft ihn mit Komplimenten oder lässt ihn Meisterschaften bestreiten, die eigentlich für den Topathleten geplant gewesen wären. Durch die Demütigung des Topathleten und die Umwerbung des Athleten, der Athletin aus der zweiten Reihe verstärkt der Trainer die Bindung zu seinen Schützlingen und zementiert Abhängigkeiten, die Basis für

---

59 Marie-France Hirigoyen, Die Maske der Niedertracht, Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann. dtv Verlag

60 Pico-Alfonso, M.A., Garcia-Linares, M.I., Celda-Navarro, N., Blasco-Ros, C., Echeburúa, E., Martinez, M., (2006) The impact of physical, psychological, and sexual intimate male partner violence on women's mental health: depressive symptoms, posttraumatic stress disorder, state anxiety, and suicide. J Womens Health (Larchmt);15(5):599-611. doi: 10.1089/jwh.2006.15.599. PMID: 16796487.

die Ausübung von psychischer Gewalt und sexuellem Missbrauch sind. Die Mechanismen werden eindrücklich in der Netflix-Dokumentarserie «Athlete A» dargestellt.

Netflix Dokumentarfilm «Athlete A» – Official Trailer:



Über zwei Jahrzehnte hat der US-Sportarzt Larry Nassar nachweislich über 150 Gymnastik-Athletinnen psychisch und sexuell missbraucht. Die Höhe der Dunkelziffer ist unbekannt. Obwohl die ersten Turnerinnen bereits in den Neunzigerjahren Nassars übergriffiges Verhalten den Verantwortlichen meldeten, trennte sich USA Gymnastics erst 2015 von ihrem Sportarzt. Larry Nassar wurde auch dann noch von den Teammitgliedern und den Mitgliedern der Aufsichtsgremien gestützt, als sie wussten, dass der Sportarzt nicht nur ethisch-moralisch verwerflich gehandelt, sondern sich auch strafrechtlich schuldig gemacht hatte. Über 156 jungen, hoffnungsvollen Mädchen wurde es zum Verhängnis, dass viele der Erwachsenen, die sie hätten schützen müssen, einfach wegschauten und den Weg des geringsten Widerstandes gingen und so die Topathletinnen ungeschützt ihrem Schicksal und damit ihren Selbstzweifeln überliessen.<sup>61</sup> Das jüngste Opfer war gerade einmal 6 Jahre alt!

## I Beruf:

Nachdem der Mitarbeitende überschwänglich mit bewundernden Komplimenten überhäuft wurde, wird er auf seine Loyalität geprüft. Der Chef bittet ihn, leicht grenzüberschreitende Aufgaben zu erledigen. Wissend, dass es sich um einen Graubereich handelt, rechtfertigt der Mitarbeitende dies mit dem Gedanken, dass sein Chef eine Koryphäe ist und schon weiss, was richtig und was falsch sei. Es fehlt ihm der Mut, kritisch nachzufragen. Er möchte auf keinen Fall das Vertrauensverhältnis zu seinem Chef trüben. Damit hat sich der Mitarbeitende bereits im Spinnennetz der toxischen Führungsperson verfangen.

---

61 Doyle, J. (2019). Harassment and the Privilege of Unknowing: The Case of Larry Nassar. *differences*, 30(1), 157-188.

Anders verhält sich die «Honeymoon-Phase» im Rekrutierungsprozess. Da vergisst der Recruiter oft, die Fakten zu prüfen, da er vom Glanz des toxischen, aber gut getarnten narzisstischen Bewerbers geblendet wird, der sich meisterlich gut verkaufen kann. Das Erkennungsmerkmal «narzisstischer Selbstbezug» wirkt hier oft nicht als Frühwarnsignal, sondern als Eintrittskarte ins Unternehmen. Ist der Toxic Leader erst einmal in einem Unternehmen angestellt, so baut er rasch und skrupellos seine Seilschaften auf und macht sich so unangreifbar.

In der Studie von Stone konnte gezeigt werden, dass Toxic Leaders meist aufgrund privater Verfehlungen auffliegen. So haben wir im Sneak Peek I die Verhaltensmuster des Toxic Leaders anhand eines Beispiels im privaten Umfeld illustriert. Im Sneak Peek II spielen wir die vorgängig erwähnten, sechs Phasen an einem Illustrationsbeispiel aus dem beruflichen Kontext durch.

Ist einem Menschen  
Geld sein Götze,  
so opfert er ihm Leben,  
Ehre, Kinder.

Jeremias Gotthelf, 1842

# Die Geschichte von Sven und Jim

## Ausgetrickst, abgezockt und angeklagt

Kurz nach dem Studium hatte Sven eine geniale Idee. Dass aus dieser Idee eines Tages ein erfolgreiches, internationales Unternehmen entstehen könnte, hätte er sich nicht erträumen lassen. Über zwei Jahrzehnte hat Sven seine ganze Schaffenskraft in das Unternehmen gesteckt. Doch dann zeigt sich, dass ein weiteres Wachstum nur noch mit Firmenzukäufen oder dem Verkauf seines Unternehmens an einen grösseren, international tätigen Konzern möglich ist.

## Phase der Begeisterung und Verführung

Eines Tages trifft Sven an einem internationalen Kongress per Zufall auf Jim, einen smarten, erfahrenen Geschäftsmann aus Übersee. «Es war wie ein Traum, wie eine Fügung», erinnert sich Sven. «Wir haben uns auf den ersten Blick bestens verstanden. Unsere Visionen waren zu 100% deckungsgleich. Er war so wertebasiert in seinem Denken und Tun. Sein Vater ist sehr früh an einem Herzinfarkt gestorben, sodass Jim bereits in jungen Jahren Erbe eines IT-Grossunternehmens wurde. Er habe beschlossen, sein Leben für etwas Sinnvolles einzusetzen. Er wolle Menschen in schwierigen Lebenssituationen helfen und sie unterstützen. Ich war total geflasht. Es war, als könne Jim meine Gedanken lesen!»

Und wie es der Zufall wollte, arbeitet Jim seit Jahren in derselben Branche wie Sven und ist auf der Suche nach attraktiven Kaufkandidaten, die seinen Konzern sinnvoll ergänzen. Danach plant Jim einen Börsengang. «Es war mir wichtig, mein Unternehmen nur zu verkaufen, wenn meinen Mitarbeitenden und unseren Produkten auch mittelfristig eine gute Weiterentwicklungsperspektive geboten wird. Mit jeder Stunde, die ich länger mit Jim verbrachte,

wusste ich, dass das einer der potentiellen Käufer ist, dem ich mein Unternehmen sofort anvertrauen würde», führt Sven aus, «Jim musste man einfach gerne haben.»

Kurz darauf bekommt Sven von Jim eine Einladung für eine wöchige Sightseeing-Tour durch Jims Heimatland. Jim sei so begeistert von Svens Lebenswerk, dass er ihn und seine Frau unbedingt näher kennenlernen wolle. Sie seien seine Gäste. Jims Enthusiasmus ist überschwänglich und überwältigt Sven vollkommen. Er ist auf Wolke sieben. «Das ist keine Glückssträhne. Das ist Bestimmung. Das Leben meint es wirklich gut zu mir», denkt Sven insgeheim bei sich.

Selbstverständlich nehmen Sven und seine Frau Silvia die Einladung an. Sie werden am Flughafen fürstlich von einem Chauffeur in einem Luxusauto abgeholt und genauso glamourös verläuft der Rest der Woche. Nur das Beste ist gut genug. Neben dem Sightseeing besuchen sie erfolgreiche Unternehmer und wichtige Persönlichkeiten. Sven und Silvia kommen nicht mehr aus dem Staunen heraus. Jim scheint wirklich ein sehr respektierter Geschäftsmann zu sein. Seine junge Frau Maggy ist bereits seine dritte Ehefrau. Sie haben zwei gemeinsame Kinder. Es stellt sich heraus, dass auch Maggy eine erfolgreiche Geschäftsfrau aus gutem Hause ist. Sie hat mit Jim eine Vereinbarung getroffen, dass sie für ein paar Jahre ihre Karriere hinten anstellt, nach den Kindern schaut und Jim den Rücken stärkt. Danach würde Jim zurücktreten und Maggy könne sich ihrer Karriere widmen. Die Kinder erhalten eine Rundumbetreuung von verschiedenen Kindermädchen, sodass Maggy mit Jim mitreisen und sich ihren Hobbies widmen kann. Als Sven und Silvia die Kinder von Jim kennenlernen, stellen sie erstaunt fest, dass nicht die Eltern, sondern die Nannys deren wichtigste Bezugspersonen sind. «Andere Länder, andere Sitten», sagten sich Sven und Silvia. «Aber die Kinder taten mir irgendwie leid. Ich konnte mir nicht vorstellen, dass diese kleinen Kinderseelen wirklich glücklich sind», ergänzt Silvia.

Nach einer ereignisreichen Woche und vielen Gesprächen zwischen Sven und Jim verabschieden sie sich mit einer Gegeneinladung, die Jim und Maggy gerne annehmen.

Kaum ist Sven wieder zu Hause, ruft ihn Jim an: «Sven, ich weiss, Du möchtest Dein Unternehmen verkaufen. Ich möchte Dir ein attraktives Angebot unterbreiten. Es ist mir eine Ehre, Dein Unternehmen mit dieser fantastischen Firmenkultur und den sinnstiftenden Produkten weiterzuführen. Was meinst Du?» Nach dieser beeindruckenden Ferienwoche konnte sich Sven keinen



besseren Käufer mehr vorstellen. Er willigt ein, dass sie zusammen in erste Verhandlungen treten. Innert Tagen werden sie handelseinig. Jim beauftragt ein Unternehmen mit der Due-Diligence-Prüfung<sup>62</sup> und lässt Sven die Kaufdokumente zukommen. Alles läuft hochprofessionell ab. Sven ist überglücklich, auch wenn ihn ein fahles Gefühl des Abschieds befällt. «Jim sagte mir, er wolle mich noch ein paar Jahre an Board haben. Mit Jim zu arbeiten, konnte ich mir sehr gut vorstellen, so dass ich sofort einwilligte», erinnert sich Sven.

## I Phase der Verwirrung

Jim und Maggy kommen wie vereinbart auf Gegenbesuch. Bereits am Flughafen merken Sven und Silvia, dass etwas nicht stimmt. Die Spannung zwischen Jim und Maggy ist deutlich zu spüren. Sven und Silvia lassen sich von ihrer Vorfreude nicht abbringen und versuchen, die beiden mit ihrem Tagesprogramm zu begeistern. Während sich Sven und Jim kümmert, kommt Silvia mit Maggy ins Gespräch. «Damit die Männer sich in Ruhe unterhalten konnten, hatten wir ein kleines Nebenprogramm für uns Frauen geplant. Ganz unerwartet öffnet sich Maggy mir gegenüber und erzählt mir von ihren Sorgen», erinnert sich Silvia. Es zeigt sich, dass Maggy sich von ihrem Mann nicht verstanden fühlt. Er kritisiere sie den ganzen Tag. Alles, was sie mache, sei nicht recht. Stets vergleiche er sie mit anderen Frauen, kritisiere ihr Aussehen oder erwarte von ihr ein Arbeitstempo, das sie nicht präsentieren könne. Jim sei stets auf Achse. Er käme nie zu Ruhe. Silvia ist irritiert. Sprach Maggy tatsächlich von Jim, diesem charmanten, zuvorkommenden, herzenguten Mann? Wie konnte Maggy mit all dem Luxus und dem Freiraum unglücklich sein? Silvia war irritiert.

Erneut verbringt das Quartett viele Stunden gemeinsam. Doch die Stimmung ist auch in den kommenden Tagen nicht mehr vergleichbar mit jener Ferienwoche in Übersee. Jim verschwindet immer wieder für ein paar Stunden und sagt, er müsse dringlich ein paar geschäftliche Telefonate durchführen. Aber auch wenn Jim da ist, scheint er stets abgelenkt zu sein. Während den Sitzungen oder auch beim gemeinsamen Mittagessen entschuldigt er sich, ohne eine Antwort zu erwarten, und zieht sich für eine «Meditationssession» zurück. Im Lotussitz verharrend und in sich gekehrt scheint er seine Umwelt nicht mehr wahrzunehmen. Dass ihn die Leute rund herum beobachten,

---

62 «Due-Diligence-Prüfung» bezeichnet eine sorgfältige, vertiefte Prüfung eines Unternehmens, einer Unternehmensbeteiligungen oder einer Immobilien, die vor deren Kauf oder einem geplanten Börsengang erfolgt.

scheint ihn nicht gross zu stören. Maggy scheint das bereits bestens zu kennen und wirkt teilnahmslos. Sven und Silvia trauen sich kaum zu sprechen. Sie schwanken zwischen tiefster Bewunderung für diesen vielbeschäftigten Mann und Befremdung über sein Verhalten. Als Maggy die Blicke sieht, die Sven und Silvia sich zuwerfen, flüstert sie nur: «Jim ist sehr religiös. Das ist seine Art, abzuschalten, wenn es wichtige Entscheide zu treffen gibt.» Sven und Silvia nicken verständnisvoll.

## Phase des psychischen Drucks und Isolation

Kurz vor Unterzeichnung des Kaufvertrags kommt Jim mit einem grosszügigen Vorschlag auf Sven zu. Er wolle, dass auch Sven vom Börsengang profitieren könne. Schliesslich würde er ja weiter im Unternehmen mitarbeiten. Er schlägt ihm einen gesplitteten Kaufpreis vor. Einen Teil des Kaufpreises bekomme er sofort, den Grossteil nach erfolgreichem Börsengang. Das Angebot war weitaus grosszügiger als die ursprünglichen Konditionen. Sven buchte dies unter dem grossen Vertrauen und die geplante mittelfristige Zusammenarbeit ab, die Jim und Sven anstrebten. Nach einem kurzen Gespräch mit seinem Anwalt und Finanzberater willigt er ein. Nun geht der Verkauf des Unternehmens Schlag auf Schlag über die Bühne.

Jim will die Geschäftsleitung von Svens Unternehmen vertieft kennenlernen und an den Sitzungen teilnehmen. Er schafft es in Kürze, mit seinem Charisma und Charme die ganze Belegschaft für sich zu gewinnen. Sven ist überglücklich. Auch Sven und Jim setzen ihre intensiven, bilateralen Gespräche fort. Es ist Sven ein Anliegen, dass Jim in Kürze in das Geschäftsumfeld von Svens Unternehmen gut eingeführt ist. Jim scheint eine sehr rasche Auffassungsgabe zu haben, was Sven einmal mehr darin bekräftigt, dass der Verkaufsentscheid richtig war. Nach ein paar Wochen verändert sich die Kommunikationskultur von Jim. Sven und Jim können intensiv ein Thema zusammen diskutieren und das weitere Vorgehen einvernehmlich festlegen, doch nur wenige Tage später verhält sich Jim so, als hätte das Gespräch gar nie stattgefunden. Sven ist zunehmend irritiert und verunsichert. Er fängt an, die Gespräche zu protokollieren. Er will Jim auf keinen Fall zu Unrecht für etwas ansuldigen, was allenfalls einem eigenen Wahrnehmungsfehler entspricht. Das Verhalten von Jim wird ihm zunehmend fremd. Einzelne Gesprächsinhalte kreisen zunehmend durch Svens Kopf und raubten ihm teilweise den

Schlaf. «Was geht hier ab?», fragt er sich. Doch er will auf keinen Fall sein engstes Team und die Belegschaft verunsichern und behält die Ungereimten für sich.

## I Phase der Destabilisierung

Dann kommt die Geschäftsleitungssitzung, die das Leben von Sven verändern sollte. Jim und Sven hatten diese Sitzung ausführlich vorbesprochen und waren sich über das Vorgehen einig. Sven startet gut vorbereitet ins Meeting. Er ist noch nicht durch die Hälfte der Präsentation durch, da fällt ihm Jim ins Wort: «Lieber Sven, das hört sich ja schön und gut ab. Aber da ist auf keinen Fall das, was wir zwei vorbesprochen haben. Ganz im Gegenteil. Wir haben beschlossen, einen diametral anderen Weg einzuschlagen.» Jim steht auf, übernimmt das Wort und skizziert gekonnt und schlüssig in ein paar wenigen Sätze die Zielsetzung und die nächsten Milestones der Firma, die konträrer zu den Aussagen von Sven nicht hätten sein können. Sven ist für einen Moment sprachlos, überwältigt, bewegungsunfähig. Doch sein Hirn arbeitet auf Hochtouren. Sven weiss intuitiv, dass er an einer entscheidenden Weggabel steht und nur wenige Sekunden darüber entscheiden werden, ob Jim zunehmend Macht über Sven gewinnen kann und ihn damit zu einer unglaublichen Mario- nette macht, oder ob er selbstbestimmt und aufrichtig seinen Weg weitergeht. Sven verschafft sich eine kurze Verschnaufpause, indem er einwendet: «Jim, ich glaube, wir beide haben ein Missverständnis. Lass uns direkt zum nächsten Thema überleiten und dieses nochmals bilateral besprechen, bevor wir die Geschäftsleitung komplett verwirren.» Jim schaut Sven mit grossen, dunklen Augen an, die den Glanz verloren und nur noch Wut und Hass widerspiegeln, und sagt mit überaus freundlicher Stimme: «Aber Sven, die Sache ist doch glasklar. Da gibt es nichts zu diskutieren. Wir wollen doch keine Zeit verlieren und die Geschäftsleitung unnötig irritieren. Ich kann gerne dieses Thema übernehmen und es zu Ende führen.» Gesagt, wendet er sich wieder charmant und charismatisch Svens Geschäftsleitung zu. Nun reagiert Sven innert Sekunden und fällt Jim ins Wort: «Lieber Jim, wenn Du das durchziehen möchtest, so bin ich heute in der Geschäftsleitungssitzung überzählig. Ich möchte mich für den Rest des Meetings entschuldigen.» Mit letzter Kraft räumt Sven seine Dokumente zusammen und verlässt mit festem Schritt den Saal. Jim würdigte ihn keines Blickes und führte seine Ausführungen unbeirrt fort. Sven wollte nur noch weg! Er fuhr in einen nahegelegenen Wald, um bei einem Spaziergang seine Gedanken neu zu sortieren. Was ging hier ab?

Svens Telefon blieb stumm. Weder ein Anruf von Jim noch von seinen langjährigen Geschäftsleitungskollegen erreicht ihn an jenem Abend. Am nächsten Morgen geht Sven sehr früh in die Firma. Ein flaes, beklemmendes Gefühl begleitet ihn. Jim ist noch nicht in der Firma. Die engsten Vertrauten kommen etwas beklemmt auf ihn zu: «Hast Du gestern nicht etwas überreagiert? Das ist doch ein netter, visionärer Typ. Jim kann das Unternehmen massgeblich weiterentwickeln. Er hat die Sitzung fantastisch zu Ende geführt. Komm, hab Dich nicht so. Das wird schon wieder. Mach Dir nicht zu viele Sorgen.»

In Svens Hirn rauscht ein Sturm. Er könnte sich ohrfeigen. Hätte er doch die Geschäftsleitung bereits in den letzten Wochen über das Verwirrspiel und die paradoxen Informationen von Jim informiert. Sven wollte sein Team schützen und nicht unnötig verunsichern. Doch nun würden sie ihm wohl kaum mehr glauben, wenn er seine Erfahrungen mit ihnen teilen würde. Der Zug war abgefahren. Sein halbes Leben hat Sven in diese Firma investiert. Es konnte doch nicht sein, dass es so endet?

Plötzlich schiesst Sven ein Gedanke durch den Kopf. Er hatte in all den Jahren, in denen er seine Firma aufgebaut hat, auch seine privaten Mails über diese Geschäftsadresse abgewickelt. Ein starker innerer Drang überkam ihn, all seine privaten Mails, Dokumente und Fotos vom Server zu nehmen. Die Ablenkung tat ihm gut, um seine Gedanken zu ordnen.

Gegen Mittag erscheint Jim in der Firma und bittet ihn mit fester freundlicher Stimme, jedoch dunklen ausdruckslosen Augen um ein Gespräch. Sven ist erleichtert, dass Jim eine Aussprache mit Sven anstrebt. Kaum ist die Türe geschlossen, startet Jim das kurze Gespräch mit den Worten: «Sie haben 30 Minuten Zeit, um ihre Sachen zu packen und die Firma zu verlassen.» Jim steht auf, verlässt das Büro und begrüsst wie beiläufig vor der Büro Türe mit freundlich warmer Stimme eine Mitarbeiterin mit den Worten: «Guten Morgen, Monika, was für eine Freude, sie zu sehen. Ich wünsche Ihnen einen wunderschönen Tag.»

## I Phase der Unterwerfung

Sven sitzt regungslos da. Leer, gefühlslos, zeitlos und unfähig, seinem Körper den Impuls zu geben, aufzustehen. Aus der Ferne ruft eine Stimme: «30 Minuten, Sven. Die Zeit läuft!» Diese Stimme ist seine eigene. Und doch fühlt sie sich nicht ihm zugehörig an. Wie eine Marionette steht er auf,

unfähig, sein Umfeld wahrzunehmen, räumt seine Sachen zusammen und verlässt die Firma. Erst als er zu Hause ankommt, bricht er zusammen. Sein Körper lässt ihn im Stich. Leere umgibt ihn.

Als er sich am nächsten Tag dank seiner Frau wieder aufrappelt, fängt er an zu realisieren, was abgelaufen ist. Und doch wäre ihm noch immer nicht in den kühnsten Träumen die Idee gekommen, dass das noch lange nicht alles ist.

Die engsten Vertrauten melden sich bei ihm und versorgen ihn mit den neuesten Informationen. Jim hat es in kürzester Zeit geschafft, über Karrierechancen und finanzielle Versprechungen die Geschäftsleitung für sich zu gewinnen. Wer Sven zu nahe steht, muss innert kurzer Zeit das Unternehmen verlassen.

Es sollte sich aber zeigen, dass bereits nach wenigen Monaten die Firmen- und Kommunikationskultur wechselt und sich eine Angstkultur breit macht. Nach wenigen Monaten hatten rund 70% der langjährigen Mitarbeitenden gekündigt.

Doch vorher wartet auf Sven eine weitere, überaus weitreichendere Hiobsbotschaft. Jim verklagt Sven auf mehrere Millionen Franken Schadenersatz und zeigt ihn wegen Korruption, Bilanzfälschung und Veruntreuung von sensiblen Firmendaten an. Dafür beauftragt er die beste und teuerste Anwaltskanzlei, die er kriegen kann.

## Phase der Abhängigkeiten schaffen und Vernichtung

Als Sven die 150-seitige Anklageschrift in Händen hält, versteht er erst das Ausmass und die Tragweite des Schadens, der dieses freundlich zuvorkommende, unverbindliche Treffen mit Jim auf sein Leben und auf seine berufliche Karriere hat. Erst viel später begreift er, dass er auf eine toxische Person hereingefallen ist. Sven hatte von Anfang an keine Chance. Er hätte einem Menschen nie soviel Dunkles und Böses zugetraut. Es war fern ab von seiner Wirklichkeit und Vorstellungskraft!

Jetzt, wo er selbst zum Opfer von Jim wurde, wo der Schaden in seiner vollen Dimension abschätzbar war, erfuhr er aus verschiedenen Quellen, wer Jim wirklich ist. Sven ist bereits das vierte Opfer derselben Vorgehensweise. Jedes Mal ging Jim als Sieger hervor und liess die Opfer mit einem immensen finanziellen Schaden zurück. Vom Reputationsschaden ganz zu schweigen. Dank

einem ausgeklügelten Firmennetz über verschiedene Kontinente hinweg und seinen schier unerschöpflichen finanziellen Möglichkeiten konnte er die Opfer über Jahre mit den besten Anwälten beschäftigen, bis sie finanziell ruiniert oder aus Erschöpfung heraus klein beigegeben hatten. Alle Opfer hatten von Anfang an keine Chance.

Im weiteren Verlauf zeigt sich, dass Jim von Anfang an alles protokollierte, was ihm später gegen Sven helfen könnte. Jim hatte von Anfang an den machiavelistischen Plan, Sven auf diese Weise aus dem Geschäft zu drängen, damit er ihn u.a. der Veruntreuung von sensiblen Geschäftsdaten beschuldigen konnte. Die Tatsache, dass Sven nur seine persönlichen Daten vom Server nahm, konnte er ohne Zugang zum Server und den Akten nicht beweisen. Darüber hinaus kreierte Jim ein übles Bild von Sven und verkaufte diese erfundene Geschichte glaubhaft an verschiedenste Interessensgruppierungen, mit denen Sven über Jahre verkehrte. Einige davon wendeten sich bis heute von ihm ab. Aufgrund des laufenden Prozesses konnte er die Situation nicht klarstellen, was zusätzlich für Sven sehr belastend war.

Svens Lebenswerk war in wenigen Monaten zerstört. Und am Ende blieb ihm aus dem Verkauf seines Unternehmens, dass er jahrzehntelang engagiert und erfolgreich weiterentwickelte, statt einem Gewinn nur Schulden und der persönliche Ruin. Hätte er das Wissen um die Existenz toxischer Personen gehabt, wäre ihm diese Erfahrung allenfalls erspart geblieben. Aber als Unwissender hatte er von Anfang an keine Chance.

# Was hätte Sven vorgängig wissen müssen?

## 1. Die Frühwarnsignale, die auf toxische Personen hinweisen

### 1. Phase

- Oberflächliche, inspirierende Gespräche
- Überraschendes Übereinstimmen der Wertebasis und Lebenseinstellung der Gesprächspartner (kognitive Empathie)
- Fragt aus und hört zu, gibt nur oberflächliche eigene Meinungen ab
- Alles ist machbar, alles ist positiv
- Vermeiden, das eigene, negative Selbstbild zu offenbaren
- Risikoausblendung
- Hohe Umtriebigkeit
- Hoher Energielevel
- Hohes Mass an innerer Anspannung (selten äusserlich sichtbar)
- Tendenz zu unreifem Aberglauben oder überhöhtem Gedankengut

### 2. Phase

- Abfällige und überhebliche Redensart
- Abfällige Beurteilung über Personen aus dem Umfeld
- Dichotome Denkweise (die Guten und die Bösen)
- Unangenehmer Selbstbezug
- Betonung der eigenen Besonderheit und des Auserwähltseins
- Grandiositäts- und Allmachtsgefühl
- Bemühte positive Haltung
- Keine Empathie in unbekanntem Situationen, da kognitiv nicht antrainiert
- Geringer Sachverstand, aber hohe Erwartungen an das Umfeld
- Tendenz zu Misstrauen und zwingenden Kontrollieren
- Beginnende Kritikempfindlichkeit
- Widersprüchliche Informationen und erste Verunsicherung des Betroffenen
- Nachfragen nach Fakten und Informationsquellen werden übergangen und hinterlassen ein unangenehmes Gefühl
- Flaues Bauchgefühl der Betroffenen, dass sich das Gegenüber nicht authentisch verhält

### 3. Phase

- Zunehmendes Misstrauen, Mikromanagement
- Zwanghaftes Bedürfnis, alle Fäden in der Hand zu behalten
- Wichtige Informationen werden direkt unterstellten Mitarbeitern über Dritte mitgeteilt
- Paranoide und sadistische Denkmuster
- Zwanghaftes Gefühl der Bedrohungslage
- Generell Tendenz zu zwanghaften Verhalten
- Impulsivität und leicht auslösbarer Ärger und Angst
- Zunehmend aggressives und unreflektiertes Handeln
- Punktuelleres Ausblenden von Risiken
- Wechselnde Geschichten und Informationen innert kurzer Zeit
- Faktencheck ist nicht mehr erlaubt und löst Spannungen aus
- Verminderte (kognitive) Empathie-Bereitschaft, Stellen von sozialen Fallen
- Unterschiedliche Interaktionspartner (IP) der toxischen Person erhalten unterschiedliche Informationen => Spannungen unter IP
- Widersprüchlicher Background-Check

## I 2. Vorgehensweise der Täter

Die Verführung des Opfers ist stets narzisstisch. Der Täter sucht in seinem Opfer das liebenswürdige Bild, die Demut, die Hingabe, die Leidenschaft und die Liebe für die Mitmenschen, die er in sich selbst nicht finden kann. Doch mit der erfolgreichen Verführung des Opfers erlebt der Täter die Betroffene als Bedrohung und nicht mehr als Ergänzung. Entsprechend verfolgt der Täter das Ziel der Zerstörung. Kernberg<sup>63</sup> definiert die paranoiden und sadistischen Denkmuster als Bestandteil des malignen Narzissmus:

---

63 Kernberg, Otto (2009) Narzissmus, Aggression und Selbsterstörung. Fortschritte in der Diagnose und Behandlung schwerer Persönlichkeitsstörungen, Klett Cotta



## Paranoides Denkmuster

Maligne Narzissten neigen zu der Vermutung, dass ihr Umfeld oder bestimmte Personen sich gegen sie verschwören würden. Aufgrund ihrer dichotomen Denkweise (gut und böse) unterteilen sie die Welt in diejenigen, die sie unterstützen und die anderen, die gegen sie sind. Daher misstrauen sie auch all den Menschen, die anders sind, nicht ihre Meinung teilen und nicht in ihr starres Weltbild hineinpassen. Bezeichnend ist, dass diese Menschen stets schwierige Scheidungen oder Beziehungen hinter sich haben. Eine Trennung in Frieden ist bei einem malignen Narzissten nicht möglich.

## Sadistisches Denkmuster

Toxische Personen schrecken vor nichts zurück. Reue- und gewissenlos wird jegliche Form von Grausamkeit, Verachtung, heftiger Kritik, Manipulation und Demütigung zur Erreichung der eigenen, verdeckten Ziele eingesetzt. Besonders auffällig ist, dass sie es regelrecht genießen, wenn sie sich anderen Menschen gegenüber auf diese Weise verhalten. Das Leid anderer gibt ihnen das Gefühl, lebendig zu sein und verhindert, sich selbst wertlos zu fühlen. Denn ein maligner Narzissmus kennt nur die Grandiosität und die Wertlosigkeit. Dazwischen ist Leere. Den freien Fall in die Wertlosigkeit verhindert er um jeden Preis.

## Die Wirkung toxischer Personen auf Dritte

Für die Beobachter und Dritte lassen sich der beherrschende Einfluss und diese wiederholt destabilisierenden Anspielungen auf das Opfer nicht genügend durchschauen. Entsprechend kann der Prozess der Isolation und die Verletzung des Opfers ungehindert vonstatten gehen. Da das Opfer unter dem zunehmenden Druck der toxischen Person und der anhaltenden Isolation zunehmend streitsüchtig, von fixen Ideen verfolgt wird oder sich vor lauter Erschöpfung seltsam verhält und zurückzieht, bildet sich die Umgebung mehr und mehr eine negative Meinung über das Opfer, distanziert sich von ihm und fängt an, mit dem Täter zu sympathisieren.

Dieselben Mechanismen spielen sich mehrheitlich vor Gericht ab. So wird das Opfer nicht selten vor Gericht ein weiteres Mal traumatisiert oder gar mit Hilfe der erfolgreichen «Opfer-Täter-Umkehr» am Ende als Täter bestraft und verurteilt.

Das Opfer wird vor  
Gericht nicht selten  
ein zweites Mal  
traumatisiert oder gar  
mit Hilfe der  
erfolgreichen «Opfer-  
Täter-Umkehr»  
am Ende bestraft.

Jan Gysi

# I 3. Die Waffen der toxischen Personen

## Die unsichtbaren «Handfeuerwaffen» des Täters

- **Die Verweigerung der Kommunikation wird als Kampfweise eingesetzt:**  
Das Opfer möchte eine Unstimmigkeit auflösen und besprechen, während sich der Täter diesem durch abfällige Aussagen entzieht oder in eine wortlose Starre verfällt. Stunden bis Tage später ist für den Täter alles wie weggeblasen, während das Opfer verunsichert und in kreisenden Gedanken zurückbleibt und eine erneute Konfrontation mit dem Täter meidet.
- **Die Stimme wird verstellt, deren Klangfarbe als Warnsignal eingesetzt:**  
Das Opfer wird bereits in Angst versetzt, bevor es den Inhalt der Aussage versteht.
- **Unwahrheit und Unausgesprochenes wird kultiviert, um Missverständnis, Verwirrung und Unsicherheit beim Opfer auszulösen:**  
Das Opfer sucht den Fehler bei sich, sucht weiter Konsens und schenkt dem Täter immer wieder erneut sein Vertrauen. Dieses wird schamlos ausgenützt. Die Unterminierung des sozialen Vertrauens führt zu schwerer Traumatisierung.
- **Mit Sarkasmus, Spott und Verachtung wird das Selbstwertgefühl des Opfers grundlos und pauschal angegriffen.**  
Dabei kann es sich von einseitig unangemessener Kommunikation, sprachlichen Entgleisungen, drohenden Äußerungen, schreien, Arroganz bis hin zur Missachtung sozialer Normen handeln.
- **Paradoxe Botschaften werden gezielt genutzt, um das Gegenüber zu destabilisieren, in kreisenden Gedanken zurückzulassen und den Zweifel an der eigenen Wahrnehmung weiter zu schüren.**

Beispiele:

- Der Chef lobt die Mitarbeitende für ihre gute Arbeit mit ausdrucksloser Stimme und versteinertes Miene.
  - Der Vorgesetzte zur Angestellten: «Sie müssen sich nicht zuviel Arbeit mit dem Projekt machen, aber ich brauche eine perfekte Präsentation, die alle Kunden begeistert!»
  - Der Chef zum Abteilungsleiter: «Reformieren Sie grundlegend die Abteilungsstrukturen, aber verändern Sie ja nichts an meiner Firma.»
  - Oder der gekränkte Mann sagt zu seiner Frau, die sich mit einer Freundin verabredet hat: «Mach Dir ruhig einen schönen Abend und denk nicht an mich!»
  - Der Mann zu seiner Frau: «Hilf mir, mit meinen Problemen fertig zu werden, aber misch Dich nicht in meine Angelegenheiten und sag mir nicht, was zu tun ist!»
  - Frau zu ihrem Mann: «Du könntest mich heute wirklich wieder einmal zu unserem Hochzeitstag mit Blumen überraschen!»
- **Das Opfer wird gezielt, aber subtil gedemütigt, um es im Umfeld, bei Freunden oder Bekannten zu destabilisieren.** Das Umfeld beobachtet, schaut aber diskret weg und setzt sich nicht für das Opfer ein. Dies führt zu einer weiteren Traumatisierung und Selbstwertverlust des Opfers.

Beispiele:

- «Kopieren Sie das eigentlich nie?»
  - «Sie holen sich schon wieder einen Kaffee?»
  - «Werde endlich erwachsen. Das ist ja peinlich!»
  - «Du willst mich wohl mit Deinem Verhalten blamieren!»
  - «Ich wünschte, Du wärst tot!»
  - «Ich liebe Dich vielleicht wieder, wenn Du mir jetzt meinen Wunsch erfüllst!»
  - Den Gesprächspartner auf seine Frage hin bewusst ignorieren oder sich sogar demonstrativ von ihm abwenden.
- **Es werden bewusst pro-forma-Trennungen vom Opfer gesucht, um es noch besser beherrschen zu können.** Das Wechselspiel von Trauer und Angst sowie Hoffnung, Freude und Zuneigung ohne Anfang und Ende

führen zu weiterer Verwirrung, Destabilisierung, bis es zu einer körperlichen und seelischen Erschöpfung des Opfers kommt. Für das Opfer ist es beinahe wie eine «Schein-Exekution in Raten».

- **Die Herrschaft des Täters wird dem Opfer aufgezwungen.**

Es verliert seine Autonomie. Das Denken, Fühlen und Handeln des Opfers werden vom Täter bestimmt. Der Verhalten des Opfers wird zunehmend von Angst und einer Vermeidungsstrategie bestimmt, nichts falsch zu machen, um den Täter ja nicht zu erzürnen und erneut von ihm angegriffen und vernichtet zu werden.

Bei psychischer Gewalt und Machtmissbrauch gibt es für Dritte selten Beweise. Man sieht nichts. Man spürt nur etwas. Darum ist es schwer zu beweisen, was sich wirklich abspielt. Es ist eine saubere und stille Form der Gewalt. So wird das Opfer vor Gericht nicht selten ein zweites Mal traumatisiert oder gar mit Hilfe der erfolgreichen «Opfer-Täter-Umkehr» am Ende bestraft.

Bei der psychischen  
Gewalt und Macht-  
missbrauch gibt es für  
Dritte selten Beweise.  
Man sieht nichts.  
Nichts beweist, was sich  
da wirklich abgespielt  
hat. Es ist eine «saubere  
und stille» Gewalt.

Jan Gysi

## Die vernichtenden «Langstreckenwaffen» des Täters

- Es werden subtil erfundene Geschichten und Behauptungen über das Opfer verbreitet. Dabei schafft er es, durch oberflächliche diffuse Behauptungen ohne Faktengrundlage Sympathisanten zu finden, die seine Geschichten nicht überprüfen. Als «Beweis» bedient er sich nicht selten Einzelementen, die aus dem Gesamtkontext und der Zeitachse herausgerissen werden und dreht so die Geschichte in das Licht, das ihm zu jenem Zeitpunkt gerade dienlich ist. Dadurch wird das Zielobjekt in die Enge treiben und vom Umfeld weiter isoliert.
- Täter-Opfer-Umkehr: Der Täter stellt sich öffentlich als Opfer des eigentlichen Opfers dar und reagiert mit Gegenangriffen oder beschäftigt gar Gerichte mit seinen verdrehten Lügengeschichten und Behauptungen.
- Der Hass gegenüber dem Opfer wird dem Opfer selbst und der Umgebung gezeigt.
- Die Gewalt wird in kleinem oder bei Eskalation auch in grossem Ausmass meist indirekt über Dritte, teilweise auch direkt ausgeübt.

## 4. Wie Sie sich vor einer toxischen Person schützen

Je nach Beziehung (Vorgesetzter, Partner, Vater, etc.) gibt es im Detail unterschiedliche Vorgehensweisen zu beachten. Doch einige Punkte sind identisch, unabhängig von der Beziehung.

1. **Führen Sie Gespräche nur noch in Anwesenheit weiterer Personen oder Ihres Anwaltes durch.** Stellen sie sicher, dass bei der Wahl ihrer Begleitperson keine Abhängigkeiten bestehen oder in Kürze bestehen könnten.
2. **Lassen Sie ihm keine mündlichen oder schriftlichen Mitteilungen zukommen und antworten Sie nicht mehr. Er wird jede Kleinigkeit gegen Sie verwenden.** Die toxische Person wird jede Information ins Gegenteil verdrehen, zu seinem Vorteil nutzen und gegen das Opfer verwenden. Vergessen Sie bei der Wahl der Begleitperson nie, dass toxische Personen überzeugend gut Geschichten erzählen können. Auch ein Teil Ihres beruflichen und privaten Umfeldes wird diesem Charme erliegen und sich von Ihnen abwenden. Seien Sie also sehr sorgfältig bei der Auswahl Ihrer Vertrauenspersonen! Die Sekretärin des Chefs ist mit Sicherheit nicht neutral. Auch wenn Sie sich kurzfristig auf Ihre Seite stellt.
3. **Lernen Sie zwingend alle Facetten der «Flying Monkeys»<sup>64</sup> kennen,** damit Sie sie rasch durchschauen und der Toxic Leader Sie nicht mehr über Drittpersonen einfangen kann.
4. **Lassen Sie nicht zu, dass die toxische Person Sie isoliert.** Die toxische Person wird auf jede mögliche Art und Weise versuchen, sie zu isolieren. Kämpfen Sie dagegen an und stärken Sie ihr Netzwerk.
5. **Protokollieren sie alles. Auch das kleinste Detail.** Selbst die kleinsten Gegebenheiten können vor Gericht wichtig werden. Nur wenn Sie gut dokumentiert sind, können Sie seinen Lügen, Unterstellungen, faktenlosen Behauptungen und Beschuldigungen schlagkräftig begegnen.

---

64 Der Begriff «Flying Monkey» beschreibt, wie der Kontakt zum verlassenen Partner über Drittpersonen oder über soziale Medien aufrechterhalten wird. Der Name «Flying Monkeys» ist von den «fliegenden Affen» der Hexe aus dem Zauberland Oz abgeleitet. Die Drittpersonen oder die sozialen Medien sind dabei die Handlanger der Narzissten. So kann sich der Partner immer wieder in Erinnerung rufen. Diese Phase ist meist das Vorprogramm des sogenannten Hoovering. Damit versuchen sie, Macht über den anderen zu erlangen. Im ersten Sneak Peek haben wir ausführlich über «Love Bombing», «Flying Monkeys» und «Hoovering» berichtet.



6. **Vernetzen Sie sich, damit Sie Einfluss auf die Wahrnehmung haben**
  - Therapeut: Reflektieren Sie die Situationen und Ihre Wahrnehmung
  - Anwalt: Überprüfen Sie regelmässig ihre Möglichkeiten
  - Soziales Umfeld:
    - spiegeln Sie sich mit dem Umfeld
    - Manipuliert er andere gegen Sie oder setzt er Unwahrheiten über Sie in die Welt => protokollieren Sie jede Kleinigkeit!
    - Behalten Sie alles auf, wie Combox-, WhatsApp- und SMS-Nachrichten, Mails, Fotos, Geschenke, Screenshots, etc.
  
7. **Bereiten Sie die Trennung sorgfältig vor**
  - Bedenken Sie vor dem Kontaktabbruch alle möglichen Konsequenzen und lassen Sie sich Zeit. Bereiten Sie den finalen Schnitt geduldig, gründlich und unter Zuhilfenahme von Juristen und allenfalls mit Kommunikationsexperten vor, bevor Sie ihren Weggang kommunizieren oder in Aussicht stellen. Halten sie sich strikt an den Plan. Informieren sie ihr Netzwerk offen und transparent über die Situation.
  
8. **Seien Sie TAFF. Lassen Sie sich nicht wegen Ihrem Wertegerüst ins Out manövrieren!** Und stellen sie sicher, dass Sie es nicht wegen Mitleid verpassen, Grenzen zu setzen. Das wird Opfern häufig zum Verhängnis.
  - Setzen Sie klare Grenzen (Empathisches, aber klares Setzen von unverrückbaren Grenzen).
  - Halten Sie Ihr Wertegerüst ein, solange er Ihre Grenzen respektiert.
  - Verabschieden Sie sich von Ihren Schuldgefühlen und greifen Sie uneingeschränkt an, wenn er die Grenzen überschreitet.
  - Zeigen Sie eine uneingeschränkte Bereitschaft, juristisch gegen ihn vorzugehen.
  - Gehen Sie juristisch maximal gegen ihn vor.
  - Gehen Sie gegen ihn in die Öffentlichkeit, wenn er nicht einlenkt.
  
9. **Unterschätzen Sie nie seine Schlagkraft**
  - Vergessen Sie nie seine Reue- und Gewissenlosigkeit. Er kennt nur Grandiosität und Wertlosigkeit. Dazwischen ist der freie Fall. Darum gibt es für ihn nur Sieg. Die Niederlage würde mit der eigenen Wertlosigkeit einhergehen. Um das zu verhindern, ist jede Lüge, jede Manipulation, jedes Mittel recht. Erst wenn er Sie in seinen Augen wertlos gemacht hat, fühlt er sich wieder allmächtig und für einen kurzen Moment gut. Darum sind Narzissten so süchtig nach Anerkennung. Es ist ihre einzige Chance, etwas zu fühlen.

## 10. Vergessen Sie NIE:

- Sein Spiel ist unfair und undurchsichtig.
- Er wird Sie auch aus dem Hinterhalt und über Dritte angreifen.
- Er wird unwissende Dritte als sein Werkzeug benutzen.
- Sein Ziel ist, Sie zu vernichten. Erst wenn Sie für ihn wertlos sind, ist er zufrieden.
- Er kennt nur den Sieg. Die Niederlage ginge mit seiner Wertlosigkeit einher.
- Er kennt keine Schuldgefühle.
- Er hat kein Wertegerüst, aber er weiss, dass Sie eins haben. Seien Sie auf der Hut!

Nehmen Sie sich die Zeit und arbeiten Sie seine Vitae detailliert durch. Sie werden mit Sicherheit über vermeintlich kleinere und grössere Vorwürfe oder gar Skandale stolpern, die sich dann aber wie von Zauberhand in Nichts auflösen. Sie werden feststellen, dass sich wie durch Magie das Zentrum der Ermittlungen auf Dritte verschiebt. Suchen Sie nicht nur im Berufsleben, sondern auch im Privatleben. So kommen Sie zur Entlarvung seiner wahren Persönlichkeit. Wenn sexueller Missbrauch im Spiel ist, so lassen Sie ein forensisches Gutachten erstellen.

Ob schwarze Pädagogik, psychische Gewalt am Arbeitsplatz, sexuelle Übergriffe auf Kinder<sup>65</sup>, Jugendliche<sup>66</sup>, unter Erwachsene (in oder ausserhalb der Ehe), oder bei organisiertem sexualisierter Ausbeutung (internationale Missbrauchsorganisationen), es braucht immer den kriminellen Antrieb, die toxische Persönlichkeitseigenschaften, die sich in unterschiedlichem Ausmass aus Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie und Sadismus zusammensetzen. Diese Persönlichkeitseigenschaften speisen die unstillbare Gier nach Macht, Geld, Ruhm und unterhalten das Grandiositätsgefühl, das der toxischen Person die Möglichkeit gibt, gegen aussen als äusserst charmanter Mensch aufzutreten und daneben im Verdeckten oft bewusst, willentlich und vorsätzlich all die Grausamkeiten psychischer und sexualisierter Gewalt auszuleben.

Es fängt mit der psychischen Gewalt am Arbeitsplatz und/oder psychischem und sexuellem Missbrauch gegen die Partnerin oder Ehefrau an und ist grenzenlos gegen oben.

---

65 Pädosexualität: Sexuelle Handlungen von Erwachsenen mit Kindern.

66 Loverboy-Missbrauch: Der Loverboy ist dadurch gekennzeichnet, dass der Täter das typischerweise jugendliche Opfer durch Vorspielen einer Liebesbeziehung, häufig begleitet durch zunehmende Isolation von seinen bisherigen Bezugspersonen, dazu bringt, sich zu prostituieren und ihm einen wesentlichen Teil, oder den gesamten Prostitutionserlös, abzugeben [Quelle: Gysi Jan, (2020): «Diagnostik von Traumafolgestörungen», Hogrefe Verlag, S. 32f]

Das Opfer wird in der Folge streitsüchtig, von fixen Ideen verfolgt oder ist stets in schlechter Laune. Dadurch erhält die Umgebung zunehmend eine negative Meinung über das Opfer, distanziert sich und fängt an, mit dem Täter zu sympathisieren.

# Das Katz-und-Maus-Spiel

Als Unbeteiligte ist es sehr schwierig, die narkotisierende Wirkung der Machtspiele toxischer Personen in ihrer Gesamtheit zu erfassen, sich einzufühlen und sich vorzustellen, dass man mit dieser Form des subtilen Verwirrspiels komplett ausser Schach gesetzt werden kann. Auch Sven hätte es nicht für möglich gehalten, dass er sich eines Tages in einer solchen Situation wiederfinden würde. Zu wertebasiert, bodenständig und voller Energie war er bis anhin in ihrem Leben unterwegs.

«Auf den ersten Blick überrascht die Erkenntnis, dass es sich bei den Opfern, unabhängig ob Frau oder Mann, häufig auch um starke Persönlichkeiten mit einem fundierten Wertegerüst handelt.» Anja Oswald wirft Hagemeyer einen fragenden Blick zu, der sofort einhakt: «Das ist in der Tat nicht intuitiv, lässt sich aber erklären. Starke Menschen haben meist eine gute Menschenkenntnis, können Vertrauen schenken, haben häufig auch die Tendenz, Mitmenschen helfen zu wollen und sind tolerant für andere Meinungen und Charaktereigenschaften. Dies sind wertvolle Anknüpfungspunkte für Narzissten. Denn gerade diese Eigenschaften, die dem Narzissten vollständig fehlen, möchten sich die toxischen Personen über die Beziehung mit dem Opfer einverleiben.»

«Ich verstehe», sagt Oswald nachdenklich. «Das erklärt in dem Fall auch, warum es toxischen Personen immer wieder gelingt, ihren Opfern sukzessive ihren Willen und ihre Machenschaften aufzuzwingen», fügt Oswald an. «Absolut! Dank ihrer kognitiven Empathie finden toxische Personen immer wieder einen Weg, an das Gewissen und die Toleranz der Opfer zu appellieren und ihren Helferinstinkt zu aktivieren», ergänzt Gysi.

«Dann ist das einer der üblen Tricks, mit dessen Hilfe sie die Opfer wiederholt in den inneren Konflikt zwischen «eigenem Wertegerüst» und «Helferinstinkt und Toleranzbereitschaft» führen?» Hagemeyers Augen beginnen zu funkeln: «Da hast Du den Nagel auf den Kopf getroffen, liebe Anja! In Liebesbeziehungen oder bei einem grossen Machtgefälle zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind genau das die Mechanismen, die ablaufen.» Gysi ergänzt sogleich: «Je grösser der Helferinstinkt, desto eher ist das Opfer bereit, sich selbst zurückzunehmen, um das Gegenüber zu unterstützen. Das kann so weit gehen, dass sie sich kurzfristig von ihrem Wertegerüst entfernen. Damit distan-

zieren sie sich aber sukzessive von ihrer eigenen Persönlichkeit und werden sich selbst fremd. Als Folge setzen bei den Opfern die ersten psychischen und körperlichen Symptome ein.»<sup>67</sup>

Hagemeyer sprüht geradezu vor Leidenschaft: **«Und das ist wiederum der Beginn der toxischen Abwärtsspirale! Denn mit dem Eintreten der Symptome ist die Betroffene der toxischen Person komplett ausgeliefert.»**

«Ausser», ergänzt Oswald, «die betroffene Person ist keine Unwissende und kann die Abläufe reflektieren, einordnen und sich vor den Mächtschaften der toxischen Person schützen oder sich sogar daraus befreien.»

«So ist es», stimmen Gysi und Hagemeyer gleichzeitig zu. Und Hagemeyer ergänzt: «Für Unwissende ist es eine reinigende Erkenntnis, dass für toxische Personen Mitmenschen, seien es Mitarbeitende, Ehefrau, Geliebte und leider häufig auch Kinder, nur eine Sache sind, deren man sich zur Befriedigung der eigenen Gier und Vermehrung des eigenen Nutzens bedienen kann. Werden sie wertlos, wirft man sie weg. **Können die Widersacher einer toxischen Person gefährlich werden, werden sie unschädlich gemacht oder gar vernichtet. So einfach ist das!**»

Oswald schüttelt traurig den Kopf und nimmt den Gedanken nochmals auf: «So einfach ist das in der Theorie! Aber für einen wertebasierten Menschen, der stets das Gute in einem Menschen sieht, ist es wohl eine der schwierigsten Aufgaben der Welt.» Gysi nickt und fügt an: «Und hier schliesst sich auch der Kreis! Weil diese Aufgabe für wertebasierte Menschen so schwierig ist, werden sie nicht selten zu beliebten Opfern toxischer Personen. Sie sind für ihn eine leichte Beute. Vielleicht gibt dies einen Hinweis darauf, warum gemäss zahlreichen Studien<sup>68,69</sup> die Erkenntnis rasend schnell wächst, dass der Anteil toxischer Personen in Führungspositionen stark am Steigen ist.» Oswald schaudert es bei der Vorstellung der damit verbundenen, wachsenden Anzahl an Opfern: «Der Gedanke an die Folgen ist schrecklich. Darum müssen wir unsere Sneak-Peek-Reihe und unsere geplanten Aktivitäten fortsetzen! So können wir mithelfen, möglichst viele Unwissende zu sensibilisieren und Betroffenen eine Stimme zu geben. Ich bin mir sicher, dass Leserinnen und Leser der Sneak Peeks Mitteilungen aus den Nachrichten und Zeitungen plötzlich in einem ganz anderen Licht

---

67 Im Sneak Peek III werden wir ausführlich auf die psychischen und körperlichen Symptome und Verhaltensänderungen der Opfer eingehen und aufzeigen, wie dies dem Täter in die Hand spielt.

68 <https://www.business.com/articles/the-rise-of-toxic-leaders-and-what-we-can-do-about-it/>

69 [https://www.researchgate.net/publication/321767731\\_Understanding\\_Leadership\\_Perspectives\\_from\\_the\\_Front\\_line](https://www.researchgate.net/publication/321767731_Understanding_Leadership_Perspectives_from_the_Front_line)

sehen. Dieses Bewusstsein zu schärfen, muss im ersten Schritt an vorderster Stelle unserer Prioritätenliste stehen!» Hagemeyer bestätigt: «Absolut! Prio eins!»

## Learnings aus dem Sneak Peek II

Neben den finanziellen, ethischen und moralischen Schäden, die möglicherweise noch reparierbar sind, bleiben die psychischen Schäden meist ein Leben lang bestehen. Besonders verletzlich sind Personen, die vorgängig weder von der Existenz toxischer Personen im allgemeinen, noch von solchen in verantwortungsvollen Positionen im speziellen wussten und somit völlig überrascht werden. Selbst psychische Stabilität kann erwiesenermassen durch einen gezielten Angriff destabilisiert und vernichtet werden. Mit diesem Wissen haben Toxic Leaders ihre Karrieren gestaltet und sich den Weg an die Spitze gebahnt. Hinter sich lassen sie ein Feld der Verwüstung, deren Folgen andere reparieren und beheben müssen. Der gewiefte Täter ist bereits weg, bevor das Ausmass des Schadens sichtbar wird. Hinter sich lässt er aber zahlreiche traumatisierte Opfer. Larry Nassar, der angesehene und auch in seiner Wohn-gemeinde hoch geschätzte US-Sportarzt, ist kein Einzelfall. Er hat über 150 junge Mädchen jahrelang missbraucht, ihr Vertrauen unterminiert und sie damit teils lebenslang schwerst traumatisiert. All die Mädchen waren Larry Nassar jahrelang schutzlos ausgeliefert. Während Jahren hatte keine erwachsene Person den Mut, sich für die Mädchen einzusetzen, obwohl einige davon wussten.

**Kein Aufsichtsgremium, kein Reglement und keine Strukturanpassungen alleine können die Machenschaften toxischer Personen stoppen. Dazu braucht es jeden Einzelnen als Teil der Gesellschaft.** Jede und jeder steht hier in der Pflicht. Niemand darf sich aus der Verantwortung zur Eindämmung der wachsenden Zahl an Egozentrikern stehlen.

Vergessen Sie im Kontakt mit einer toxischen Person nie, dass er stets seinen kurzfristigen Lustgewinn oder seine mittelfristige Nutzen- und Gewinnmaximierung im Auge hat. Gesteht er einer anderen Person als sich selbst etwas zu, so erwartet er von seinem Günstling kurz- oder mittelfristig ein Mehrfaches davon zurück.

Eine toxische Person bleibt immer toxisch. Ob wir das wollen oder nicht. Daran können wir mit unserem Verhalten nichts ändern. Sich das einzugestehen ist für wertebasierte, gesund denkende Mensch zunächst schwierig und dann enorm schmerzlich. Schmerzhaft, weil es mit dem eigenen Weltbild nicht vereinbar ist. Schmerzhaft aber auch, weil es der bewusste Akt ist, einen Menschen fallen zu lassen und als verloren zu betrachten. Denn weiter nach dem Guten in toxischen Personen zu suchen, ist in solcher Situation kontraproduktiv, selbstzerstörerisch oder sogar im wahrsten Sinne des Wortes tödlich. **«Ein Krokodil ist ein Krokodil und wird es auch immer bleiben»**, sagt Hagemeyer wie beiläufig.

Mit dem Gedanken, dass toxische Personen sich ändern können, ist im Umgang mit einer toxischen Person der Einstieg in die eigene Verletzbarkeit. Damit öffnet man ihm den unermüdlichen, zerstörerischen Zugriff auf das eigene Selbst. Auch wenn es nicht ins eigene Weltbild passt, gilt in diesem Fall: «Lassen Sie einen toxischen Menschen fallen, um sich selbst zu schützen. Und dazu hat jede und jeder das Recht. Nein, die Pflicht, um sich selbst und das Umfeld zu schützen!», schliesst Hagemeyer ab.

## Schlusswort der Autoren

Mit dem Sneak Peek II erfüllen sich die Autoren den Wunsch nach einem zweiten kompakten Schriftstück zu Themen rund um Toxic Leaders und ihre zerstörerische Wirkung auf ihr Umfeld. Ziel ist es, für Laien leicht verständlich Wissen verfügbar zu machen. Denn noch immer ist es für Unwissende und Unbeteiligte unvorstellbar und schier unmöglich, das Ausmass der Macht und Zerstörung in seiner Gesamtheit zu erfassen, welches toxische Personen auf ihre Opfer ausüben können. Das Sneak Peek gibt Einblick in das subtile, zerstörerische Verwirrspiel, das meist für die Öffentlichkeit nicht sichtbar wird, die Betroffene selbst aber ausser Schach setzt und lebenslang Spuren und Schäden durch die schwere Traumatisierung hinterlässt.

Wir wollen aber auch breitangelegte Umfragen und Studien durchführen, die das spezifische Wissen um die Funktionsweise toxischer Personen vertieft und Tools erarbeiten, die sich für den Führungsalltag, bei der Personalselektion oder zur Ergänzung von etablierten Assessment-Methoden eignen. Mit dem von Pablo Hagemeyer entwickelten Narzissmus-Index (NI), der über die drei Dimensionen «Selbstbezogenheit», «Fremdbeschädigung» und «Zeit» ein unkompliziertes erstes Screening des Narzissmus erlaubt, ist eine breite und einfache Erstbeurteilung möglich. Wir werden das Tool im Rahmen weiterführenden Studien auf seine Evidenz untersuchen und in einem der nachfolgenden Sneak Peeks darüber berichten.

Aber auch Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Ausmass der von toxischen Führungspersonen verursachten externalisierten Kosten, dem Einfluss von Toxic Leaders auf die Umsetzung von «Diversität im Verwaltungsrat» sowie der Frage, ob toxische Personen den dringend notwendigen Wandel hin zu agilen, resilienten Unternehmen und einem «Purpose-Driven-Leadership» verhindern, wollen wir nachgehen.

Wir erheben im vorliegenden Sneak Peek II keinen Anspruch auf eine vollständige wissenschaftliche Beleuchtung der umfangreichen Thematik der Toxic Leaders. Aber wir hoffen, dass wir Ihnen mit dieser Kurzschrift einen Einblick, neue Erkenntnisse oder sogar Hilfestellung geben konnten, die Sie auf Ihrem Weg weiterbringen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfüllung, Freude, Kraft und Hoffnung bei allem, was Sie tun!

Das Autorenteam



# Test: So viel Narzissmus steckt in dir

Laut dem diagnostischen und statistischen Leitfaden für psychische Störungen (DSM-5) gibt es 9 Kriterien für Narzissmus. Wenn Du hinter 5 oder mehr dieser Aussagen einen Haken machst, solltest Du dein Selbstbild überprüfen – vielleicht sogar mit einem Profi sprechen.

Ich verdiene Anerkennung und erwarte, dass meine Bedürfnisse erfüllt werden.

Ich habe grosses Talent.

Viele bewundern mich für meinen Erfolg/meine Schönheit.

Ich bin etwas Besonderes.

Ich habe oft den Eindruck, von Idioten umgeben zu sein.

Wenn mir jemand auf dem Weg zum Erfolg nützlich sein kann, nutze ich das gern aus.

Manchmal verwende ich absichtlich verletzende Worte oder Gesten.

Es kommt häufig vor, dass andere neidisch auf mich sind.

Der wichtigste Mensch in meinem Leben bin ich.

# Wie sie sich vor einer toxischen Person schützen.

## 10 Punkte, die Sie strikt einhalten sollten:

1. Führen Sie Gespräche nur noch in Anwesenheit weiterer Vertrauenspersonen oder ihres Anwaltes.
2. Lassen Sie nicht zu, dass die toxische Person Sie isoliert. Organisieren Sie sich ein Unterstützungsnetz.
3. Lassen Sie ihm keine schriftlichen Mitteilungen zukommen und antworten Sie nicht mehr ohne Rücksprache mit Ihrem Unterstützungsnetz. Er wird jede Kleinigkeit gegen Sie verwenden.
4. Lernen Sie zwingend alle Facetten der «Flying Monkeys»<sup>1</sup> kennen.
5. Protokollieren Sie alles. Auch das kleinste Detail.
6. Vernetzen Sie sich, damit Sie Einfluss auf Ihre Wahrnehmung haben.
7. Bereiten Sie die Trennung sorgfältig vor.
8. Seien Sie TAFF. Lassen Sie sich nicht wegen Ihres Wertegerüsts ins Outmanövrieren!
9. Unterschätzen Sie seine Schlagkraft nicht.
10. Vergessen Sie NIE:
  - Sein Spiel ist unfair und undurchsichtig
  - Er hat keinen Wertekonflikt
  - Er kennt keine Schuldgefühle
  - Er handelt stets reue- und gewissenlos
  - Er wird sie auch aus dem Hinterhalt und über Dritte angreifen
  - Er kennt nur Sieg und Vernichtung

Weitere Details zu dem 10-Punkte Programm finden Sie auf Seite 64.

---

<sup>1</sup> Der Begriff «Flying Monkey» beschreibt, wie der Kontakt zum verlassenen Partner über Drittpersonen oder über soziale Medien aufrechterhalten wird. Der Name «Flying Monkeys» ist von den «fliegenden Affen» der Hexe aus dem Zauberland Oz abgeleitet. Die Drittpersonen oder die sozialen Medien sind dabei die Handlanger der Narzissten. So kann sich der Partner immer wieder in Erinnerung rufen. Diese Phase ist meist das Vorprogramm des sogenannten Hoovering. Damit versuchen sie, Macht über den anderen zu erlangen. Im ersten Sneak Peek haben wir ausführlich über «Love Bombing», «Flying Monkeys» und «Hoovering» berichtet.

## Vorschau auf Sneak Peek III

Im Sneak Peek III werden wir aufzeigen, wie das Opfer Sandra bei der Beurteilung der Konfliktsituation mit einer toxischen Person stets wieder in ihre eigene, «gesunde» Denkweise zurückfällt, in der Toleranz und Empathie vorherrscht. Dadurch ist sie der toxischen Person Jordy komplett ausgeliefert.

Ohne klare Strategie, Kleinstarbeit und konsequente Verfolgung der Systematik ist ein erfolgreiches Bestehen gegen eine toxische Person kaum erfolgreich. Und das Schlimmste ist, dass das Umfeld und Dritte meist nichts von diesen subtilen Machenschaften mitbekommen und so indirekt mithelfen, die Betroffenen, in dem Fall Sandra, weiter zu isolieren und zu schwächen. Noch dramatischer wird es, wenn sie davon wissen, den Opfern aber trotzdem keine Hilfe leisten. Dies hat in den Fällen von Jeffrey Epstein, Harvey Weinstein, Larry Nassar, aber auch im Leistungszentrum Magglingen oder beim Westschweizer Fernsehen TSR direkt den Tätern in die Hände gespielt und hunderte von Opfer erneut traumatisiert. Das ist die Krux dieser toxischen Abwärtsspirale!

## Kontakte:

Dr. med. Anja Oswald / MBA [anja.oswald@aopartners.ch](mailto:anja.oswald@aopartners.ch)

Dr. med. Pablo Hagemeyer [hagemeyer@neurodoctor.de](mailto:hagemeyer@neurodoctor.de)

Dr. med. Jan Gysi [info@jangysi.ch](mailto:info@jangysi.ch)

## Bestellung Hardcopy:

Eine Hardcopy von Sneak Peek II können Sie bestellen bei:  
[info@aopartners.ch](mailto:info@aopartners.ch)

Oberwil, Februar 2021