Heidrun Schüler-Lubienetzki
Ulf Lubienetzki

# Schwierige Menschen am Arbeitsplatz

## Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten

*2. Auflage*

Springer

Schwierige Menschen am Arbeitsplatz

Heidrun Schüler-Lubienetzki
Ulf Lubienetzki

# Schwierige Menschen am Arbeitsplatz

Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten

2., erweiterte Auflage

Mit 27 Abbildungen

Springer

**Heidrun Schüler-Lubienetzki**
entwicklung GbR
Hamburg
Deutschland

**Ulf Lubienetzki**
entwicklung GbR
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-662-50454-3 ISBN 978-3-662-50455-0 (ebook)
DOI 10.1007/978-3-662-50455-0

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015, 2017
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Einbandabbildung: © fotogestoeber / Fotolia

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

# Vorwort zur 2., ergänzten Auflage

Worum es in unserem Buch geht und welche Motive uns beim Schreiben des Buches geleitet haben, haben wir bereits im Vorwort der ersten Auflage hinreichend erläutert. An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen, uns für die umfangreiche und positive Resonanz auf unser Buch zu bedanken. Viele Menschen haben Kontakt zu uns aufgenommen, um ihre persönlichen Erlebnisse mit uns zu teilen und sich für die im Buch enthaltenen Anregungen und Hilfestellungen zu bedanken. Auch in den nationalen und internationalen Medien wurde unser Buch und damit der Toxiker aufgegriffen. Verschiedene Printmedien sowie Funk und Fernsehen haben sich mit der Thematik befasst. Dabei ging es um mehr als nur Neugierde – Toxiker sind real, Toxiker bewegen die Menschen, und der Umgang mit Toxikern besitzt Relevanz im Arbeitsalltag.

Angeregt durch das vielfältige Feedback unserer Leserschaft haben wir dieser 2. Auflage ein Kapitel mit ausgewählten Fallbeispielen hinzugefügt. Die authentischen Fälle geben wir verfremdet wieder und ordnen sie in die Systematik des Buchs ein. Die Fallbeispiele haben uns noch einmal sehr deutlich gemacht, dass Toxiker in jedem beruflichen Kontext auftreten können. Es lohnt sich daher aus unserer Sicht, wachsam zu sein. Diese Wachsamkeit gegenüber toxischen Einflussnahmen eröffnet gleichzeitig die Möglichkeit, wertschätzend und vertrauensvoll mit anderen Menschen umzugehen. Wir sind davon überzeugt, dass nur eine entgiftete Arbeitsatmosphäre das Fundament für eine gesunde, zielführende und produktive Zusammenarbeit bilden kann.

Wir hoffen, mit diesem Buch und den zusätzlichen Inhalten unsere Leserschaft dabei zu unterstützen, die eigene Situation am Arbeitsplatz besser einschätzen und erfolgreiche Maßnahmen zur Verbesserung der persönlichen Lage ableiten zu können.

Wir freuen uns weiterhin über Ihre Rückmeldungen.

**Heidrun Schüler-Lubienetzki und Ulf Lubienetzki**
Hamburg, im Januar 2016

# Vorwort

Unser Buch beschäftigt sich mit Menschen, die für andere Menschen Gift sind – Toxiker! Wir kennen solche Menschen aus den Schilderungen unserer Klienten, wir haben sie in Unternehmen in unterschiedlichen Rollen erlebt, und wir verfügen über eigene Erfahrungen mit ihnen. Toxiker schädigen nicht nur die Menschen in ihrer beruflichen Umwelt, sondern stellen auch einen erheblichen Kostenfaktor für die betroffenen Unternehmen dar. Mit jedem neuen Coaching-Fall unserer Klienten und mit jedem neuen eigenen Erlebnis ist in uns die Überzeugung gereift, dass es sich lohnt, Toxikern und dem erfolgversprechenden Umgang mit ihnen ein Buch zu widmen.

Wir richten uns mit diesem Buch in erster Linie an unmittelbar Betroffene von Toxikern im Berufsleben. Wichtig ist uns dabei, dass Betroffene nicht nur diejenigen sind, die von ihrer toxischen Führungskraft drangsaliert werden, sondern dass giftige Menschen in der Berufswelt auch Kollegen oder Mitarbeiter sein können.

Eine Führungskraft, die einen toxischen Mitarbeiter im Team hat, ist gleich mehrfach gefordert, denn sie muss nicht nur persönlich mit der Situation umgehen, sondern muss auch möglichen Schaden vom Team und vom Unternehmen abwenden. Unser Buch ist daher auch bestimmt für Menschen in Unternehmen, die Verantwortung für Personal, die Personalentwicklung und das betriebliche Gesundheitsmanagement tragen.

Da wir wissen, dass Betroffene häufig Hilfe von außen suchen, sind wir davon überzeugt, dass unser Buch auch Coaches, Beratern und Trainern Unterstützung und Anregung bieten kann. Durch die systematische Darstellung des Toxikers und des toxischen Prozesses lassen sich korrespondierende Handlungsstrategien ableiten. Unser Buch bietet die Chance, den Beratungs- und Coaching-Prozess mit diesem Wissen stärker zu fokussieren.

Uns ist der Wiedererkennungswert für Betroffene wichtig. Deshalb beschäftigen wir uns zunächst mit deren Erleben. Die im Buch behandelten, vielfältigen Fallbeispiele sind sämtlich an authentische Fälle angelehnt. Selbstverständlich haben wir die Beispiele soweit verfremdet, dass kein Rückschluss auf Unternehmen und Personen möglich ist.

Dann geht es um den Toxiker selbst. Die zentralen Fragen lauten: Wer ist ein Toxiker? Was treibt den Toxiker an? Was will der Toxiker erreichen? Darüber hinaus ist es wichtig, zu verstehen, nach welchem Muster Toxiker vorgehen und welche Schäden ihr Verhalten nach sich zieht.

Auf dieser Basis leiten wir die Leser an, für sich erfolgversprechende Handlungsstrategien zu entwerfen. Wir möchten unsere Leser ermutigen, die Opferrolle zu verlassen. Wir zeigen auf, wie sich Betroffene bis zu einem gewissen Grad selbst helfen können. Da wir gut vertraut sind mit den Möglichkeiten und Grenzen der Selbsthilfe, verweisen wir ebenfalls auf die Unterstützung durch professionelle Hilfe bzw. die Entlastung durch ein gutes, persönliches Netzwerk, wenn es um gravierende persönliche Entscheidungen wie z. B. das Verlassen des Unternehmens geht.

Im Buch werden der Begriff »Toxiker« und andere Begriffe durchgehend in maskuliner Form verwendet. An dieser Stelle möchten wir ausdrücklich darauf hinweisen, dass wir bei diesen Begriffen immer auch das weibliche Geschlecht einschließen.

Aus Gründen der Vereinfachung und Lesbarkeit dieses Buches sprechen wir durchgängig vom Unternehmen als dem Handlungsfeld des Toxikers. Das Unternehmen steht stellvertretend für weitere Organisations- und Betriebsformen. Hierzu zählen wir öffentliche und privatwirtschaftliche Verwaltungen und Organisationen, auch solche im »Non profit«-Sektor. Die Organisationsform allein ist nicht entscheidend. Von Bedeutung sind vielmehr die Visionen und Ziele einer Organisation und welche Unternehmenskultur tatsächlich gelebt wird.

Wir hoffen, Ihnen mit unserem Buch eine echte Hilfestellung zum Umgang mit Toxikern in Ihrer beruflichen Umgebung zu geben. Wir haben versucht, Theorie und praktischen Rat in einem ausgewogenen Verhältnis zu vermitteln. Zur Vertiefung einzelner Themen verweisen wir daher auf die Literaturliste und auf unseren Internetauftritt (► http://www.entwicklung-hamburg.de). Treten Sie gerne mit uns in Kontakt.

Bevor wir unseren gemeinsamen Weg durch das Buch beginnen, möchten wir es nicht versäumen uns bei all denen, die uns unterstützt haben, zu bedanken. Unser berufliches Umfeld und insbesondere unsere Kunden haben uns darin bestärkt, dass Toxiker und der Umgang mit Ihnen Relevanz besitzen - Ihnen allen danken wir für Ihr Interesse und die vielen Anregungen zum Thema. Auch Herrn Joachim Coch und seinem Team beim Springer-Verlag möchten wir für die kompetente und sehr angenehme Zusammenarbeit herzlich danken. Unserer Familie und unseren Freunden danken wir dafür, dass Sie immer an unserer Seite stehen, für den regen Austausch und für die gemeinsame Freude am Buchprojekt.

Wir widmen dieses Buch unserem Sohn Felix.

**Heidrun Schüler-Lubienetzki und Ulf Lubienetzki**
Hamburg, im Dezember 2014

# Autoren

**Heidrun Schüler-Lubienetzki** ist seit 1993 als Business Coach, Führungskräftetrainerin, Unternehmensberaterin und Moderatorin tätig. Heidrun Schüler-Lubienetzki ist Diplom-Psychologin mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung sowie Gesprächstherapeutin. In mehr als zwei Jahrzehnten arbeitete sie bereits mit mehreren tausend Fach- und Führungskräften bis auf Vorstandsebene zusammen. Als Business Coach und Teamentwicklerin sind ihr die vielfältigen Konflikte im Zusammenhang mit toxischen Aktivitäten vertraut. Gemeinsam mit ihren Klienten konnte sie erfolgreiche Handlungs- und Verhaltensstrategien für den Umgang mit Toxikern im Berufsleben erarbeiten. Sie weiß, welcher Leidensdruck für die Opfer von Toxikern entsteht und wie man durch Coaching und Beratung einen konstruktiven Weg aus der Krise gestalten kann. Ihre branchenübergreifenden Erfahrungen mit verschiedenen Unternehmen vom Start-up bis zum Weltkonzern bringt sie in das Buch ein.

**Ulf Lubienetzki** verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung als Führungskraft und Geschäftsleitungsmitglied. Vor seiner Tätigkeit als selbstständiger Business Coach und Trainer arbeitete er als Berater in verschiedenen nationalen und internationalen Managementberatungsfirmen. Ulf Lubienetzki ist Diplom-Ingenieur und studierte Sozialpädagogik sowie Soziologie. Er berät seit fast zwei Jahrzehnten unterschiedlichste Organisationen im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen. Als Business Coach, Trainer und Berater unterstützt Ulf Lubienetzki Menschen in vielfältigen beruflichen Konstellationen dabei, Herausforderungen zu erkennen, sie zu analysieren und passgenaue Lösungen zu finden. Er kennt die zerstörerische Wirkung von Toxikern im Unternehmenskontext aus eigenem Erleben. So konnte Ulf Lubienetzki als Personalchef eines Unternehmens, in der praktischen Mitarbeiterführung sowie in diversen Beratungssituationen toxisches Verhalten in unterschiedlichsten Konstellationen beobachten. Diese unmittelbaren Erfahrungen aus der Praxis bringt er in das Buch ein.

Beide Autoren führen gemeinsam die Firma »entwicklung« in Hamburg. Die Firma »entwicklung« steht für

- Coaching von Fach- und Führungskräften,
- Individual- und Teamtraining sowie
- Beratung bei Veränderungsprozessen in Organisationen.

Gemeinsam mit ihren Klienten arbeitet »entwicklung« daran, die persönliche Leistungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften zu erhalten und zu steigern, leistungsbereite und leistungsfähige Teams zu entwickeln, Ressourcenverschwendung durch dysfunktionale Konflikte zu reduzieren sowie Veränderungen kompetent zu beraten und zielführend zu begleiten. Aktuelle Informationen rund um das Thema Toxiker stellen wir Ihnen auf der Seite ► http://www.entwicklung-hamburg.de/publikationen.php zur Verfügung.

Haben Sie Fragen oder benötigen Sie Informationen zu einem persönlichen Coaching, zu Seminaren oder Trainings, so finden Sie unter ► http://www.entwicklung-hamburg.de ein breites Informationsangebot.

Für Fragen, Rückmeldungen oder Anregungen stehen wir Ihnen gerne per E-Mail zur Verfügung: info@entwicklung-hamburg.de oder info@toxiker.de.

# Inhaltsverzeichnis


**1 Toxiker?! – Zu Beginn auf den Punkt gebracht . . . . . 1**

**2 Schleichendes Gift – wenn der Arbeitsplatz langsam aber sicher zur Hölle wird . . . . . 7**
**2.1 Ist das noch mein Unternehmen? . . . . . 8**
**2.2 Das Betriebsklima wird frostiger – wenn plötzlich Streit zur Tagesordnung gehört . . . . 14**
**2.3 »Meine Arbeit macht mich krank!« – Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz . . . . . 18**
**2.4 Arbeiten wir noch zusammen, nebeneinander her oder bereits gegeneinander? . . . . . 23**
2.4.1 Der Toxiker und das Unternehmen insgesamt . . . . . 25
2.4.2 Der Toxiker als Führungskraft . . . . . 27
2.4.3 Der Toxiker und sein Vorgesetzter . . . . . 28
2.4.4 Der Toxiker und seine Kollegen . . . . . 29
2.4.5 Der Toxiker und weitere Unternehmensangehörige . . . . . 30
2.4.6 Der Toxiker und die Außenbeziehungen . . . . . 30

**3 Toxiker – Was treibt ihn? Wie und um welchen Preis kommt er zum Ziel? . . . . 33**
**3.1 Die dunkle Seite – die Persönlichkeit des Toxikers unter der Lupe . . . . . 35**
3.1.1 Die machiavellistische Persönlichkeit: Ich komme zum Ziel – um jeden Preis! . . . . . 42
3.1.2 Die narzisstische Persönlichkeit: Ich stehe im Mittelpunkt – um jeden Preis! . . . . . 45
3.1.3 Die psychopathische Persönlichkeit: Ich herrsche – um jeden Preis! . . . . . 49
**3.2 Der Wahnsinn hat Methode – eine Auswahl toxischer Typen . . . . . 52**
**3.3 Der toxische Prozess oder wie der Toxiker seine Umgebung manipuliert . . . . . 55**
3.3.1 Wie gelangt man zu persönlicher Macht? . . . . . 58
3.3.2 Akt 1 – Analyse oder die Suche nach der Schwäche . . . . . 61
3.3.3 Akt 2 – Die Macht der Manipulation . . . . . 65
3.3.4 Akt 3 – Der Beutezug . . . . . 68
3.3.5 Akt 4 – Unterordnung oder Vernichtung . . . . . 70
**3.4 Was kosten Toxiker? – Offensichtliche und verborgene Kosten . . . . . 71**
3.4.1 Toxische Konflikte sind zerstörerisch und teuer . . . . . 77
3.4.2 Toxiker beuten aus und schaden dem Unternehmen . . . . . 83

**4 Entgiften Sie Ihren Arbeitsplatz – Erfolgversprechende Handlungsstrategien . . . . . 85**
**4.1 Endlich wieder gerne arbeiten – Was soll denn anders sein? . . . . . 87**
**4.2 Erste Hilfe und langer Atem – Welche Strategien bieten sich an? . . . . . 97**
4.2.1 Love it – Arrangieren Sie sich . . . . . 101
4.2.2 Change it – Die Situation anpacken und verändern . . . . . 104
4.2.3 Leave it – Der Aufwand lohnt sich nicht (mehr) . . . . . 114
**4.3 Das schärfste Schwert – Argumentationshilfen zur Trennung von Toxikern . . . . . 116**
**4.4 Prävention – Wie können wir uns zukünftig vor Toxikern schützen? . . . . . 118**

**5 Toxische Konstellationen und was wir von Toxikern lernen können . . . . . 125**
**5.1 Erfolgreich, weil toxisch – zumindest zeitweise . . . . . 126**
5.1.1 Die Cäsaren . . . . . 126

5.1.2 Gordon Gekko ..... 127
5.1.3 Richard S. Fuld ..... 128
5.1.4 James Bond ..... 129
**5.2 Orte, an denen nur Toxiker überleben können ..... 129**
5.2.1 Politik ..... 130
5.2.2 Kunst, Kultur, Mode ..... 131
5.2.3 Medien ..... 131
5.2.4 Finanzwesen ..... 133
5.2.5 Werbung ..... 134
**5.3 Toxische Traumpaare ..... 134**
5.3.1 Der Modedesigner und sein Gefolge ..... 134
5.3.2 Der Spitzenpolitiker und seine »Steigbügelhalter« ..... 135
**5.4 Was ich von Toxikern lernen kann ..... 137**

**6 Toxiker am Werk ..... 141**
**6.1 Toxiker gewinnen nicht immer ..... 142**
**6.2 Ein untypischer Fall – Der Toxiker im Startup ..... 145**
**6.3 Toxisches Doppelpack ..... 148**
**6.4 Macht spüren und spüren lassen ..... 151**
**6.5 Der Richtige für den Job – eine toxische Marionette ..... 155**

**Serviceteil**
**Literaturverzeichnis ..... 160**
**Stichwortverzeichnis ..... 162**

# Toxiker?! – Zu Beginn auf den Punkt gebracht

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017
H. Schüler-Lubienetzki, U. Lubienetzki, *Schwierige Menschen am Arbeitsplatz*,
DOI 10.1007/978-3-662-50455-0_1

1

»*Meine Arbeit macht mich krank*« – wie oft haben wir diesen Satz schon von Kollegen, Freunden und Verwandten gehört? Oder sind das etwa unsere eigenen Gedanken? Auf den ersten Blick passt ein solch alarmierender Satz zu Dachdeckern, Gerüstbauern oder Fensterputzern. Er passt zu Menschen, die harte körperliche Arbeit verrichten, die mit gefährlichen Chemikalien umgehen oder die in gefährlichen Arbeitsumgebungen, beispielweise auf einer Ölbohrplattform, arbeiten. Überraschenderweise sagt eine andere Gruppe diesen Satz deutlich häufiger. Diese Menschen arbeiten an Schreibtischen oder in Konferenzräumen. Wir hören ihn von Sachbearbeitern, Managern, Projektleitern, Assistenten, Büroleitern, von Menschen in Konzernzentralen, in der öffentlichen Verwaltung, in Unternehmensberatungen, in gemeinnützigen Organisationen, im Kulturbetrieb … und so weiter – Menschen also, die mit anderen Menschen interagieren und dabei krank werden, äußern diesen Satz. Denn die Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten, mit denen wir jeden Tag zusammenarbeiten, gehören genauso zu unseren Arbeitsbedingungen wie Sicherheitsschuhe, die perfekte Bürolampe oder der ergonomische Drehstuhl.

In unserem Buch setzen wir uns mit dem Phänomen der Belastung durch zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz auseinander. Wir beleuchten die Hintergründe dessen, wie bestimmte Menschen andere Menschen beeinträchtigen und krank machen. Und wir entwickeln Handlungsstrategien, um erfolgreich mit solchen Menschen umzugehen und dabei gesund zu bleiben.

psychische Gesundheit und gesunde Führung

Ein wesentlicher Faktor für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz ist die persönliche Fähigkeit, mit belastenden Situationen und Krisen umzugehen – die sog. Resilienz. »Gesunde Führung« (health-oriented leadership) ist eine hierzu passende neue Strömung in der Führungslehre. Unter dem Dach des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wird der bisherige – vorrangig an der Physis orientierte – Ansatz der gesundheitlichen Prävention am Arbeitsplatz deutlich erweitert. Krankenkassen und gesetzliche Unfallversicherungsträger haben »gesunde Führung« als Teil des gesetzlichen Unfallschutzes begriffen und bieten ein umfangreiches Informations- und Schulungsangebot zum Thema an. Fast jeder Leser hat schon von betrieblichen Angeboten zur Rückenschule, von Yoga-Klassen oder Atemtechnik-Seminaren gehört. Größere Unternehmen besitzen eigene Fitness-Center oder bieten ihren Beschäftigten ermäßigte Firmenmitgliedschaften an. Die in jedem Frühjahr stattfindenden Aktionswochen in der Kantine, egal ob vegetarisches Zusatzangebot, Brigitte-Diät oder Low Carb, finden ihre Kunden. Doch wer wertschätzend und verantwortungsvoll geführt wird, wer in gutem Maße informiert wird und wer sich bei gutem Betriebsklima an offener und trans-

parenter Kommunikation beteiligen darf und soll, der hat wirklich gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen.

Die persönliche Fähigkeit zur Krisenbewältigung ist ein weiterer Baustein für psychische Stabilität. Körper und Geist bilden eine Einheit. Vor körperlichen Beschwerden steht meistens eine Beeinträchtigung der Psyche. Eine Studie der AOK (Badura et al. 2011) bringt diesen Sachverhalt auf einen griffigen Nenner: Je besser das Betriebsklima ist, desto weniger Leute haben Rückenschmerzen. Es geht im Kern um psychosoziale Belastungen, die die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Wer sich wohl fühlt und von Kollegen und Vorgesetzten wertgeschätzt wird, hat hervorragende Chancen, gesund und glücklich bis zum Ruhestand zu arbeiten.

Die Büro-Wirklichkeit sieht oft ganz anders aus. Menschen gehen morgens mit Angst aus dem Haus und fürchten das erste Aufeinandertreffen mit Kollegen oder Vorgesetzten, die durch ihr Verhalten ein Klima von Schrecken und Willkür schaffen. Sie fühlen sich meist ohne erkennbaren Grund unter Druck gesetzt, in die Enge getrieben und ausgegrenzt. Die Hintergründe für ein derart gestörtes Betriebsklima können vielfältig sein. Grob eingeteilt kann das Betriebsklima vorsätzlich oder unbeabsichtigt gestört werden. Unabsichtlich geschieht dies meist aufgrund von Unerfahrenheit, Gedankenlosigkeit, Überforderung oder auch fehlender Umsicht der Kollegen und direkten Vorgesetzten. Klassische Personalentwicklungsmaßnahmen sind bei absichtsloser Störung des Betriebsklimas ein guter Hebel zur Veränderung. So wird durch z. B. Teamcoaching oder auch konstruktive Kritik und Feedback von Seiten der Vorgesetzten recht bald eine positive Veränderung erreicht. Der Buchmarkt ist voll von Ratgebern, die sich mit diesen Themen befassen. Doch was ist mit den Fällen, in denen Menschen vorsätzlich und mit voller Absicht das Betriebsklima vergiften? Genau um diese Fälle, noch genauer, um diese Zeitgenossen geht es in unserem Buch. Es geht um diejenigen in der Arbeitswelt, die ein Klima der Angst, des Misstrauens und der Unsicherheit für ihre Zwecke nutzen. Wir werden beschreiben, was diese Menschen antreibt, wie sie handeln und ihre Umgebung zu ihrem ausschließlich persönlichen Vorteil manipulieren, was sie bei uns auslösen, welcher Schaden dabei entstehen kann und natürlich, wie man sich dagegen wehrt.

Toxiker

Wir geben diesen gesundheitsgefährdenden Menschen einen Namen und im weiteren Verlauf des Buches ein Gesicht; dürfen wir vorstellen: der Toxiker.

Unter der Bezeichnung »Toxiker« subsummieren wir Menschen, die andere Menschen ohne Skrupel drangsalieren, benutzen und manipulieren, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Auf den Punkt gebracht:

**Toxiker streben nach Macht, um ihre egoistischen Motive um jeden Preis zu verwirklichen.**

Der Toxiker nimmt dabei billigend in Kauf, dass Unternehmensziele verletzt oder gefährdet werden. Decken sich die Unternehmensziele ganz oder teilweise mit seinen persönlichen Zielen, so vereinfacht es die Sache für alle Beteiligten. Anderenfalls verfolgt der Toxiker immer seine eigenen Ziele. Er strebt zur Macht und sucht ausschließlich seinen persönlichen Vorteil, wobei der materielle Aspekt, Geld als Tauschmittel für Statussymbole, oft im Vordergrund steht. Es geht ihm aber auch um nach außen sichtbaren Status, Karriere und Renommee. Ein nicht zu unterschätzendes Motiv ist darüber hinaus, dass der Toxiker selbst persönliche Macht ausüben und andere spüren lassen möchte. Unabhängig vom persönlichen Motiv handelt der Toxiker immer bewusst und in voller Absicht. Wie bereits erwähnt, können sich Menschen auch unbewusst und unabsichtlich toxisch verhalten. Mit solchen Menschen wollen wir uns jedoch im Folgenden nicht näher befassen. Allgemeine Führungsliteratur und einschlägige Führungstrainings befassen sich bereits in vielfältiger Form mit dieser Thematik.

wirtschaftliche Schäden durch Toxiker

Die zerstörerische Kraft eines Toxikers im Unternehmen kann atemberaubend sein. Er ist außerordentlich gut darin, das Arbeitsleben anderer zu komplizieren und deren Stressbelastung bis in ungesunde Bereiche zu treiben. Er schürt Unfrieden, erzeugt Unmut, verbreitet Angst und spinnt Intrigen. Der Toxiker fühlt sich dann am wohlsten, wenn er andere manipulieren kann und damit zu Marionetten in seinem ganz eigenen Spiel degradiert. Sein Verhalten verlangt von den Menschen in seiner Umgebung ständige Aufmerksamkeit und Wachsamkeit und kostet sie ein enormes Maß an Energie. Sein Verhaltensrepertoire ist breit gefächert. Die Spanne seiner Aktivitäten reicht von abwertenden Bemerkungen, dem gezielten Unterlassen von Lob und Anerkennung, persönlichen Angriffen, vorsätzlicher Desinformation bis hin zur Gefährdung und Manipulation von Arbeitsergebnissen. Er streut gezielt Gerüchte, wobei es beim harmlos anmutenden internen Flurgespräch losgeht und bis zur großangelegten Pressekampagne reichen kann. Menschen in seinem Umfeld demontiert und zerstört er systematisch. Die Folgen bei seinen Opfern sind zunächst Demotivation, später innere Kündigung oder sogar psychische und physische Erkrankungen bis hin zum Burnout-Syndrom (Burisch 2010). Der resultierende wirtschaftliche Schaden ist immens. Zur Orientierung: Laut einer jährlich erscheinenden Studie von Gallup, haben innerlich gekündigte Mitarbeiter die deutsche Wirtschaft im Jahr 2013 bis zu 118,4 Milliarden Euro gekostet (Gallup Engagement Index Deutschland

2013). Eine Hauptursache ist schlechte Personalführung. Natürlich ist nicht jeder schlechte Vorgesetzte ein Toxiker, entsprechende Studien zeigen jedoch, dass ihr prozentualer Anteil unter Führungskräften deutlich erhöht ist.

Wichtig ist uns an dieser Stelle die Erkenntnis, dass Toxiker nicht nur ihre unmittelbaren Opfer schädigen, sondern immer das gesamte Unternehmen belasten.

**Toxiker verursachen nicht nur Schäden bei ihren Mitmenschen, sondern kosten die deutschen Unternehmen jedes Jahr Milliarden Euros.**

Diagnose, Therapie und Prävention

Die Metapher »Giftigkeit« bzw. »Toxizität« beschreibt aus unserer Sicht sehr anschaulich, wie die Aktivitäten des Toxikers zu Beginn bei geringer Dosierung schleichend, mit eher unspezifischen Symptomen und später bei erhöhter Dosis umso zerstörerischer wirken. Zur Begrifflichkeit »Toxizität« passt auch der Aufbau unseres Buches. Zunächst geht es um die Diagnostik. Wir beschäftigen uns in diesem Zusammenhang mit Fragen wie: Was sind die Symptome? Woran erkennt man, dass ein Toxiker sein Unwesen treibt? Was passiert mit einem selbst, und was erkenne ich bei den Menschen in meiner Umwelt? Anschließend schauen wir uns den Toxiker selbst genauer an. Wir werden herausarbeiten, nach welchen Mustern er handelt und welche Motive ihn antreiben. Wir betrachten seine Psyche und bilden unterschiedliche Kategorien. Wir werden uns das unternehmerische bzw. organisatorische Umfeld anschauen. Dabei werden wir Faktoren kennenlernen, die toxisches Verhalten begünstigen, und solche, die es hemmen. Auf die Diagnose folgt dann die zielgerichtete Therapie. Mit dem Verständnis der eigenen Situation werden wir spezifische Lösungs- und Handlungsstrategien herausarbeiten. Die beste Form der Gesunderhaltung ist die Prävention. In diesem Sinne leiten wir schließlich Faktoren im Unternehmen ab, die Toxikern das Leben und Handeln deutlich erschweren.

Auch Gifte können zur Therapie eingesetzt werden. Es kommt immer auf die richtige Dosierung an. In diesem Sinne werden wir uns auch damit auseinandersetzen, wie wir von Toxikern etwas für unser eigenes Verhalten lernen können. Wie beim Umgang mit Gift, werden wir mit gebotener Vorsicht vorgehen, denn eine Erkenntnis ist uns wichtig:

**Haben Sie einen Toxiker erkannt, gehen Sie entschlossen gegen ihn vor! – Wegsehen oder Ertragen sind keine dauerhaft Erfolg versprechenden Handlungsoptionen!**

# 2

# Schleichendes Gift – wenn der Arbeitsplatz langsam aber sicher zur Hölle wird

**2.1 Ist das noch mein Unternehmen? – 8**

**2.2 Das Betriebsklima wird frostiger – wenn plötzlich Streit zur Tagesordnung gehört – 14**

**2.3 »Meine Arbeit macht mich krank!« – Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz – 18**

**2.4 Arbeiten wir noch zusammen, nebeneinander her oder bereits gegeneinander? – 23**

2.4.1 Der Toxiker und das Unternehmen insgesamt – 25

2.4.2 Der Toxiker als Führungskraft – 27

2.4.3 Der Toxiker und sein Vorgesetzter – 28

2.4.4 Der Toxiker und seine Kollegen – 29

2.4.5 Der Toxiker und weitere Unternehmensangehörige – 30

2.4.6 Der Toxiker und die Außenbeziehungen – 30

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017
H. Schüler-Lubienetzki, U. Lubienetzki, *Schwierige Menschen am Arbeitsplatz*,
DOI 10.1007/978-3-662-50455-0_2