

# Biester im Büro

**Kollegen** Sie lügen, manipulieren, zetteln Streit an: Manche Mitarbeiter schrecken im Job vor nichts zurück – vor allem wenn es um den eigenen Aufstieg geht.

Der Alltag des modernen Büromenschen ist eine Qual mit wechselnden Moden. Mal ist er überlastet (Burn-out), mal unterfordert (Bore-out). Die Literatur zur Psychopathologie des Angestellten füllt Regale.

Unterschlagen wird dabei oft, was den Alltag zwischen Konferenz und Kaffeemaschine tatsächlich zum Albtraum machen kann: die Kollegen. Zumindest einzelne Exemplare, die ein besonderes Talent haben, den anderen den Job zu vergällen, ihnen die Arbeit geradezu zu vergiften.

Die Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki hat diesen Giftspritzen jetzt einen Namen gegeben, der auf Griechisch wissenschaftlich klingt, aber das Gleiche sagt. Sie spricht von Toxikern. Gemeinsam mit ihrem Mann coacht Schüler-Lubienetz-

ki seit Jahren Mitarbeiter in mehreren Unternehmen, vom einfachen Gehaltsempfänger bis zum Vorstandsimpresario.

Irgendwann fiel dem Coach-Ehepaar auf, dass sich die Klagen ihrer Klienten ähnelten. Immer wieder tauchten in den Erzählungen dieselben Typen auf, denen für die eigene Karriere jedes Mittel recht zu sein schien. Schüler-Lubienetzki und ihr Mann halten das Phänomen für so verbreitet, dass sie über diese „herausfordernden Persönlichkeiten“ ein Fachbuch geschrieben haben\*.

Fünf bis zehn Prozent aller Beschäftigten tragen die stimmungsvergiftende Grundveranlagung in sich, schätzt die Psychologin. Frauen und Männer können gleichermaßen betroffen sein. Opfer kann jeder werden. Die Kollegin auf dem Flur, der Kontrahent in der Konferenz, der Chef.

Das Problem am Toxiker ist: Man erkennt ihn nicht sofort. Oft ist er sogar beliebt, gilt als sympathisch und nett. Erst allmählich fällt den anderen auf, wie er eine ganze Abteilung tyrannisiert.

Doch es gibt Indizien. „Wenn ein Mensch extrem polarisiert und entweder extrem gehasst oder extrem geliebt wird, könnten Sie es mit einem Toxiker zu tun

\* Heidrun Schüler-Lubienetzki, Ulf Lubienetzki: „Schwierige Menschen am Arbeitsplatz: Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten“. Springer-Verlag, Heidelberg; 132 Seiten; 24,99 Euro.

haben“, schreiben die Autoren. Auch Unberechenbarkeit gehört zum Erscheinungsbild. Toxiker erscheinen in einem Moment noch charmant und zuvorkommend, im nächsten schalten sie blitzschnell auf rücksichtslose und skrupellose Verhaltensstrategien um. Oft sind sie sensible Menschen, geschickt darin, Stimmungen in einem Team zu erspüren und auszunutzen. Alles, was sie tun – ob im Jahresgespräch mit dem Vorgesetzten oder beim vertraulichen Plausch auf dem Flur –, dient einem Zweck: Kontrolle und Macht zu erringen. Sie beschaffen sich ihre Erkenntnisse zielstrebig und nutzen sie gnadenlos aus. Kollegen werden von ihnen gequält und psychisch drangsaliert. Die bewusste Schädigung anderer gehört zu ihrem Repertoire. Das Überraschende dabei: Oft bleibt der intrigante Kollege unentdeckt.

Toxiker, so beschreibt es das Ehepaar Lubienetzki, agieren äußerst geschickt und bauen zum Teil sogar Freundschaftsnetzwerke unter ihren Opfern. Halten sie den Chef für geschwächt, arbeiten sie gezielt an der feindlichen Übernahme von Büro und Vorzimmer.

Was den Toxiker auszeichnet: Er ist kein Gelegenheitstäter, der hier und da eine Chance nutzt, die sich ihm zufällig bietet. Toxiker handeln grundsätzlich vorsätzlich. Ihr einziges Ziel ist das Erreichen persönlicher Macht – und der Belohnungen, die Macht mitbringen kann: Status, Anerkennung, Geld, manchmal auch Sex. „Toxiker zieht es zur Macht wie die Motten zum Licht“, sagt Schüler-Lubienetzki. Das mache diesen Typ Mitarbeiter erfolgreich, aber eben auch gefährlich.

Wenn Konflikte entstehen, blüht der Toxiker auf. Der Gegenstand des Streits ist egal, er ist nur Mittel zum Zweck. Toxiker genießen es, wenn Konflikte eskalieren, sie scheuen auch vor der öffentlichen Demütigung von Kritikern nicht zurück. Schüler-Lubienetzki kennt den Fall eines deutschen Spitzenmanagers, der das Handy eines Kollegen in den Mülleimer warf, weil ihn angeblich das Klingeln nervte. In Wahrheit ging es um Macht und Unterwerfung.

Der beste Nährboden für Toxiker ist schlechte Führung. Ist ein Chef konflikt-scheu, kann der Täter skrupellos agieren. Dabei wäre konsequentes Vorgehen – bis zur Kündigung des Kollegen – für das Unternehmen lohnend. Auf mehr als zehn Milliarden Euro jährlich schätzen die Autoren den Schaden allein in Deutschland, verursacht durch die vorsätzlichen Stimmungszerstörer.

Es gebe Branchen, sagt Schüler-Lubienetzki, in denen Toxiker beinahe epidemisch auftraten: die Politik, der Kunstbetrieb, der Finanzmarkt oder die Medien. Hier seien „toxische Fähigkeiten quasi überlebenswichtig“.

Martin U. Müller

## Der toxische Prozess Wie Mitarbeiter tyrannisiert werden

