

Wie Unternehmen auf das Arbeitsklima achten müssen

# Toxische Führung

Die Zunahme toxischer Führung in Deutschland ist ein wachsendes Problem für Arbeitnehmer. Diese kann verheerende Auswirkungen auf das Arbeitsklima haben und zu einem Rückgang der Arbeitsmoral und der Produktivität führen. Hierüber haben wir mit den Business-Coaches Regina Karoline Schüller und Tim Shahriar Tabrizi von Ihr Coaching Institut in Frankfurt gesprochen.

## Was bedeutet „toxisch“, und woran erkennt man eine toxische Unternehmenskultur?

**Schüller:** Als „toxisch“ bezeichnet die Wissenschaft Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter kränken, anschreien, ignorieren oder sie öffentlich bloßstellen. Eine toxische Unternehmenskultur ist von Misstrauen geprägt. Es gibt keine Fehlerkultur, und es herrscht meist ein befehlender Führungsstil vor. Die Mitarbeitenden fühlen sich oft ausgebeutet. Die Führungskräfte sind nur auf ihre eigenen Resultate fokussiert und verweigern sinnvolle Instrumente wie 360-Grad-Reviews und Mitarbeiterfeedback.

## Was sind die Folgen für den Mitarbeitenden und die Organisation?

**Schüller:** Anstatt als Team zu agieren, gehen die Mitarbeitenden in ihre Silos zurück. Es gibt keine gute Zusammenarbeit, keine gute und transparente Kommunikation, dafür aber Flurfunk. Typisch für eine toxische Unternehmensführung ist, dass nur Top-down-Entscheidungen getroffen werden. Die Folge sind demotivierte Mitarbeitende, die nur noch „funktionieren“ und nicht mehr bereit sind, die „Extrameile“ zu gehen. Wenn es keine Kreativität und kein innovationsförderndes Umfeld mehr gibt, dann schlägt sich das auf das Arbeitsklima, die Reputation und die



**Regina Karoline Schüller**  
Interim Executive, Mediation,  
Beratung für strategische  
Unternehmensentwicklung  
durch Kommunikation,  
Ihr Coaching Institut, Frankfurt

Produktivität nieder. Gewinneinbußen, gepaart mit Quiet Quitting und einer hohen Fluktuation schaden der Organisation erheblich.

### Was passiert, wenn sich die Unternehmensleitung toxisch verhält?

**Tabrizi:** In toxischen Unternehmen wird viel Politik betrieben und Fehler werden dazu genutzt, um die Reputation von Wettbewerbern systematisch zu zerstören. Dieses Verhalten wird meistens von der Unternehmensleitung vorgelebt und toleriert und von den Mitarbeitern auf den Ebenen darunter kopiert und imitiert. Wenn das Unternehmen derart in eine Schieflage geraten ist, sind radikale Veränderungen notwendig. Bei einem Unternehmen, das ich begleitet habe, waren für den tiefgreifenden Veränderungsprozess rund zehn Kultur-Workshops erforderlich – ein sehr aufwendiger und kostenintensiver Prozess! Gefährlich sind auch Seilschaften toxischer Führungskräfte, die ihre Macht durch Dominanz und Provokation manifestieren und nur ihre „treuen Marionetten“ fördern. Mitarbeitende dagegen, die unbequem und unter Umständen qualifizierter sind als sie selbst, laufen Gefahr, degradiert zu werden.

### Wer kann in einer solchen Situation steuernd eingreifen?

**Tabrizi:** Seilschaften kommen in toxischen Unternehmenskulturen häufig vor, aber sie lassen sich regulieren. Die Abteilung Human Resources (HR), Führungskräfte und Peers haben eine wichtige Filterfunktion und

können verhindern, dass Seilschaften zu Beförderungen führen. Auch können sie Gegenmaßnahmen einleiten, z. B. durch eine Nulltoleranzstrategie gegenüber schlechtem Führungsverhalten sowie die Durchführung von Leistungsbeurteilungssystemen und 360-Grad-Reviews und eine konkrete Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen. Bei solchen Reviews lohnt sich der multiperspektivische Ansatz: Neben HR, Mitarbeitenden und Führungskräften sollten auch Kunden einbezogen werden. Gibt es nach einer sechsmonatigen Review-Phase, bei der die toxische Führungskraft eng getrackt wird, keine positive Verhaltensänderung, müssen Konsequenzen folgen. Die wichtige Aufgabe von Human Resources ist es, negative Entwicklungen zu erkennen, Warnsignale von Peers ernst zu nehmen und gegenzusteuern, anstatt es auf die lange Bank zu schieben. Auch sollte HR klar definieren, welche Werte als Leitplanken gelten. Entsprechend müssen toxische Charaktere bereits im Bewerbungsprozess aussortiert werden.

### In toxischen Unternehmen ist Human Resources allerdings oft der verlängerte Arm einer schlechten Unternehmensführung?

**Schüller:** Das stimmt leider und führt dazu, dass oft dann auch „toxische Mitarbeitende“ eingestellt werden. Diese sorgen dafür, dass die „guten Mitarbeitenden“ das Vertrauen in die Fähigkeit der Personalabteilung verlieren und langfristig anfangen, sich aus einer bisher nicht da gewesenen Opferrolle zu beklagen und das Unternehmen verlassen. Wenn die Guten gehen



#### Tim Shahriar Tabrizi

Coach, Mentor, Mensch, Andersdenker, Organisationsentwickler, Geschäftsführer, Unternehmensberater, Speaker und Start-up Gründer, Ihr Coaching Institut, Frankfurt

oder innerlich kündigen, hat das Unternehmen keine Strahlkraft mehr. Nur die wenigsten Mitarbeiter haben den Mut, sich aus eigener Kraft zu wehren, an den Aufsichtsrat und relevante Stabsstellen heranzugehen, oftmals auch, weil sie finanziell abhängig sind.

### Die Unternehmensleitung ist zum Glück nicht immer toxisch. Wie geht man mit dem schlechten Verhalten einzelner Führungskräfte um?

**Schüller:** Mit der betroffenen Führungskraft muss offen und transparent kommuniziert werden, welche Verhaltensweisen nicht toleriert werden können. Auch Ergebnisse regelmäßig durchgeführter Mitarbeiterbefragungen können herangezogen werden, denn oft erkennen Betroffene nicht, dass sie selbst das Problem sind. Wichtig ist die Bereitschaft, konstruktives Feedback anzunehmen und zu verstehen, dass „Bad Leadership“ die Performance und das physische und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden negativ beeinflusst. Im nächsten Schritt gilt es, Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten und zu kommunizieren, dass diese von der Unternehmensleitung gewollt werden. Ob die Maßnahmen zum Erfolg führen, hängt auch davon ab, wie die Führungsmannschaft das gewünschte Verhalten vorlebt. Als Entwicklungsmaßnahmen eignen sich Teamtrainings mit regelmäßigem Feedback sowie Supervisionen, Mediationen und Coachings.

### Inwiefern lohnt es sich, externe Unterstützung einzuholen?

**Tabrizi:** Aufgrund der Komplexität und der Sensibilität des Problems, sollten neutrale Beobachter einbezogen werden. Empfehlenswert ist, Ergebnisse einer Arbeitsplatzkultur-Analyse wie z. B. „Best Place to work“ dem Vorstand zu präsentieren und daraus Maßnahmen zur Kulturveränderung abzuleiten. Zeigt sich, dass die Führung eines der Kernprobleme ist, sollten Business-Coaches für individuelle Coachings beauftragt werden. Durch die Einbindung eines externen Experten werden mögliche Manipulationsversuchen seitens der betroffenen Person vorgebeugt. Dies sollte gegenüber dem Coachee transparent kommuniziert werden.

### Kann durch ein Coaching eine Änderung des toxischen Führungsverhaltens bewirkt werden?

**Tabrizi:** Zunächst muss man sich darüber im Klaren sein, dass ein Coaching einer toxischen Führungskraft ein viel schwierigerer Fall ist als das kooperative Coaching bei einer individuellen belastenden Situation beispielsweise. Für eine Coaching-Situation mit einem zunächst unwilligen Coachee braucht es einen Coach mit Erfahrung, der in der Lage ist, festgefahrene Strukturen zu entzerren und „schlechte Verhaltensmuster“ aufzubrechen. Denn toxische Führungskräfte wollen zunächst kein Feedback annehmen. Auch eine schnelle Veränderung des Verhaltens ist meist nicht möglich. Eine Vielzahl an Studien belegt, dass dieser Prozess zwischen sechs und 24 Monaten erfordert und konsequent und kontinuierlich durchgeführt werden sollte.

Wenn die Führungskraft bereit ist mitzugehen, sollte der Coach nach rund sechs Monaten überprüfen, ob sich das Verhalten positiv verändert hat oder der Betroffene in alte Verhaltensmuster zurückgefallen ist. Weitere Maßnahmen werden entsprechend vereinbart. Im Laufe des Prozesses sollte für eine gewisse Zeit pausiert werden. Ein Dauer-Coaching ist nicht effektiv und führt zu Ermüdungserscheinungen.

### An welchen Themen sollte im Coaching gearbeitet und welche Technik eingesetzt werden?

**Tabrizi:** Wichtige Aspekte sind Eigen- und Fremdbild, das Erkennen der fehlenden Reflexionsfähigkeit und die Entwicklung der Bereitschaft, Feedback anzunehmen sowie Selbstregulierung, erfolgreiche Kommunikation und Konfliktmanagement. Da toxische Führungskräfte meist nicht freiwillig zum Coaching kommen, gilt es, sie zunächst in ihrer Abwehrhaltung abzuholen und das jeweilige Anliegen aus deren Sicht erläutern zu lassen. In 80 % der Fälle funktionieren die entsprechende Fragetechniken. Diese unterstützen, in tiefere Gefilde zu kommen und die Beweggründe zu verstehen, ohne als Coach voreilig Schlüsse zu ziehen.

### Kann ein emotionaler Führungsstil trainiert werden?

**Schüller:** Das hängt von der Bereitschaft ab, an sich selbst zu arbeiten. Wenn das tatsächliche Verhalten nicht mit der eigenen Wahrnehmung übereinstimmt, empfehle ich meinen Coachees, einen Persönlichkeits-test, bspw. den LINC Personality Profiler, durchzuführen. Dieser ermöglicht einen systematischen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild in Form eines 360-Grad-Feedbacks und ist Grundlage für die persönliche Weiterentwicklung. Ein Ergebnis kann sein, dass ein Manager für die Führungsrolle einfach nicht geeignet ist. Wer z. B. nicht bereit ist, sich in die Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden hineinzusetzen – es handelt sich oft um Menschen mit geringer emotionaler Intelligenz –, sollte anstelle einer Führungskarriere eher eine Expertenlaufbahn anstreben.

### Inwiefern ist HR nicht nur Karrieregester, sondern Hüter der Kultur?

**Tabrizi:** Human Resources ist die wichtigste Abteilung im Unternehmen, die sicherstellen muss, dass es keine toxische Unternehmenskultur gibt! Sie hat die Aufgabe, entsprechende Strukturen und Prozesse zu implementieren, z. B. im Bedarfsfall ein obligatorisches Teamtraining zu verordnen, das von einer externen Führungskraft begleitet werden muss. Human Resources hat auch die wichtige Aufgabe, präventive Maßnahmen zu ergreifen und dafür Sorge zu tragen, dass sich die Mitarbeitenden an dem Leitbild mit definierten Werten orientieren. Ein wichtiger Wert ist z. B., dass Mitarbeitende aus Fehlern lernen, anstatt wie in einer toxischen Angstkultur dafür an den Pranger gestellt zu werden.

Das Interview führte Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin.

# EINFACH AUF KURS BLEIBEN!

Monatlich mit AuA PLUS+



Jetzt entdecken!

**AuA**  
Personal | Praxis | Recht

Arbeit und  
Arbeitsrecht