

# Vergifter!

## Wie schwierige Menschen unser Arbeitsleben versauen

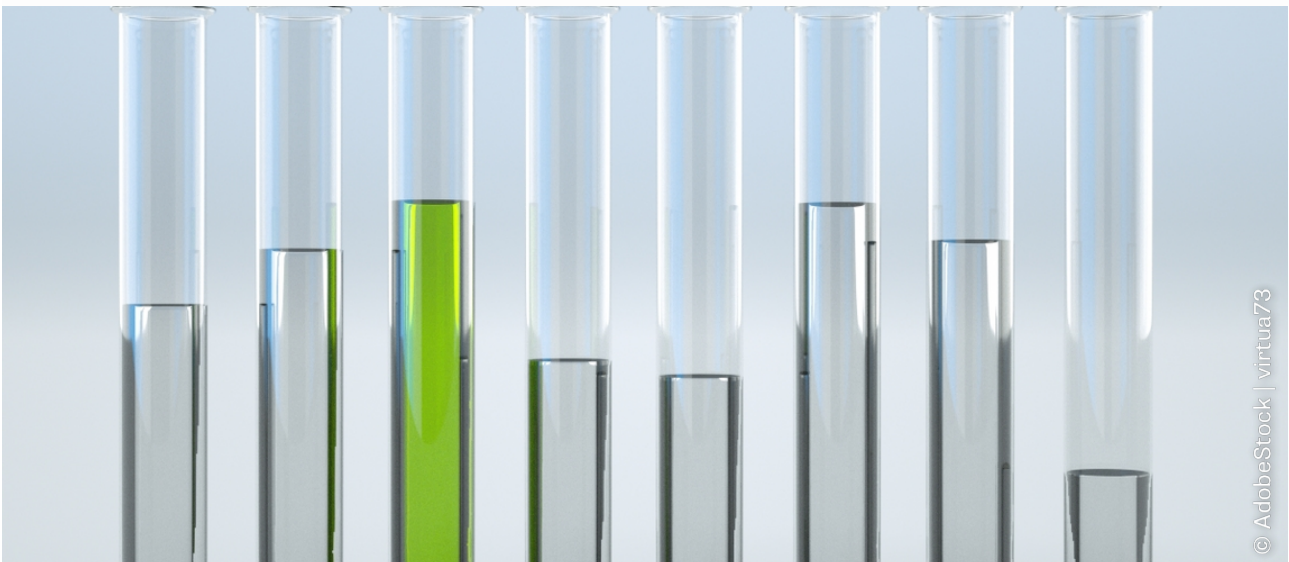
Woran liegt es, wenn ein Team nicht funktioniert? Oder wenn das Gefühl von Stress und Ohnmacht bei der Arbeit überhandnimmt? Vielleicht sind Menschen im Spiel, die durch geschickte Manipulation die Arbeitsatmosphäre vergiften. Über diese sogenannten Toxiker sprachen wir mit der Diplom-Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki.



**Heidrun Schüler-Lubienetzki**

Dipl.-Psychologin

Stand: 11.10.2015



© AdobeStock | virtua73

### ***Frau Schüler-Lubienetzki, in Ihrem Buch bezeichnen Sie schwierige Menschen am Arbeitsplatz als „Toxiker“. Warum?***

Wir haben den „Toxiker“ von dem griechischen Wort Toxin, also Gift, abgeleitet. Und genau darauf beziehen wir uns. Toxiker sind Gift für andere Menschen, ihr Verhalten vergiftet das Funktionieren des ganzen Teams. Als Psychologin bin ich seit 22 Jahren mit dem Thema befasst und habe gemeinsam mit meinem Mann mit sehr vielen Mitarbeitern und Führungskräften gearbeitet. Dabei hat sich ein immer wiederkehrendes Muster gezeigt: Einzelne Menschen reiben das ganze Team auf und vergiften die Atmosphäre. Diese Toxiker sind Meister der Manipulation. Sie nutzen einen aus, um sich einen Informationsvorsprung zu verschaffen und lassen einen fallen wie eine heiße Kartoffel, wenn man nicht mehr nützlich ist. Sie machen einen bei anderen schlecht, sie lügen und verfolgen äußerst geschickt ihre Ziele. Toxiker tauchen in den unterschiedlichsten Branchen auf.

### ***Warum verhalten sich Toxiker so, was ist ihre Motivation?***

Toxiker können sich entwickeln, aber bestimmte Dispositionen sind immer vorhanden. Bei der Erforschung des Themas sind wir auf die sogenannte dunkle Triade gestoßen. Toxiker weisen eine Kombination aus narzisstischen, psychopathischen und machiavellistischen Persönlichkeitszügen auf. Konkret bedeutet das, dass der Toxiker gesehen werden will, rücksichtslos ist und keine Empathie empfindet – und dass er nach Geld und Macht strebt. Man muss wissen, Toxiker sind ausschließlich egoistisch motiviert und zudem hervorragende Blender.

### ***Kann ich erkennen, wenn ich es mit einem Toxiker zu tun habe?***

Nein, leider nicht. Toxiker sind auf den ersten Blick nicht zu erkennen. Zunächst einmal muss man zwischen schwierigen Kollegen und echten Toxikern unterscheiden. Toxiker zeigen wenig Reue, aber viel Entschlossenheit. Besonders interessant ist, dass Toxiker sehr häufig einen sehr guten ersten Eindruck hinterlassen. Später sind die Meinungen im Team dann oft gespalten. Wenn ein Kollege stark polarisiert, von den einen also extrem geliebt, von anderen aber extrem gehasst wird, dann könnte es sich um einen Toxiker handeln. Meinen Schätzungen zufolge verursachen Toxiker in deutschen Unternehmen Kosten von mehr als 10 Milliarden Euro pro Jahr. Grundsätzlich kann jedes Unternehmen von ihnen betroffen sein, wobei insbesondere Unternehmen – oder auch andere Organisationen – mit unklaren oder sogar fehlenden Zielen besonders anfällig sind.

### ***Nutzt es etwas, Toxiker auf ihr Verhalten anzusprechen oder sogar bloßzustellen?***

Normalerweise nicht. Toxiker reagieren hart, wenn sie angegriffen werden. Sie dürfen nicht vergessen: Der Toxiker ist im Konflikt zuhause, er agiert rücksichtslos und entschlossen. Er manipuliert geschickt, wird er bloßgestellt dreht er den Spieß vielleicht sogar um und stellt sich als Mobbing-Opfer dar. Es nutzt daher nichts, alleine mit ihm zu sprechen. Viel besser ist es, sich Rat zu holen, wenn man sich drangsaliert und angegriffen fühlt.

### ***Was können Betriebsräte tun?***

Betriebsräte sind wichtige Ansprechpartner für die Kollegen. Sie sollten sich frühzeitig mit dem Thema befassen, um Betroffenen zur Seite stehen zu können. Auch auf Unternehmensebene können sie etwas erreichen, etwa durch das Voranbringen der Unternehmensleitlinien, denn in einem funktionierenden Team haben Toxiker keine Chance. Hierzu gehört neben einem offenen, transparenten Umgang miteinander auch regelmäßiges Feedback. Unter einer guten Führungskraft mit festgelegten Regeln und klaren Positionen tut sich ein Toxiker schwer.

### ***Was sollte man als Betroffener tun, wenn ein Kollege die Stimmung vergiftet?***

Wir haben in unserem Buch drei Handlungsstrategien herausgearbeitet, die man kurz mit „love it, change it or leave it“ zusammenfassen kann. Die erste Option ist, sich zu arrangieren. Wenn man nicht unter der Situation leidet, dann reicht es häufig, Distanz zu schaffen. Geht der Konflikt tiefer, dann hilft nur „change it“, also gemeinsam mit dem Betriebsrat und dem Vorgesetzten nach einer Lösung zu suchen. Hier hilft keine falsch verstandene Harmoniesucht, denn das ganze Team muss geschützt werden. Im schlimmsten Fall hilft nur „leave it“, um gesund zu bleiben und sich selbst zu schützen. Verfolgt man eine Ausstiegsstrategie, indem man sich beispielsweise woanders bewirbt, tritt zuweilen schon Erleichterung ein.

Parallel dazu biete sich ein Coaching an, um sich mental zu stärken. Denn es ist wichtig, an der inneren Haltung zu arbeiten und sich nicht als Opfer zu begreifen.

***Nach Ihren Erfahrungen: Wie groß ist die Chance, dass aus einem „vergifteten“ wieder ein funktionierendes Team wird?***

Wenn es Anzeichen dafür gibt, dass ein Toxiker an Bord ist, dann hilft vor allem ein offener, transparenter Umgang im Team. Dem Toxiker muss die Möglichkeit genommen werden zu polarisieren, zu manipulieren und sein Gift zu verspritzen. Gute Führungskräfte lösen die Situation, indem sie eine klare Orientierung bieten, enge Regeln aufstellen und dem Toxiker nicht viel Raum lassen. Aber auch die Kollegen sind gefordert, offen mit Missstimmungen umzugehen, um Konflikte im Keim zu ersticken und Vertrauen zu schaffen. Ziehen alle Teammitglieder an einem Strang, dann bleibt für den Toxiker kein Spielraum. (CB)

*Dem Toxiker muss die Möglichkeit genommen werden, sein Gift zu verspritzen.*



## Lesetipp

Heidrun Schüler-Lubienetzki, Ulf Lubienetzki: Schwierige Menschen am Arbeitsplatz. Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten. Softcover, 132 Seiten, Springer 2017. Preis: 37,99 €. Das Buch ist unter anderem erhältlich bei [www.ifb-medien.de](http://www.ifb-medien.de).

### Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

[redaktion-dbr@ifb.de](mailto:redaktion-dbr@ifb.de)