

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# Toxische Kollegen

---

Zulfukar Tosun

**GABAL**

**30 Minuten**  
**Toxische Kollegen**

---

Zulfukar Tosun

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-133-6

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart – [www.Buddelschiff.de](http://www.Buddelschiff.de)

Lektorat: Silke Martin, Kriftel

Autorenfoto: Martina Seitz

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)

[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort .....   | 6         |
| <b>1. Toxische Kollegen – ein Überblick.....</b>              | <b>9</b>  |
| Warum toxische Kollegen bleiben.....                          | 11        |
| Vorgesetzte sind hilflos .....                                | 15        |
| Toxische Menschen brauchen toxische<br>Organisationen .....   | 18        |
| <b>2. Narzissmus.....</b>                                     | <b>23</b> |
| Narzissten überall.....                                       | 24        |
| Narzissten mit Vorsicht begegnen .....                        | 28        |
| <b>3. Neider .....</b>  | <b>33</b> |
| Neider gibt's in vielen Variationen .....                     | 33        |
| Den eigenen Neid kontrollieren.....                           | 36        |
| Leiden im Teufelskreis.....                                   | 38        |
| <b>4. Was sind toxische Menschen?.....</b>                    | <b>41</b> |
| Feindseligkeit, Mobbing, Manipulation .....                   | 42        |
| Selbstbild toxischer Kollegen .....                           | 45        |
| 6 Typen von toxischen Kollegen .....                          | 47        |
| <b>5. Emotionale Intelligenz und Empathie .....</b>           | <b>59</b> |
| Emotionale Intelligenz als<br>Einstellungsvoraussetzung ..... | 60        |
| Das Teampathy-Canvas.....                                     | 62        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6. Der vergiftete Arbeitsalltag .....</b> | <b>67</b> |
| Die Grenzen der Toleranz .....               | 68        |
| Wenn es nicht mehr geht .....                | 70        |
| Wie Sie selbst nicht toxisch werden.....     | 72        |
| Toxische Organisationen .....                | 75        |
| <br>   |           |
| <b>Fast Reader.....</b>                      | <b>85</b> |
| Der Autor .....                              | 90        |
| Weiterführende Literatur .....               | 91        |
| Register .....                               | 94        |

## **Warum bleiben toxische Kollegen im Unternehmen?**

Seite 11

---

## **Warum sind Vorgesetzte oft hilflos?**

Seite 15

---

## **Wie fördern Organisationen toxische Kollegen?**

Seite 18

# 1. Toxische Kollegen – ein Überblick

Toxische Kollegen sind Personen, die ein kontraproduktives Arbeitsklima schaffen, welches kurz-, mittel- und langfristig negative Auswirkungen auf andere Kollegen, Mitarbeiter und die Arbeitsorganisation hat. Manche Kollegen sind davon unmittelbar betroffen. Sie verbringen täglich mehrere Stunden im Umfeld eines toxischen Menschen. Andere Teammitglieder sind ebenfalls involviert, auch wenn es keinen regelmäßigen Kontakt mit der toxischen Person gibt.

In Schlüsselpositionen können toxische Menschen besonders nachhaltig die Organisation stören. Das gilt sowohl für formale Schlüsselpositionen wie Führungskräfte, aber auch für nonformale Schlüsselpositionen wie die Assistenz der Geschäftsführung. Neben einzelnen Personen können auch Organisationen selbst toxisch sein – insbesondere wenn ein hoher Leistungsdruck, gepaart mit einer Ellbogenmentalität, vorherrscht. Diese Organisationen leiden infolgedessen unter anderem unter einer hohen Personalfluktuation.

Die Auswirkungen der Personalfluktuation können in zwei Kostenarten eingeteilt werden: in direkte Kosten (Trennungsgespräch, Abfindungen, Onboarding neuer Mitarbeiter) und indirekte Kosten (Produktivitätsverlust scheidender Mitarbeiter).

Laut einer Studie von Deloitte (2019) kostet die Personalfluktuation je nach Unternehmensgröße zwischen 13.705



und 17.159 Euro pro Mitarbeiter. In einem mittelständischen Betrieb mit 100 Mitarbeitern würde eine Personalflykuation von zehn Prozent pro Jahr also Kosten von ungefähr 1,5 Millionen Euro erzeugen.

Dieses Geld könnte zur Einstellung neuer Mitarbeiter oder zur Verbesserung der Ausstattung der Teams genutzt werden. Leider ist in vielen Fällen bereits die Motivation der Mitarbeiter gar nicht mehr vorhanden. Es könnte jetzt der Eindruck entstehen, dass die betroffenen Teammitglieder etwas gegen diesen Zustand unternehmen wollen. Dem ist aber oft nicht so.

Das Homöodynamik genannte Phänomen beschreibt die fehlende Motivation, eine Situation verändern zu wollen. Des Weiteren ist es schlicht Angst oder mentale Lähmung, die den Mitarbeiter daran hindert, das Unternehmen zu wechseln. Der Mythos des agilen Mitarbeiters wird vom tiefen Wunsch nach Stabilität entkräftet. Dieses Verhalten ist auch bei Mitarbeitern beobachtbar, welche eine neue Stelle suchen möchten, sich jedoch nicht trauen, weil sie zu wissen meinen, was sie an ihrem aktuellen Arbeitgeber „haben“. Nur in Extremsituationen oder nach einer sehr langen Leidenszeit beginnt der Mitarbeiter mit einem sogenannten Out- oder Offboarding.

Der besondere Auslöser für die innere Kündigung eines Mitarbeiters kann vielfältig sein. Meist gibt es einen bestimmten Zeitpunkt dafür. Als Folge dessen lassen sich Mitarbeiter in andere Abteilungen versetzen, machen nur noch Dienst nach Vorschrift oder verlassen das Unternehmen. Nicht hilfreich ist, dass viele Führungskräfte glauben,

dass es genügt, dem toxischen Kollegen ein Feedback zu geben, um das Problem zu lösen. Diesen Irrglauben werden wir später noch einmal genauer beleuchten.

## **1.1 Warum toxische Kollegen bleiben**

Warum bleiben so viele toxische Kollegen trotz des Schadens, den sie in ihrem Umfeld anrichten, dauerhaft im Unternehmen? Dafür gibt es mehrere Gründe. Kollegen können beispielsweise sehr gute Beziehungen zur Geschäftsführung pflegen oder wissen um heikle Schwachpunkte ihrer Kollegen. Vielleicht haben der toxische Kollege und die Geschäftsführerin schon vorher in einem anderen Unternehmen zusammengearbeitet. Eine lange Betriebszugehörigkeit ist manchmal auch ein Grund für die gefestigte Position von toxischen Kollegen. Mit dieser Macht ausgestattet, können sie ihre Kritiker ruhigstellen. Sie sind unantastbar. Es gibt kein Korrektiv im Team, welches sie in ihre Grenzen weisen kann.

### **Kollegen mit zwei Gesichtern**

Toxische Kollegen überleben meist recht lange im Unternehmen, weil sie sich auf das „Dr. Jekyll und Mr. Hide“-Spiel verstehen. Die Führungskräfte erleben einen Dr. Jekyll, der sich zuvorkommend, engagiert und kompetent präsentiert. Die Teammitglieder und Untergebenen erleben einen grausamen Mister oder eine unerträgliche Mrs. Hide. Nach oben wird gebuckelt, nach unten wird getreten. Wer sich über Mr.

oder Mrs. Hide beschwert, erntet nur ungläubiges Staunen derer, die bislang nur Dr. Jekyll kennen. Das macht es so schwer, etwas gegen Mr. oder Mrs. Hide zu unternehmen. Diese Art von toxischen Kollegen beobachten sehr genau, welche Stärken und Schwächen die anderen Kollegen haben. Und sie stellen sicher, dass die Führungsriege registriert, wie unentbehrlich sie selbst für das Team sind.

### **Besondere Expertise**

Toxische Kollegen sind gut darin, zu unterstreichen, dass sie eine Expertise besitzen, welche sie einzigartig macht. Sie haben den besten Draht zu den wichtigsten Kunden oder besitzen ein Talent für eine besondere Aufgabe. Oder sie sind die besten Mitarbeiter im Team, wenn es um messbare Erfolge geht. Manche sind bei Kunden besonders beliebt. Es kommt vor, dass im Kundenauftrag steht, dass der Kunde nur so lange mit der Firma arbeiten wird, wie dieser eine Mitarbeiter der Firma angehört. In diesem Zusammenhang spielt zudem der Wahrnehmungsfehler, auch Halo-Effekt genannt, eine Rolle bei der Bewertung eines toxischen Kollegen. Einer besonders engagierten Kollegin wird beispielsweise Entschlossenheit zugeschrieben, eigentlich eine gute Eigenschaft. Über die Qualität ihrer Entscheidungen sagt dies jedoch nichts aus. In einem mir bekannten Fall führte der Wahrnehmungsfehler sogar zur Insolvenz eines Unternehmens. Wer jetzt glaubt, dass diese Aspekte nur vereinzelt eine Rolle spielen, irrt. Häufig bedienen toxische Kollegen alle diese Aspekte. Sie gehören zum Inventar. Die Teammit-

glieder fühlen sich diesen toxischen Personen gegenüber hilflos ausgeliefert.

### **Negative Auswirkungen**

Die oben genannten Gründe können zwar Hindernisse sein, unbezwingbar sind sie jedoch nicht. Im Gegensatz zu der partiellen Wahrnehmung als beliebte, produktive und gut vernetzte Kollegen können toxische Kollegen dem Unternehmen mehr schaden, als sie ihm nutzen. Lukrative neue Kunden können vergraut werden, weil der toxische Kollege persönlich gegen sie opponiert. Eine fundierte und faktenbasierte Auseinandersetzung wird nicht angestrebt oder ist schlicht nicht möglich. Die übergeordnete Instanz gibt lieber einmal mehr nach, damit es keinen Zwist gibt. So können dem Unternehmen potenzielle Kunden verloren gehen.

### **Neue Besen kehren gut**

Zustände sind natürlich immer auch veränderbar. Es gibt verfügbare neue Mitarbeiter, die genauso effektiv sind oder die gleiche, vielleicht sogar eine bessere Expertise mitbringen. Und die enge Beziehung zur Geschäftsleitung kann sich eventuell ändern, wenn diese wechselt. Eine der größten Herausforderungen ist es, wenn bei Personalmangel ein toxischer Kollege mitgezogen werden muss. Wenn dazu noch die Gelegenheit verpasst wird, den toxischen Kollegen aus dem Unternehmen zu entfernen, dann steht das Team vor großen Problemen.

Ich habe es erlebt, dass bei Personaleinsparungen ein Team verkleinert worden ist, der toxischen Kollegin beziehungsweise Mitarbeiterin aber nicht gekündigt wurde. Dadurch hatte sie irgendwann eine so lange Betriebszugehörigkeit, dass sie nur unter großer Mühe und mit hohen Kosten entlassen werden konnte. Hier haben sowohl die Führung als auch die Personalabteilung versagt.

Wenn genügend Mitarbeiter vorhanden sind, fällt es nicht so sehr ins Gewicht, toxische Kollegen mitzuziehen, denn es sind ja noch genug andere Mitarbeiter da, um die Arbeit zu erledigen. Sobald das Team dezimiert wird, zeigen sich die Probleme sehr, sehr deutlich.

### **Feedback allein reicht nicht**

Toxischen Kollegen fehlt die Fähigkeit, sich und das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren. Werden sie mit ihrem Verhalten konfrontiert, reagieren sie in der Regel auf zweierlei Weise. Entweder sie rechtfertigen sich mit Märtyrertum und erklären detailliert, dass es keinen anderen Mitarbeiter im Unternehmen gibt, der sich so aufopfert wie sie selbst. Oder sie verhalten sich selbstgerecht und strafen den Feedbackgeber mit Verachtung. Im Gegenzug verweisen sie auf jeden Fehler, den ein anderes Teammitglied macht, nur um sich selbst in ein besseres Licht zu rücken.

Um toxische Kollegen zu ändern, reicht ein Kritikgespräch oft nicht aus. Insbesondere dann, wenn der toxische Kollege absolut kein Bewusstsein dafür hat und ein Feedback-Gespräch nicht geholfen hat. Selbst ein Feedback-Gespräch mit harten Fakten (Mitarbeiter unterbricht ande-

re zehnmal oder Mitarbeiterin übergeht dauernd den Vorgesetzten) endet meist fruchtlos.

**Es gibt viele Gründe, warum toxische Kollegen im Unternehmen bleiben. Dazu zählen langjährige Erfahrung, ein guter Draht zu wichtigen Kunden oder nachweisbare Erfolge. Diese Tatsachen überschatten jedoch das eigentliche Problem. Obwohl es bessere Alternativen gibt, ist eine Kündigung meist keine Option.**

## **1.2 Vorgesetzte sind hilflos**

Vorgesetzte sind meist in einer Zwickmühle. Wenn sie das toxische Verhalten des Mitarbeiters gar nicht selbst wahrnehmen, fehlt ihnen die Grundlage, um zu handeln. Aber: Vorgesetzte können vom Team ein aktives Feedback über den toxischen Mitarbeiter einholen. Aber dann gibt es meist ein weiteres Problem. Sobald sie sich versichert haben, dass etwas getan werden muss, befinden sie sich nicht selten in Sachzwängen: Eine knappe personelle Besetzung, fehlende rechtliche Handhabe oder ein Betriebsrat, der sich nicht kooperationswillig zeigt, stehen effektiven Maßnahmen im Weg. Wenn sich die Führung doch final dazu entschließt, etwas zu unternehmen, können die Lösungen kontraproduktiv sein. Vor allem dann, wenn die Trennung vom Mitarbeiter mit hohen Kosten verbunden ist, können Führungskräfte zu einer der folgenden Maßnahmen neigen:

- Versetzung des Mitarbeiters
- Entzug von Verantwortung
- Umgestaltung der Organisation um die toxischen Kollegen herum

### **Versetzung hilft selten**

Die Versetzung von toxischen Mitarbeitern in einen anderen Unternehmensbereich ist eine in der Regel einfache Maßnahme. Das Problem wird dadurch aber nur verlagert. Das toxische Teammitglied wird die Versetzung eventuell sogar als Belohnung seiner Arbeit empfinden, solange es nicht mit seinem Verhalten konfrontiert wird. Somit wird ein Prozess in Gang gesetzt, welcher das toxische Verhalten unbeabsichtigt noch verstärkt. Während das alte Team aufatmen kann, könnte das Team, in welches der toxische Mitarbeiter versetzt wird, fortan unter ihm leiden. Je nach Robustheit des neuen Teams werden die gleichen Konflikte und Belastungen auftreten und erneut für negative Folgen sorgen. Somit ist das eine der schlechten Lösungen für den Umgang mit einem toxischen Mitarbeiter.

### **Entzug der Verantwortung**

Der Entzug von Verantwortung ist sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern möglich. Der Vorteil bei diesem Vorgehen ist, dass die Unternehmensführung eine Begründung liefern muss. Diese drastische Maßnahme kann beim Betroffenen die Bereitschaft zur Veränderung erzeugen. Es wird jedoch auch Mitarbeiter oder Führungskräfte geben, die daraufhin das Unternehmen verlassen. Eine weitere

mögliche Gegenreaktion ist, dass der Mitarbeiter sein toxisches Verhalten verstärkt, da im neuen Aufgabengebiet die Verantwortung nicht mehr auf seinen Schultern lastet. Im weiteren Verlauf dieses Buches stelle ich Ihnen zahlreiche Instrumente vor, die hier hilfreich sind.

### **Organisations-Jeopardy**

Die Umgestaltung der Organisation um einen toxischen Kollegen herum ist eigentlich keine Option. Überraschenderweise geschieht dies aber öfter als gedacht. Manche Mitarbeiter werden weggelobt. Wegloben bedeutet meist eine Beförderung. Einer meiner früheren Arbeitgeber beförderte unangenehme Betriebsräte stets zu Geschäftsführern; ob sie dafür geeignet waren, spielte dabei keine Rolle. Dadurch wird schädigendes Verhalten aber eher gefördert. Es kann zu einer Konzentration von Macht bei diesem toxischen Teammitglied kommen. Solange der rosa Elefant im Raum nicht konkret benannt wird, ist das Problem nicht gelöst.

**Vorgesetzte sind sich der Toxizität von Mitarbeitern selten bewusst. Sie sehen sich verschiedenen Zwängen im Umgang mit toxischen Mitarbeitern ausgesetzt. Sie nutzen ineffektive Mittel, um den toxischen Mitarbeiter zu führen. Verantwortungszug, Organisations-Jeopardy, Versetzung oder Beförderung verlagern das Problem und lösen es nicht. Im schlechtesten Fall kommt es sogar zu einer Machtkonzentration mit neuen negativen Folgen.**