

**Beruf & Weiterbildung** Wie macht man Eindruck auf geschäftlichem Parkett? Umgangsformen lassen sich in Seminaren erlernen Seite 52

[Online](#) Karrieretipps, Interviews, Arbeitsrecht – alles rund um die Themen Job, Aufstieg, Berufsleben [Abendblatt.de/karriere](#)

# Runter vom Abstellgleis

**Top im Job** Wer als Mitarbeiter ausgegrenzt wird, sollte aktiv werden, rät Consultant Claus Fehling

ANDREA PAWLIK

☛ Claus Fehling kennt aus seiner Beraterpraxis so manches Beispiel, wo rüde mit Angestellten umgegangen wurde. „Vor einiger Zeit hatte ich einen Klienten, für den extra ein Büro angemietet wurde, in dem er allein an einem anspruchlosen Projekt arbeiten sollte.“ Seinem neuen Vorgesetzten war der Manager ein Dorn im Auge. Warum? „Befindlichkeiten kamen ins Spiel“, sagt Fehling, Geschäftsführer der Outplacement-Beratung GMC Consulting. „So etwas kann jedem Mitarbeiter passieren, dafür muss man keine Führungskraft sein.“ Zum Beispiel wenn zwei Charaktere nicht zueinander passen, wenn es dem Vorgesetzten an Souveränität fehlt, wenn er Angst vor Konkurrenz hat. Schon können die Voraussetzungen fürs Bossing, das Mobbing von oben, gegeben sein.

„Ein Warnzeichen ist zum Beispiel, wenn man nicht mehr zu Meetings eingeladen wird oder wenn einem Aufgaben weggenommen werden“, sagt Claus Fehling. „Man gerät vermehrt in Kritik, Ziele werden unangemessen hoch angesetzt, der Vorgesetzte ist für einen nicht mehr erreichbar ...“ So etwas passiert nicht nur in eigenwilligen, kleineren Firmen, warnt Fehling. „Auch in namhaften Konzernen kommt das vor.“

Klassische Situationen, in denen Mitarbeiter ausgegrenzt werden, sind Veränderungen – etwa die Restrukturierung der Firma oder der Eintritt ei-



**Claus Fehling ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung GMC Consulting**

ner neuen Führungskraft. Wie schützen Mitarbeiter sich davor? „Zum Beispiel kann ein gutes Netzwerk helfen“, sagt Berater Fehling. „Dadurch ist man in ein Team, besser noch ins ganze Unternehmen, eingebunden.“ Er stelle immer wieder fest: „Wer sich ohne Not fahrlässig isoliert, ist viel häufiger der Jagd durch andere ausgesetzt und gefährdet unnötigerweise seine Situation.“

## **Auch zum nächsthöheren Chef sollte man einen Draht haben**

Wenn möglich sollte man auch einen Draht zum nächsthöheren Chef aufbauen. „Das sehen direkte Vorgesetzte oft nicht gerne.“ Aber auf informellem Wege, etwa auf Firmenfeiern oder bei einer Präsentation, kann ein Mitarbeiter dafür sorgen, dass auch der Chef des Chefs ihn zumindest ein bisschen kennt. Fehling: „Wenn der nächsthöhere Vorgesetzte eine gute Meinung von einem hat, kann das der Garant für ein festeres Standing sein.“

Nicht zuletzt sollte ein Mitarbeiter, der gemieden wird, eine selbstkritische Haltung zeigen: „Ich darf nicht denken,

dass meine Ansicht richtiger ist, nur weil ich länger im Unternehmen bin als mein neuer Vorgesetzter“, sagt Fehling. Besserwisser oder gar Quertreiber könne ein Chef am Anfang im Team nicht gut verkräften.

Als generellen Schutz gegen Enttäuschungen empfiehlt Fehling Mitarbeitern, mehr innere Distanz zum Unternehmen aufzubauen, das Arbeitsverhältnis zu „entemotionalisieren“. Zu viel Identifikation kostet im Trennungsfall zu viel Kraft, findet er. „Die Zahl lebenslanger Arbeitsverhältnisse wird weiter abnehmen. Anpassungen an internationales Tempo haben leider ihren Preis.“ Selbst wer sich extrem für seine Firma engagiert, ist dadurch nicht besser geschützt. Die Zahl der projektbezogenen, befristeten Arbeitsplätze werde weiter zunehmen, sagt Fehling. Für ihn sind Arbeitgeber und Mitarbeiter „mit jeder Gehaltsüberweisung am Ende jedes Monats quitt“.

Fehlings Klient, der Manager, der allein und „arbeitslos“ im externen Büro saß, prozessierte erfolgreich gegen seinen Arbeitgeber. Inzwischen hat er mithilfe von Outplacement ein neues Unternehmen gefunden und hat wieder eine Position, die zu ihm passt. Insgesamt war es wichtig, sich nicht zu lange mit dem Abstellgleis zu arrangieren, sagt Claus Fehling. Wer sich erst nach ein oder zwei Jahren auf dem Arbeitsmarkt zurückmeldet, habe es deutlich schwerer. „Weil er keine Erfolgsstory aus dieser Zeit erzählen kann.“