



WHITE PAPER

Toxische Mitarbeiter im Unternehmen:

Wie Sie als Führungskraft richtig handeln können

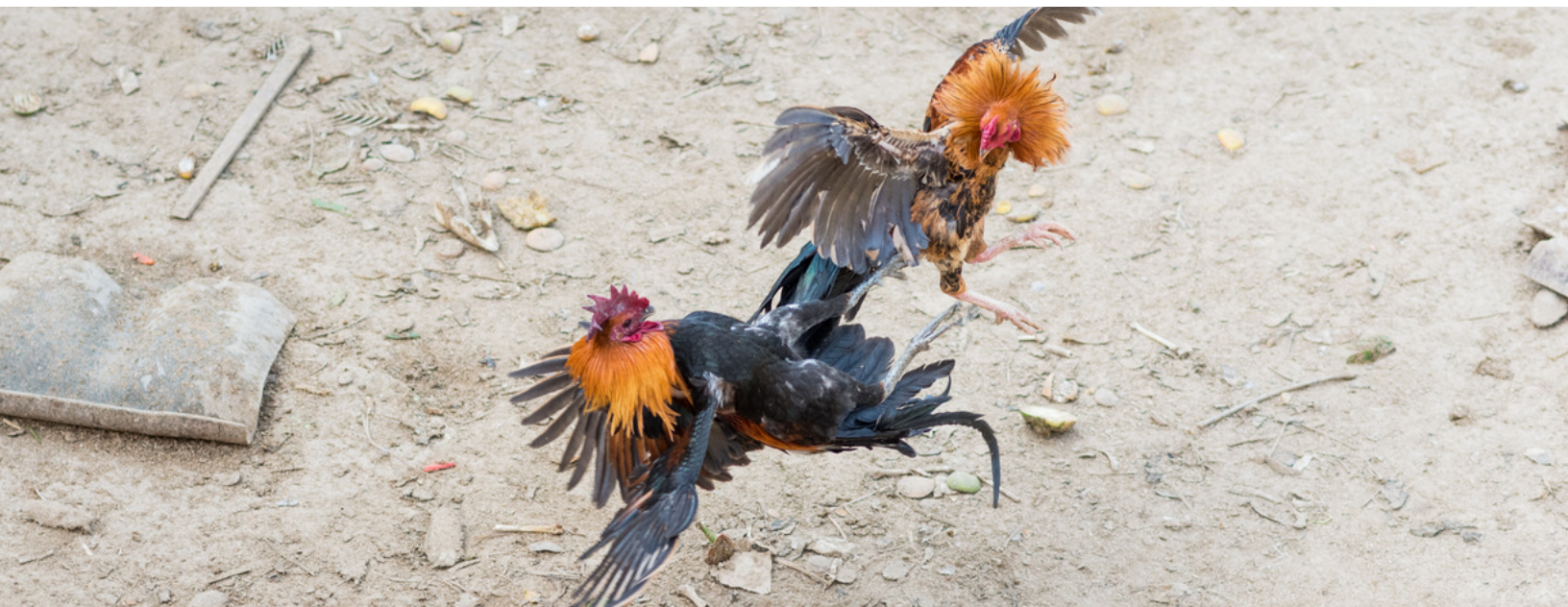
Umgang mit toxischen Mitarbeitern – Wertvolle Tipps für ein gesundes Team

Sie kennen das sicher: Ein Mitarbeiter oder eine Kollegin zieht die Stimmung im gesamten Team nach unten, verbreitet negative Energie und sorgt für Konflikte. Vielleicht haben Sie es schon erlebt, wie eine Person, die eigentlich Teil des Teams ist, plötzlich eine Art „Schwarzes Loch“ wird. Negative Bemerkungen, ständige Beschwerden und eine Haltung, die alle anderen mit runterzieht. Schnell merkt man, dass dieses Verhalten auf das gesamte Team abfärbt.

Was passiert dann? Die Arbeitsatmosphäre verändert sich, die Stimmung sinkt, Teammitglieder meiden sich und am Ende entsteht eine Atmosphäre, in der niemand wirklich gut arbeiten kann. Toxisches Verhalten ist wie ein unsichtbares Gift, das sich langsam aber sicher im Team ausbreitet und zu ernsthaften Problemen führen kann. Und das ist nicht nur unangenehm, sondern auch gefährlich für das Unternehmen.

Aber was können Sie als Führungskraft tun? Wie geht man mit dieser Herausforderung um, ohne die Atmosphäre im Team zu gefährden? Schließlich geht es nicht nur darum, das Problem zu lösen, sondern auch darum, die Teamdynamik zu bewahren und alle Mitarbeitenden zu motivieren.

In diesem E-Book erfahren Sie, wie Sie toxisches Verhalten frühzeitig erkennen können, welche Reaktionen als Führungskraft erforderlich sind und wie Sie mit gezielten Maßnahmen eine gesunde, positive Teamkultur fördern können.



Der wahre Test einer Führungskraft ist nicht, wie sie mit denjenigen umgeht, die ihr gefallen, sondern wie sie mit denen umgeht, die es schwer machen.“ – John C. Maxwell

Was ist ein toxisches Teammitglied?

Bevor wir zu den praktischen Lösungen für den Umgang mit toxischen Mitarbeitenden kommen, ist es entscheidend, die verschiedenen Facetten von toxischem Verhalten zu verstehen. Es geht nicht nur um "schwierige" Personen – toxische Mitarbeitende tragen aktiv dazu bei, das Teamgefüge zu zerstören und ein negatives Klima zu schaffen, das sich auf alle auswirkt. Wenn eine Person wiederholt die Stimmung drückt und das Arbeitsumfeld belastet, ist es oft ein Symptom tiefer liegender Probleme, die nicht ignoriert werden sollten.

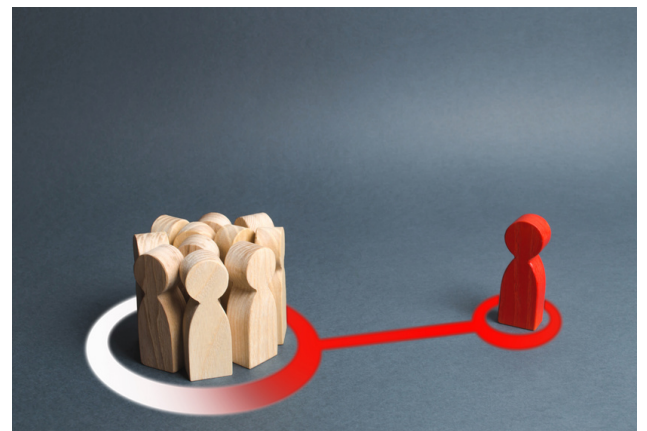
Toxisches Verhalten äußert sich auf verschiedene Weise, die nicht immer sofort offensichtlich sind, aber in ihrer Summe kann es das gesamte Team destabilisieren. Hier ein genauerer Blick auf die gängigsten Muster:

- **Ständige Negativität:** Ein toxisches Teammitglied hat selten etwas Positives zu sagen. Egal wie gut ein Projekt läuft, wie sehr sich das Team engagiert oder wie viele Erfolge erzielt werden – die negative Haltung bleibt bestehen. Anstatt nach Lösungen zu suchen oder Herausforderungen zu meistern, wird immer nur auf das fokussiert, was nicht funktioniert. „Das geht doch sowieso schief“, „Warum haben wir das überhaupt so gemacht?“ – solche Sätze füllen den Raum. Und auch wenn Kritik manchmal notwendig und produktiv sein kann, wird sie hier nie in einem konstruktiven Kontext geäußert. Der Fokus liegt ausschließlich auf dem Problem. Diese ständige Negativität färbt auf das gesamte Team ab und kann die Motivation und das Engagement der anderen Teammitglieder erheblich verringern.
- **Kreisende Konflikte:** Toxische Mitarbeitende lieben es, Konflikte zu schüren. Sie mischen sich in Streitigkeiten ein, verbreiten Gerüchte oder stellen Kollegen und Kolleginnen gegeneinander. Statt das Vertrauen im Team zu fördern, arbeiten sie gegen den Zusammenhalt. Durch solche manipulativen Strategien versuchen sie, ihre eigene Position zu stärken, auf Kosten anderer.
- **Passivität und Inaktivität:** Ein weiteres Merkmal toxischen Verhaltens ist die Passivität – der stille Widerstand. Ein:e toxische:r Mitarbeitende:r lässt sich in der Arbeit treiben, ohne sich aktiv zu engagieren. Sie oder er erledigt Aufgaben, aber ohne Leidenschaft oder Initiative. Das Team spürt, dass diese Person nicht voll dabei ist.
- **Manipulative Verhaltensweisen:** Manipulation ist eine der subtileren, aber gefährlicheren Formen von toxischem Verhalten. Hier wird nicht direkt ein Konflikt oder ein Problem angesprochen. Stattdessen versuchen toxische Mitarbeitende, ihre Kollegen und Kolleginnen in ihrem Sinne zu beeinflussen oder Entscheidungen zu steuern, indem sie hinter den Kulissen agieren. Sie nutzen Informationen, um andere in eine Richtung zu lenken, die für sie selbst vorteilhaft ist, aber nicht unbedingt zum Wohle des Teams oder des Unternehmens.

Wie erkenne ich toxische Mitarbeitende?

Toxisches Verhalten kann oft schleichend beginnen. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin verhält sich zunächst nur ein bisschen negativ oder zurückhaltend, aber nach und nach beginnt sich die Teamdynamik zu verändern. Sie als Führungskraft müssen also sehr wachsam sein, um frühzeitig gegensteuern zu können.

- **Fehlende Zusammenarbeit:** Achten Sie darauf, ob die betreffende Person Schwierigkeiten hat, sich ins Team einzubringen. Vielleicht gibt es immer wieder Diskussionen oder Missverständnisse und die Person verhält sich immer isolierter. Die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden wird zunehmend schwieriger.
- **Regelmäßige Beschwerden:** Wenn Sie feststellen, dass bestimmte Teammitglieder ständig Beschwerden haben – über das Unternehmen, die Arbeitsweise, andere Teammitglieder – kann dies ein Hinweis auf toxisches Verhalten sein. Hier ist es wichtig, zuzuhören und nach den Ursachen zu fragen.
- **Resistenz gegenüber Feedback:** Toxische Mitarbeitende reagieren oft negativ auf konstruktive Kritik. Statt nach Lösungen zu suchen, neigen sie dazu, sich zu rechtfertigen oder die Verantwortung auf andere zu schieben. Wenn jemand ständig defensiv reagiert und keinerlei Bereitschaft zur Veränderung zeigt, ist dies ein alarmierendes Zeichen.
- **Schlechte Stimmung im Team:** Wenn sich das Team in der Nähe einer bestimmten Person unwohl fühlt, oder sich die allgemeine Stimmung durch eine Person erheblich verändert, ist das ein weiteres Indiz für toxisches Verhalten.





Wie spreche ich toxische Mitarbeitende an?

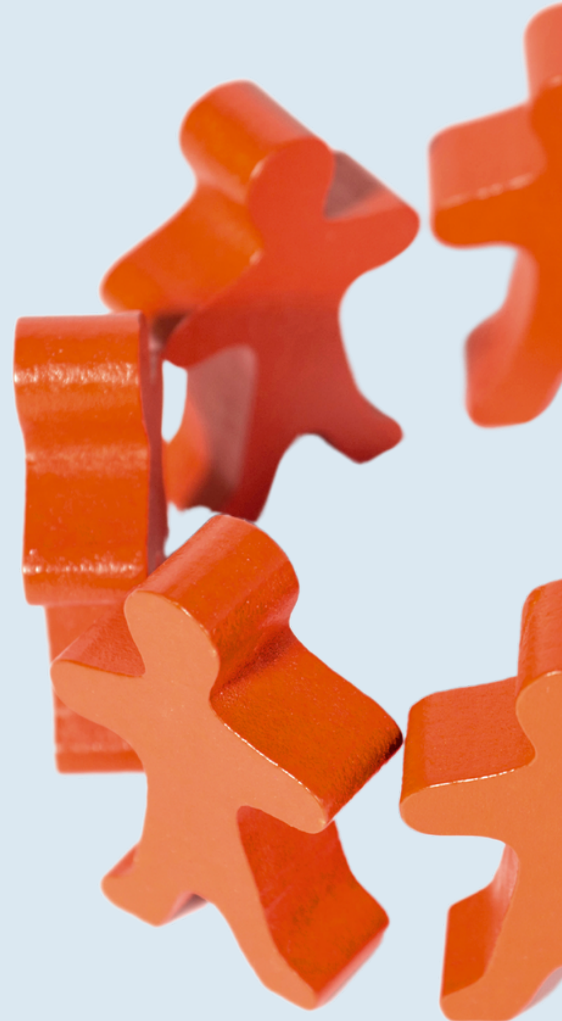
Wenn Sie ein toxisches Verhalten erkannt haben, müssen Sie als Führungskraft handeln – aber auf eine Weise, die respektvoll und zielgerichtet ist. Ein direktes Gespräch ist oft der beste Weg, toxisches Verhalten anzusprechen. Doch wie führen Sie dieses Gespräch? Hier einige praktische Tipps:

- **Vorbereitung ist alles:** Überlegen Sie im Voraus, was Sie sagen möchten. Nehmen Sie sich Zeit, um konkrete Beispiele für das problematische Verhalten zu notieren. So können Sie das Gespräch sachlich und objektiv führen, ohne dass es zu einer persönlichen Auseinandersetzung kommt.
- **Das Gespräch in einem neutralen Rahmen führen:** Wählen Sie einen ruhigen, privaten Ort für das Gespräch. Niemand möchte öffentlich kritisiert werden, und eine entspannte Atmosphäre hilft dabei, das Gespräch produktiver zu gestalten.
- **Konzentrieren Sie sich auf das Verhalten, nicht auf die Person:** Wenn Sie das Teammitglied ansprechen, vermeiden Sie es, die Person als „schlecht“ oder „problematisch“ zu bezeichnen. Stattdessen sollten Sie sagen: „Ich habe beobachtet, dass du oft in Meetings negativ sprichst“ oder „Mir ist aufgefallen, dass du nicht aktiv an der Teamarbeit teilnimmst“. So bleibt das Gespräch auf einer konstruktiven Ebene.
- **Zeigen Sie Verständnis und bieten Sie Hilfe an:** Jeder hat mal schwierige Phasen im Leben. Geben Sie der betreffenden Person die Möglichkeit, ihre Sichtweise darzulegen. Vielleicht gibt es private oder berufliche Gründe für das toxische Verhalten. Bieten Sie Unterstützung an, wenn nötig.
- **Setzen Sie klare Erwartungen und Konsequenzen:** Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin genau weiß, welches Verhalten erwartet wird und welche Konsequenzen eine Fortsetzung des toxischen Verhaltens hat. Seien Sie dabei klar, aber fair.

Den Teamgeist stärken – Prävention ist der Schlüssel

Prävention ist oft die effektivste Maßnahme gegen toxisches Verhalten. Ein gesundes Team kann viel besser mit Konflikten umgehen und sich gegenseitig unterstützen, sodass das Entstehen von toxischen Strukturen gar nicht erst passiert.

- **Offene Kommunikation fördern:** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden regelmäßig die Möglichkeit haben, Feedback zu geben. In einer offenen Kommunikationskultur können Probleme frühzeitig angesprochen werden, bevor sie sich zu größeren Konflikten entwickeln.
- **Klare Werte und Normen festlegen:** Wenn Sie ein Team aufbauen, das von Vertrauen und Respekt geprägt ist, schaffen Sie eine starke Basis, auf der jedes Teammitglied sich sicher fühlen kann. Legen Sie Werte wie Ehrlichkeit, Verantwortung und Teamarbeit fest und beziehen Sie diese in Ihre tägliche Arbeit ein.
- **Regelmäßige Teamaktivitäten:** Fördern Sie die Teambildung durch regelmäßige Events, Schulungen und Workshops. Je stärker das Gemeinschaftsgefühl ist, desto weniger Raum bleibt für toxisches Verhalten.
- **Wertschätzung und Anerkennung:** Wertschätzung und Anerkennung sind starke Motivatoren, die das Arbeitsklima positiv beeinflussen können. Wenn Mitarbeitende regelmäßig für ihre Beiträge gelobt werden und das Gefühl haben, dass ihre Arbeit geschätzt wird, steigt die Zufriedenheit und das Engagement.
- **Transparenz und Fairness:** Ein weiteres wichtiges Präventionsmittel ist die Transparenz in Ihren Entscheidungen und die Fairness im Umgang mit Mitarbeitenden. Wenn alle Teammitglieder das Gefühl haben, dass sie gleich behandelt werden und keine bevorzugte Behandlung oder Ungerechtigkeiten im Raum stehen, wird das Vertrauen im Team gestärkt. Seien Sie offen und klar, wenn es um Entscheidungen geht, die das Team betreffen, und beziehen Sie alle relevanten Informationen ein.





Was tun, wenn das Gespräch nicht ausreicht?

Manchmal führt ein Gespräch nicht zu einer Veränderung des Verhaltens. In solchen Fällen ist es wichtig, als Führungskraft konsequent zu handeln:

- **Weitere Gespräche und Coaching:** Bieten Sie dem Teammitglied Unterstützung an, wie z.B. ein Coaching oder die Möglichkeit, an Weiterbildungen teilzunehmen. Vielleicht ist das toxische Verhalten auf fehlende Fähigkeiten oder unklare Erwartungen zurückzuführen, die sich durch gezielte Schulungen verbessern lassen.
- **Verhaltensänderungen einfordern:** Wenn das Verhalten weiterhin problematisch ist, setzen Sie klare Ziele. Besprechen Sie regelmäßig, ob Fortschritte erzielt werden. Sollte das Verhalten weiterhin negativ bleiben, müssen Sie möglicherweise härtere Konsequenzen ziehen.
- **Letzter Schritt – Trennung:** Wenn sich keine Veränderung zeigt und das Team weiterhin unter dem toxischen Verhalten leidet, bleibt als letzter Schritt die Trennung. Dies sollte immer gut durchdacht und in Übereinstimmung mit arbeitsrechtlichen Vorgaben erfolgen. Eine Trennung ist oft das schwierigste, aber auch das nötigste Mittel, um die Teamdynamik zu retten.

Fazit: Ein gesundes Team ist entscheidend

Toxische Mitarbeitende stellen eine Herausforderung für jedes Team dar. Doch mit den richtigen Strategien und einer klaren Kommunikation können Sie diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen und ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Respekt, Vertrauen und Zusammenarbeit gedeihen.

Indem Sie toxisches Verhalten frühzeitig erkennen, aktiv handeln und präventiv für ein gesundes Arbeitsklima sorgen, legen Sie den Grundstein für den langfristigen Erfolg Ihres Teams. Führung bedeutet, die richtigen Entscheidungen zu treffen – auch wenn sie manchmal unangenehm sind.