

# Verhindern Sie als Führungskraft eine toxische Arbeitskultur im Unternehmen

von

Philipp Stegemann M.A.  
Rolf-Dieter Stegemann Dipl.-Betriebswirt

Sommer 2022

Kündigt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, fragt sich die Führungskraft häufig, wie konnte das passieren? Häufig wird dabei in die falsche Richtung gedacht, denn nicht schlechte Bezahlung oder Probleme mit der Work-Life-Balance sind die wichtigsten Gründe für so einen Schritt, sondern eine toxische Arbeitskultur.

Wer also als Führungskraft Fluktuation vorbeugen und damit häufig auch Umsatzeinbußen vermeiden will, sollte eine toxische Arbeitskultur verhindern.

Welche Anzeichen deuten nun auf eine vergiftete Arbeitskultur hin?

- **Gruppierungen**  
Es formen sich dauerhafte Grüppchen, deren Dynamik einzelne Teammitglieder konsequent und dauerhaft ausschließt bzw. ausgrenzt.
- **Mobbing, Manipulation etc.**  
Lästereien, Einschüchterungen und Ausgrenzung gehören zum täglichen Geschäft, die Führungskräfte lassen dies geschehen und greifen nicht ein oder konsequent genug durch.
- **Eingefahrene Hierarchie**  
Führungskräfte und Angestellte begegnen sich nicht auf Augenhöhe, es herrschen strenge Hierarchieebenen, die da oben und die da unten.
- **Fehlende Diversität**  
Es fehlt an Vielfalt und Diversität im Unternehmen, was Flexibilität, Toleranz und Wandlungsfähigkeit fördern könnte.
- **Arbeitsatmosphäre**  
Freundlichkeit und Herzlichkeit sind rar. Der Umgang ist kühl und sachlich mit harschem Ton zwischen Vorgesetzten und Angestellten.

Natürlich sind noch weitere Anzeichen denkbar.

Wie kann man nun als Führungskraft diese Anzeichen verhindern bzw. falls bereits vorhanden, verringern oder abschaffen? Faktoren wie eine höhere Vergütung oder andere Sozialleistungen des Unternehmens können eine Motivation sein, aber noch wichtiger ist der persönliche Umgang, der Aufbau einer gesunden Beziehung zum Team und die richtigen Fragen in persönlichen Gesprächen. Im Vordergrund steht also

die Kommunikation mit den Mitarbeitern – dies ist der Schlüssel für zufriedene und leistungsorientierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Somit sollten Führungskräfte also folgende Tipps beherzigen.

- **Klarstellen, welche Bedeutung der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin für die Organisation hat.**  
Die Führungskraft muss deutlich machen, was die Unternehmensziele sind und in welchem Zusammenhang diese mit dem Dasein und dem Zutun des jeweiligen Mitarbeiters / Mitarbeiterin stehen, also eine Verbindung zwischen dem großen Ganzen und dem Beschäftigten herstellen. In Gesprächen lässt sich der persönliche Sinn der Beschäftigten gezielt erfragen und herausfinden, wo es eine Lücke gibt und wie man dieser entgegenwirken könnte.
- **Empathie zeigen – aber trotzdem konsequent sein.**  
Empathie gilt heute als das A und O im Arbeitsleben. Dies darf aber nicht dazu führen, das toxische Verhalten gefördert wird, weil Freiräume dann keine akkuraten Grenzen mehr haben. Werden diese Grenzen nicht gesetzt, können Beschäftigte dies als Schwäche oder Desinteresse deuten und sich somit über andere Teammitglieder dauerhaft hinwegsetzen. Mobbing, Lästereien, Machtspielchen und andere Ausgrenzungen können die Folge sein. Dem ist konsequent entgegenzuwirken. Für die Führungskräfte sicherlich keine leichte Aufgabe, gilt es doch, den Spagat zwischen Wertschätzung und Freiheit einerseits und Grenzüberschreitungen und deren Konsequenzen andererseits deutlich zu kommunizieren.
- **Kennen der Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen**  
Jedes Teammitglied hat andere Bedürfnisse, um motiviert zu bleiben. Hat die Berücksichtigung dieser Bedürfnisse im Unternehmen keinen Platz, spricht es für eine vergiftete Arbeitskultur. Hilfreich sind also regelmäßige Gespräche oder auch Umfragen, um darauf Antworten zu bekommen und zu sehen, welche Maßnahmen man ergreifen kann.
- **Nichts fordern, was die Kompetenz und Möglichkeiten übersteigt**  
Die Führungskraft sollte die Eigenverantwortlichkeit fördern und damit auch das Zutrauen und Abgeben von eigenen Aufgaben – beides ist wichtig. Ein wahlloses Abgeben von Aufgaben – nur um etwas von der Liste streichen zu können – kann im Einzelfall den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin überfordern. Es kann dann das Gefühl entstehen, häufiger zu scheitern. Daher ist es für die Führungskraft wichtig, Kompetenzen gezielt zu fördern. Förderprogramme und Coachings können hier hilfreich sein, da Beschäftigte sich auch nicht immer über ihre Skills oder förderwürdigen Kompetenzen bewusst sind.
- **Die Führungskraft sollte als Vorbildfunktion fungieren**  
Jeder kennt Versagensängste, Leistungsdruck, Anspannung, Sorgen. Zeigt eine Führungskraft zu wenig von sich selbst, sind die Beschäftigten möglicherweise auch nicht bereit, Ängste und Unsicherheiten zu kommunizieren. Wer also als Führungskraft auch bereit ist, über eigene Ängste oder Unsicherheiten offen zu sprechen, eröffnet damit ganz neue Wege, mit menschlichen Gedanken umzugehen. Ist im Unternehmen kein Raum für

Gefühle, durchfrisst eine toxische Arbeitskultur mehr oder weniger zügig - aber sicher - die Strukturen des Unternehmens.

### **Fazit**

Alles beginnt bei einer offenen Haltung und einer wertschätzenden Kommunikation. Die Führungskraft hat die Aufgabe, dass sich der Beschäftigte gesehen und gehört fühlt, er/sie seine persönliche Bedeutung für das Unternehmen kennt, ihr/ihm aber auch gleichzeitig Grenzen vorgegeben sind und auf deren Einhaltung konsequent geachtet wird.

Kurzum, viele Führungskräfte stehen damit aber auch vor einer Mammutaufgabe. Somit sollten sich auch Führungskräfte nicht scheuen, spezielle Förderprogramme oder Coachings in Anspruch zu nehmen.

In Anlehnung einer Studie von Edward Sullivan und John Baird und einem Artikel im  
arbeits-abc