

Wenn der Chef das Klima vergiftet

➤ Das genaue Gegenteil von Mindful Leadership ist die toxische Führung: Vorgesetzte brüllen cholerisch durchs Büro, belauschen Gespräche, kontrollieren minutiös Arbeitsergebnisse oder kränken ihre Mitarbeiter mit abwertenden Bemerkungen. Vorgesetzte, die noch immer glauben, durch Härte die Leistungsbereitschaft der Belegschaft zu pushen, erreichen häufig genau das Gegenteil

Text: Monika Werthebach

Frustrierte Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern die Führungskraft. So lautet die erschreckende Bilanz einer aktuellen Studie der Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu, nach der in 85 Prozent der deutschen Unternehmen toxische Führung in mehr oder weniger starkem Ausmaß gelebt wird.

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden und deren Vorschläge bewusst ignorieren, jegliche private Unterhaltung in der Teeküche rigoros unterbinden oder versuchen, die eigene Autorität durch willkürliche Abmahnungen aufrecht zu erhalten, richten großen Schaden an. Egozentrisches Verhalten und permanentes Misstrauen der Führungskraft verursacht Angst, Unzufriedenheit und Stress bei der Belegschaft. Statt der erhofften Leistungssteigerung erhöht sich der Krankenstand, die emotionale Bindung an das Unternehmen sinkt. Die fatale Folge: Fluktuation und ein empfindlicher Reputationsverlust in Sachen Arbeitgebermarke. Werden die enormen Kosten für die Neubesetzung und ein möglicher Wissensverlust hinzugerechnet, beziffert sich der Schaden sogar noch deutlich höher.

Virus Toxizität

Trotz dieser verheerenden Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg wird schlechtes Führungsverhalten noch viel zu oft toleriert. Denn toxisches Verhalten wirkt leider ansteckend und verbreitet sich ohne geeignete Schutzmaßnahmen wie ein Virus in der gesamten Organisation – ein Unding in Zeiten vorherrschenden Fachkräftemangels einerseits und den Erwartungen der jungen Generationen auf der anderen Seite: Millennials und Digital Natives wurden nicht mehr mit dem Rohrstock erzogen und



haben andere Ansprüche an Werte, Umgangston und Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz. Umso wichtiger ist es, sich über den viralen toxischen Effekt klarzuwerden und destruktives Führungsverhalten im Unternehmen zu unterbinden. Denn wer die besten Mitarbeiter haben will, kann das Unternehmen nicht mehr per Befehl und Gehorsam führen. Probleme lassen sich nicht durch analytische Brillanz lösen, die richtigen Entscheidungen nicht mit linearem Denken fällen. Im heutigen, hochkomplexen Zeitalter reicht fachliche Kompetenz allein nicht mehr aus. Führung von Menschen ist zu einer höchst anspruchsvollen, vielschichtigen Aufgabe geworden und bedeutet, unterschiedliche Individuen mit unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen, Werten und Bedürfnissen und eine für alle passende Führungskultur zu schaffen, die Stärken der einzelnen Menschen herauszukitzeln und Freiräume zur Entfaltung zu geben.

Mindset prägt den Führungsstil

Die Art des Umgangs mit den Mitmenschen fängt bei dem eigenen Menschenbild, Mindset und den individuellen Glaubenssätzen

an. Allzu oft werden aufgrund von Überforderung vermeintliche Stärke und Souveränität nach außen demonstriert. Wer ein geringes Selbstwertgefühl hat, wird versuchen, sich hinter einem Panzer aus Unnahbarkeit und Härte zu verstecken. Wer sich selbst nicht wertschätzt, lässt auch an seinen Mitarbeitenden kein gutes Haar. Und wer eigene Fehler gerne vertuscht, sein berufliches Umfeld bewusst täuscht oder sich Vorteilsnahmen gönnt, wird auch anderen kein Vertrauen schenken.

Toxisches Verhalten basiert meistens auf mangelnder Reife, eingeschränkter Wahrnehmung und einer großen Portion Egoismus. Während empathische Menschen sich zum Ziel setzen, verantwortungsbewusst und auf Augenhöhe zu agieren, übernehmen weniger reflektierte Zeitgenossen die Ignoranz und das autoritäre Gebaren ihrer eigenen Vorgesetzten, die häufig trotz ihres zweifelhaften moralischen Kompasses überaus erfolgreich sind, zumindest gemessen an Umsatz, Ertrag oder Marktpräsenz. Kein Wunder, wenn sich Nachwuchskräfte ein Beispiel nehmen. Freilich sind auch Führungskräfte nur Menschen und haben gelegentlich schlechte Laune oder viel um die Ohren. Niemand ist vor Fehlern gefeit. Viel wichtiger als Perfektion ist Selbstreflexion und Wachstum auf persönlicher Ebene. Gemeint ist die Fähigkeit, einen Fauxpas zu erkennen, dazu zu stehen und aus Fehlern zu lernen. Wer sich aufrichtig für einen dummen Spruch oder eine Fehlentscheidung entschuldigen kann, verliert keinesfalls das Gesicht – sondern gewinnt den Respekt seines Teams. Und wer sich im Allgemeinen fair und menschlich verhält, darf im Ausnahmefall auch mal härter kritisieren. Die Dosis macht das Gift. **Q**