

Schleichendes Gift – wenn der Arbeitsplatz langsam aber sicher zur Hölle wird

- 2.1 Ist das noch mein Unternehmen? – 8
- 2.2 Das Betriebsklima wird frostiger – wenn plötzlich Streit zur Tagesordnung gehört – 14
- 2.3 »Meine Arbeit macht mich krank!« – Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz – 18
- 2.4 Arbeiten wir noch zusammen, nebeneinander her oder bereits gegeneinander? – 23
 - 2.4.1 Der Toxiker und das Unternehmen insgesamt – 25
 - 2.4.2 Der Toxiker als Führungskraft – 27
 - 2.4.3 Der Toxiker und sein Vorgesetzter – 28
 - 2.4.4 Der Toxiker und seine Kollegen – 29
 - 2.4.5 Der Toxiker und weitere Unternehmensangehörige – 30
 - 2.4.6 Der Toxiker und die Außenbeziehungen – 30

2.1 Ist das noch mein Unternehmen?

Wie war das noch früher? Kaum zu glauben, ich habe mich darauf gefreut, morgens ins Büro zu gehen. Wir waren nicht irgendein Team, wir waren *das* Team. Wir verstanden und vertrauten uns blind. Jeder war stolz auf den Erfolg unserer Firma. Wir wussten, wofür wir arbeiteten. Nicht für den Chef und auch nicht für das Geld (jedenfalls nicht ausschließlich), sondern für unsere gemeinsamen Ziele. Jeder kannte die Ziele, hat sie verstanden, und jeder hat sich dafür eingesetzt. Die Tage vergingen wie im Flug. Teilweise war es schade, dass es schon dunkel wurde und der Arbeitstag zu Ende ging. Es gab noch so viele Ideen umzusetzen, es gab noch so viel zu tun ... Das waren Zeiten!

Wenn ich zurückdenke, kommt mir mittlerweile alles fremd vor. Aber ich habe diese Zeiten doch erlebt, wo sind sie geblieben? Heute denkt jeder nur noch an sich. Das gegenseitige Vertrauen ist dahin. Ich weiß gar nicht mehr, worum es eigentlich geht. Alles ist widersprüchlich, und jeden Tag wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben. Eigentlich verstehe ich gar nichts mehr. Der kleinste gemeinsame Nenner besteht in dem Versuch, irgendwie Geld zu verdienen. Der tiefere Sinn unserer Unternehmung erschließt sich mir aber nicht mehr. Gibt es überhaupt noch ein »Wir«, oder ist jeder nur noch beim »Ich«? Immerhin, wenn jeder an sich denkt, ist ja an jeden gedacht! – Ganz schön zynisch!

So oder so ähnlich könnte ein typischer Gedankengang eines Vergifteten in einem vergifteten Unternehmen aussehen. Menschen in einem gesunden Unternehmen dagegen bilden eine Gemeinschaft, die über gemeinsame Werte und Zielsetzungen verfügt und in der alle gemeinsam für den Erfolg arbeiten. Es gibt sicherlich unterschiedlichste Gründe, warum ein Unternehmen aus dem Gleichgewicht gerät und warum die arbeitenden Menschen die Orientierung verlieren. Eines ist jedoch sicher: Ein Toxiker sorgt gezielt dafür, dass die Menschen in seiner Einflussosphäre vom Unternehmen entfremdet werden. Damit schafft er eine Arbeitsumgebung, die für ihn günstige Bedingungen bietet. Der Toxiker möchte dabei ausschließlich seine persönlichen Ziele umsetzen. Diese sind in aller Regel nicht deckungsgleich mit denen des Unternehmens. Die Menschen in seiner Umgebung sind für ihn nur Mittel zum Zweck.

Ist erst einmal ein giftiger Arbeitsplatz entstanden, ist es müßig, zu fragen, was zuerst war: Hat das Unternehmen es dem Toxiker von Beginn an zu leicht gemacht, oder hat erst der Einfluss des Toxikers das Unternehmen zum Schlechten verändert? Im

Ergebnis leiden immer die Menschen im Unternehmen unter den vergifteten Arbeitsbedingungen.

Erfahrungsgemäß lassen sich bestimmte Unternehmensdispositionen und -konstellationen im Zusammenhang mit dem Wirken von Toxikern beobachten. So besitzen Vision und Ziele des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur Bedeutung. Auch das Management und die Führungskräfte sind entscheidend. Und letztendlich hängt es von jedem Einzelnen ab, inwieweit Toxiker ihre Chance zur Entfaltung erhalten.

Schauen wir uns zunächst den Aspekt »Visionen und Ziele« eines Unternehmens an. Visionen und Ziele geben den Mitarbeitern Rahmen und Orientierung zugleich. Nehmen wir beispielsweise Walt Disney, dessen Unternehmensvision »To make people happy« bis vor wenigen Jahren Bestand hatte. Natürlich ist die Vision oder das oberste Unternehmensziel sehr breit gefasst, lässt Interpretationsspielraum und ist in aller Regel nicht direkt messbar – dennoch kann jede Aktivität des Unternehmens daran gespiegelt und bei Verfehlung des Zieles verworfen werden. Im Disney-Konzern wurde wahrscheinlich eine Investition nicht getätigt oder eine Initiative nicht gestartet, wenn diese keinen Beitrag dazu leistete, Menschen glücklich zu machen.

Doch wie wirkt sich das Vorhandensein bzw. das Fehlen solcher Visionen und oberster Unternehmensziele aus? Ein interessantes und aus unserer Sicht geeignetes Modell ist die sog. »organisationale Energie« (Bruch u. Ghoshal 2003, Bruch u. Kunz 2009). Die organisationale Energie bzw. der Energiezustand eines Unternehmens ergibt sich aus der Beziehung von »Qualität« und »Intensität« der Zusammenarbeit im Unternehmen. Qualität, bewertet auf einer Skala von destruktiv bis konstruktiv, beschreibt, inwieweit Ziele überhaupt vorhanden sind und inwieweit diese tatsächlich dazu beitragen, Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. So wäre eine oberste Zielsetzung »Risiken vermeiden« zwar recht klar formuliert, in letzter Konsequenz führt diese Zielsetzung jedoch zum Stillstand und gefährdet damit den Bestand eines am Markt agierenden Unternehmens. Die Intensität der Zusammenarbeit in einem Unternehmen beschreibt das Aktivitätsniveau sowie die Intensität der Kommunikation und Interaktion. Sie wird zwischen niedrig und hoch bewertet. Gegenpole wären in diesem Fall eine bürokratische Verwaltung, die irgendwann jeden Prozess bis ins Detail geregelt hat, und ein Start-up-Unternehmen, das ein innovatives Produkt erstmals am Markt platzieren möchte. Aus der Beziehung von Qualität und Intensität ergeben sich vier unterschiedliche Energiezustände:

Unternehmensdispositionen
und -konstellationen

Unternehmensvision und -ziele

organisationale Energie

- **konstruktive Zusammenarbeit mit hoher Intensität – produktive Energie**
 - Die Energie fließt.
 - Es existieren gemeinsame Ziele.
 - Die Organisation erlebt sich als erfolgreich.
 - Das Arbeitsniveau ist hoch.
 - Es wird offen und effizient kommuniziert.
- **konstruktive Zusammenarbeit mit niedriger Intensität – angenehme Trägheit, »wohlige Wärme«**
 - Die Mitarbeiter sind zufrieden.
 - Es gibt bewährte Strategien.
 - Es wird sich kaum über Probleme und Lösungsmöglichkeiten ausgetauscht.
 - Es läuft »rund«.
- **destruktive Zusammenarbeit mit niedriger Intensität – resignative Trägheit**
 - Die Energie ist gebunden.
 - Die Mitarbeiter sind frustriert.
 - Zynismus ist an der Tagesordnung.
 - Die Anfälligkeit für psychische Erkrankungen (z. B. Burn-out) steigt.
 - Die Mitarbeiter wenden sich innerlich von der Organisation ab.
- **destruktive Zusammenarbeit mit hoher Intensität – korrosive Energie**
 - Die Energie ist destruktiv nach innen gerichtet.
 - Es besteht ein hohes Maß an Wachheit und Aktivität, allerdings im destruktiven Sinne.
 - Die vorhandenen Potenziale werden nicht konstruktiv für Problemlösung eingesetzt.

Prinzipiell kann natürlich jedes Unternehmen und jede Organisation jeden Energiezustand annehmen. Erfahrungsgemäß häufen sich aber in den verschiedenen Quadranten bestimmte Muster:

- **produktive Energie:** Internet-/New-Economy-Start-ups; »be-seelt« vom neuen Produkt; eine Mitarbeitergeneration; Ziele und Erfolge kurzfristig vorhanden und für jeden sichtbar
- **angenehme Trägheit, »wohlige Wärme«:** Marktführer, Internet-/New-Economy; Marktdurchbruch erreicht, Wettbewerb hat noch nicht aufgeschlossen; Ziele sind klar und erreicht; Erfolg ist für jeden sichtbar
- **resignative Trägheit:** öffentliche Verwaltung oder Konzernverwaltungen; Routine, unklare Zielsetzungen, überbordende

Bürokratie; formelle und/oder informelle Sanktionierung von Fehlern ohne geeignete Incentives für erfolgreiches Arbeiten

- **korrosive Energie:** politiknahe öffentliche Verwaltung; wechselnde (politische) Ziele; eigene Karriere wird zum zentralen Ziel; Bürokratie; formelle und/oder informelle Sanktionierung von Fehlern ohne geeignete Incentives für erfolgreiches Arbeiten

Schnell erschließt sich, dass Unternehmen mit eher diffusen Zielen anfälliger für toxische Angriffe sind als Unternehmen, deren Management klare Ziele und Regeln für die Zusammenarbeit setzt. Haben die Menschen sich bereits vom Unternehmen entfremdet, kann sich der Toxiker dieses zunutze machen. Wichtig ist aber die Erkenntnis, dass kein Energiezustand ein Garant dafür ist, dass Toxiker ferngehalten werden bzw. sich nicht entfalten können. Dennoch lassen sich Wahrscheinlichkeiten dafür ableiten. Anders ausgedrückt: Findet ein Toxiker ein für ihn ungünstiges Unternehmensumfeld vor, so wird er beginnen, es aktiv für sich günstiger zu gestalten. Toxiker haben somit direkten Einfluss auf den Energiezustand eines Unternehmens.

Schauen wir uns das genauer an: Befindet sich ein Unternehmen oder eine Organisation in einem Zustand klarer Zielsetzungen und hoher Aktivität, ist jedem Mitarbeiter klar, was von ihm erwartet wird und was richtig und falsch ist. Für den Toxiker ist es unter diesen Umständen schwierig, sein Gift zur Wirkung zu bringen. Sein abweichendes Verhalten und seine unklaren Zielsetzungen werden jedem sofort deutlich und wahrscheinlich frühzeitig übergeordnet kompensiert.

Differenzierter sind Organisationen im Zustand »wohligere Wärme« zu betrachten, die zwar klare Zielsetzungen besitzen, deren Aktivitätsniveau aber niedrig ist. Das vorhandene Gleichgewicht ist ausgesprochen labil, da es allein schon durch Aktivitäten des Wettbewerbs und Änderungen im Marktumfeld dazu kommen kann, dass sich Ziele verändern. Die Trägheit der Organisation macht sich der Toxiker zunutze, indem er Gift beispielsweise in Form von diffusen Zukunftsängsten verbreitet. Dennoch führt das allgemein verbreitete, wohlige Gefühl dazu, dass ein Toxiker nur ausgesprochen langsam vorankommt.

Nahezu ideale Bedingungen findet ein Toxiker in Unternehmen oder Organisationen mit korrosiver Energie oder resignativer Trägheit. In beiden Fällen fehlt die Zielorientierung oder ist zumindest sehr unklar. Die Reaktion der Belegschaft unterscheidet sich in beiden Fällen darin, dass bei korrosiver Energie bereits eine Kultur der (Selbst-)Zerstörung vorhanden ist und bei resignativer

produktive Energie

angenehme Trägheit,
»wohligere Wärme«

korrosive Energie und
resignative Trägheit

Trägheit der Organisation eine feindliche Übernahme deutlich vereinfacht wird. Die Mitarbeiter sind in solchen Fällen besonders empfänglich für die vergifteten Botschaften des Toxikers. Zumindest von Teilen des Unternehmens wird der Toxiker sogar als positiv wahrgenommen werden, da er zwar nicht im Sinne der Organisation, aber dafür in seinem manipulativen Sinne Orientierung geben kann – denn irgendeine Orientierung wird von Menschen häufig eher angenommen als gar keine Orientierung.

Organisationen mit ausgeprägt korrosiver Energie haben toxisches Verhalten zum Leitmotiv erhoben. Ein solch überbordendes zerstörerisches Verhalten findet sich in der Privatwirtschaft in aller Regel nicht bzw. nicht lange, da der Markt mit seinen Wettbewerbsmechanismen ein solches Unternehmen normalerweise zügig tilgt. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung dagegen, d. h. in einem Bereich mit quasi unbegrenzten finanziellen Mitteln und ohne Wettbewerb, ist es häufig eher die Regel als die Ausnahme, dass es um alles geht, nur nicht um die Sache; kurz gesagt: Toxiker können in einer solchen Umwelt ausgezeichnet wachsen und gedeihen.

Schnelltest zu toxischen Gefahren

Erkennen Sie Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation wieder? Lassen Sie uns einen Schnelltest machen. Folgende vier Fragen bringen Sie auf die Spur toxischer Gefahren:

- Sind mir und meinen Kollegen die Unternehmensziele klar? Arbeiten alle in die definierte Richtung, oder gibt es häufige Diskussionen über »richtig« und »falsch«? – Unklare Unternehmensziele und deren unterschiedliche Interpretationen deuten darauf hin, dass Führungskräfte entweder nicht in der Lage sind, die Ziele zu formulieren und zu vermitteln oder dass sogar ein Interesse besteht, die Mitarbeiter im Unklaren zu belassen.
- Haben sich die Unternehmensziele verändert? Ist die Veränderung für jeden nachvollziehbar, und hält die Begründung stand? – Veränderungen destabilisieren und ziehen zwangsläufig Aktivitäten nach sich, um das Gleichgewicht wieder herzustellen.
- Ändert sich die Richtung häufig? Hängt es gar von unterschiedlichen Führungskräften ab, wohin der Bereich oder das Unternehmen gerade steuert? – Fehlende verbindliche und verlässliche Führung führt zu Verunsicherung bei den Mitarbeitern.
- Ist es günstiger, nichts zu tun, bevor man etwas Falsches tun könnte? Ist richtiges oder falsches Handeln situations- und/oder personenabhängig? – Dauerhafte Verunsicherung führt zur Lähmung bei den Mitarbeitern.

Die vier Fragen zielen direkt auf einen wesentlichen Baustein im Wirken eines Toxikers: Menschen, denen Richtung und Ziele bereits fehlen oder ihnen bewusst genommen werden, können durch scheinbare Sinnstiftung manipuliert und im Sinne des Toxikers beeinflusst werden. Nicht das Unternehmen definiert in seiner Welt die Ziele, sondern er selbst. Deshalb ist es für ihn wichtig, die Menschen in seiner Umgebung zunächst von den Unternehmenszielen zu entkoppeln und das entstehende Vakuum selbst zu füllen.

Inwieweit ihm dieses gelingt, hängt auch von der vorgefundenen Unternehmens-/Organisationskultur ab. Die Unternehmens-/Organisationskultur (Gabler Wirtschaftslexikon o. J.) bildet die »Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen«. Gehen wir von den Streben der Mehrheit der Belegschaft und insbesondere des Managements aus, so begünstigen eher folgende Werte toxisches Verhalten:

- Macht
- Individualität, Eigensinn
- Geltung, Status, Prestige

Diese Werte, wie beinahe jeder Wert, sind nicht per se schlecht oder negativ besetzt. Vielmehr ist das übersteigerte Streben nach diesen Werten toxisch. So ist Individualität durchaus wünschenswert in Unternehmen, um die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters zu entfalten. Das Diversitätsmanagement verfolgt genau dieses Ziel, nämlich die Vielfalt der Mitarbeiter konstruktiv und zielführend für das Unternehmen zu nutzen. Übersteigert führt Individualität zu Rivalität und Egoismus, indem die eigene Position und der eigene Vorteil über alles andere gestellt werden. Auch Macht, sinnvoll im Sinne des Unternehmens und der Gemeinschaft eingesetzt, wirkt positiv. Wird Macht dagegen dazu eingesetzt, eigene, für das Unternehmen nachteilige Ziele durchzusetzen, so wird ihr Zweck im Unternehmen pervertiert. Später werden wir uns die Eigenschaften des Toxikers, insbesondere seinen Drang zu immer größerer Macht, genauer anschauen und deutliche Parallelen zu übersteigerten Streben erkennen.

Wenn es Unternehmenswerte gibt, die toxisches Verhalten fördern können, so hemmen folgende Werte toxisches Verhalten:

- Zielorientierung, Leistung
- Gemeinschaft, Teamgeist
- Loyalität, Vertrauen

Unternehmens-/
Organisationskultur

übersteigertes Streben nach
Werten

Im Kern geht es um Gemeinsamkeit und das wertschätzende Miteinander. Ist dieses gestört oder nicht vorhanden, ist eine toxische Zone erreicht.

Die genannten Werte mit begünstigender und hemmender Wirkung können und sollen nicht abschließend sein. Sie sollen unsere Sinne schärfen und uns helfen, unsere Arbeitswelt möglichst ungünstig für toxisches Verhalten zu gestalten. Das Streben nach Werten, die toxisches Verhalten eher hemmen, ist allerdings kein Garant oder unbedingter Schutz gegen Toxiker. Die Werte vermitteln jedoch ein Gefühl dafür, welche Bedingungen Toxikern ihre Entfaltung erleichtern bzw. erschweren.

Schauen Sie sich Ihr Unternehmen in Kenntnis der genannten Energiezustände, Zielsetzungen und Elemente der Unternehmenskultur an. Beantworten Sie für sich selbst die Frage, ob das Unternehmen, ob das Management und ob Ihr persönlicher Vorgesetzter für Klarheit und einen guten Energiezustand sorgen. Können Sie dieses nicht klar beantworten, so sollten bei Ihnen erste Warnlämpchen angehen.

Nähern wir uns im Folgenden Ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich. Lassen Sie uns genauer betrachten, wie sich das Wirken eines Toxikers im Unternehmen äußert. Um es vorweg zu nehmen: Häufige Konflikte sind der entscheidende Indikator, um das Wirken eines Toxikers zu enttarnen.

2.2 Das Betriebsklima wird frostiger – wenn plötzlich Streit zur Tagesordnung gehört

Es fing alles ganz harmlos an. Es waren nur kleine Spitzen gegen unseren Chef. Ich fand, manchmal hatte unser neuer Kollege sogar fast Recht. Die Position unserer Abteilung im Unternehmen könnte wirklich besser sein. Andere Abteilungen erhalten mehr Budget, bessere Leute und können schließlich mit besseren Zahlen aufwarten. Müsste unser Chef sich nicht dafür einsetzen? Eigentlich sind wir doch gar nicht so schlecht aufgestellt, aber wie man so schön sagt: »Der Fisch stinkt immer vom Kopf«.

Die Schüsse gegen unseren Chef werden zahlreicher und immer unverhohlener. Vielleicht ist er tatsächlich manchmal zu schwach, aber muss das vor der versammelten Führungsmannschaft breitgetreten werden? Wenn ich mich loyal verhalte, geht der Neue wohlmöglich auch auf mich los. Aber ich kann mich doch nicht roushalten oder gar gegen unseren Chef stellen. Was mache ich nur? Untereinander werden die Spannungen auch größer. Einer wollte es dem Chef schon immer zeigen und nutzt die Gelegenheit, ein Anderer macht

sich einen Spaß daraus, Unruhe zu stiften, und ich sitze zwischen allen Stühlen. Warum tut der Neue das? Warum geht es immer um alles, nur nicht um die Sache? Jeden Tag gibt es wegen irgendeiner Kleinigkeit Streit. Den Chef verstehe ich schon lange nicht mehr. Es ist wahrscheinlich nur noch eine Frage der Zeit, bis hier alles hochgeht. Sollte ich mich nach etwas anderem umschauen?

So oder so ähnlich könnten sich die Gedanken eines Betroffenen entwickeln. Ein Toxiker startet nicht in Rekordzeit von 0 auf 100. Er verändert seine Umgebung zunächst langsam, dann jedoch immer schneller. Am Anfang ist alles scheinbar ganz harmlos, man selbst ist sogar interessiert und kann dem Handeln des Toxikers je nach Energiezustand des Unternehmens (► [Abschn. 2.1](#)) vielleicht sogar zustimmen. Doch die Diskrepanz zwischen eigenem Empfinden und erlebtem Arbeitsumfeld wird im Lauf der Zeit immer größer. Man ist innerlich zerrissen, wird ungewollt in Konflikte hineingezogen und fühlt sich machtlos. Scheinbar fruchten eigene Gegenmaßnahmen nicht. Schließlich ist man erschlagen von der Wucht der immer stärker eskalierenden Konflikte. An diesem Punkt treten Konflikte so weit in den Vordergrund, dass alles andere verblasst und unwichtig wird. Die Konflikte überstrahlen plötzlich alles. Und genau an diesen Punkt wollte der Toxiker sie und alle anderen bringen! Denn der Konflikt ist sein Element. Hier fühlt er sich wohl und kann seine Stärken rücksichtslos ausspielen.

Ein Konflikt – was ist das eigentlich, was steckt dahinter und wie funktionieren seine Mechanismen? Ein Konflikt (Gabler Wirtschaftslexikon o. J.) ist ein »Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird«. Beziehen wir diese Kurzdefinition auf die Verhaltensweisen und Interaktionen eines Toxikers, so ist klar, dass sein toxisches Verhalten zwangsläufig zu Konflikten führen muss.

Nach Glasl (2011) durchlaufen Konflikte neun Eskalationsstufen. Für jede einzelne Stufe bieten sich Strategien an, den Konflikt aufzulösen und die Situation zurück ins Gleichgewicht zu bringen. Übertragen auf das Unternehmen, in dessen Reihen ein Toxiker agiert, bedeutet dieses: Die gehäuft auftretenden Konflikte und deren Ausprägungen machen seine Aktivitäten sichtbar. Es ist sogar möglich, deren Entwicklung nachzuvollziehen und Handlungsstrategien abzuleiten (► [Kap. 4](#)). Das Stufenmodell von Glasl (► [Abb. 2.1](#); ► [Einschub](#)) vermittelt anschaulich, welche grundlegenden Mechanismen und Merkmale Konflikte besitzen. Es lohnt sich für Sie, diese zu kennen, denn der Toxiker ist bestens mit ihnen vertraut.

Konflikte

Konflikteskalation nach Glasl

Einschub

Stufenmodell der Konflikteskalation

Nach Glasl (2011) entwickeln sich Konflikte in neun Stufen. Hierbei bilden die neun Stufen einerseits die steigende Intensität des Konfliktes und andererseits den Abstieg zu immer tieferen und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung ab. In frühen Phasen können Konflikte mit vergleichsweise einfachen Interventionen beigelegt werden, sodass sogar Win-win-Situationen entstehen können. So gibt es in Teamentwicklungsprozessen häufig zu Beginn Konflikte, deren Bewältigung das Team formen und zu größerer Leistungsfähigkeit führen kann – wir kommen später darauf zurück. Je weiter die Eskalation eines Konfliktes jedoch fortgeschritten ist, desto wahrscheinlicher ist, dass Maßnahmen notwendig werden, die eine oder beide Konfliktparteien am Ende zum Verlierer werden lassen.

Ein ungehindert eskalierender Konflikt ist gleich einer Treppe in den Abgrund, an deren Ende niemand gewinnt (■ Abb. 2.1):

Auf der ersten Stufe kommt es zu einer **Verhärtung von Positionen**. Es gibt Meinungsverschiedenheiten und Spannungen. Nicht alle beteiligten Parteien nehmen den bereits beginnenden Konflikt wahr.

Die zweite Stufe bildet die **Debatte**, die **Polemik**. Die Konfliktparteien versuchen sich gegenseitig mit Argumenten zu überzeugen. Es kommt zum offenen Streit, in dem Positionen bezogen werden und

versucht wird, den anderen unter Druck zu setzen.

Auf der nächsten Stufe regieren **Taten statt Worte**. Der Druck auf den Anderen wird noch weiter erhöht, um die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden abgebrochen, es findet keine verbale Kommunikation mehr statt. Das Mitgefühl für den Anderen geht verloren.

Bis zur dritten Stufe kann noch eine Lösung gefunden werden, die für beide Seiten einen Gewinn darstellen. Ab der vierten Stufe gibt es nur noch Lösungen, bei denen mindestens eine der Konfliktparteien verliert.

Eskalationsstufe vier weitet den Konflikt in der Umgebung der Konfliktparteien aus. Es geht um das **Image** der Parteien, und es werden **Koalitionen** gesucht. Beide Parteien versuchen, Sympathisanten zu gewinnen. Der Gegner wird denunziert, es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, dass der Gegner verliert.

Auf Stufe fünf ist das Ziel der **Gesichtsverlust** des Gegners. Es geht darum, den Gegner insgesamt in seiner Identität zu vernichten. Hierzu werden Unterstellungen eingesetzt, um dessen moralische Glaubwürdigkeit zu zerstören.

Im Rahmen der sechsten Stufe werden **Drohstrategien** entwickelt und eingesetzt. Es werden Forderungen aufgestellt und Sanktionen bei deren Nicht-Erfüllung angedroht (**Erpressung**). Das »Zeigen

der Instrumente« untermauert die Sanktionen.

Die Stufen vier bis sechs zielen darauf, dass eine Konfliktpartei als Sieger aus dem Konflikt hervorgeht und die andere, z. B. durch Gesichtungsverlust, verliert. Ab der siebten Stufe geht es nicht mehr darum, selbst zu gewinnen, sondern den Gegner zu schädigen. Eigener Schaden wird dabei bewusst in Kauf genommen. Stufe sieben ist mit »**begrenzte Vernichtung**« überschrieben. Mit allen Mitteln soll der anderen Konfliktpartei geschadet werden. Die Parteien verlieren die Fähigkeit, den Anderen als Mensch wahrzunehmen. Ein größerer Schaden des Gegners gegenüber dem eigenen Schaden wird als Gewinn wahrgenommen.

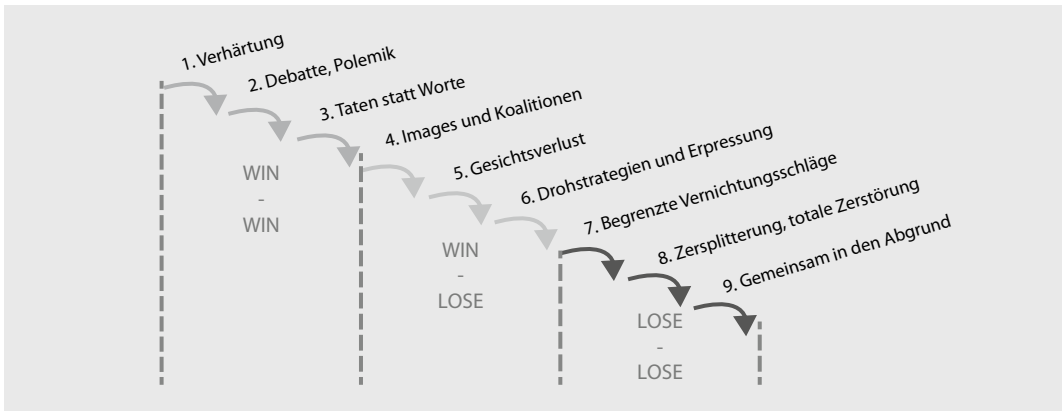
Zersplitterung und totale Zerstörung ist das Kennzeichen der Stufe acht. Der Gegner soll durch verschiedenste Aktionen vernichtet werden.

Auf der letzten Stufe geht es nur noch »**gemeinsam in den Abgrund**«. Um den Gegner zu besiegen, wird die eigene Vernichtung in Kauf genommen.

Ist es auf niedrigeren Stufen noch möglich, zivilisiert mit dem Konflikt umzugehen und sich auf sachlicher Ebene zu verständigen, wird mit höherer Stufe eine Unterstützung oder sogar ein machtvoller Eingriff von außen immer notwendiger. Die Bandbreite reicht von Moderation über Mediation bis zum unmittelbaren Machteingriff (z. B. Versetzung oder Kündigung einer oder mehrerer Konfliktbeteiligter oder auch juristische Schritte).

bewusste Konfliktinitiierung

Der Toxiker kennt die Konfliktmechanismen nicht nur, er macht sich diese auf zwei Arten zunutze: Er agiert entweder selbst als Konfliktpartei oder initiiert einen Konflikt zwischen zwei oder mehreren Parteien. Wichtig ist hierbei, dass der Gegenstand des Konfliktes für den Toxiker sekundär bzw. nur Mittel zum Zweck ist. Es geht dem Toxiker um seine persönlichen Zielsetzungen, die seiner Umgebung in aller Regel unbekannt sind. Aus Sicht des To-



■ **Abb. 2.1** Neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (2011, mit freundlicher Genehmigung des Haupt Verlags, Bern)

xikers lenkt der Konflikt seine Gegner ab und schwächt diese oder begründet seine Allianz mit einer der Konfliktparteien. In jedem Fall wird seine Position gefestigt.

Agiert der Toxiker selbst als Konfliktpartei, so geht dieser bewusst nüchtern und berechnend mit der Situation um. Er weiß, dass sein Gegenüber in der Regel den direkten Konflikt scheut und versucht, diesen zu ignorieren oder zu überspielen. Da der Toxiker es gewöhnt ist, sich in einem konfliktbehafteten Umfeld zu bewegen und für ihn der Konflikt nur Mittel zum Zweck ist, wird er versuchen, seinen Gegner möglichst zügig in hohe Konfliktstufen zu treiben, wobei er selbst nahezu unberührt bleibt. Er betreibt »business as usual« und beobachtet sehr genau, wie die Anspannung in seiner Umgebung wächst. Anspannung in seiner Umgebung bedeutet Ablenkung, Schwächung und die Möglichkeit, gezielt und zum Nachteil der Betroffenen Energie freizusetzen und den Konflikt in noch höhere Stufen zu treiben. Der Toxiker wirkt im Konfliktverlauf ruhig und souverän und lässt scheinbar alles an sich abperlen, als ob er einen Schutzschild hätte. Seine Gegner werden hingegen auf den verschiedenen Eskalationsstufen immer stärker persönlich in Mitleidenschaft gezogen. Der Konflikt entwickelt sich so lange ungehindert weiter, bis die verantwortliche Führungskraft handelt. Ergreift diese Partei für den Toxiker, so ist ein Keil zwischen Führungskraft und Konfliktgegner getrieben. Ergreift die Führungskraft Partei für den Konfliktgegner, so betrachtet der Toxiker dieses zwar als verlorene Schlacht. Sein Krieg ist jedoch noch nicht vorbei, und er wird versuchen, den nächsten Hebel anzusetzen.

Eine besondere Konstellation ist der offene Konflikt zwischen Führungskraft und Toxiker. Ein solcher Konflikt ist für den Toxi-

ker risikoreich, und er wird diesen nur dann austragen, wenn er die Führungskraft als soweit geschwächt wahrnimmt, dass quasi die feindliche Übernahme stattfinden kann. Ist dieser Punkt erreicht, besteht die letzte Chance darin, den Toxiker per übergeordneten Machteingriff zu entfernen. Geschieht dieses nicht, kann der Toxiker ungehindert zu seinem Nutzen und zum Schaden des Unternehmens agieren. Übergeordneter Machteingriff bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich der Vorgesetzte der direkten Führungskraft einschaltet und zu deren Unterstützung Maßnahmen gegen den Toxiker ergreift.

Konflikt als Stellvertreterkrieg

Eleganter aus Sicht des Toxikers ist es natürlich, Stellvertreterkriege zu initiieren. Konflikte werden in dieser Konstellation quasi für ihn ausgetragen. Der Toxiker kann den Konflikt gezielt vom Spielfeldrand schüren. Er selbst bleibt unbeteiligt und damit unerkannt. Der offene Konflikt zwischen seinen Gegnern und seinen Koalitionären ist dabei die eine Möglichkeit, noch effektiver ist die Entfremdung der Führungskraft von deren loyalen Mitarbeitern mittels eines Konfliktes. Gegenstand eines solchen Konfliktes ist oftmals der Umgang mit dem Toxiker im Unternehmen selbst. In diesem Fall besteht der Konflikt darin, dass aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter die Führungskraft nicht angemessen mit dem Toxiker umgeht. Gerade im Zusammenhang mit unsicheren und unerfahrenen Führungskräften tritt diese Konstellation häufig auf. Wir gehen hierauf später noch genauer ein.

Häufige Konflikte im Unternehmen sind ein wichtiges Indiz für das Wirken eines Toxikers. Konflikte bieten die Chance, nach Mustern zu suchen und diese zu hinterfragen. Oft lässt sich die Spur zurückverfolgen, und der Toxiker kann identifiziert werden. Diese Chance sollte insbesondere von Führungskräften unbedingt genutzt und nicht aus Unsicherheit oder Angst ignoriert werden.

2.3 »Meine Arbeit macht mich krank!« – Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz

Gefährdung der psychischen und körperlichen Gesundheit

In unserem Buch entlarven wir den Toxiker als gesundheitsgefährdende Bedrohung am Arbeitsplatz. Toxische Menschen tragen in viel größerem Ausmaß als etwa die falsche ergonomische Ausstattung eines Büroarbeitsplatzes dazu bei, dass wir krank werden, wobei nicht nur körperliche Leiden wie die sog. Muskel-Skelett-Erkrankungen (besser bekannt als Rückenschmerzen und schmerzhaftes Verspannungen) gemeint sind, sondern auch psychosoziale Belastungen. Toxische Menschen tragen dazu bei, dass ihre Opfer durch Stress, Angst und wiederholte Kränkungen

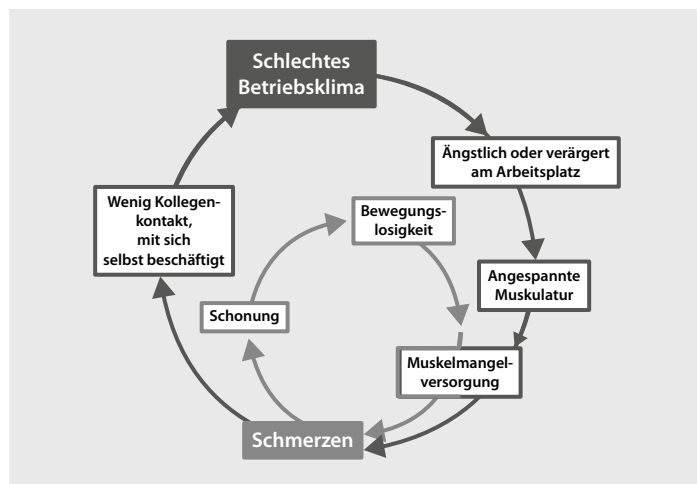
psychisch stark belastet werden. Für manche Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte ist die Belastung mehr als sie im Wortsinne (er-)tragen können.

»Führungskräften ist häufig weder bewusst, wie sie durch ihr eigenes Verhalten ihre Mitarbeiter kränken, noch reflektieren sie über ihre eigenen Kränkungen. Das verschlechtert das Arbeitsklima und erhöht die psychische Belastung für beide Seiten.« So beschreibt Wardetzki (2013) in ihrem Artikel »Gefangen in der Opferrolle: persönlicher Stress durch Kränkungen« die Auswirkungen von eher unbeabsichtigter negativer Kommunikation am Arbeitsplatz. Wir haben in unserer Coaching-Praxis festgestellt, dass die Kränkung durch vorsätzlich schädigendes und kränkendes Verhalten am Arbeitsplatz durch Toxiker zu äußerst schmerzhaften Erfahrungen bei den Betroffenen führt, die sich mit den bekannten Strategien der Personalentwicklung so nicht bearbeiten lassen.

Die Betriebskrankenkassen haben für 2012 in einer Auswertung der Krankentage ihrer 4,8 Millionen Versicherten (BKK Bundesverband 2012) zum ersten Mal die Krankheitsursache »psychische Erkrankungen« mit 13 % aller Kranktage auf den dritten Platz gehoben. Übrigens: Muskel-Skelett-Erkrankungen, vor allem Rückenschmerzen, sind mit 25 % der Spitzenreiter, Atemwegserkrankungen liegen mit 14 % dahinter auf dem zweiten Platz.

Es geht uns schlecht bei der Arbeit, wenn wir auf Dauer von Konflikten und Misstrauen umgeben sind. E-Mails, Telefonate, Gespräche und Meetings geben für viele Menschen den Takt vor, in dem sich ein ganz normaler Arbeitstag abspielt. Zwischendurch gibt es immer wieder Phasen, in denen wir uns einem Vorgang oder einer Anfrage in voller Konzentration widmen müssen. Dazu braucht man aber einen klaren Kopf und die Fähigkeit, zwischen den verschiedenen Arbeitssituationen schnell hin und her zu wechseln. Wenn wir uns im Anschluss an ein Meeting beispielsweise immer noch über die unfairen und ungerechtfertigten Angriffe ärgern, die wir dort miterleben mussten, fällt es uns schwer, konzentriert und damit produktiv am nächsten Thema weiterzuarbeiten. In Gedanken hängen wir noch am Konflikt und sind verärgert oder verstört über die Angriffe. Unsere Konzentration ist noch gebunden, und wir können sie nicht frei hin und her lenken, wie es unsere Arbeit erfordert. Wenn wir trotzdem mit unserer Arbeit weiterkommen wollen, erfordert es eine große Willensanstrengung, den Fokus auf die nächste Aufgabe zu richten. Wird diese Anstrengung zum ständigen Begleiter im Berufsalltag, und erwarten wir jederzeit, dass man uns im nächsten Moment wieder unfair, kränkend oder abwertend angreift, bleiben wir permanent angespannt. Diese psychische Anspannung wandert mit der Zeit aus unseren Gedan-

Zusammenhang zwischen
schlechtem Betriebsklima und
Rückenschmerzen



■ **Abb. 2.2** Zusammenhang zwischen schlechtem Betriebsklima und Muskel-Skelett-Erkrankungen. (Nach Matyssek 2012, mit freundlicher Genehmigung)

ken in den Körper. Durch eine angespannte Körperhaltung entstehen mit der Zeit Rücken- und Kopfschmerzen, und wenn wir über einen langen Zeitraum hinweg davon geplagt werden, können sich sogar chronische Schmerzzustände entwickeln. In ■ **Abb. 2.2** ist der direkte Zusammenhang zwischen einem schlechten Betriebsklima und körperlichen Schmerzen dargestellt.

Menschen, die unter einem schlechten Betriebsklima leiden, sind häufig ängstlich oder verärgerter am Arbeitsplatz. Die psychische Anspannung führt zu einer angespannten Körperhaltung mit angespannter Muskulatur. Bei dauerhafter Anspannung und fehlendem Wechsel zwischen Anspannung einerseits und lockerer Bewegung und damit guter Durchblutung und entspannter Haltung andererseits kommt es zu einer Mangelversorgung der Muskulatur. Dies führt wiederum zu Verspannungen und Schmerzen. Der Schmerzkreislauf aus Schonung, Bewegungslosigkeit und damit verstärkter Muskelmangelversorgung beginnt. Wer von Rückenschmerzen und ähnlichen Beschwerden geplagt ist, hat genug mit sich zu tun und zieht sich eher zurück, als sich aktiv mit den Kollegen auszutauschen und gemeinsam die Pausen zu verbringen. Dieser Rückzug kann zu einer verstärkten Ausgrenzung von Teamaktivitäten führen und damit wiederum das Betriebsklima beeinträchtigen. Bedenken Sie:

➤ **Ein schlechtes Betriebsklima ist eine Bedrohung für unsere geistige und körperliche Gesundheit.**

(Badura et al. 2011) widmet sich ausschließlich diesem Zusammenhang. Wir leben in einer hochindustrialisierten Dienstleistungsgesellschaft, und somit sind nicht die Rohstoffe, sondern die Menschen der entscheidende Faktor für Erfolg oder Misserfolg unserer Volkswirtschaft. Fehlzeiten aufgrund von schlechter Führung stellen einen echten volkswirtschaftlichen Schaden dar. Schlechte Führung bietet für Toxiker einen idealen Nährboden. Sie können sich durch mangelnde Konfliktbereitschaft oder fehlende Konsequenz einer schwachen Führungskraft unbehelligt ausbreiten und durch ihr rücksichtsloses und egoistisches Verhalten großen gesundheitlichen Schaden in einem Unternehmen anrichten. In letzter Konsequenz verursachen sie nicht nur schlechte Arbeitsergebnisse, sondern sind auch die Ursache für psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz und damit von Fehltagen.

Das Unternehmen mit seinen Führungskräften hat den größten Anteil daran, psychosoziale Belastungen zu minimieren. Nur wenn die Führungskräfte den Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit begreifen und gesunde Führung als Teil ihrer Verantwortung akzeptieren, kann hier der Hebel angesetzt werden. Damit ist übrigens die Fürsorge sowohl für die eigene Gesundheit als auch für die Gesundheit der Mitarbeiter gemeint. Auch Führungskräfte stehen unter großem Druck, ihre gesetzten Ziele zu erreichen und haben im Gegensatz zu hohen Fehlzeiten eher mit dem gegenteiligen Phänomen, dem Präsentismus, zu kämpfen. Obwohl sie krank sind, begeben sie sich oft an den Arbeitsplatz und arbeiten lieber mit halber Kraft und getrübler Entscheidungsfähigkeit weiter, als einzugestehen, dass sie eine Erholungspause zur Genesung benötigen. Dies entspricht einem falsch verstandenen Bild einer starken und vorbildhaften Führungskraft. Die demonstrative Anwesenheit kostet auf lange Sicht mehr Kraft und Substanz als sie an Image-Gewinn einbringt.

gesunde Führung und gesunde
Führungskraft

Aus der Gedankenwelt einer gestressten Führungskraft:

Mir wird das langsam zu viel. Als Führungskraft soll ich immer für meine Mitarbeiter da sein. Feedbackgespräche soll ich regelmäßig führen, deutliche Kritik darf ich nicht üben, da steht sofort der Betriebsrat auf der Matte, und wertschätzend soll ich auch jederzeit sein. Woher soll ich das denn nehmen? Ich werde schließlich auch nur an Zahlen gemessen, und es ist meinem Chef egal, wie ich das schaffe. Gelobt wurde ich schon sehr lange nicht mehr. Unsere Unternehmenswerte aus der Broschüre lauten »Durch Wertschätzung Erfolg im Team«. Das erscheint mir wie der blanke Hohn. Ich habe den Eindruck, als Führungskraft ist man total auf sich gestellt und hat kaum Unterstützung. Und jetzt ist auch noch der neue Mit-

arbeiter da, den mir die Personalabteilung aufs Auge gedrückt hat. Der greift mich in jeder Sitzung vor dem gesamten Team an. Wie ich mit dem fertig werden soll, weiß ich überhaupt nicht. Wenn ich wenigstens wüsste, worum es ihm geht. Der ist so glatt, den bekomme ich gar nicht zu fassen. Vielleicht sollte ich unsere Meetings auf ein Mindestmaß reduzieren. Es kommt ja sowieso nichts dabei raus.

Dieses an einem realen Fall angelehnte Beispiel zeigt, dass sich auch für Führungskräfte psychisch belastende Situationen am Arbeitsplatz ergeben. Gerade die unterste Führungsebene, also Teamleiter, findet sich in der sog. »Sandwich«-Position wieder. Das Unternehmen drückt mit Wünschen und Anforderungen von oben, die Mitarbeiter halten mit ihrer Sicht der Dinge von unten dagegen. Der Teamleiter hängt eingeklemmt zwischen beiden Positionen in der Mitte und spürt doppelten Druck. Teamleiter bringen aufgrund der Nähe zum eigenen Team oft ein größeres Verständnis für die Mitarbeiter als für die Unternehmensseite auf. Diese typischen Unsicherheiten in der eigenen Führungsrolle bieten für Toxiker eine willkommene Möglichkeit, einzuhaken. Sie nutzen den Wunsch nach Verbundenheit mit dem Team aus und säen Zwietracht zwischen Team und Unternehmen. Der Toxiker entkoppelt mit der Zeit das Team vom Unternehmen und reißt die Deutungshoheit für alle Entscheidungen und Nachrichten aus der Vorstandsebene an sich. Wenn er auf einen schwachen, d. h. überforderten Teamleiter trifft, nutzt er die Bedürftigkeit nach Vertrauen und Zusammenhalt zunächst aus und setzt im geeigneten Augenblick alle vertraulichen Informationen für seine eigenen Zwecke ein. Der Toxiker diskreditiert den Teamleiter bei der nächsthöheren Führungskraft und rückt sich selbst in ein besseres Licht. Der Teamleiter ist Opfer einer schlechten Führungskultur und eines toxischen Mitarbeiters. Natürlich leidet er unter der Situation, verhält sich immer unsicherer und lebt in Angst vor eigenen Fehlern und weiteren Angriffen. Die psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz wird zur Bedrohung für seine Gesundheit.

➤ **Auch Führungskräfte leiden unter Konflikten am Arbeitsplatz. Sie sind Opfer von Loyalitätskonflikten zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive.**

gemeinsame Erklärung zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Krankenkassen und Berufsgenossenschaften haben im Spannungsfeld von Führung und Gesundheit Handlungsbedarf erkannt und bieten Informationen und Seminare für ihre Mitgliedsunternehmen an. Im Jahr 2013 hat eine bemerkenswerte Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, des Bundesverbandes der Deutschen Arbeitgeber und des Deutschen Gewerkschafts-

2.4 • Arbeiten wir noch zusammen, nebeneinander her oder bereits gegeneinander?

bundes eine gemeinsame Erklärung zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz (BMAS et al. 2013) verabschiedet. Das statistische Bundesamt schätzt die Krankheitskosten von psychischen Erkrankungen auf jährlich 29 Milliarden Euro. Psychische Erkrankungen haben ihren Exotenstatus in der Arbeitswelt verloren und werden aufgrund der rasant steigenden Häufigkeit zur Gefahr für die Volkswirtschaft.

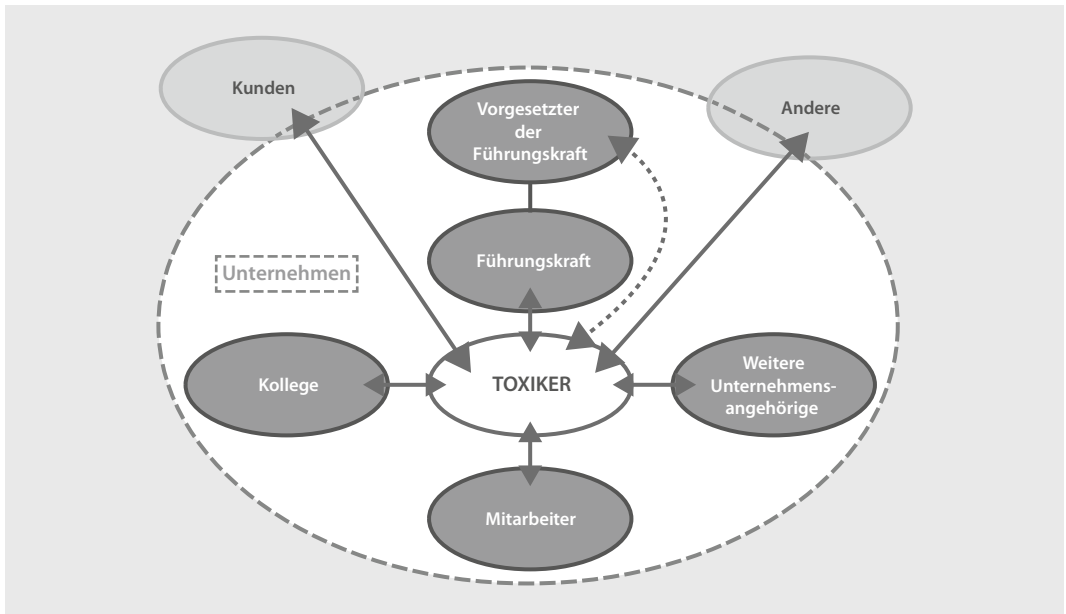
Die Ursachen sind vielschichtig und liegen teils im persönlichen, teils im beruflichen Umfeld. Eine gute Arbeitsumgebung wirkt sich stabilisierend auf die psychische Gesundheit aus. Sie ist so gestaltet, dass Menschen eigenverantwortlich, motiviert und qualifiziert bis zum Eintritt ins Rentenalter arbeiten dürfen. Eine gesundheitsgefährdende Arbeitsumwelt ist belastend in den Bereichen Arbeitsinhalt, -organisation, -umgebung und soziale Beziehungen.

Insbesondere gestörte soziale Beziehungen im Job sind Ursache für psychische Erkrankungen. Während in den Bereichen Arbeitsinhalt, -organisation und -umgebung der Arbeitsplatz durch organisatorische Maßnahmen deutlich verbessert werden kann, ist der Bereich der sozialen Beziehungen um ein Vielfaches komplexer. Genau an diesem Punkt setzen wir an. Wir möchten Sie dafür sensibilisieren, dass das gesundheitsgefährdende Verhalten des Toxikers nicht nur die persönliche Gesundheit bedroht, sondern Ursache von großem volkswirtschaftlichem Schaden ist, dem dringend Einhalt geboten werden muss.

2.4 Arbeiten wir noch zusammen, nebeneinander her oder bereits gegeneinander?

Es existieren viele betriebswirtschaftliche Modelle, die das Geschehen im Unternehmen in unterschiedlichen Blickwinkeln beschreiben und zu erklären versuchen. Der jeweilige Abstraktionsgrad variiert je nachdem, was modellhaft analysiert werden soll. Uns geht es um die Menschen im Unternehmen. Wir benötigen also ein Modell, das die Interaktion von Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens beschreibt. Wir möchten sichtbar machen, mit wem der Toxiker Berührungspunkte hat, was zwischen ihm und den Menschen in seiner Umgebung passiert und wie weit sein Einfluss reicht. Der Toxiker steht im Zentrum dieser Betrachtung. Wir möchten den »Scheinwerfer« auf ihn richten und Dinge sichtbar machen, die uns sonst verborgen bleiben. Im Umkreis eines Toxikers passiert vieles, und das Geschehen ist scheinbar unüberschaubar. Verschleierung seines Tuns und seiner Absichten ist für ihn überlebensnotwendig – umso wichtiger ist es für die Betroffenen, ihn als Urheber aller Unklarheiten und Konflikte zu enttarnen.

systemischer Zusammenhang



■ Abb. 2.3 Modell zu Beziehungen des Toxikers innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Denn wie in der Forensik gilt auch hier: Jede Tat hinterlässt Spuren, die erkannt und zurückverfolgt werden können.

Der Wirkungskreis eines Toxikers ist unterschiedlich groß und hängt vom Unternehmen und seiner persönlichen Position darin ab. Machen wir uns dieses einmal bildlich klar (■ Abb. 2.3).

Betrachten wir seine direkten Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen, so ist der Toxiker intern in die formale Unternehmenshierarchie eingebunden. In der Vertikalen arbeitet er mit seiner direkten Führungskraft zusammen. Teilweise interagiert er auch mit dem Vorgesetzten der Führungskraft. Ist der Toxiker selbst als Führungskraft eingesetzt, so führt er die ihm unterstellten Mitarbeiter. In der Horizontalen sind seine Kollegen auf derselben Hierarchiestufe des Unternehmens sowie weitere Unternehmensangehörige (z. B. Personalabteilung, Controlling-Abteilung oder IT-Support) angesiedelt. Je nach Zuschnitt seines Aufgabenbereiches besitzt der Toxiker auch Außenbeziehungen. Ist er im Vertrieb oder vertriebsnah eingesetzt, arbeitet er unmittelbar mit Kunden zusammen. In anderen Fällen (z. B. als Einkäufer oder Logistiker) beauftragt er Lieferanten oder Dienstleister. Öffentliche Stellen und Behörden können auch solche Außenbeziehungen sein.

Dieses quasi aufbauorganisatorische Modell zeigt, dass ein Toxiker je nach Einsatz- oder Aufgabengebiet eine Vielzahl von Beziehungen mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unterneh-

mens besitzen kann. Sein Vergiftungspotenzial wirkt sich auf alle organisatorisch verbundenen Menschen aus. Es steigt je nach organisatorischer Einbettung und je nach Anzahl seiner Kontaktstellen.

Doch wie vergiftet der Toxiker seine Umgebung? Hier stoßen wir natürlich an die Grenzen unserer gewählten Metapher. Eine Injektion oder ein Untermischen des Giftes ins Essen ist nicht möglich. Der Toxiker verschießt seine Giftpfeile in Form von aufeinander abgestimmten Aktivitäten. Dieser toxische Prozess besteht aus vier Schritten:

- Am Anfang seines toxischen Handelns steht für den Toxiker die **Analyse der Schwachstellen**.
- Anschließend wird die **Umwelt manipuliert** und **Macht über sie erlangt**.
- Dann wird **Macht ausgeübt**, und die **Ausbeutung** zum eigenen Vorteil und entsprechend seiner persönlichen Zielsetzungen beginnt.
- Der Prozess mündet schließlich für den betroffenen Unternehmensbereich oder sogar das gesamte Unternehmen in einen **Zustand der Unterordnung** oder in die **Vernichtung einer Partei**. Unterordnung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Toxiker ungehindert seine Macht ausdehnen kann und der Prozess gleich eines Teufelskreises von vorne beginnt.

toxischer Prozess

Behalten wir den toxischen Prozess in dieser Form im Hinterkopf. In ► [Abschn. 3.3](#) werden wir ihn aus der Perspektive des Toxikers noch genauer betrachten. Jetzt geht es uns zunächst darum, die in ■ [Abb. 2.3](#) dargestellten Beziehungen des Toxikers näher zu untersuchen. Wie wirkt sich der toxische Prozess aus, und was erleben die Betroffenen? Wir gehen dabei in der Reihenfolge

- Unternehmen insgesamt,
- Mitarbeiter,
- Vorgesetzte,
- Kollegen,
- weitere Unternehmensangehörige sowie
- Außenbeziehungen

vor.

2.4.1 Der Toxiker und das Unternehmen insgesamt

Der Lebensraum des Toxikers ist das Unternehmen. Das vorgefundene Unternehmensumfeld und der Energiezustand des Unter-

geringe Identifizierung mit dem Unternehmen

nehmens sind von entscheidender Bedeutung für die Entfaltungsmöglichkeiten des Toxikers (► Abschn. 2.1). Der Toxiker gleicht die vorhandene Unternehmenskultur, das vorhandene Leistungsniveau und die bestehenden Unternehmensziele mit seinen eigenen Zielen und Erfolgskriterien ab. Ist die Übereinstimmung hoch, und identifiziert sich der Toxiker mit dem Unternehmen, seiner Kultur und seinen Zielen, so kann eine sehr produktive Beziehung entstehen – um es gleich zu sagen: Dieses ist leider ein Ausnahmefall, auf den wir an anderer Stelle noch zurückkommen werden. Wahrscheinlicher ist, dass die Identifikation des Toxikers mit dem Unternehmen eher gering ist – warum sollte sich ein Unternehmen auch auf die Grandiositäts- und Ausbeutungsfantasien eines Einzelnen einstellen?

In Abhängigkeit vom Grad der Übereinstimmung beginnt der Toxiker seine zerstörerischen Aktivitäten. Wäre das Unternehmen ein lebendiger Organismus, so würde dieses vom Toxiker wie von einem Krankheitserreger, Virus oder Parasit befallen. Ein lebendiger Organismus wäre in diesem Fall zunächst geschwächt und würde in diesem Zustand für das eigene Überleben bzw. die eigene Entwicklung des Erregers dienen.

Der Toxiker greift das Unternehmen an verschiedenen Stellen an. Er verachtet im Kern das, was das Unternehmen ausmacht. Wäre dieses nicht so, und würden ihn das Unternehmen und die Menschen in seiner Umgebung berühren, könnte er nicht so gnadenlos seine eigenen Ziele verfolgen. Der Toxiker reduziert den Zweck des Unternehmens darauf, sein materielles Auskommen zu sichern und Möglichkeiten zu schaffen, seine übersteigerten Strebungen z. B. nach Macht, Geltung und Achtung zu befriedigen. Natürlich muss auch ein Unternehmen liquide und rentabel sein, und es muss auch wachsen. Dieses sind jedoch eher »Hygienefaktoren«, ohne die ein Unternehmen nicht existieren kann. Bereits einleitend haben wir am Beispiel von Walt Disney die Bedeutung der Vision und der übergeordneten Unternehmensziele hervorgehoben. Walt Disney musste und wollte mit seinem Unternehmen sicherlich Geld verdienen. Dieses resultierte jedoch mittelbar aus dem Streben nach seiner Vision, nämlich Menschen glücklich zu machen. Die unmittelbare Ausrichtung des Unternehmens auf Umsatz um jeden Preis, ohne die eingängige und gelebte Vision, hätte vermutlich keinen weltumspannenden Unterhaltungskonzern hervorgebracht. Der Toxiker arbeitet hingegen ausschließlich für sich und nicht für eine vorgegebene Vision. Sein Handeln wird daher nur im Ausnahmefall mit den Anforderungen an ein erfolgreiches Unternehmen übereinstimmen.

2.4.2 Der Toxiker als Führungskraft

Der Toxiker agiert in einer Biosphäre, die es für ihn auszubeuten gilt. Hierzu muss das Terrain entsprechend erschlossen werden. Das schwächste Glied in der Kette bilden die Mitarbeiter des Toxikers. Sie sind ihm im Unternehmen formal unterstellt, d. h. er besitzt aufgrund seiner Stellung im Unternehmen legitimierte Macht, die er für seine Zwecke ausüben kann. Persönliche Karriere und Einkommen der Mitarbeiter hängen direkt vom Toxiker ab – und, häufig unterschätzt, aber dennoch das wohl wichtigste Gut: Die eigene Gesundheit hängt von ihm ab (► [Abschnitt 2.2](#)).

Die toxische Führungskraft konfrontiert ihre Mitarbeiter mit ihren Zielvorstellungen. Diese stehen zu Beginn weniger, im zeitlichen Verlauf jedoch immer stärker im Widerspruch zu den bisher wahrgenommenen Zielen des Unternehmens. Richtig und falsch beginnen zu verschwimmen. Dem Toxiker selbst ist oft keine klare Position zuzuordnen. Er fährt Zick-Zack mit seinen Mitarbeitern und wechselt seine Positionen, wie es ihm passt. Er erzeugt einen undurchdringlichen Nebel, in dem der Mitarbeiter versucht, einen Fixpunkt zum Festhalten auszumachen – gleich eines Leuchturms, der ihm signalisiert, wo er sich eigentlich befindet und von dem aus er seine Richtung anpeilen kann.

Wenn Zielsetzungen unklar sind und damit die eigene Richtung nicht bestimmbar ist, wird es umso wichtiger, eine Führungskraft zu haben, an der man sich ausrichten kann. Genau dieses Kalkül im umgekehrten Sinne treibt den Toxiker. Gerade seine Unberechenbarkeit und seine nicht erkennbare Positionierung bewirken paradoxerweise, dass die Mitarbeiter auf ihn fixiert werden. Um diese dysfunktionale Bindung vollständig zu etablieren, ist es darüber hinaus erforderlich, dass der Toxiker ein strenges Regiment führt. Fehler werden von ihm gnadenlos bestraft – es herrscht eine Atmosphäre der Angst.

Sicher ist der Mitarbeiter nur dann, wenn er die Anweisungen des Toxikers wortwörtlich umsetzt – und selbst dann können sich jederzeit Änderungen ergeben. Ändert der Toxiker überraschend die Richtung, und reagieren die Mitarbeiter mit Unverständnis, so wird ihnen signalisiert, dass sie in Zukunft wohl besser mitdenken und mehr Eigeninitiative zeigen sollten. Die Schuld an solchen Missverständnissen und resultierenden Fehlern trägt niemals der Toxiker. Er inszeniert sich als unfehlbar und unantastbar – er ist sozusagen sakrosankt.

Überraschender Weise ertragen Mitarbeiter eine solche Situation oft länger, als es von außen betrachtet zu erwarten wäre. Hierzu setzt der Toxiker einen diplomatischen Trick ein. Er schafft eine Art vergifteten Korpsgeist dadurch, dass er das Bild einer feindlichen

der Mitarbeiter, das schwächste
Glied

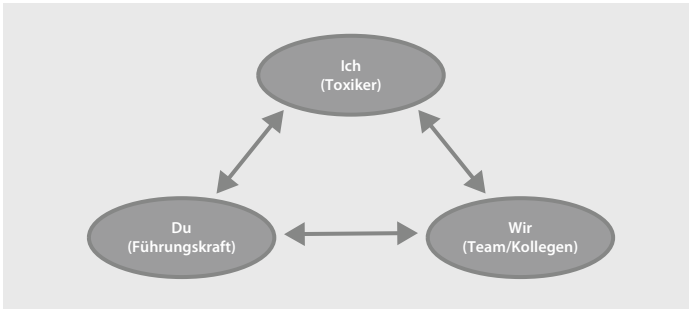
Umwelt erzeugt. Diese feindliche Umwelt bedroht seinen verantworteten Bereich, und damit droht seinen Mitarbeitern ebenfalls Gefahr. Dieser Gefahr muss gemeinsam begegnet werden, was wiederum verbindet. Viele Mitarbeiter, insbesondere die schwächeren, folgen ihm in einer solchen Lage. Die Mitarbeiter, die sich mit der Situation nicht arrangieren können, werden den Toxiker über kurz oder lang verlassen, d. h. sie kündigen oder lassen sich wenn möglich innerhalb des Unternehmens versetzen. Der Toxiker kennt dieses Verhalten und managt die Dosierung der Vergiftung entsprechend. Er weiß, dass ständiger Druck Entlastung benötigt, und diese bietet er zeitweise an, indem er sich nicht ausschließlich unnahbar präsentiert, indem er in für ihn unkritischen Situationen lobt oder indem er sich in geeigneten, d. h. für ihn unwichtigen Fällen, demonstrativ vor seine Mitarbeiter stellt. Dieses Verhalten ist natürlich wohl kalkuliert, denn es ist ihm natürlich nicht daran gelegen, dass sein Bereich stirbt, bevor er diesen für seine Zwecke ausgebeutet hat – unter dieser Prämisse verfährt er durchgängig.

2.4.3 Der Toxiker und sein Vorgesetzter

Überforderung der Führungskraft

Eine Führungskraft, die den Toxiker enttarnt und auch bereit ist, geeignete Maßnahmen gegen ihn zu ergreifen, ist für den Toxiker außerordentlich gefährlich. Deshalb verhält der Toxiker sich bei starken Vorgesetzten sehr zurückhaltend, wenn nicht sogar unterwürfig. Er ist darauf bedacht, keinen Anlass für Kritik an seiner Person bzw. seiner Arbeit zu bieten. Er klärt übertrieben genau, was sein Vorgesetzter von ihm erwartet. Er lässt sich seine Aufgaben und Ziele detailliert vorgeben und erfüllt diese buchstabengetreu. An dieser Stelle könnte man meinen, dass sich ein Vorgesetzter keinen besseren Mitarbeiter wünschen könnte – wie immer kommt es auch in diesem Fall auf die Dosierung an. Beim Toxiker mündet das Verhalten darin, dass die Arbeitsbelastung des Vorgesetzten enorm ansteigt. Delegation anhand von Zielvorgaben ist kaum noch möglich, da der Toxiker auf detaillierteste Anweisungen besteht. Der Toxiker macht quasi Dienst nach Vorschrift, der in letzter Konsequenz immer zu Chaos oder Stillstand führen muss; denn keine Vorschrift oder Anweisung ist in der Lage, jede Facette, jede Arbeitssituation abzubilden. Sachverhalte, die fortlaufend rückdelegiert werden, überfordern die Führungskraft im Laufe der Zeit und führen zum Kollaps.

Der Toxiker sorgt durch sein Verhalten natürlich nicht nur für ein erhöhtes Arbeitspensum bei seiner Führungskraft. Die Interaktion des Toxikers mit weiteren Gruppen innerhalb und außerhalb des



■ **Abb. 2.4** Beziehungsgeflecht des Toxikers auf Kollegenebene

Unternehmens führt ebenfalls zu Handlungsbedarf bei seinem Vorgesetzten – dieser ist schließlich für seinen Bereich und damit auch für die Arbeit des Toxikers verantwortlich. Erweitern wir deshalb den Blick auf das Team der Führungskraft, d. h. auf die Interaktion des Toxikers mit seinen Kollegen.

2.4.4 Der Toxiker und seine Kollegen

Auf horizontaler Ebene teilen die Kollegen des Toxikers den gemeinsamen Vorgesetzten. Die Kollegen haben direkten Zugang zu seinem Vorgesetzten, interagieren oft mit seinen Mitarbeitern und haben meistens einen vergleichbaren Verantwortungsbereich. Diese Nähe und Konstellation bedeutet latente Gefahr für den Toxiker. Es gilt für ihn, das Dreieck Ich – Du (Führungskraft) – Wir (Team/Kollegen) zu managen (■ [Abb. 2.4](#)).

Einen ersten Ansatz bilden Möglichkeiten für Allianzen mit Kollegen. Der Toxiker macht sich, wie im Übrigen auch in der Beziehung zu seinem Vorgesetzten, zunutze, dass ein gutes Betriebsklima für jeden Menschen einen sehr hohen Stellenwert hat. Der Toxiker ist zunächst charmant, ja er scheint mit seinen Ideen und Ansichten sogar frischen Wind in das Team zu bringen. Auch die Führungskraft nimmt dieses wahr und unterstützt natürlich ein vermeintlich produktives Verhalten. Sie muntert in vielen Fällen das Team sogar auf, die Gelegenheit zu nutzen, neue Ideen zu denken. Auffallend ist jedoch, dass die neuen Ideen des Toxikers nach und nach beginnen, die Ziele und kulturellen Grundlagen der Abteilung, des Bereiches oder auch des Unternehmens infrage zu stellen. Weiterhin fällt auf, dass das Infrage-Stellen oft nicht konstruktiv ist, sondern eher destruktiv kritisierend, ohne echte Lösungen anzubieten. Auch ist nicht erkennbar, wohin die kritischen Anmerkungen führen sollen. Der Toxiker höhlt nach und

Teile und Herrsche

nach die gemeinsame Basis des Teams aus. Er zwingt damit die Kollegen, sich in irgendeiner Art und Weise zu positionieren. Die Positionierung des Einzelnen, die in diesem Stadium noch nicht öffentlich sein muss, bezieht sich auf die Unterstützung des Toxikers bei der weiteren Demontage der Unternehmensgrundlagen und damit auch der Demontage der Arbeitsbasis des gemeinsamen Vorgesetzten bis hin zur Klärung der Loyalitätsbeziehung zum gemeinsamen Vorgesetzten, wenn die Abweichung zwischen Vorgesetzten und Toxiker immer offensichtlicher wird.

➤ **Wichtig ist für den Toxiker die Unterscheidung in Allianz und Gegnerschaft: Wer ist für mich und wer ist gegen mich?**

Allianzen werden ausgebaut und genutzt, um Material zur Verwendung gegen gemeinsame Gegner zu sammeln. Gegner gilt es zu beschäftigen, zu schwächen und schließlich auszuschalten.

Von besonderem Interesse ist die Loyalitätsbeziehung zwischen dem gemeinsamen Vorgesetzten und den als Gegner klassifizierten Kollegen. Der Toxiker wird keine Gelegenheit verstreichen lassen, einen Keil des Misstrauens in diese Beziehung zu treiben. Gelingt ihm dieses, hat er einerseits einen Gegner deutlich geschwächt und andererseits dem Vorgesetzten einen Baustein seines Einflussbereiches entrissen. Wir erkennen: »Teile und herrsche« funktioniert in der Unternehmenshierarchie auch von unten nach oben!

2.4.5 Der Toxiker und weitere Unternehmensangehörige

Andere Arbeitsbeziehungen und informelle Beziehungen im Unternehmen spielen ebenfalls eine Rolle für die Stabilität der Position des Toxikers. Hier existieren ähnliche Muster, wie im Zusammenhang mit den Kollegen beschrieben. Er wird ebenfalls versuchen, Allianzen zu etablieren oder Gegner auszuschalten. Viele Beziehungen sind jedoch eher neutral oder werden nur bei Bedarf, d. h. wenn es für den Toxiker konkret von Nutzen ist, vergiftet. Auch Toxiker haben nur einen begrenzten persönlichen Ressourcenvorrat, den es einzuteilen gilt.

2.4.6 Der Toxiker und die Außenbeziehungen

Toxiker interagieren oft auch mit Menschen außerhalb des Unternehmens. Handelt es sich um Kunden, die für die Leistungen oder Produkte des Unternehmens Geld bezahlen, so verhält sich der

Toxiker in aller Regel, wie es von ihm erwartet wird. Der Toxiker hat ein Gespür dafür, welche Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden sollen. Sein Gespür geht soweit, dass er sogar in der Lage ist, Bedürfnisse zu wecken. Toxiker sind sehr überzeugend und können in einer geeigneten Position (z. B. im Vertrieb oder Verkauf) ihre toxische Energie sogar zum Nutzen des Unternehmens einsetzen.

Es existieren natürlich auch neutrale Beziehungen nach außen oder Beziehungen, in denen ein Toxiker sein Streben nach Macht auslebt, wenn es z. B. im Einkauf darum geht, die Preisschraube bei Lieferanten bis zum Anschlag anzuziehen.

Als letzte Kategorie betrachten wir die Außenbeziehungen, die der Toxiker einsetzt, um seine unternehmensinternen Ziele zu erreichen. Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten, wie z. B. den Einsatz der Presse zum gezielten Schaden von Gegnern oder zur Schwächung seiner Führungskraft. Gerade im politiknahen und öffentlichen Bereich wird diese Variante häufig von Toxikern eingesetzt. Journalisten, ständig auf der Suche nach interessanten Meldungen, werden dabei häufig zu Erfüllungsgehilfen eines Toxikers. Er spielt der Presse aus dem Zusammenhang gerissene oder auch bewusst falsche Informationen zu. Im Rahmen des investigativen Journalismus werden daraus Meldungen, die die Opfer des Toxikers diffamieren und in Zeiten des Internets nachhaltig schädigen.

Eine weitere Möglichkeit, Außenbeziehungen zu seinem Zweck einzusetzen, ist das Ausnutzen der Unternehmenshierarchie. Ist das Unternehmen beispielsweise Bestandteil eines Konzerns, so wird der Toxiker gezielt Beziehungen mit geeigneten Personen in der Konzernverwaltung pflegen. Bewusst eingesetzte Indiskretionen an diesen Stellen führen zu kritischen Nachfragen im Unternehmen, die dann wiederum bei der Unternehmensleitung oder auch bei anderen Stellen im Unternehmen ihre toxische Wirkung entfalten. Sie erkennen, dass dem Toxiker jedes Mittel recht ist, um seine Ziele zu erreichen. Demnach sind auch Außenbeziehungen nur Mittel zum Zweck, die er manipuliert und denen er Vorteile ihres Handelns suggeriert.

Erkennen Sie Ihre Rolle wieder? Können Sie einordnen, wo Sie sich im Spiel des Toxikers befinden? Entscheidend sind Ihre Nähe zum Toxiker und Ihre Bedeutung für ihn. Die destruktive Energie und die Mechanismen der Eskalation betreffen sein gesamtes Handeln. Der Toxiker hat gelernt, seine Aktivitäten möglichst lange im Verborgenen zu entfalten. Dennoch gibt es Indizien dafür, dass ein Toxiker am Werk ist. Da er mit anderen Menschen interagieren muss und sein Handeln Spuren bei ihnen hinterlässt, steigt das Konfliktpotenzial im Unternehmen, und immer mehr Konflikte

Ausnutzung von
Außenbeziehungen

brechen aus: Das Innere eines Tornados bleibt dem Betrachter verborgen, außerhalb wirbelt dennoch alles im Kreis.

Haben Sie Ihren persönlichen Toxiker bereits enttarnt? Wenn Sie diese Frage mit »Ja« beantworten können, ordnen wir im nächsten Schritt das toxische Verhalten ein. Mit was für einem Toxiker haben Sie es zu tun, und was steckt hinter seinem Verhalten?

Lassen Sie uns im nächsten Kapitel in die Welt und in das Wesen des Toxikers eintauchen. Nur wenn wir uns *und* den Toxiker verstehen, können wir erfolgreich handeln.

Schwierige Menschen am Arbeitsplatz
Handlungsstrategien für den Umgang mit
herausfordernden Persönlichkeiten

Schüler-Lubienetzki, H.; Lubienetzki, U.

2017, XII, 162 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-50454-3