

PROF. DR. MARC GRAF

«WIR WERDEN ALS SICHERHEITS- RISIKO WAHR- GENOMMEN.»



Marc Graf ist (52) ist Leiter der Forensisch-Psychiatrischen Klinik der UPK und seit Juli 2014 Professor für Forensische Psychiatrie an der Medizinischen Fakultät der Universität Basel. Sein grosses Interesse am Menschen gilt ohne Vorbehalte und zeichnet eine engagierte Persönlichkeit, die in diesem anspruchsvollen Beruf eine wirkungsvolle Balance zwischen Sensibilität und Robustheit gefunden hat.

Vom Chirurgen zum Psychiater – eine nicht alltägliche Entwicklung. Was fasziniert Sie an Ihrem Beruf?
In der Psychiatrie ist das Spektrum für die Forschung und persönliche Weiterentwicklung noch sehr weit offen. Wir entwickeln im Moment Untersuchungsmethoden und Instrumente, um das Gehirn überhaupt kennenzulernen. Wir sind heute in der Psychiatrie dort angelangt, wo die

Innere Medizin bereits vor 200 Jahren gestanden ist. Wir kennen noch keine 5 Prozent, wie unser Gehirn tatsächlich funktioniert. Das menschliche Hirn allein ist mit grosser Wahrscheinlichkeit ein Vielfaches komplexer als der ganze restliche Körper.

Die Psychiatrie hat in unserer Gesellschaft einen schwierigen Stand. Und das mediale Interesse ist enorm. Wie leben Sie mit diesem Image?
Obwohl wir durch die Behandlung psychisch kranker Straftäter nachweislich die öffentliche Sicherheit hochwirksam verbessern, werden wir von der Öffentlichkeit als Sicherheitsrisiko wahrgenommen. Das ist eine grosse Herausforderung, wirkt aber auch verletzend und frustrierend. Die hohe mediale Sensibilität bedeutet für die Psychiatrie, dass wir eine andere Art von Kommunikation nach aussen entwickeln müssen, um die Gesellschaft besser zu erreichen.

Als Leiter der Forensischen Klinik haben Sie neu auch den Lehrstuhl an der Universität Basel übernommen. Was motiviert Sie für diese anspruchsvolle Aufgabe?
Mein Interesse am Menschen steht im Vordergrund. Wenn man forensische Psychiatrie betreibt, muss man Menschen grundsätzlich gerne haben, sich mit ihnen verwandt fühlen – und zwar mit allen Menschen. Auch dann, wenn jemand schwere psychische Störungen oder eine schwere Straftat begangen hat. Das ist keine moralische Idealisierung. Wenn wir das nicht tun, dann sprechen wir gewissen Leuten das Menschsein ab. Wir öffnen die Tür, diesen Menschen nicht mehr die gleichen Menschenrechte zu geben. Und Menschenrechte sind universal. Denn das Ausgrenzen von Menschen ist die Eingangspforte für schlimme Entwicklungen.

In der Psychiatrie braucht es eine hohe Sensibilität, aber auch ein hohes Mass an Robustheit. Eine schwierige Gratwanderung? Ich bin in keiner Form «abgehärtet». Schicksalsschläge oder Vorwürfe machen mich auch heute betroffen. Ich habe aber eine gewisse Robustheit aus dem Privatleben mitgebracht, wo ich immer wieder Verantwortung in schwierigen Situationen übernommen habe. Als Klinikdirektor muss ich die Gesamtverantwortung tragen und darf ihr nie ausweichen. Aber breite Schultern kann ich nur haben, wenn ich weiss, dass wir mit der Verpflichtung gegenüber Wissenschaft und Recht auf sicherem Boden stehen.

Auch Führungskräfte in der Wirtschaft sollten Menschen mögen. Doch entsteht oft der Eindruck, dass sich Manager selbst am meisten lieben.

Die eigentliche Motivation der narzisstischen Persönlichkeitsstruktur ist eine innere Selbstunsicherheit, eine Angst, die durch Überkompensation bewältigt wird. Mit Verhaltensweisen, die dazu führen, dass die Umgebung positive Rückmeldungen aussendet wie etwa: «Du bist der Beste!» Dies wird insbesondere dann verführerisch, wenn es durch irgendwelche finanzielle Faktoren messbar wird. Ein Narzisst ist das Gegenteil von jemandem, der sagt, ich will einen tollen Zustand erreichen und dafür möchte ich tolle Beziehungen zu den Mitarbeitenden aufbauen. Dem Narzissten geht es in Beruf, Beziehung und Freizeit darum, als Individuum möglichst effektiv «besser» zu sein als andere, der «gemeinsame Erfolg» ist nicht das Ziel.

Besteht da nicht die Gefahr, dass in Chefetagen bewusst eine «narzisstische Kultur» gepflegt wird? Managementsysteme sind selbst-erhaltende Systeme. Da gibt es trendige Meinungsführer, die die Inhalte von Lehrgängen bestimmen und letztlich Generationen von Managern prägen. Das kann dazu führen, dass in Unternehmen ein gewisser Narzissmus aufkeimt, wo man nicht mehr in der Lage ist, die eigene Kultur bzw. das Verhalten der Manager zu reflektieren. Es kommt kein Input mehr von aussen, es gibt keine Aussenkontrolle mehr.

Können Narzissten überhaupt selbstkritisch reflektieren?

Die Selbstreflexionsfähigkeit ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Und auch in gewissem Mass unabhängig vom Narzissmus. Der Grossteil von narzisstischen Managern ist aber wohl nicht in der Lage zur Selbstreflexion. Wenn der Narzisst dann gar maligne, das heisst bösartig ist, reicht es ihm nicht mehr, einfach besser zu sein, er muss andere abwerten bis hin zur Vernichtung. So wird zum Beispiel jemand, dem schon gekündigt wurde, vor versammelter Belegschaft noch zusätzlich fertiggemacht.

Fehlt es den Mitarbeitenden in den Unternehmen an Zivilcourage, den Managern vermehrt Paroli zu bieten?

Wenn der Mitarbeitende merkt, dass seine Kritik beim Chef schlecht ankommt, wird er es in Zukunft nicht mehr machen. Hier spreche ich bewusst von der Führungsverantwortung. Ein Chef muss durch sein Verhalten sicherstellen, dass Mitarbeitende auf den unteren Stufen ihre Meinung offen äussern. Wenn sich der Chef aber von den Leuten entkoppelt, hat er diesen

Feedbackmechanismus nicht mehr. Dann läuft er ein hohes Risiko, Fehler zu machen – für sich und für das Unternehmen. Und dafür gibt es viele traurige Beispiele. Es darf keine Sondergesetze oder keine Sondermoral für narzisstische Menschen geben.

Und Hochmut kommt bekanntlich vor dem Fall...

Wenn man laufend positive Erlebnisse hat und erfolgreich ist, entsteht ein Hochgefühl, ein Kick. Egal, ob wir Drogen nehmen, exzessiv Sport machen, ob wir beruflichen Erfolg haben oder guten Sex – das macht abhängig. Und das Gehirn merkt, wenn dieser Kick plötzlich fehlt. Dann müssen diese Glückshormone wieder von irgendwoher kommen, sonst fällt man in eine Depression. Und ein Burnout ist nichts anderes als eine depressive Episode, aber als Begriff in unserer Gesellschaft weniger stigmatisiert. So haben auf Burnout spezialisierte Kliniken volle Abteilungen.

In der Schweiz rezeptierten Ärzte 2013 über 13 Millionen Packungen Psychopharmaka. Wird hier ein neuer Markt für die Pharmabranche gepusht?

Im Moment sehe ich den Schaden grösser, weil wir zu wenige kranke Menschen behandeln. Es gibt noch zu viele Leute, bei denen depressive Erkrankungen nicht erkannt werden oder die sich nicht getrauen, zu einem Arzt zu gehen. Oft werden diese depressiven Fälle mit Alkohol oder anderen Psychodrogen bekämpft. Wir haben in der Schweiz rund 1'400 Suizide pro Jahr. Das ist immer noch sehr viel im Vergleich zu 350 Verkehrstoten. Der Grossteil dieser Menschen ist schwer depressiv.

Man liest immer wieder von narzisstischen Drogen wie Ecstasy



Prof. Dr. Marc Graf fühlt sich wohl unter Menschen: «Wenn wir nicht alle Menschen gleich behandeln, dann sprechen wir gewissen Leuten das Menschsein ab. Das Ausgrenzen von Menschen ist die Eingangspforte für schlimme Entwicklungen.»

oder Kokain. Werden Drogen öfters genutzt, um gute Leistungen zu erbringen?

Wir treffen heute immer mehr Kokainkonsumenten in etablierten Kreisen an. Wir entdecken diese durch breiter gestreute Verkehrskontrollen. In den Unternehmen werden Leute punktuell zur Kontrolle geschickt, wenn Probleme am Arbeitsplatz festgestellt werden. Auch Studenten, die mit Stimulanzien an Prüfungen gehen, werden uns zur Beurteilung zugewiesen. Depression ist heute in vielen Bereichen unserer Gesellschaft relevant.

Aber Burnout gibt es ja nicht nur im Management?

Ich begegne Burnout auf einer ganz anderen Ebene. Wenn ich abends spät die Klinik verlasse, dann sehe ich diese 40- bis 50-jährigen meist ausländischen Frauen, die das Gebäude reinigen. Ich weiss, dass diese schon den ganzen Tag geschuftet und ihre Kinder betreut haben. Mit möglicherweise einem schwierigen Mann zu Hause, der ihnen nicht

hilft. Oft sind sie auch verschuldet. Diese Leute sind weit mehr depressionsgefährdet und gehen dann nicht in die schicken Kliniken. Das darf man nicht vergessen.

Gibt es bei den psychischen Krankheiten Unterschiede zwischen Mann und Frau?

Hier gibt es widersprüchliche Informationen. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau im Leben an einer Depression erkrankt, ist fast doppelt so hoch wie bei einem Mann. Das liegt zu einem grossen Teil an den weiblichen Hormonen. Die gleichen Hormone, die Frauen vor Herz-Kreislauf-Erkrankungen schützen und zu einer höheren Lebenserwartung führen, sind verantwortlich, dass Frauen stärker unter depressiven Symptomen leiden. Umgekehrt wissen wir aus der Evolution, dass Frauen in vielen Dingen viel resistenter und robuster sind als Männer. So ist die Suizidrate bei den Männern höher, insbesondere vom Ende der Pubertät bis ins junge Erwachsenenalter.

Der heutigen «Generation Y» ist der Ausgleich zwischen Beruf und Freizeit wichtiger als Geld. Ist sie auch glücklicher?

Heute fragen mich Assistenzärzte, was ich ihnen anbieten kann, damit sie zu mir in die Klinik kommen. Ohne ein umfangreiches und flexibles Angebot könnten etwa IT-Firmen keine jungen Leute rekrutieren. Ich erlebe diese jungen Leute aber nicht glücklicher, als wir es waren. In meiner subjektiven Wahrnehmung waren wir auch glücklich. Ihnen geht es nicht besser. Sie sind womöglich gesünder und laufen weniger auf dem letzten Zacken.

Was denken Sie über den medialen Wirbel um den Politiker Geri Müller?

Dieser Vorfall macht mich traurig. Nackt-Selfies sind in den wenigsten Fällen narzisstisch, sondern primär erotisch motiviert. Es zeigt einfach, wie inkompetent wir als Gesellschaft den unterschiedlichen sexuellen Bedürfnissen von Männern und Frauen begegnen. Unsere Gesellschaft ist zwar überall sexualisiert, umgekehrt haben wir grausame Tabus, über die wir nicht offen reden können.

Wie können wir mit diesen gesellschaftlichen Veränderungen besser umgehen?

Wir haben heute den Anspruch, bis ins hohe Alter gesund zu leben, mit toller Partnerschaft und Sexualität. Und die Wahrscheinlichkeit, dass dies auch klappt, mit all den unterschiedlichen Bedürfnissen zwischen den Geschlechtern, ist praktisch gleich Null. Wenn man hier nicht aktiv und kompetent nach Lösungen sucht, dann werden wir scheitern.

Herr Graf, herzlichen Dank für das Gespräch.

Sie finden alle HMC-Interviews unter:
www.moser-hmc.ch/pub_fokus.html

HMC – auch als Verwaltungsrat auf Augenhöhe.

Die «Einsamkeit» der Manager.

Die unternehmerische Fitness der Führungskräfte wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Der Einklang von Business-Anforderungen und verfügbaren Ressourcen ist anspruchsvoll. Dabei immer die richtigen Prioritäten zu setzen und diese mit den eigenen Leuten umzusetzen, wird zur grössten Herausforderung. Und je höher die Führungskräfte in der Firmenhierarchie positioniert sind, desto isolierter agieren sie. Oft fehlt ihnen ein vertrauensvoller Austausch mit einem unabhängigen Partner.

Vertrauensvoller Sparringpartner.

HMC nutzt diese Erkenntnis und hat sich auf die Entwicklung von Führungskräften und Führungsteams spezialisiert – mit vertrauensvollen Beziehungen zum Topmanagement von KMU und Grossunternehmen. Dies erfolgt im Rahmen von Coachings, Assessments

und Führungstrainings. Als Sparringpartner von Führungskräften und Leitungsgremien agiert HMC auf Augenhöhe, gibt dabei ein differenziertes, unabhängiges Feedback und gezielte fachliche Inputs. HMC wirkt darauf hin, dass die Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld bewusst wahrgenommen, reflektiert und im Hinblick auf einen wirkungsvollen Transfer im Führungsalltag eigenverantwortlich verarbeitet werden.

Verantwortung als Verwaltungsrat.

Seine Beratungskompetenz stärkt Heinrich Moser durch die gezielte Übernahme von Verwaltungsratsmandaten (z. B. Migros Basel und Burckhardt+Partner). Seine breit abgestützte, internationale Berufserfahrung und seit 1995 erfolgreiche Selbständigkeit strahlen Glaubwürdigkeit aus für diese unternehmerische Gesamtverantwortung als Verwaltungsrat.

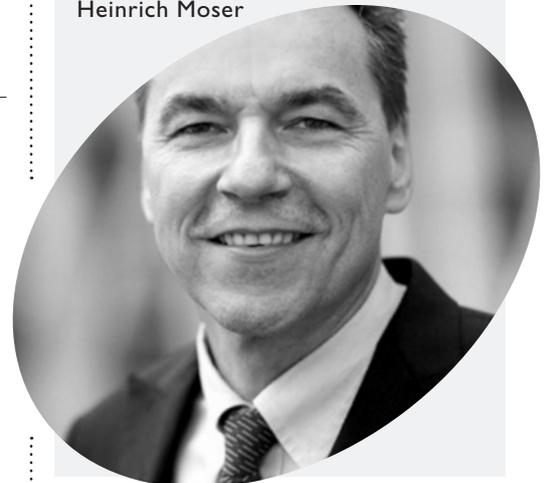
Marc Graf im Focus.

«Wenn man Psychiatrie betreibt, muss man alle Menschen gern haben.» Dieses Zitat aus dem Interview prägt und motiviert Marc Grafs Schaffen. Als Professor und Klinikleiter engagiert er sich vor allem für Menschen, die unterschweren psychischen Störungen leiden oder gar eine schwere Straftat begangen haben. Wer mit Marc Graf diskutiert, spürt seine Authentizität und Leidenschaft – seine Lust, die Geheimnisse unseres Gehirns weiter zu erforschen. Eine Begegnung mit Marc Graf wird zur persönlichen Bereicherung. Nicht nur für mich. Lassen Sie sich überzeugen.

Herzlich,



Heinrich Moser



Dr. Heinrich Moser Consulting HMC

St. Alban-Anlage 44, CH-4052 Basel
T.: +41.61.283 9590
F.: +41.61.283 9593
info@moser-hmc.ch
www.moser-hmc.ch

Die Firma HMC ist Mitglied der ASCO Association of Management Consultants Switzerland (www.asco.ch).

Das Leistungsspektrum der Firma HMC.

