

INTRIGEN IM UNTERNEHMEN

Machiavellisten müssen leider draußen bleiben!

von Dominik Reintjes

19. Juli 2021



Mit gutem Konfliktmanagement wollen Unternehmen Intrigen verhindern. Doch häufig greifen die Vorkehrungen zu spät. Mediatoren und Coaches sollen Machiavellisten deshalb schon vor der Einstellung erkennen.

Wenn Michaela Bürger von ihrer Karriere bei Siemens erzählt, bekommt man den Eindruck, sie sei eigentlich beim FC Bayern gewesen. Sie selbst habe sich zwar nur mit „fairem Verhalten“ hochgearbeitet, schickt sie voraus. Doch ab und zu werde auch mit „härteren Bandagen“ gekämpft, sagt Bürger, dem Gegner „vor das Schienenbein getreten“. Um ein Zeichen zu setzen. Um Präsenz zu zeigen. Wie auf dem Fußballplatz.

Heimtückische Intrigen, die ihr oder den Kollegen geschadet hätten, erlebte sie in 20 Jahren bei Siemens jedoch nicht, sagt sie. Stattdessen spricht Bürger von „Ränkespielchen“: Klar, die habe es gegeben. Aber die seien ja Standard. Wer nach oben will, rückt sich schließlich selbst ins beste Licht, präsentiert seine Erfolge bereitwillig dem Chef, der über eine Beförderung entscheidet. Für sie persönlich sei jedoch eine Grenze überschritten, wenn dabei wissentlich den Kollegen geschadet werde – „und das nur zum eigenen Wohl“, sagt Bürger.

Bürger kennt viele Menschen, die im Berufsalltag so agieren. Nach ihrer Karriere in dem Münchner Dax-Unternehmen, wo sie am Ende eine Stufe unter die Vorstandsebene war, machte sie sich vor etwa zehn Jahren selbstständig und berät mit ihrer Agentur nun Unternehmen bei der Personalentwicklung. Immer wieder führt sie auch Persönlichkeitsanalysen von Führungskräften durch. Um zu erfahren, wer für Machtmissbrauch anfällig sein könnte, wer schnell zum Machiavellisten werden, sich ohne Rücksicht auf Verluste nach oben putschen könnte.

Ihre Kunden, die etwa aus der Logistik, dem Automobilbau, der Luft- und Raumfahrt oder der Lebensmittelindustrie kommen, haben daran weniger ein moralisches Interesse. Sondern ein finanzielles. Manager, die ihre Macht nur für sich nutzen, seien schädlich für ihre Arbeitgeber, erklärt Bürger. Und davon gibt es einige: „Im Top-Management sind Intrigen leider so etwas wie Normalität“, sagt Claus Verfürth, der in Düsseldorf die Beratung The Boardroom leitet. Zwar würden viele Manager sagen, dass sie nichts mit diesen politischen Spielen zu tun haben möchten. „Doch sich komplett rauszuhalten, ist äußerst kompliziert – und gelingt nur selten“, sagt Verfürth.

Doch ganz so eindeutig ist die Sache selten. Denn auch manipulative Alleingänger können in einzelnen Projekten durchaus gute Arbeit abliefern und die Geschäftszahlen kurzfristig nach oben treiben. „Wenn die Leistung der Angestellten stimmt, tun sich Unternehmen sehr schwer, menschliches Fehlverhalten zu sanktionieren“, sagt Mediator Oliver Blecken. „An diese menschliche Ebene trauen sich viele Führungskräfte nicht heran.“ Eine Studie von Forscherinnen der Universitäten Bamberg und Freiburg widmete sich 2016 der dunklen Triage aus Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie sowie den Folgen für Unternehmen. Die Forscherinnen belegen, dass das Wohlbefinden und der berufliche Erfolg der Mitarbeiter leiden, wenn ihre Führungskraft machiavellistische Züge aufweist. Außerdem riefen die Machiavellisten in der Studie bei ihren Angestellten „geistige Erschöpfung“ hervor.

Unternehmen sollten „sich zwingend mit dem internen Konfliktmanagement beschäftigen und es auf sämtlichen Hierarchieebenen einsetzen“, sagt Blecken. Schließlich kämen Intrigen auf allen Ebenen vor. Er habe sie schon häufig in Unternehmen beobachtet, die gerade wirtschaftlich schwächeln. Doch auch in jungen Wachstumsunternehmen kämen sie vor. „Intrigen gibt es überall, nicht nur da, wo es um Geld geht“, weiß auch die Berliner Mediatorin Regina Michalik. Also auch in „Verwaltung, Hochschulen, sozialen Organisationen und Vereinen“.

Die Königsklasse der Konfliktprävention besteht darin, manipulative Mitarbeiter gar nicht erst ins Unternehmen zu lassen oder ihnen zumindest den Weg zur Macht zu versperren. Deshalb kommen Bürger, Blecken und ihre Kollegen schon bei der Personalauswahl zum Einsatz, helfen bei der Auswahl der Führungskräfte, unterstützen bei der Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten.

Das Vorgehen vieler Berater ist dabei ähnlich. Sie führen sehr persönliche Interviews mit den Führungskräften, manche folgen einem Leitfaden. Die ersten Fragen, die Bürger in einem beispielhaften Gespräch stellt: „In welchem Umfeld sind Sie groß geworden? Welche Werte wurden Ihnen zu Hause vorgelebt? Wie viele Freiheiten hatten Sie, wo gab es klare Regeln oder gar Sanktionen? Gibt es Menschen, die Sie geprägt haben, etwa Geschwister, Onkel, Tanten, Trainer, Lehrer...?“

Wer nun berichtet, dass er mehrere Geschwister habe und manchmal lieber eines der jüngeren Geschwisterkinder gewesen wäre, um noch mehr Freiheiten zu haben, könnte sich schon etwas verdächtig machen. „Hier müssten wir jetzt tiefer einsteigen, was es mit diesem Gefühl auf sich hat und ob dieses wiederkehrend in anderen Situation auch aufgetreten ist. Sollte es sich bestätigen, dass es um Neidgefühle geht oder um nicht erlebte Autonomie und Kontrolle, könnte dies eine Fährte sein“, erklärt Bürger. Allerdings nur „eine von vielen und noch kein Beweis dafür, dass mir eine manipulative, intrigante Person gegenübersteht“, sagt Bürger. Doch das Beispiel zeigt, auf welche lapidar und unverfänglich wirkenden Antworten die Berater genauestens achten – die mitunter über eine Zu- oder Absage für einen Job entscheiden.

Erhärtet sich danach der Verdacht, der Gesprächspartner sei anfällig für Machtmissbrauch, teilt Beraterin Bürger den Betroffenen das direkt mit. Viele würden die Vorwürfe abstreiten, erzählt sie. Doch vor ihr seien schon „hochrangige Führungspersönlichkeiten emotional betroffen und sehr nachdenklich geworden, weil endlich auf den Tisch kam, was jahrelang schwelte und nie ausgesprochen werden durfte“. Auch Mediatorin Michalik spreche immer wieder mit Menschen, „die an ihren Machtstrategien arbeiten wollen, sich aber nur selten outen, dass auch Intrigen dazu gehören“. Das gilt es zu erfragen.

Kommt diese Arbeit zu spät, können selbst Streitschlichter häufig nur noch wenig ausrichten. Wenn die Macht ausgenutzt, die Kollegen hintergangen sind, ein Konflikt eskaliert ist. „Häufig sehe ich als Mediator Konflikte, die schon viel zu verhärtet sind, um sie noch aufzulösen“, sagt Oliver Blecken.