

# Handelsblatt

## TOXISCHE MENSCHEN

# Wie Sie Intrigen am Arbeitsplatz erkennen und umschiffen

von: Claudia Obmann  
Datum: 03.02.2023 09:31 Uhr

Es ist wichtig, Machtspiele und geheime Allianzen in Unternehmen möglichst schnell zu durchschauen. Und dort, wo man nicht weg will oder kann, ist es wichtig zu lernen, wie man darauf reagiert.

**Düsseldorf.** Der neue Bereichsleiter eines Frankfurter Geldinstituts kam von einer amerikanischen Investmentbank – seine rund 100 Mitarbeiter erwarteten ihn gespannt. Kaum dass der neue Chef sein Büro bezogen hatte, entließ er zum Entsetzen der Kollegen eine der erfahrensten und renommiertesten Führungskräfte seines Bereichs.

„Den Skalp nehmen“ nennt man diese unerwartete Kündigung zum Amtsantritt unter Managern, sagt Karsten Wetwitschka. Der Führungskräfte-Coach weiß, wovon er spricht: Er hat selbst eine Bankkarriere gemacht, war vor dem Wechsel in die berufliche Selbstständigkeit als Managing Director tätig: „Das war eine Machtdemonstration. Und eine Warnung an interne Rivalen: ‚Ich fälle drastische Entscheidungen und habe Rückendeckung von ganz oben.‘“

Der Ex-Banker, der seinen Klienten heute beim möglichst reibungslosen Start in ihrer neuen Management-Position hilft, möchte sie davor schützen, „zum Opfer von Mikropolitik zu werden“, und vermittelt neben dem Wissen auch Strategien, um damit kompetent umzugehen.

## Toxische Menschen: Fragwürdiges Verhalten beginnt schon vor Compliance

Einschüchterung zählt zum Arsenal, mit dem Manager Macht zum eigenen Vorteil aufbauen und einsetzen. Sie instrumentalisieren andere und nutzen Grauzonen aus. „Ziel- und Interessenkonflikte zwischen einzelnen Personen, aber auch Abteilungen und Bereichen sind normaler Bestandteil des Geschäftsalltags“, sagt Daniela Rastetter. Die Wirtschaftswissenschaftlerin forscht an der Uni Hamburg zum Thema Personal und untersucht speziell die Wirkung von Mikropolitik.

Sie vermutet jedoch, dass durch das Aufweichen hierarchischer Strukturen sowie immer selbstständigeres und eigenverantwortliches Arbeiten insgesamt größere Spielräume für Beschäftigte entstehen. Die Konsequenz: Je weniger starr die Vorgaben, desto mehr muss ausgehandelt werden.

Ob es um die eigene Karriere oder eine lukrative Geschäftsidee geht, die den Status, Einflussbereich oder Bonus erhöht – machtgetriebene Persönlichkeiten wüssten das für sich zu nutzen, sagt die Professorin. Dabei muss das Vorgehen nicht einmal gegen Compliance-Regeln verstoßen, um fragwürdig zu sein: Fakten schaffen, Konflikte aussitzen oder mehrdeutig handeln, um sich verschiedene Optionen offenzuhalten.

## Machtspiele und Intrigen am Arbeitsplatz meist im Verborgenen

Meistens laufen Machtspiele hinter den Kulissen ab. Um Entscheidungen für sich zu beeinflussen, wird geschmeichelt und appelliert, auf Regeln gepocht, die Loyalität gegenüber dem Unternehmen beschworen, werden Gerüchte gestreut oder ein Umstand zum Skandal stilisiert. Mitunter wird sogar Widerstand sanktioniert, indem Boni gekürzt werden. Bestechung, Intrigen und Manipulation zählen zu den Extremformen.

Mikropolitik wird auch zum Problem, wenn Konflikte zwischen Fraktionen ausarten und den Wandel blockieren. Oder wenn Mitarbeiter bewusst vergeudete Ressourcen hinnehmen, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. So war es im Fall des geschassten Bankers: Dessen Abfindung allein dürfte eine hohe sechsstellige Summe gekostet haben, schätzt Coach Wetwitschka.

Dazu kämen noch Kosten für die Einarbeitungsphase des Vertrauten des neuen Chefs, der sofort auf diese Schlüsselposition gesetzt wurde – von der Demotivation derjenigen, die Zeuge des Willkürakts wurden, und den Potenzialträgern, die von sich aus das Unternehmen verlassen, ganz zu schweigen. Wie viel Winkelzüge und politisches Taktieren die deutsche Wirtschaft tatsächlich insgesamt Jahr für Jahr kosten, lässt sich nicht beziffern, zu vieles davon läuft im Verborgenen.

## Machtspiele können die Unternehmenskultur vergiften

Machtspiele machen mürbe und können dem ganzen Betrieb schaden. Was Führungskräfte an Manövern und Machtexzessen vorleben oder dulden, prägt die sozialen Strukturen und Verhaltensweisen – von der Vorstandetage bis zur Produktionsstätte.

„Wissen über Macht und Mikropolitik, aber auch Klarheit über die eigenen Interessen, Fähigkeiten, Werte und moralischen Grenzen sind wichtiger denn je“, sagt Nicole Engenhardt-Gillé. Die Personalvorständin von Freenet rät sowohl Berufseinsteigern als auch Jobwechslern, nach Hinweisen für eine toxische Unternehmenskultur Ausschau zu halten:

- Wird hintenrum geredet und paktiert, anstatt Probleme oder Wünsche klar anzusprechen?
- Gibt es cholerische Vorgesetzte, denen niemand Einhalt gebietet?
- Zeigen sich Untergruppen in der Organisation, die gegeneinander arbeiten, sich zum Beispiel Infos bewusst vorenthalten?
- Sollen Sie als Neuling gleich auf eine Seite gezogen werden?
- Gibt es hohe Krankenstände und überdurchschnittliche Fluktuation?

Sollte all dies üblich sein, könne es anstrengend und schwer werden, erfolgreich zu arbeiten, wenn man selbst auf politische Spielchen keine Lust habe. Engenhardt-Gillé ergänzt: „Sollten Sie miterleben, wie ein Skalp genommen wird, verlassen Sie das Unternehmen besser schnellstens. In einer solchen Kultur der Willkürherrschaft werden die wenigsten Mitarbeiter auf Dauer glücklich – schon weil sie damit rechnen müssen, selbst einmal Opfer zu werden.“

Wer doch in einem solchen Umfeld bleibt, sollte sich zumindest auf die absehbaren Probleme vorbereiten. Welche Karrieregefahren drohen – und wie Sie damit umgehen:

## **Fehlende Allianzen im Job**

Sie wollen für Ihr Projekt grünes Licht vom Vorstand? Ihr Bereich braucht mehr Personal? Wer jetzt nicht auf bestehende Allianzen zurückgreifen kann, hat es schwer. Entscheidungen werden oft nicht erst auf offiziellen Sitzungen getroffen, also wenn der Vorstand tagt beziehungsweise die Geschäftsführung oder Bereichsleitung zusammenkommt.

Es wird bereits zuvor informell besprochen, abgestimmt und entschieden – „teilweise ganz konkret, um Mehrheiten für oder gegen andere zu bilden“, sagt Wetwitschka. Wer diesem „Inner Circle“ nicht angehört, sei chancenlos. Es fehle dann an entscheidenden Informationen, Mehrheiten und Fürsprechern.

## **Unbekannte informelle Netzwerke im Beruf**

„Freundschaften knüpfen, bevor man sie braucht“ – diese Weisheit aus dem Privatleben gelte auch am Arbeitsplatz, sagt Vorständin Nicole Engenhardt-Gillé. Wer neu in einem Unternehmen einsteigt, sollte sich nicht nur fachlich beweisen, sondern auch zwei Dinge tun. Zum einen vorhandene informelle Netzwerke erkennen:

- Wer trifft wen zum Kaffee oder Lunch?
- Wer ist mit wem privat verbunden?
- Wer kennt wen von Universität, Businessclub oder anderen Zirkeln, die verbinden?

Zum anderen rät sie, so zügig wie möglich Anschluss daran zu knüpfen oder aber sich eigene Verbündete zu suchen. Wichtig für das persönliche Netzwerk: Je dichter und diverser, umso besser. Um sich mit Kollegen bekannt zu machen, empfiehlt Coach Wetwitschka konkret, „zielorientiert über Inhalte Kontakte außerhalb des eigenen Bereichs zu suchen und Gemeinsamkeit zu erzeugen – ohne sich anzubiedern.“

Und Professorin Rastetter schlägt Newcomern vor, „unbedingt mitzugehen, wenn Sie am Feierabend etwa zu einem gemeinsamen Restaurant- oder Kneipenbesuch eingeladen werden. Und beteiligen Sie sich an den Gesprächsthemen dieser Kollegen, um als gleichgesinnt wahrgenommen und dauerhaft in ihren Kreis aufgenommen zu werden.“

## Passiver Widerstand

Sie haben Ihre Idee ausgefeilt und den Investitionsplan erstellt, aber es geht und geht nicht voran? Sie spüren, dass es Vorbehalte gibt und es an Unterstützung mangelt. Ihr Projekt, das Ihre Karriere beflügeln sollte, droht im Sande zu verlaufen. Das kann daran liegen, dass die finanziellen Mittel, die Ihnen zufließen, die Investitionen in die Projekte Ihrer Kollegen schmälert und diese Stimmung gegen Sie machen.

Manager im Mittelbau

## Unternehmenskultur am wichtigsten

Umfrage: **Welche Faktoren sind Ihnen bei einem neuen Arbeitgeber sehr wichtig?** Antworten von Abteilungs- und Bereichsleitern in Prozent\*

<b>Passende Unternehmenskultur</b>	<b>72 %</b>
Innovationsfähigkeit	40 %
Homeoffice	38 %
Unternehmenszweck, mit dem man sich identifizieren kann	36 %
Flexible Arbeitszeit	27 %
Starke Marktposition	22 %
Nachhaltigkeitsstreben	19 %
Umsatz-/Gewinnbeteiligung	16 %

HANDELSBLATT

\*Durchschnittswerte  
Quelle: Managerbarometer 2022 von Odgers Berndtson

Es gilt also zunächst herauszufinden, wer genau die Gegner sind und wer womöglich Wackelkandidat ist. „Erst dann kann man sich überlegen, wie sich dem- oder derjenigen eine Brücke bauen lässt“, sagt Engenhardt-Gillé.

Die Personalvorständin rät dazu, sich zu erkundigen: „Wie kann ich dich bei deinen Zielen unterstützen, wenn du mir bei meinem Projekt hilfst?“ Oder: „Ich hab eine andere Position als du, aber wo kann ich dir behilflich sein?“ Um eine Blockadehaltung aufzulösen, müsse man ausloten, wo sich Zusammenarbeit für beide lohne. Es sei ein Geben und Nehmen.

## **Intrigen am Arbeitsplatz: So gelingt der Umgang mit hinterhältigen Kollegen**

Sie haben vor einem Kunden gepatzt oder in einer Runde mit Entscheidern Ihre Zahlen nicht parat gehabt? Und merken, dass dieser Umstand breitgetreten wird? Der Flurfunk liebt Skandale. Mancher weiß dieses Instrument geschickt zu nutzen. Es ist wichtig, zunächst zu analysieren, wer die Quelle sein kann und welches Interesse der- oder diejenige verfolgt, sagt Engenhardt-Gillé.

Handelt es sich nicht nur um einen Mitarbeitenden, der sich persönlich am Aufbauschen ergötzt, sondern um einen ernst zu nehmenden Widersacher, der Sie diskreditieren will, kann es sinnvoll sein, sie oder ihn unter vier Augen zu sprechen. Die Botschaft: „Ich habe dich durchschaut, leg dich nicht mit mir an, ich werde kontern.“

In jedem Fall gelte es, gut zu überlegen, wann und ob es sich lohnt, in den Konflikt einzusteigen. Und falls es trotz klarer oder unterschwelliger Warnung zu einer Eskalation kommen sollte, sollten Sie auch überlegen, welche Gelegenheit sich für einen entsprechenden Konter am besten eignet.

---

© 2020 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Verlags-Services für Werbung: [www.iqm.de](http://www.iqm.de) (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Content Sales Center | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.