

Mobbing auf höchster Ebene

Jahrelang hat Oliver P. erfolgreich eine Firma geleitet – bis eine Intrige seine Existenz zerstörte. In den Führungsetagen sind Machtkämpfe und Diffamierungen nicht selten an der Tagesordnung. Wer darüber spricht, fühlt sich schnell stigmatisiert. Wer nichts dagegen unternimmt, riskiert, an den Folgen zu zerbrechen.

von Elsbeth Tobler

Oliver P.* hat alle Selbstgewissheiten verloren – dass er sein Leben planen und gestalten kann. Schuld am Gefühl, gescheitert zu sein, ist eine Intrige. Seine Firma hat ihn freigestellt. Heute wohnt er mit seiner Familie in einer anderen Stadt.

Er hat Angst. Eine Angst, die er bis anhin nicht kannte. Er wuchs geborgen auf und lernte, sein Tun zu reflektieren und zu korrigieren. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften folgten Promotion und Auslandsaufenthalt. Zurück in der Schweiz übernahm er schon bald die Geschäftsleitung eines internationalen Konzerns. Es ging zwar schnell, aber er dachte nie daran, dass er alles wieder verlieren könnte.

Das änderte sich, als es eines Nachts an seiner Tür läutete. Zwei Polizisten und ein Staatsanwalt standen davor mit einem Hausdurchsuchungs- und einem Haftbefehl. Er wurde des Betrugs verdächtigt und sollte Betriebsgeheimnisse verraten haben. Sein Arbeitgeber hatte Strafanzeige gegen ihn erstattet. Er kam in Untersuchungshaft.

Oliver P. wies alle Vorwürfe zurück und beteuerte seine Unschuld. Doch die Gerüchteküche brodelte. Besonders verletzend waren die intimen Details über ihn und seine Familie. Die Gerüchte verstummten auch nicht, als er bereits nach drei Tagen aus der Untersuchungshaft

entlassen wurde und sich der Verdacht einer Intrige erhärtete. Später wurden alle Tatverdachtsmomente ausgeräumt, und das Strafverfahren gegen ihn wurde eingestellt. Doch Oliver P. und seine Familie fanden keinen Frieden mehr. Er zog sich immer mehr zurück. Und unternahm einen Suizidversuch.

Am Anfang das Gerücht

Lebenskrisen, Burnouts sowie suizidale Handlungen sind bei Führungskräften nicht selten. Sie seien jedoch meist multifaktoriell und nicht allein auf eine belastende berufliche Situation zurückzuführen, erörtert Norbert Semmer, Professor für Arbeitspsychologie an der Universität Bern.

Doch warum resignieren gerade Führungskräfte, die es doch gewohnt sind, sich durchzusetzen? Semmer überrascht das nicht: «Wer ein Unternehmen erfolgreich führt, identifiziert sich stark mit seiner Firma.» Alles im Griff zu haben sei die Maxime, Hilfe zu erbitten gelte als Schwäche. Andererseits sei es für einen Chef schwierig, ein ehrliches Feedback zu erhalten. Das mache es schwer, eigene Fehler rechtzeitig zu erkennen und zu korrigieren – aber auch einzuschätzen, wer die eigene Position wirklich teilt. Brechen dann Erfolg und Ansehen weg, könne sich schnell ein Gefühl der Wert- und Hoffnungslosigkeit ein-

stellen. Der wahrgenommene Ehrverlust und die Scham würden als Kränkung des Egos und als persönliches Scheitern empfunden. Besonders gravierend sei es, wenn eine Intrige die gesamte Familie an den Pranger stellt.

Heute weiss Oliver P., dass er zu Beginn vieles falsch eingeschätzt hat. Vor allem den Tuscheleien in der Firma hätte er rasch nachgehen müssen, statt sie zu ignorieren. So blieb er allein damit.

Niemand ist unfehlbar

«Manager konzentrieren oft ihr ganzes Leben auf den Beruf, was nicht selten auf Kosten echter Freundschaften und sozialer Netzwerke geht», erläutert Norbert Semmer. Doch gerade diese sowie Selbstbewusstsein, Respekt, Empathie und eine hohe Sozial- und Konfliktkompetenz könnten Menschen davor bewahren, Opfer oder Verursacher einer Intrige zu werden.

Was viele Vorgesetzte wirklich beschäftigen, bleibe ihrem Umfeld oft verborgen. Wenn vorwiegend materielle Werte,

Macht und sozialer Status zählten, sei es nötig, Stressresistenz und Daueroptimismus zu demonstrieren. Wer das nicht schaffe, fühle sich schnell als Verlierer. «Doch Rückschläge gehören zum Leben», sagt Semmer. Manager stünden unter enormem Erwartungsdruck und müssten häufig auch unbequeme Ent-

ebene in Firmen mit ausgeprägtem Bonussystem», sagt Thomas Freitag, Betriebswirt und Gründer des Zürcher Coachingunternehmens Mindmove. Kamermitglieder schwiegen lieber, als ihren Bonus zu verlieren. In einer Krise helfe es daher besonders, wenn man sich auf ein verbindliches familiäres Gefüge oder

Thomas Freitag, Betriebswirt und Coach:

«Signifikant sind Intrigen auf Führungsebene in Firmen mit ausgeprägtem Bonussystem»

scheidungen treffen. Die Grenze zwischen Be- und Überlastung sei schmal. Unsere Arbeitswelt sei zudem ein System mit vielseitigen Abhängigkeiten, die wir nicht alle kontrollieren könnten.

Vielfach befeuern Neid, Wut und Rachegefühle den «Flurfunk», der in Diffamierung und Mobbing münden kann. «Signifikant sind Intrigen auf Führungs-

eine Freundschaft stützen könne, ist Freitag überzeugt. Er empfiehlt Entscheidungsträgern, insbesondere Männern, einen kleinen Kreis von Vertrauten aufzubauen. Und er rät, sich Zeit für Regeneration und Selbstreflexion zu nehmen. Dazu gehören Phasen der neuronalen Inaktivität – also des Nichtstuns – ebenso wie Hobbys und Sport, genug Schlaf und

gesunde Ernährung. Die deutsche Kienbaum-Studie von 2007 zur Work-Life-Balance von Topmanagern belegt, dass viele ihre extreme Arbeitsbelastung als «motivierend» empfinden. Doch der Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben ist langfristig elementar. Genau so, wie Spitzensportler einen Trainer verpflichten, setzt sich das professionelle Coaching auch im Arbeitsleben durch. Einige Entscheidungsträger buchen die «Hilfe zur Selbsthilfe» auf eigene Kosten. Sie fürchten, man könnte die berufliche Begleitung als Makel sehen. Andere empfinden es als Wertschätzung, wenn ihnen die Firma einen Sparringspartner stellt. In Unternehmen wie Novartis, Swisscom und Nestlé wird Coaching seit Jahren präventiv und in Krisensituationen erfolgreich eingesetzt. «Es ist ein bewährtes Mittel, durch den Blick von aussen das eigene Verhaltensrepertoire zu erweitern», sagt Thomas Freitag.

Dabei gilt es, realistische Ziele und Rollen zu entwickeln: Wie finde ich Inspiration auf meiner Stufe? Wohin will

Foto: Photocase / misterQM





ich? Wie werde ich wahrgenommen? Was sind meine Talente, Ressourcen, aber auch Grenzen, Ängste und Konflikte? Der Klient soll Antworten auf seine essenziellen Fragen finden, damit er Ver-

liche Handlungsfähigkeit wiederherzustellen, erläutert Freitag. Von einer Angststörung Betroffene benötigten unmittelbar professionelle Betreuung von anerkannten Fachkräften, ergänzt Mar-

vor, so sollte er es sofort einräumen und Reue zeigen, empfiehlt Mark Eisenegger, Reputationsforscher an der Universität Zürich. Nichts schade der Glaubwürdigkeit mehr, als Fehler scheinbar einzugestehen.

Mark Eisenegger, Reputationsforscher:

«Wer ohne soziales Netz immer eigennützig gehandelt hat, kann nicht damit rechnen, im Krisenfall Rückhalt zu erfahren»

änderungen frühzeitig erkennt und selbstständig realisieren kann. «Ein konstruktiver Dialog auf Augenhöhe kann ebenso entscheidend sein. Ein wesentlicher Schritt ist dabei, starre Verhaltensschemata und hinderliche Glaubenssätze aufzubrechen», sagt Freitag. So suchen viele in ihm den loyalen Kommunikationspartner, der auch sensible Themen anspricht. Öfter muss er sagen: «Sie sind hier das Problem!» Manche Führungskraft erfährt dann zum ersten Mal, dass es ein Zeichen von Stärke sein kann, andere um Unterstützung zu bitten.

Oliver P. muss nun wieder zurück ins Leben finden. Nachdem die firmeninternen Drahtzieher zur Rechenschaft gezogen worden sind, sollen ihm Therapie und Coaching helfen, eine neue Perspektive zu gewinnen. Zentral sei, die persön-

co Todesco von der Angst- und Panikhilfe Schweiz. Damit könnten jahrelanges Leiden und soziale Isolation verhindert werden.

Schnell reagieren

Jeder Fall ist nicht nur persönlich tragisch, er verursacht auch wirtschaftliche Kosten. Norbert Semmer appelliert an Verantwortliche und Betroffene, auf firmeninterne Gerüchte sofort zu reagieren, speziell bei der Gefahr einer Diffamierung. Liegen der Rufschädigung falsche Behauptungen zugrunde, sollte das Opfer diese mit Fakten korrigieren und so die Intriganten stoppen. Je nach Schwere der Persönlichkeits- oder Ehrverletzung raten Fachleute, zeitnah rechtliche Schritte zu prüfen. Liege beim Betroffenen tatsächlich ein Fehlverhalten

Selbst wenn Strafverfahren eingestellt und Menschen nach Recht und Gesetz freigesprochen wurden, sei der Reputationsverlust gross – da Gerüchte der Logik folgten: «Wo Rauch ist, da ist auch Feuer.» Deshalb seien die eigene Integrität und Glaubwürdigkeit das höchste Gut, sagt Eisenegger. Und die würden wieder erworben, indem man sich konsequent an eigenen Werten orientiere und dabei Wort und Tat in Übereinstimmung bringe. «Wer dagegen ohne soziales Netz immer eigennützig gehandelt hat, kann nicht damit rechnen, im Krisenfall Rückhalt zu erfahren.»

Experten sind sich einig: Scheinbar erfolgreiche Intrigen sind meist Pyrrhussiege. Wer intrigiere, verbaue sich selbst die Zukunft, sagt Eisenegger. Je höher man in der Hierarchie stehe, desto gefährlicher sei ein solches Verhalten. Im Topmanagement gelte üble Nachrede als Karrierebremse. Denn Verantwortungsbewusstsein, Respekt und Vertrauen seien unerlässlich in Positionen, die den diskreten Umgang mit Menschen und heiklen Informationen voraussetzen. ■