



Toxisches Führungsverhalten in Unternehmen ist ein System, keine Person (Teil 2): Die Geschichte von David Chen

Von Christian Rook

Die Perspektive der Führungskraft: Schutzsysteme schaffen

Sarahs Geschichte (Teil 1, WUC 035) zeigt individuelle Widerstandsfähigkeit, aber sie offenbart auch ein kritisches Führungsverhalten. Wo war der Vorgesetzte ihres Vorgesetzten? Wo waren die Systeme, die Mitarbeiter vor toxischem Verhalten schützten? Wo war die Intervention, die Monate psychischen Schadens hätte verhindern können?

Lernen wir jetzt David Chen kennen – Regionaldirektor und Sals direkten Vorgesetzten. David leitete zwölf Teams an drei Standorten. Wie so viele Führungskräfte war auch er mit dem Tagesgeschäft gut ausgelastet – und bekam von der Dynamik in Sals Team kaum etwas mit. Auf dem Papier sah ja auch alles gut aus: solide Kennzahlen, keine offiziellen Beschwerden, Projekte wurden pünktlich abgeliefert. Was er übersah, waren die leisen Warnsignale – die Anzeichen, die früh genug da gewesen wären, um Sarahs Leidensweg ganz zu verhindern

Der Wake-up Call

David's Aha-Moment kam aus einer unerwarteten Richtung: den Daten aus Austrittsgesprächen. Innerhalb von vier Monaten verließen drei talentierte Mitarbeiter Sals Team – mit Begründungen wie „fehlende Entwick-



David Chen, Regionaldirektor

lungsperspektiven“ und „kulturell passt es einfach nicht“. Das erregte Davids Aufmerksamkeit.

Er begann nun, genauer hinzusehen – und stieß auf ein beunruhigendes Bild: niedrigere Engagement-Werte im Vergleich zu anderen Teams, überdurchschnittlich hohe Krankentage, und immer wieder kleine Hinweise in anonymen Umfragen. Kommentare wie „Man muss hier ständig wie auf Eierschalen gehen, um die Chefs nicht zu verärgern“.

Der endgültige Wake-up Call kam, als David an einer von Sals Teambesprechungen teilnahm. Er sah, wie Sal Sarah mitten in ihrer Präsentation unterbrach. Er sah die gesenkten Blicke der anderen, spürte die angespannte Stimmung im

Raum. Und was ihn am meisten beschäftigte, war Sarah selbst: Ihre Körperhaltung, wie sie sich förmlich kleiner machte. Kaum wiederzuerkennen war sie – ganz anders als die selbstsichere, kompetente Frau, die er aus en 1:1 kannte.

An diesem Abend wurde David etwas klar: Er hatte bis jetzt eine seiner wichtigsten Aufgaben als Führungskraft unterschätzt – nämlich, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen sich sicher fühlten und ihr Bestes geben konnten.

Frühwarnsysteme: Worauf Führungskräfte achten müssen

David's Erfahrung zeigte ihm: Toxische Dynamiken am Arbeitsplatz entstehen nicht von heute auf morgen. Sie schleichen sich ein – Schritt für Schritt, mit immer grenzwertigeren Verhaltensweisen, die irgendwann zur neuen Normalität werden. Gute Führung bedeutet, diese Entwicklung früh zu erkennen und bewusst zu unterbrechen.

Wirklich wirksame Führungskräfte entwickeln ein Gespür für genau diese frühen Warnzeichen – und handeln, bevor Schaden entsteht.

Individuelle Verhaltensänderungen:

- Leistungsträger werden plötzlich ruhig in Besprechungen oder vermeiden Teilnahme
- Änderungen in Kommunikationsmustern – kürzere E-Mails, weniger freiwillige Ideenäußerung
- Körperliche Anzeichen von Stress – Änderungen in Haltung, Energielevel oder allgemeiner Ausstrahlung
- Erhöhter Krankenstand oder Anfragen, von zu Hause zu arbeiten ohne klare Gründe

- Zuvor kooperative Mitarbeiter werden isoliert oder zurückgezogen

Teamdynamik-Verschiebungen:

- Besprechungen, die sich angespannt oder unbequem anfühlen, selbst bei Routinethemen
- Seitengespräche und Flurgespräche, die aufhören, wenn bestimmte Personen sich nähern
- Ungleiche Teilnahme, bei der einige Stimmen dominieren, während andere verstummen
- Mangel an kreativem Denken oder innovativen Lösungen in Teamdiskussionen
- Subtile Anzeichen von Angst – Menschen prüfen Reaktionen, bevor sie sprechen, übererklären einfache Punkte

Leistungsmuster-Änderungen:

- Verringerte Risikobereitschaft oder kreative Problemlösung unter Teammitgliedern
- Überdokumentation von Entscheidungen und Gesprächen (Selbstschutzverhalten)
- Erhöhte Fehler aufgrund von Angst oder Hypervigilanz
- Talentierte Personen, die Versetzungen beantragen oder Interesse an anderen Möglichkeiten äußern
- Allgemeiner Rückgang der Teammoral trotz Erreichen von Leistungszielen.

Interventionsstrategien: Wann und wie handeln

David erkannte: Wirkungsvolle Intervention verlangt beides – Mut und Fingerspitzengefühl. Führungskräfte müssen den Willen haben, problematisches Verhalten früh anzusprechen, bevor es aus dem Ruder läuft. Gleichzeitig braucht es Fairness und saubere

Abläufe – denn auch schwierige Gespräche verdienen Struktur und Respekt.

Sofortige Interventionen (Woche 1-2):

Als David die problematischen Dynamiken erkannte, handelte er sofort – mit drei gezielten Maßnahmen:

1. Präsenz zeigen:

Er begann, regelmäßig an den Teammeetings von Sal teilzunehmen – nicht als Mikromanager, sondern als aufmerksamer Beobachter. So konnte er die Stimmung und die Interaktionen im Raum selbst miterleben. Gleichzeitig setzte er damit ein klares Zeichen: Die Führung schaut hin.

2. Zuhören – ehrlich und offen:

David suchte das Gespräch mit jedem einzelnen Teammitglied. Keine langen Termine, sondern kurze, lockere Gespräche auf Augenhöhe, aber 1:1 im geschützten Rahmen. Seine Fragen waren offen und neugierig: *„Wie läuft es für dich hier? Womit könnten wir dir helfen, noch effektiver zu werden? Gibt es Dinge in der Teamdynamik, die man von außen schwer erkennen kann?“*

3. Erwartungen klären:

Im direkten Gespräch mit Sal stellte David klar, was er von guter Führung erwartet – und dass Respekt, Fairness und psychologische Sicherheit nicht verhandelbar sind. Ergebnisse, die mit toxischem Verhalten erzielt werden, sind keine echten Erfolge – und werden auch nicht akzeptiert.

Systematische Veränderungen (Monat 1-3):

Psychologische Sicherheit im Blick:

David führte ein einfaches, monatliches Check-in-System ein. Teammitglieder konnten anonym Rückmeldung geben – zu Teamdynamik, Kommunikationsqualität und ihrem Gefühl von Sicherheit im Arbeitsalltag. Es ging nicht um Bewertungen, sondern um ein

Stimmungsbild, das Veränderungen sichtbar machte.

Klare Kommunikationsstandards:

Gemeinsam mit HR erarbeitete David konkrete Verhaltensrichtlinien für den Umgang im Team. Was heißt eigentlich „respektvoll“? Wie sieht konstruktives Feedback aus, und wo kippt es ins Destruktive? Auch der Umgang mit Meinungsverschiedenheiten wurde thematisiert – nicht theoretisch, sondern mit greifbaren Beispielen aus dem Alltag.

Mehr als nur HR: Feedback auf vielen Wegen:

David wusste: Nicht jeder spricht Probleme offen an, vor allem nicht in belasteten Teams. Deshalb schuf er mehrere Feedback-Kanäle neben den klassischen Wegen. Dazu gehörten regelmäßige Skip-Level-Gespräche, ein anonymes Vorschlagssystem und der Zugang zu internen Coaches wie Anna, die vertraulich und neutral unterstützten.

Führung ist lernbar – aber nicht freiwillig:

Sal wurde für ein intensives Coachingprogramm angemeldet. Im Fokus: emotionale Intelligenz, Kommunikation, Teamentwicklung. David ließ keinen Zweifel daran, dass Fortschritte hier keine Option, sondern Voraussetzung waren.

Schützende Organisationskultur schaffen

David's wichtigste Erkenntnis:

Toxische Dynamiken lassen sich nicht allein durch die Arbeit mit einzelnen „Problemmanagern“ lösen. Was es wirklich braucht, ist ein organisatorisches Fundament – Strukturen und Rituale, die gesunde Beziehungen ganz selbstverständlich fördern.

Proaktiver Kulturaufbau – Schritt für Schritt:

1. Vorleben, was man erwartet:

David begann jede Teambesprechung mit echten Danksagungen: konkrete Beiträge,

frische Ideen, gelungene Zusammenarbeit. Er zeigte Neugier für andere Sichtweisen, stellte Rückfragen – und sagte offen, wenn er selbst etwas nicht wusste oder einen Fehler gemacht hatte. So schuf er Raum für Offenheit und Authentizität.

2. Dankbarkeit wird Teil der Führungskultur:

In Führungskreisen führte er eine neue Routine ein: die „Wertschätzungsrunde“. Jede Führungskraft brachte ein Beispiel mit – von Mitarbeitenden, die über sich hinausgewachsen waren, kreative Lösungen fanden oder einfach durch Teamgeist glänzten. Es ging nicht um Helden, sondern um Haltung.

3. Grenzen sind kein Schwächezeichen:

David machte klar: Wer professionelle Grenzen setzt – etwa pünktlich Feierabend macht oder im Urlaub nicht erreichbar ist – handelt verantwortungsvoll, nicht illoyal. Er lebte das selbst vor und unterstützte auch andere dabei, gesund mit ihrer Zeit und Energie umzugehen.

4. Fehler? Eine Einladung zum Lernen.

Statt mit Schuldzuweisungen zu reagieren, schuf David ein Umfeld, in dem Fehler reflektiert, geteilt und zum Lernen genutzt wurden. Intelligente Risikobereitschaft wurde nicht bestraft, sondern anerkannt. Auch Weiterentwicklung war willkommen – selbst wenn sie bedeutete, dass Talente das Team irgendwann verlassen würden.

Individuelle Erholung und Wachstum unterstützen

Als David von Sarahs Arbeit mit Anna erfuhr, wurde ihm etwas Entscheidendes bewusst:

Die Verantwortung der Organisation endet nicht beim Eingreifen gegen toxisches Verhalten. Sie beginnt eigentlich erst richtig, wenn es darum geht, Betroffene zu unterstützen, ihr berufliches Selbstvertrauen wieder aufzubauen.

Individuelle Unterstützung – konkret und wirksam:

1. Zugang zu Coaching – ohne Hürden:

David setzte sich dafür ein, das Coaching-Budget aufzustocken und machte professionelles Entwicklungscoaching für alle Mitarbeitenden zugänglich. Ohne Genehmigung durch Vorgesetzte, ohne Rechtfertigungsdruck. Wer Unterstützung wollte, konnte sie bekommen.

2. Raum für Wiederaufbau:

Für Menschen wie Sarah, die wieder Fuß fassen und Selbstvertrauen zurückgewinnen wollten, schuf David gezielte Gelegenheiten: Projekte in ihren Stärkenbereichen, Präsentationen vor wohlwollendem Publikum, kleine Schritte zurück ins Rampenlicht – aber stets in ihrem Tempo.

3. Anerkennung, die trägt:

David sorgte bewusst dafür, dass Sarahs Leistungen sichtbar wurden. Ihre Beiträge wurden in Meetings hervorgehoben, ihr Weg wertschätzend erzählt. Nicht als Heldengeschichte, sondern als Zeichen von Stärke, Wachstum und echter Rückkehr ins Vertrauen der Organisation.

4. Entwicklung mit Rückendeckung:

Gemeinsam mit Sarah identifizierte er Stretch Assignments, herausfordernde Aufgaben, die sie wachsen ließen, aber gleichzeitig durch Coaching, Mentoring und klare Rückendeckung abgesichert waren. So wurde ihr Fortschritt kein Risiko, sondern ein sicherer nächster Schritt.

Langfristige systemische Änderungen

Was aus einer Situation zwischen zwei Menschen begann, führte zu echten Veränderungen für die ganze Organisation.

Davids Erfahrung mit Sarah und Sal wurde zum Wendepunkt – und trug dazu bei, zentrale Richtlinien neu zu denken:

1. Neue Maßstäbe für Führung:

Bei Einstellungen und Beförderungen zählte nicht mehr nur das Ergebnis. Künftig wurden Führungskräfte auch danach bewertet, ob sie andere entwickeln konnten, ob ihre Teams sich sicher fühlten, und ob sie die Stimmung im Team aktiv stärkten.

2. Feedback von unten - institutionalisiert:

Ein regelmäßiges 360-Grad-Feedback wurde fester Bestandteil jeder Managerevaluation. Schlechte Bewertungen in der Teamführung blieben nicht folgenlos, sie lösten automatisch einen individuellen Entwicklungsplan aus.

3. Null Toleranz für chronisch toxische Führung:

Es wurden klare Richtlinien eingeführt für den Umgang mit Führungskräften, in deren Teams auffällige Muster auftraten: hohe Fluktuation, geringe Bindung, erhöhte stressbedingte Ausfälle. Frühes Eingreifen statt später Reaktion wurde zur Regel.

4. Prävention statt Reparatur:

Alle Führungskräfte erhielten Schulungen, um Anzeichen von Arbeitsplatztrauma zu erkennen, die psychologischen Folgen toxischen Verhaltens zu verstehen und Fähigkeiten zu entwickeln, mit denen sie sichere, gesunde Arbeitsumgebungen gestalten konnten.

Erfolg messen: Jenseits traditioneller Metriken

David erweiterte seinen Blick auf Teamgesundheit – jenseits reiner Kennzahlen:

Er führte neue Messgrößen ein, um ein umfassenderes Bild zu bekommen:

- **Psychologische Sicherheit:** Regelmäßige Engagement-Umfragen zeigten, wie sicher sich Teams fühlten, offen ihre Meinung zu sagen.

- **Freiwillige Fluktuation:** Er verfolgte aktiv, wer ging, und analysierte die Themen aus den Austrittsgesprächen.

- **Interne Mobilität:** Beförderungs- und Versetzungsraten pro Team gaben Hinweise darauf, ob Talente bleiben und wachsen konnten.

- **Gesundheit und Wohlbefinden:** Muster bei Krankmeldungen und stressbedingten Ausfällen wurden ebenso betrachtet wie Zahlen zur Arbeitsbelastung.

- **Innovationskraft:** Wie viele neue Ideen wurden vorgeschlagen? Wie viele Vorschläge tatsächlich umgesetzt?

- **Cross-Team-Kooperation:** Erfasste, wie gut Wissen geteilt und Projekte abteilungsübergreifend vorangetrieben wurden.

Der Dominoeffekt: Eine spürbare Transformation

Innerhalb von 18 Monaten erzielten Davids Teams beeindruckende Erfolge:

- Die Engagement-Werte stiegen um **35%**.
- Die freiwillige Fluktuation sank um **50%**.
- Innovationskennzahlen verbesserten sich deutlich.

Noch wichtiger: Mitarbeitende wie Sarah blühten auf. Sie übernahmen Verantwortung auf höheren Ebenen, wurden selbst Mentorinnen für Kolleginnen und Kollegen in ähnlichen Situationen und trugen aktiv zur Kultur der psychologischen Sicherheit bei. Sarah selbst präsentierte schließlich auf Führungsebene, wie wertvoll Coaching und klare Grenzen für produktives Arbeiten sind.

Sal Mandolino hingegen, der den neuen Standards nicht gerecht werden konnte, entschied sich zu gehen. Sein professioneller Abschied sendete eine klare Botschaft: Toxisches Verhalten hat in dieser Organisation keinen Platz,

ganz gleich, wie die kurzfristigen Ergebnisse aussehen.

Der Führungsauftrag: Fragen zur Reflexion

Sarahs Geschichte und Davids Reaktion stellen Fragen, die jede Führungskraft sich ehrlich stellen sollte:

- **Wie würden Sie überhaupt erfahren**, wenn jemand in Ihrem Team gerade etwas Ähnliches durchmacht wie Sarah?
- **Welche Signale sehen (oder übersehen) Sie**, wenn sich eine toxische Dynamik entwickelt? Und welche Strukturen helfen Ihnen, früh gegenzusteuern?
- **Wie sorgen Sie dafür**, dass Führungskräfte nicht nur an Ergebnissen gemessen werden, sondern auch daran, wie sie diese Ergebnisse erzielen?
- **Was würde sich verändern**, wenn psychologische Sicherheit in Ihrer Organisation denselben Stellenwert hätte wie finanzielle Kennzahlen?
- **Und zuletzt - ganz persönlich:** In welchen Momenten leben Sie selbst das Verhalten vor, das Sie von anderen erwarten?

Fazit: Die Wahl vor jeder Führungskraft

Sarahs Weg - von der Ohnmacht zur Stärke - zeigt eindrucksvoll, wie widerstandsfähig der menschliche Geist sein kann. Doch ihre Geschichte offenbart auch eine unbequeme Wahrheit:

Widerstandskraft darf nicht zur Hauptstrategie gegen toxische Arbeitskultur werden. Es ist nicht die Aufgabe einzelner, sich von Verletzungen zu erholen, die das System hätte verhindern müssen.

Organisationen haben nicht nur die Möglichkeit, sie haben die Verantwortung, Umgebungen zu schaffen, in denen Menschen wie Sarah von Anfang an aufblühen können, statt sich nach dem Zusammenbruch wieder mühsam aufzurichten.

Die tiefste Form von Dankbarkeit am Arbeitsplatz ist nicht das Dankeschön für einen Bonus oder einen Titel.

Es ist die stille, nachhaltige Dankbarkeit gegenüber Führungskräften, die mit Weitsicht und Mut handeln, die die Bedingungen schaffen, in denen Menschen wachsen statt überleben. Die verstehen, dass echter, langfristiger Erfolg nur auf einem Fundament aus Würde, Sicherheit und Respekt entstehen kann.

David ist nicht als Held in diese Geschichte gestartet.

Er war ein vielbeschäftigter Manager, aufmerksam, aber distanziert. Erst durch Beobachtung, Einsicht und konsequentes Handeln wurde er zum aktiven Gestalter einer neuen Kultur. Seine Transformation zeigt: Es ist möglich. Veränderung beginnt in dem Moment, in dem eine Führungskraft erkennt, wie weitreichend Wirkung tatsächlich sein kann.

Die entscheidende Frage ist nicht, ob wir uns diese Investition leisten können.

Die Frage ist: Können wir es uns leisten, sie *nicht* zu machen?

Die menschlichen und geschäftlichen Kosten des Nicht-Handelns, jeder stille Rückzug, jede unnötige Kündigung, jede verlorene Idee, sind hoch. Und sie sind vermeidbar.

Jede toxische Dynamik, die unbeachtet bleibt, ist kein Einzelfall. Sie ist ein Systemversagen.

Jeder Mitarbeitende, der im Stillen leidet, ist eine verpasste Chance auf Vertrauen, Zugehörigkeit und Leistung.

Und jeder talentierte Mitarbeiter, der geht, weil er nicht geschützt wurde, ist nicht nur ein individueller Verlust, sondern ein Fehler der gesamten Organisation.

Veränderung beginnt mit einer Entscheidung.

Der Entscheidung, Arbeitsbeziehungen nicht als notwendiges Übel zu betrachten, sondern als das Fundament für alles, was Bestand hat:

Innovation, Zusammenarbeit, Wachstum.

Führung, die bewusst das menschliche Aufblühen neben den Geschäftserfolg stellt, verändert nicht nur Teams und Unternehmen. Sie verändert, was Arbeit sein kann: ein Ort, an dem Menschen nicht nur leisten müssen, sondern sich entfalten können.

Sarahs Geschichte endet nicht damit, dass sie Sal vergibt.

Sie endet damit, dass sie ihren eigenen Wert erkennt und die Fähigkeiten aufbaut, diesen zu schützen.

David's Geschichte geht weiter, als jemand, der Systeme schafft, die wirkungsvoll sind.

Zusammen zeigen ihre Geschichten: Eine andere Arbeitswelt ist möglich. Eine, in der toxisches Verhalten nicht nur inakzeptabel - sondern undenkbar wird.

Nicht durch Glück. Sondern durch klare Systeme, bewusste Entscheidungen und Führung, die sich für Menschlichkeit entscheidet.

Die Wahl liegt bei Ihnen.

Warten Sie, bis die nächste „Sarah“ auftaucht? Oder bauen Sie heute die Strukturen, die ihre Geschichte vor vornherein vermeidet?



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com