



Toxisches Arbeitsumfeld: Wie es die Performance killed & wie Sie Ihr Team davor beschützen

Ein toxisches Arbeitsumfeld ist der häufigste Kündigungsgrund – und einer Studie zufolge sogar 10-mal ausschlaggebender als das Gehalt. Aber was heißt „toxisch“ im beruflichen Kontext eigentlich? Woran erkennt man einen „giftigen“ Arbeitsplatz? Und was kann man dagegen tun? – Arbeitspsychologin Christine Hoffmann und epunkt-CEO Daniel Marwan erzählen von ihren Erfahrungen und teilen die besten Tipps für ein gesundes Arbeitsklima.





5 Anzeichen für ein toxisches Arbeitsumfeld

2018 kürte das Oxford Dictionary den Begriff „toxic“ zum Wort des Jahres. Toxic work environment, toxic culture, toxic relationships. Einen toxischen Arbeitsplatz erkennt man meist leicht, nicht nur von innen. (Man musste z. B. keine Interviews und Statistiken lesen oder Profiler sein, um zu ahnen, dass das weiße Haus unter Trumps Regentschaft ein toxisches Arbeitsumfeld war.) Ein solches Arbeitsumfeld ist Studien zufolge der häufigste Kündigungsgrund und Treiber der Great Resignation. Im schlimmsten Fall leidet die mentale Gesundheit der Teammitglieder so sehr, dass sie die Firma verlassen.

Woran man ein toxisches Arbeitsumfeld erkennt:

- 1. Hohe Fluktuation**
- 2. Viele Fehltage (Krankenstände)**
- 3. Verstöße gegen das Arbeitsrecht:** unbezahlte Überstunden, Urlaubstage, die einem zustehen, die man aber nicht bekommt, nicht eingehaltene Kündigungsfristen
- 4. Unethisches Verhalten, respektloser Umgang, Mobbing:** Schreien, übermäßiger Druck, unangebrachte, kränkende Bemerkungen, sexuelle Belästigung
- 5. Schlechte bzw. gar keine Kommunikation:** Nicht geschimpft ist genug gelobt, wenig interaktiver Austausch, Silo-Denken unter den Abteilungen

» „Toxisches Verhalten kann offen gezeigt werden (z.B. Anschreien) oder verdeckt stattfinden (z.B. Gerüchte über Kolleg:innen verbreiten). Ein toxisches Klima kann strukturell geprägt (also durch die Unternehmenskultur) oder von einzelnen Individuen ausgehen. Häufig führt das eine auch zum anderen und es entsteht ein toxischer Cocktail. Selbst wenn einzelne Aktionen als ‚nicht schlimm‘ bewertet werden, summiert sich die schädliche Wirkung. Bei regelmäßiger Einnahme rufen auch kleine Giftdosen starke Gesundheitsbeeinträchtigungen hervor. Mitarbeiter:innen wünschen sich Führungskräfte, die ihnen vertrauen und ihnen Gestaltungsspielräume lassen. Toxische Arbeitskulturen zeichnen sich häufig durch Verstöße gegen das Arbeitsrecht aus: Nicht bezahlte Überstunden, Urlaubstage, die einem nicht zugestanden werden, oder Kündigungsfristen, die nicht eingehalten werden“

erklärt die Arbeitspsychologin
[Christine Hoffmann](#).





Gute Mitarbeiter:innen kommen wegen der Unternehmensreputation, bleiben wegen der spannenden Aufgaben – und gehen wegen der Führung.

Bekanntes Bonmot

Mit dem „[Project Aristotle](#)“ (Aristoteles: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“) hat sich Google zwei Jahre lang damit befasst, was Effektivität in Teams ausmacht. Heraus kam: Psychologische Sicherheit. Zusammengefasst heißt das, eine Arbeitsumgebung zu haben, in der Team-Mitglieder Fehler zugeben, Fragen stellen, um Hilfe bitten, Kontra geben können – ohne negative Konsequenzen erwarten zu müssen.

Der Fisch stinkt vom Kopf: Wenn Führungskräfte die Stimmung vergiften

„[Let that sink in](#)“: Mit einem Waschbecken marschierte Elon Musk in die Twitter-Zentrale in San Francisco und ließ damit die versammelte Mannschaft wissen, dass er den Kurznachrichtendienst gekauft hatte. So „verspielt“ präsentierte er sich nur kurz. Gab es doch einiges zu tun: die oberste Führungsspitze des Konzerns feuern, genauso wie die Hälfte der 7.500 Festangestellten und 80 % der freien Mitarbeiter:innen. Letztere bekamen nicht mal das formlose Kündigungs-Mail, sondern stellten fest, dass ihre Accounts gesperrt waren. Die verbliebene Belegschaft erhielt ein Ultimatum von Musk: „extrem hardcore“ sein oder Kündigung.

Toxisches Führungsverhalten („Abusive Supervision“) wie dieses Extrembeispiel von Musk führt bei Beschäftigten zu Unzufriedenheit, Stress, Motivationslosigkeit (Quiet Quitting), verminderter Arbeitsleistung, geringer Bindung an das Unternehmen und schlimmstenfalls ernsthaften gesundheitlichen Folgen. Für Arbeitgeber:innen heißt das auch: Schlechte Führung kostet richtig, richtig viel Geld. Universitätsprofessorin Christina Hoon stellte in einer Studie mit kununu fest, dass das destruktive Verhalten der Führungskräfte enormen Schaden für das Arbeitsklima und die Unternehmensperformance bedeutet. Mitautor, Juniorprofessor Kai Bormann, bringt die Erkenntnisse auf den Punkt: „Unternehmen können es sich nicht erlauben, schlechte Führungskräfte auszuhalten oder zu ignorieren. Und das gilt insbesondere auch im finanziellen Sinn.“

Je zufriedener die Mitarbeiter:innen mit der Führungsqualität sind, desto besser schneidet also das jeweilige Unternehmen beim Thema Performance ab. Autor Shawn Achor, Experte für Positive Psychologie, schreibt: „Es stellt sich heraus, dass unser Gehirn buchstäblich dafür gemacht ist, die bestmögliche Leistung zu erbringen, nicht wenn es negativ oder gar neutral ist, sondern wenn es positiv ist“. [Gallup-Forschungen](#) zeigen, dass hoch engagierte Geschäftseinheiten sogar **um 17 % produktiver** sind. Christina Hoon appelliert, dass Unternehmen aktiv an ihrer Führungskultur arbeiten. Letztlich sei das eine Investition, die sich nicht nur für das Arbeitsklima, sondern auch finanziell für die Unternehmen lohnt. Die Kosten für eine:n einzige:n toxische:n Mitarbeiter:in allein aufgrund freiwilliger Kündigungen summieren sich auf 8.808 USD.



Die Kosten für eine:n einzig:e:n toxische:n Mitarbeiter:in allein aufgrund freiwilliger Kündigungen summieren sich auf 8.808 USD.

Cornerstone-Studie

Arbeitspsychologin Christine Hoffmann rät, sich beim Teamentwicklungs- oder Organisationsentwicklungsprozess professionell begleiten zu lassen: „Investieren Sie in die inklusiven Führungskompetenzen Ihrer Führungskräfte, führen Sie sozialkompetenzförderliche Trainings durch und schaffen Sie Raum, dass sich alle abseits von Arbeitsdruck begegnen können, um neue, wertschätzende Umgangsformen zu finden.“

Wie sieht die Situation durch die Brille der Geschäftsführung aus? Wir wollten's genau wissen und haben unseren CEO Daniel Marwan nach seinen Erfahrungen mit toxischen Mitarbeiter:innen befragt:



» „Bauchgefühl spielt bei Personalentscheidungen eine wichtige Rolle. Ich würde sagen, sogar 51 %“

epunkt-CEO Daniel Marwan über seine eigenen Erfahrungen mit toxischen Personen:

„Als Eigentümer muss ich leider sagen: Wenn ich in einem toxischen Arbeitsumfeld bin, liegt es wahrscheinlich an mir. Davon abgesehen: wir hatten schon Situationen, wo wir das Verhalten einzelner Mitarbeiter:innen als toxisch empfunden haben. Dann ist es wichtig zu handeln, zunächst in einem Einzelgespräch klarzumachen, dass wir das keinesfalls akzeptieren und tolerieren können. Wenn sich nichts ändert, hilft nur die Kündigung. Das musste ich bzw. mussten wir leider schon ein paar Mal machen in den letzten 22 Jahren. Im Nachhinein muss ich erkennen: Meistens haben wir zu lange zugeschaut in der Hoffnung, dass sich das Problem von selbst löst – **das tut es aber nie.**“

Zu wieviel % zählt das Bauchgefühl, wenn es um Personalentscheidungen geht?

„Bauchgefühl spielt immer eine wichtige Rolle. Ich würde sagen 51 %.“

Womit steht und fällt ein „gesundes“ Arbeitsklima?

„Der Fisch fängt am Kopf zum Stinken an. Wichtig sind nachvollziehbare Werte, Vertrauen – aber auch klar kommunizierte und dann auch umgesetzte Grenzen.“

Was macht gute Führung aus?

„Schwierig: Vertrauen. Die Fähigkeit, Ziele und Visionen zu haben und klar kommunizieren zu können. Klarheit. Und das vorleben, was man auch selbst sehen möchte – eine Vorbildfunktion also.“



Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist der Toxischste im Office-Land?

Entschuldigen Sie bitte den despektierlichen Titel des [Videos](#) 🧑 Bestsellerautor und Business-Berater Simon Sinek beantwortet die Frage, was er von den Navy Seals über den Zusammenhang von Vertrauen und Performance gelernt hat:



Wie rekrutiert die Navy ihre Eliteeinheit Seal Team 6? Bestsellerautor Simon Sinek hat's uns aufgezeichnet.

Warum tolerieren Unternehmen toxische Rockstars?

Ein Head of Sales, der seine Zahlen liefert, aber den Firmenspirit im Keim erstickt. Eine Bereichsleiterin, die Top-Ergebnisse erzielt, aber ihre Mitarbeiter:innen mit Aufgaben zuschüttet. In einem Umfeld, in dem kurzfristige Erfolge zählen, tun sich CEOs tatsächlich schwer: ihre sozial mehr oder weniger kompetenten High Performer liefern das, was sie sich wünschen. Und machen nebenbei das Team kaputt. Was tun?

Fieberthermometer: Was akzeptiert die Unternehmenskultur, was nicht?

„Ja, der ist halt so“, „Die meint das nicht so“ oder „Das halten wir schon aus“: Weil toxische Personen meist sehr gut in dem sind, was sie tun und ihre Leistung bringen, tun sich Unternehmen oft schwer, sich von ihnen zu trennen. Ignorieren, ertragen, hoffen, abwarten? Schlechte Idee. Wenn der High Performer im Team den Boden verbrennt, wird's kompliziert.

When they ask you to show the new employee around



epunkt-CEO Daniel Marwan: „*Es macht keinen Spaß, jemandem zu sagen, dass sein Verhalten nicht in Ordnung ist, aber das gehört zur Führungsrolle dazu. Es braucht klare Worte: Das ist unser Verhaltenskodex, wenn du dich entscheidest, dich anders zu verhalten, müssen wir dich gehen lassen. Wenn wegen einer einzelnen Person ein ganzes Team täglich mit Bauchweh in die Arbeit geht, muss sich schnell etwas ändern.*“

Wie schnell, das zeigt **eine Studie**: Eine einzige toxische Person führt dazu, dass die **Leistungsfähigkeit des gesamten Teams um 30–40 % sinkt**. -> Was ist hier die leichtere Entscheidung und die bessere Wahl?



Gute Mitarbeiter:innen kündigen mit 54 % höherer Wahrscheinlichkeit, wenn sie neben toxischen Mitarbeiter:innen arbeiten, und dies bereits, wenn auf ein Team von 20 Personen ein:e toxische:r Mitarbeiter:in kommt.

Cornerstone-Studie

Woran erkennt man Toxiker:innen?

Toxische Menschen besitzen sogenannte dunkle Persönlichkeitszüge, genauer gesagt Anteile an der „dunklen Triade“:

1. Narzissmus
2. Machiavellismus
3. Psychopathie

Christine Hoffmann zufolge zeigt sich toxisches Führungsverhalten meist in einer extremen Ungleichbehandlung: Manche Mitarbeiter:innen werden gelobt, andere herabgewürdigt, bloßgestellt und öffentlich lächerlich gemacht. Solche Verhaltensweisen entspringen einer verquerten Logik der „Täter:innen“ sowie einem stark ausgeprägten Machtdenken. Gleichzeitig kann toxisches Führungsverhalten auch Ausdruck eines Defizits in der emotionalen Intelligenz sein. Dieses Defizit vermindert die Selbstreflexions- und Selbstregulationsfähigkeit der Führungskräfte. Viele toxisch wirkende Führungskräfte stünden auch selbst unter enormem Druck. Unrealistisch hohe Zielvorgaben und Schuldzuweisungen bei deren Nicht-Erfüllung könnten die Folge sein.

Kann man eine toxische Persönlichkeit schon im Vorstellungsgespräch erkennen? „In Vorstellungsgesprächen wollen sich (fast) alle Menschen von ihrer besten Seite zeigen. In normalen Gesprächssituation bröckelt die förmliche Fassade selten. Wenn im Zuge des Assessments die Bewerber:innen auch Aufgaben in Interaktion mit anderen lösen müssen und hierbei mit Zeitdruck gearbeitet wird, lassen sich Rückschlüsse auf die Sozialkompetenz sowie mögliche toxische Verhaltensmuster ziehen“, erklärt Christine Hoffmann.

5 Tipps: Das können Sie gegen ein toxisches Arbeitsklima unternehmen

Die Autoren eines Fachbuchs zum Thema kamen zu dem Schluss, dass eine ethische Unternehmenskultur, die von Werten, Wertschätzung, Team- und Mitarbeiterorientierung geprägt ist, ein wirksames Mittel ist, um das negative Handeln von Toxiker:innen im Keim zu ersticken. Das geht natürlich nicht über Nacht.

Wenn Sie Anzeichen für ein toxisches Arbeitsumfeld bemerken, heißt das nicht, dass es zu spät ist. Wie Sie reagieren können:

→ **Stellen Sie die Erwartungen klar:** Das heißt, dem Teammitglied proaktiv Feedback zu geben: „Das habe ich beobachtet, das weicht von dem ab, wie wir in diesem Unternehmen miteinander arbeiten und umgehen. Und ich erwarte in Zukunft folgendes Verhalten.“

→ **No-tolerance policy:** Ohne Druck verändert sich nichts. Ein Team täglich damit wurschteln zu lassen, dass es wegen einer einzelnen Person mit Bauchweh in die Arbeit geht? Nein. Ändert sich nichts, hilft nur die Trennung.



→ **Vorbild sein:** Konflikte nicht unter den Teppich kehren, sondern offen kommunizieren, eine vertrauensvolle Gesprächsbasis pflegen. Erzählen Sie ruhig auch, wie es Ihnen mit der Situation geht. Führungskräfte unterschätzen oftmals, wie groß ihr Einfluss mit „kleinen“ Gesten und Gesprächsangeboten ist.

→ **Stellen Sie die richtigen Fragen:** Was braucht Ihr Team, damit es sich wohlfühlt und produktiv sein kann?

→ **Hören Sie auf, die toxischen Rockstars zu befördern:** Ja, sie liefern heute und vermutlich auch morgen. Langfristig profitieren Sie aber von Mitarbeiter:innen, denen Sie vertrauen können, die Ihre Werte teilen und auf deren Interessensliste die gute Zusammenarbeit im Team weit oben steht.

Das Interview mit Arbeitspsychologin Christine Hoffmann in voller Länge:

Gibt es verschiedene Typen von toxischen Menschen?

Ich lehne es ab, Menschen zu klassifizieren. **Unsere Persönlichkeit ist nicht in Gips gegossen, sondern flexibel wie Knetmasse.** Je nach Umfeld und aktueller Gefühlslage verhalten wir uns anders. Auch Menschen, die toxische Verhaltensweisen zeigen, können in anderen Kontexten freundlich und hilfsbereit sein. Gleichzeitig können wir toxische Verhaltensweisen differenzieren. Toxisches Verhalten kann offen gezeigt werden (z.B. Anschreien) oder verdeckt stattfinden (z.B. Gerüchte über Kolleg:innen verbreiten). Ein toxisches Klima kann strukturell geprägt (also durch die Unternehmenskultur) sein

oder von einzelnen Individuen ausgehen. Häufig führt das eine auch zum anderen und es entsteht ein toxischer Cocktail. Selbst wenn einzelne Aktionen als „nicht schlimm“ bewertet werden, summiert sich die schädliche Wirkung. Bei regelmäßiger Einnahme rufen auch kleine Giftdosen starke Gesundheitsbeeinträchtigungen hervor.

Anhand welcher Anzeichen erkenne ich, dass ich mich in einem belastenden Arbeitsumfeld befinde und es ungesund wird?

Unser Körper ist ein wunderbarer Feedbackgeber. Wenn wir uns in toxischen Kontexten befinden, zeigt uns unser Körper dies deutlich. Manchmal beginnt es mit einem unguuten Bauchgefühl oder vermehrten Kopfschmerzen. Auch ständige Müdigkeit, vermehrte Traurigkeit, Schlafschwierigkeiten oder ein lauter gewordener Tinnitus können solch Weckrufe unseres Körpers sein.

Wenn Menschen solch Anzeichen an sich bemerken, empfehle ich ihnen, dahingehend zu reflektieren, ob ihre **psychischen Grundbedürfnisse nach Verbundenheit, Kompetenzerleben und Autonomie** in der Arbeit erfüllt sind. Jeder Mensch wird mit dem Bedürfnis nach Verbundenheit geboren. Wir wollen auch an unserem Arbeitsplatz dazugehören und wertgeschätzt werden. Wenn Menschen von anderen ignoriert und ausgeschlossen werden, nennt man dies **Ostrazismus**. Mit Missachtung gestraft, wie Luft behandelt oder ausgegrenzt zu werden, ist extrem belastend. Leider führt das daraus resultierende Leid häufig dazu, dass die Opfer von Ausgren-





zung selbst zu Täter:innen werden. 87 % aller Amokläufer:innen waren zuvor wiederholt Opfer von **Ostrazismus**. Menschen wollen zudem den Mehrwert ihrer Arbeit spüren und sich kompetent erleben. Schädigend ist es, wenn Mitarbeiter:innen sich abrackern und hierfür keinerlei Anerkennung erhalten. Das daraus resultierende negative Gefühl wird verstärkt, wenn Menschen unfairen Bewertungsmaßstäben ausgesetzt sind und sie beispielsweise aufgrund ihres Geschlechtes, ihrer Muttersprache oder ihrer sexuellen Identität schlechter behandelt werden als andere.

Dauerhaft führt das bei den Betroffenen häufig zur Resignation. Wenn sie sich anstrengen können, so viel sie wollen, sie aber nie gelobt oder befördert werden, werden sie irgendwann lethargisch und hören auf, sich zu bemühen. Ein gewisses Maß an Autonomie ist ebenso wichtig für unsere Gesundheit. Wenn Menschen stark kontrolliert werden, leidet ihr Selbstbestimmungsgefühl und ihre Motivation. Mitarbeiter:innen wünschen sich Führungskräfte, die ihnen vertrauen und ihnen Gestaltungsspielräume lassen. Toxische Arbeitskulturen zeichnen sich zudem häufig durch Verstöße gegen das Arbeitsrecht aus. Nicht bezahlte Überstunden, Urlaubstage, die einem nicht zugestanden werden, oder Kündigungsfristen, die nicht eingehalten werden, können Beispiele hierfür sein.

Einzelne toxischen Anzeichen kennen vermutlich die meisten Menschen aus ihrem Arbeitsalltag. Wenn mehr zusammenkommt,

empfehle ich das Gespräch mit einer externen Expertin oder einem Experten. Mithilfe von strukturierter Reflexion bei einem Coach mit arbeitspsychologischem Schwerpunkt können eigene Gestaltungsspielräume beleuchtet werden. Wenn das Ändern des eigenen Verhaltens nichts hilft, empfehle ich unbedingt das Wechseln des Arbeitskontexts. Wir verbringen so viel Zeit in der Arbeit – dauerhaft sollte sich niemand ein toxisches Arbeitsumfeld zumuten.

Wie äußert sich toxisches Verhalten bei neuen Teammitgliedern?

Die meisten Menschen bemühen sich in neuen Kontexten darum, einen guten Eindruck zu machen. Das Bedürfnis gemocht zu werden, wurde jedem von uns in die Wiege gelegt. Es ist eher selten, dass Neuzugänge sofort ihre unschönen Seiten zeigen. Wenn doch, liegt dies möglicherweise an ihrem Bedürfnis, Unsicherheit zu überspielen.

Woran erkennt man eine toxische Führungskraft?

Toxisches Führungsverhalten zeigt sich meist in einer extremen Ungleichbehandlung. Manche Mitarbeiter:innen werden gelobt, andere herabgewürdigt, bloßgestellt und öffentlich lächerlich gemacht. Solche Verhaltensweisen entspringen teilweise einer verqueren Logik der „Täter:innen“ sowie einem stark ausgeprägten Machtdenken. Gleichzeitig kann toxisches Führungsverhalten auch Ausdruck von einem Defizit in der emotionalen Intelligenz sein. Dieses Defizit vermindert die Selbstreflexions- und Selbstregulationsfähigkeit der Führungskräfte. Wenn Mitarbeiter:innen sich in schwierigen Situationen befinden (wie z.B. bei Trauerfällen in der Familie), sind Teamleiter:innen mit entsprechenden Defiziten schnell überfordert und schaffen es nicht, Empathie aufzubringen oder Rücksicht zu nehmen. Viele toxisch wirkende Führungskräfte stehen aber auch selbst unter enormem Druck. Unrealistisch hohe Zielvorgaben und Schuldzuweisungen, bei Nicht-Erfüllen dieser, können die Folge sein.



Kann man eine toxische Persönlichkeit schon im Vorstellungsgespräch erkennen?

In Vorstellungsgesprächen wollen sich (fast) alle Menschen von ihrer besten Seite zeigen. In normalen Gesprächssituation bröckelt die förmliche Fassade selten. Wenn im Zuge des Assessments die Bewerber:innen auch Aufgaben in Interaktion mit anderen lösen müssen und hierbei mit Zeitdruck gearbeitet wird, lassen sich Rückschlüsse auf die Sozialkompetenz sowie mögliche toxische Verhaltensmuster ziehen.

Und wer wird oft fälschlicherweise als toxisch wahrgenommen?

Es ist wichtig zu verstehen, dass toxisches Verhalten nicht zwangsläufig mit einer bösen Absicht einhergeht. Oft offenbaren derartige Muster, dass es den „Täter:innen“ selbst nicht gut geht. Sie stehen unter starkem Stress oder haben in ihrem bisherigen Leben nicht ausreichend Sozialkompetenz erlernt. Es gibt einen starken Zusammenhang zwischen dem Selbstwert von Menschen und der Wertschätzung, die sie anderen zukommen lassen. **Menschen mit mangelndem Selbstwertgefühl zeigen mehr toxische Verhaltensweisen als Personen mit hoher Selbstsicherheit.**

Kann ein toxisches Teammitglied ein ganzes Team spalten oder sogar dem Unternehmen schaden?

„Falls du glaubst, dass du zu klein bist, um etwas zu bewirken, versuche zu schlafen, wenn ein Moskito im Raum ist.“ (Dalai Lama) Jeder Mensch wirkt. Selbst wenn wir keine großen Handlungen setzen, wirken wir auf andere. **Affektive Präsenz** beschreibt unsere emotionale Ausstrahlung. Wir Menschen sind emotional ansteckend und beeinflussen wechselseitig unser Befinden. Wenn Sie täglich mit einem miesepetrigen Kollegen ihr Büro teilen, ist es schwierig, Arbeitsfreude zu empfinden. Einzelne Teammitglieder haben also enorme Wirkung. Doch das heißt auch, dass wir als Einzelpersonen viel unternehmen können, wenn wir die Stimmung im Team verbessern wollen. Wir können beispiels-

weise beginnen, andere häufiger wertzuschätzen und mehr Gespräche über Gemeinsamkeiten und Bewahrenswertes führen. Einzelne Menschen können ein Team nur dann spalten, wenn es keine Gegenbewegungen gibt.

Was kann ich als Chef:in tun?

Wenn Sie als Chef:in feststellen, dass vermehrt toxische Verhaltensweisen gezeigt werden, sollten Sie dies ernst nehmen und rasch reagieren. **Suchen Sie nicht nach Schuldigen, sondern laden Sie alle Beteiligten ein, Beiträge für die erwünschten Veränderungen zu leisten.** Am besten lassen Sie sich bei diesem Teamentwicklungs- oder Organisationsentwicklungsprozess professionell begleiten. Investieren Sie in die inklusiven Führungskompetenzen ihrer Führungskräfte, führen Sie sozialkompetenzförderliche Trainings durch und schaffen Sie Raum, dass sich alle abseits von Arbeitsdruck begegnen können, um neue, sich gegenseitig wertschätzendere Umgangsformen zu finden.

Wer ist grundsätzlich in der Verantwortung im Falle einer toxischen Firmenkultur?

Mitarbeiter:innen aus Abteilungen wie People and Culture, Learning and Development und Personalentwicklung sind dezidiert verantwortlich Maßnahmen zu entwickeln, die die einzelnen Mitarbeiter:innen stärken und den Zusammenhalt fördern. Gleichzeitig kann jede und jeder einen Beitrag leisten. In die negative, aber auch in die positive Richtung.

