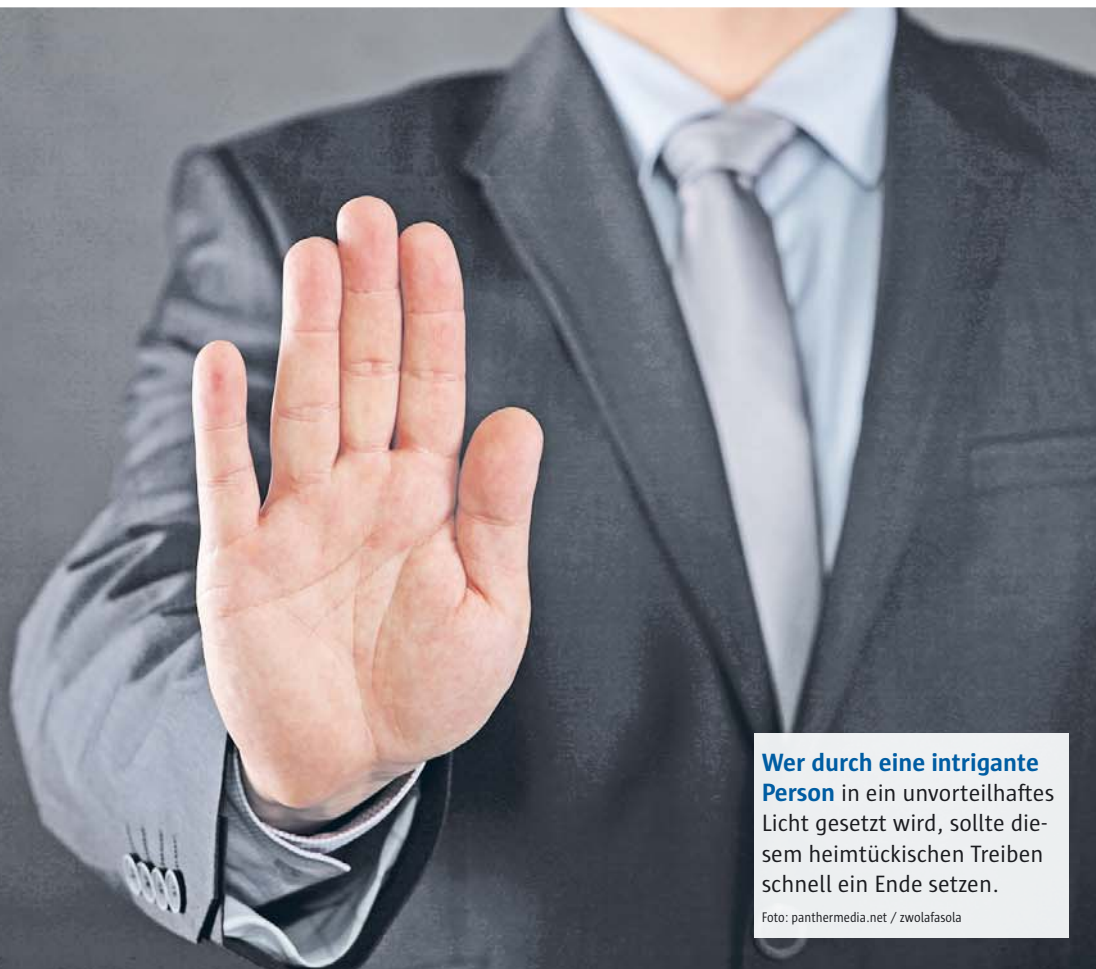


Intrigante Personen stoppen



Wer durch eine intrigante Person in ein unvorteilhaftes Licht gesetzt wird, sollte diesem heimtückischen Treiben schnell ein Ende setzen.

Foto: panthermedia.net / zwolafasola

UNTERNEHMENSKULTUR: In Firmen mit schlechtem Betriebsklima und ungeeigneten Führungskräften haben es Falschspieler leicht. Opfer sollten offensiv auftreten.

VON CHRIS LÖWER

Hinterlist und Heimtücke lauern überall: Es fängt mit Sticheleien an, geht mit Durchstechereien vermeintlicher Verfehlungen weiter und endet mitunter in totaler Demontage: Intriganten beherrschen das Spiel mit dem Perfiden und Fiesen.

Organisationspsychologe Dieter Frey kennt die Facetten: Kollegen und Kolleginnen hinter ihrem Rücken Fehler zuschieben, die sie gar nicht gemacht haben, sie bezichtigen, sie hätten ein Verhältnis mit jemandem, seien Alkoholiker, Lügner, Psychopathen, behaupten, sie würden nur in die eigene Tasche arbeiten, hätten überhaupt nichts zu einem Projekt beigetragen ... „Das ist aber alles wahnsinnig übertrieben, mit dem Ziel, das Gegenüber zu schädigen oder als Konkurrenz auszuschalten“, sagt der Leiter des LMU Center for Leadership and People Management.

Die Intrige fängt also da an, wo die kleine direkte Witzerei am Rande und harmloser Tratsch enden. „Lästern über eine Gewohnheit eines Kollegen oder ein humorvoller Tratsch, das würde ich noch nicht als Intrige sehen. Man darf frotzeln, man darf auch lästern – das gehört im Leben einfach dazu“, sagt Frey. „Was aber nicht mehr dazugehört, ist, wenn es unterhalb der Gürtellinie ist, hinter dem Rücken der Person erfolgt, man die Person bewusst schädigen will und wenn es vor allem unfair ist, bis hin zu Rufmord oder Mobbing.“

Eine Intrige verfolge die bewusste Schädigung mit dem konkreten Plan, entweder sich selbst Vorteile zu verschaffen oder jemand anderen abzuschließen. „Intrigen gedeihen in

einem von Konkurrenz und Wettbewerb geprägten Arbeitsklima“, sagt Karrierecoach Gudrun Happich vom Kölner Galileo Institut. Umstrukturierungen oder wirtschaftliche Unsicherheiten tun ein Übriges. „Je schlechter das Betriebsklima und die Führung, je höher der Wettbewerb ist, umso eher entsteht die Gefahr von Intrigen“, beobachtet auch Frey. „Insofern hat das immer etwas mit Führung zu tun.“ Harald Korsten, Geschäftsführer der Motiv Gesellschaft für Innovation, formuliert das Kernproblem so: „Intrigen finden einen guten Nährboden bei Führungskräften, die keine sind.“ Wer sich etwa im Mikromanagement verliert, wird kein Gespür für ein toxisches Arbeitsklima entwickeln. Korsten: „Gute Chefs hingegen spüren, wenn etwas nicht stimmt – im Team und bei einzelnen Mitarbeitern.“

Gut ist vor allem, so Frey, wenn es der Führung gelingt, ein Umfeld zu schaffen, das sowohl von Exzellenz und Leistung geprägt ist als auch von einer Kultur des wertschätzenden Umgangs. „Und zwar auch einer Atmosphäre, in der man sehr kritisch miteinander umgeht, aber darüber offen spricht und nicht hinter dem Rücken.“ Bei schlechter Führung bilden sich eher geheime Spielregeln wie „Lass' dich mit keinem Fehler in Verbindung bringen“, „Kritisiere ja nie deinen Chef“, „Kritisiere niemanden offiziell“ – dann wird es schnell intrigant.

Happich warnt vor einem besonders perfiden Kollegentypus: Den vordergründig Netten. „In ihnen glaubt man, einen echten Freund gefunden zu haben, öffnet sich, zeigt sich auch mit seinen Schwächen ... und schwups, schnappt die Falle zu“, erklärt sie. Dann wird, derart mit sensiblem Wissen ausgestat-

tet, gnadenlos gegen das Opfer gearbeitet. Was tun? „Auch wenn es etwas merkwürdig klingt: Gesundes Misstrauen macht Sinn“, sagt Happich. Oft dächten sich Geschädigte hinterher: Ja, ein komisches Gefühl hatte ich schon. „Diesem Bauchgefühl sollte man trauen, sein Gegenüber kritisch betrachten“, rät Happich. „Meist herrscht zwischen Worten und Taten des Intriganten eine Kluft. Also: Ton abdrehen und Verhalten anschauen.“

„Meist herrscht zwischen Worten und Taten des Intriganten eine Kluft. Also: Ton abdrehen und Verhalten anschauen.“

Gudrun Happich, Karrierecoach beim Kölner Galileo Institut

Indizien sind Signale der Mimik, des Körpers und der Kommunikation, sagt Korsten: Flackernder Blick, ausweichende Augen, kurze Antworten, kein Small Talk in der Kaffeeküche mehr ... „Wer darauf achtet, merkt in der Regel schnell, dass etwas nicht stimmt“, sagt der Coach. Die Krux sei allerdings, dass man derartige Beobachtungen allzu gern beiseiteschiebe, um sich zu beruhigen. Man möchte ja nicht überreagieren. „Besser ist, das Gespräch mit einem vertrauten Kollegen zu suchen, ihn zu fragen, ob er Ähnliches wahrnimmt“, rät Korsten.

Grundsätzlich empfiehlt auch Happich, Warnsignale wahr- und ernst zu nehmen. Wenn tatsächlich etwas im Busch ist, sollte man das nicht tun: „Schweigen, sich zurückziehen oder umgekehrt, impulsiv und sehr emotional reagieren“, rät die Expertin. Jetzt gelte es, souverän aufzutreten und offen anzusprechen, was ist. Und zwar so schnell wie möglich. Denn damit rechnet der Intrigant nicht. Sollte das nicht fruchten, dürfe man sich nicht zu sehr scheuen, den Vorfall auf nächsthöherer Ebene zu klären.

Korsten rät ebenfalls zur Offensive in Form von „konstruktiver Kritik“: Man sollte den Intriganten mit „Zahlen, Daten, Fakten“ konfrontie-

ren. Konkret ansprechen, wann, wie und warum man sich schlecht behandelt gefühlt hat und klar die Auswirkung dessen auf die eigene Person, aber auch das Team und die Arbeit benennen. „Natürlich wird der Angesprochene alles abstreiten“, sagt Korsten, „doch in 80 % der Fälle wird die Intrige enden, da der Angesprochene nun weiß, dass es brenzlich für ihn werden kann.“

Zu Direktheit rät auch Frey. Allerdings geschehe eine Konfrontation besser im Kollektiv, also mit Kollegen zusammen, um das Opfer zu schützen: „Das hat sehr viel mit Zivilcourage zu tun. Wichtig wäre auch, gleichzeitig die geheimen Unterstützer zu entlarven. Alleine schafft man das nicht, man muss Koalitionen von ethikorientierten Persönlichkeiten bilden.“

Bei aller zersetzenden Schädlichkeit: Ist es nicht denkbar, dass unter gewissen Umständen eine Intrige sogar fruchtbar sein könnte? Etwa weil sie dem Team auf die Sprünge hilft oder die eigene Karriere befördert? „Letzteres in jedem Fall“, sagt Happich, „das allerdings wahrscheinlich nur kurzfristig. Die Frage ist, ob das einem mittel- und langfristig schadet.“ Denn niemand mag Intriganten. Und das Branchengeflüster ist meist deutlich zu vernehmen.

„Wenn eine Intrige die eigene Karriere fördert, dann ist dies kritisch zu hinterfragen“, sagt Frey. Er konstruiert einen Fall, in dem intrigieren möglicherweise besser als integrieren ist: „Wenn man einen Narzissten oder Machiavellisten vor sich hat, der sich menschenunwürdig verhält und den man nicht zu Fall bringen konnte, worunter viele Menschen leiden.“ Doch ob das ein probates Mittel ist, so Frey, darüber mögen Ethiker streiten.