

Toxische Führungskräfte erkennen und richtig handeln

Viele Menschen starten motiviert in die Arbeit – und verlieren diese Motivation schleichend. In der Praxis liegt das selten an der Aufgabe, sondern sehr oft an der Führung. Ich zeige Ihnen aus meiner Coachingpraxis, wie Sie toxische Führung erkennen und richtig handeln.

Während problematisches Verhalten im Team oft schnell erkannt wird, bleibt eine andere Gefahr häufig länger unentdeckt: toxische Führungskräfte. Gerade weil Führungspersonen Einfluss und Entscheidungshoheit besitzen, wirken sich ihre Verhaltensweisen besonders stark auf die gesamte Organisation aus. Was von oben vorgelebt wird, prägt die Zusammenarbeit, die Kommunikation und letztlich auch die Leistung im Unternehmen. Umso wichtiger ist es, toxische Muster frühzeitig zu erkennen.

Wir leben in einer stark emotionalisierten Arbeitswelt. Wenn jemand gestresst reagiert, ist sein Verhalten nicht automatisch toxisch. Entscheidend ist die klare Unterscheidung zwischen situativem Fehlverhalten und einem wiederkehrenden, destruktiven Muster.

Die Ursachen toxischer Führung

Kein Vertrauen: übermässige Kontrolle, Mikromanagement und fehlende Entscheidungsspielräume. **Keine Ehrlichkeit:** Fehler werden verschwiegen, verdreht oder bewusst falsch dargestellt. **Manipulation und Machtmissbrauch:** Informationen werden zurückgehalten, Prozesse bleiben bewusst intransparent. **Favoritismus:** Einzelne Mitarbeitende werden bevorzugt oder benachteiligt. **Wenig Verbindlichkeit:** Abmachungen werden nicht eingehalten, Verantwortung wird abgeschoben. **Wenig Ownership:** Führungsverantwortung wird nicht wirklich übernommen, sondern abgewälzt, relativiert, ignoriert oder mit Ausreden entschuldigt. **Negativität tolerieren:** Destruktives Gerede über andere wird toleriert oder sogar still mitgetragen. **Kaum Delegation und Förderung:** Verantwortung wird nicht sinnvoll übertragen, vieles wird selbst gemacht, Mitarbeitende werden weder befähigt noch entwickelt. **Kaum Empathie und Wertschätzung:** ausgeprägter Mangel an echtem Interesse an Menschen und ihren Perspektiven. **Angstkultur fördern:** Fehler werden sanktioniert statt als Lernchance behandelt – Angst ersetzt Lernen. **Work-Life-Balance missachten:** private Bedürfnisse werden systematisch dem Job untergeordnet.

So zeigt sich toxische Führung im Alltag

Aktiver Widerstand: Vorwürfe, Drohungen, Gerüchte, Schuldzuweisungen oder Cliquesbildung. **Passiver Wi-**

derstand: Rückzug, Gleichgültigkeit, Energieverlust und Vermeidung von Gesprächen. **Motivation abwürgen:** «Nichts gesagt ist Lob genug.» **Geringe emotionale Präsenz:** wenig Herzlichkeit, kaum Interesse an der emotionalen Stimmung im Team. **Nur negatives Feedback:** Kritik dominiert, konstruktives oder positives Feedback fehlt. **Cholerisches Verhalten:** emotionale Unberechenbarkeit und impulsive Reaktionen. **Konflikte ignorieren:** Spannungen und Probleme werden verdrängt oder totgeschwiegen. **Kaum Unterstützung:** Mitarbeitende werden bei Problemen oder Überforderung sich selbst überlassen.

Die Auswirkungen toxischer Führungskräfte – ein hoher Preis

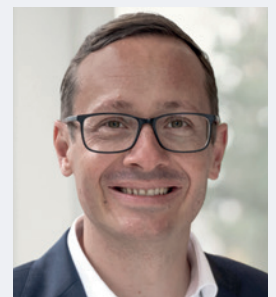
Sinkende Motivation: Engagement und Leistungsbereitschaft nehmen ab. **Mehr Frust und Unsicherheit:** Ärger, Misstrauen, Anspannung und Angst steigen im Alltag. **Leistungsabfall:** Qualität, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit gehen zurück, Silodenken nimmt zu. **Konflikte im Team:** Spannungen und zwischenmenschliche Probleme nehmen zu. **Steigende Absenzquote:** krankheitsbedingte Ausfälle nehmen zu. **Höhere Fluktuation:** Gute Mitarbeitende verlassen das Unternehmen. **Negative Unternehmenskultur:** Vertrauen in die Führung bricht ein, destruktive Verhaltensweisen werden schleichend zur Normalität.

Unternehmenswerte leben und toxisches Verhalten ansprechen

Unternehmen mit klar definierten und gelebten Werten schaffen Orientierung. Sie machen deutlich, welches Verhalten erwünscht ist – und wo Grenzen überschritten werden. Dadurch entsteht eine Kultur, die Verantwortung, Respekt und Zusammenarbeit stärkt. Toxisches Verhalten darf nicht übersehen oder relativiert werden. Je früher solche Muster angesprochen werden, desto geringer sind die langfristigen Schäden für das Team und die Unternehmenskultur. Wichtig ist dabei eine klare, direkte Ansprache – ohne Schuldzuweisung: «Ich nehme wahr, dass dieses Verhalten negative Auswirkungen auf das Team hat.»

Welche dieser Verhaltensweisen erleben Sie im Alltag am häufigsten? Wo begegnen Ihnen diese Dynamiken konkret? Und welche Herausforderungen ergeben sich daraus für Sie und Ihr Team?

DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 25 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller. **ledergerber-partner.ch** Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Die Kolumne finden Sie auch online it-markt.ch