

Schlechte Stimmung oder vergiftetes Klima?

Ein einziger Mitarbeitender kann die Arbeitsatmosphäre eines gesamten Teams vergiften. Sitzt diese Person in einer Schlüssel- oder Führungsposition, kann sich das auf das Betriebsklima des gesamten Unternehmens auswirken. Was toxische Mitarbeiter ausmacht und wie Führungskräfte mit ihnen umgehen.

Nicht jeder Mitarbeitende, der schlechte Laune hat, ist toxisch. Wirkt sich dessen schlechte Stimmung aber systematisch auf das Klima im Betrieb aus, sollten Führungskräfte genauer hinschauen. Denn der Prozess, den toxische Mitarbeiter in Gang setzen, beginnt schleichend: mit ständiger Kritik an Kollegen, der strikten Weigerung gegen neue Aufgaben oder gegen festgelegte Prozesse bis hin zum Verdrehen von Tatsachen. Dadurch leidet aber nicht nur das Arbeitsklima, auch die Produktion kann nachlassen und die Mitarbeiterfluktuation steigen. Darum lohnt es sich, schon bei künftigen Mitarbeitern genau hinzusehen.

Zahlreiche Facetten

Das problematische Verhalten kann sich in vielen Facetten äußern: Toxische Personen untergraben mit ihrem Verhalten die Moral im Team. Sie verhalten sich wiederholt unsozial, unmoralisch und destruktiv. Sie sehen sich ständig in der Opferrolle und spannen Kollegen für persönliche Zwecke ein oder stiften sie zu negativem Verhalten an. Um ihre Ziele zu erreichen, setzen sie auf emotionale Erpressung, manipulative Methoden und schrecken vor Lügen nicht zurück. Oft fallen gerade ehrgeizige Mitarbeiter in das Raster. Der Grund: Wenn sie ihre – meist hochgesteckten – Ziele nicht erreichen, werden sie eher unzufrieden.

Offen kommunizieren

Entdecken Führungskräfte oben genannte Verhaltensweisen, sollten sie schnell



Einen schlechten Tag kennt jeder. In manchen Fällen wird aus der miesen Stimmung eines einzelnen Mitarbeiters jedoch toxisches Verhalten.

Foto: jirsak – stock.adobe.com

eingreifen und mit dem entsprechenden Mitarbeiter offen und transparent kommunizieren. Grundlegend dabei ist eine wertschätzende, aber kompromisslose Haltung – auch eine ehrliche und präzise Analyse.

1. Situation analysieren

Nicht jede einmalige negative Situation ist ein Hinweis auf einen toxischen Mitarbeiter. Führungskräfte sollten sich vorab also fragen: Ist die Unzufriedenheit gerechtfertigt? Hat man selbst einen Fehler gemacht oder gab es mehrere Vorfälle oder weitere Mitarbeiter, die mit einer Situation nicht einverstanden waren?

2. Mitarbeiter zum Gespräch bitten

Fällt ein Mitarbeiter häufiger mit den genannten Merkmalen auf, sollten die Situa-

tionen in einem Vieraugengespräch mit dem Betroffenen konkret benannt und beschrieben werden. Führungskräfte nennen zuerst die genauen Beobachtungen (mit Daten und Fakten) und zeigen dann die daraus folgenden Auswirkungen auf das betriebliche Umfeld auf. Um emotionale Diskussionen zu vermeiden, sollte man dem Mitarbeiter danach die Gelegenheit geben, die angesprochenen Situationen für sich zu reflektieren und sich dazu am nächsten Tag in einem zweiten Gespräch zu äußern. Das Gespräch sollte deshalb nicht direkt vor einem Wochenende liegen.

3. Ein zweites Gespräch führen

Beim zweiten Gespräch hat der Mitarbeitende die Gelegenheit, sich zu den Verhaltensverstößen und seiner Unzufriedenheit zu äußern. Führungskräfte erfahren so, ob nachvollziehbare betriebliche oder persönliche Gründe hinter dem Verhalten stecken.

4. Den Mitarbeiter unterstützen

Stecken betriebliche Probleme hinter dem Verhalten, kann gemeinsam an Lösungswegen gearbeitet werden. Bei privaten Problemen haben Führungskräfte zwar begrenzten Spielraum, finden aber vielleicht auch einen Weg, dem Betroffenen beizustehen.

5. Gemeinsam Ziele vereinbaren

Ohne Unterstützung schaffen es die meisten Mitarbeiter nicht, toxische Verhaltensmuster abzulegen. Die Führungskraft sollte daher mit dem Betroffenen wöchentliche kurze Feedback-Gespräche führen und Ziele vereinbaren. Erfolge sollten gelobt werden, das verstärkt das geänderte Verhalten.

Wolfgang Zechmeister