

UNTERNEHMENSBEITRAG

# Toxische Mitarbeitende – warum sie niemand stoppt

Ein herablassender Kommentar, erstickte Ideen, blossgestellte Mitarbeitende – und niemand handelt. Weil der Störenfried erfolgreich und gut vernetzt ist. Wie lange kann sich ein Unternehmen das leisten?



Alle sehen es, keiner handelt. Toxische Mitarbeitende vergiften das Klima – mit Folgen für alle.

Stellen wir uns ein florierendes Unternehmen vor. Der Verkaufsleiter ist ein Verkaufstalent mit exzellenten Kontakten, bringt Top-Kunden und sorgt für satte Gewinne. Sein Problem? Er vergiftet die Unternehmenskultur. Er fährt seine Arbeitskolleginnen und -kollegen an, bricht Meetings mit abwertenden Kommentaren ab und sorgt dafür, dass neue Ideen anderer keinen Raum bekommen. Auf Dauer ist dies ein Musterbeispiel für toxisches Verhalten.

## DIE ANGST VOR KONSEQUENZEN

Und die Führung? Sie unternimmt nichts. Der Verkaufsleiter bringt schliesslich Top-Aufträge und sorgt für starke Verkaufszahlen – was passiert, wenn er geht? Diese Angst lähmt die Entscheidungstragenden. Auch die Personalabteilung scheut eine Konfrontation. Mitarbeitende, die auf das toxische Verhalten des Verkaufsleiters hinweisen, fühlen sich nicht ernst genommen. Statt Lösungen zu finden, wird das Problem ignoriert oder schöngeredet: «Wir können es uns nicht leisten, ihn zu verlieren.» Die Botschaft ist klar: Toxisches Verhalten wird geduldet, solange die Leistung stimmt. Die Werte des Unternehmens? Untergraben. Die Unternehmenskultur? Erodieren.

## DER PREIS DES SCHWEIGENS

Aber was ist das eigentliche Problem? Nicht der Verkaufsleiter, sondern die Führung, die wegschaut. Eine Person

mit toxischem Verhalten kann nur dann dauerhaft Schaden anrichten, wenn sie niemand stoppt. Und was sind die Folgen?

- **Kreativität stirbt:** Mitarbeitende hören auf, neue Ideen einzubringen. Warum auch? Sie werden ohnehin abgewürgt.
- **Angst regiert:** Wer sich äussert, wird blossgestellt und diskreditiert. Die Mitarbeitenden wählen den Weg des geringsten Widerstands – sie schweigen oder gehen.
- **Die Werte erodieren:** Eine Firma kann auf ihrer Website noch so sehr für Offenheit, Innovation und Respekt werben – wenn intern das Gegenteil gelebt wird, bleiben es leere Worte.

## GRÜNDE FÜRS WEGSEHEN

Es gibt drei klassische Gründe, warum toxisches Verhalten oft ungestört bleibt:

- Angst vor Konflikten – Viele Führungspersonen vermeiden unangenehme Gespräche aus Unsicherheit oder mangelnder Erfahrung.
- Angst vor den Konsequenzen – «Was passiert mit mir, wenn ich etwas sage? Werde ich als Unruhestifterin beziehungsweise Unruhestifter abgestempelt?»
- Der Mythos der Unersetzbarkeit – «Er bringt doch die wichtigsten Kunden!» wird als Schutzschild für problematisches Verhalten genutzt.

## KLARE GRENZEN SETZEN

Toxisches Verhalten wuchert dort, wo es niemand stoppt. Das heisst auch: Sobald Führungspersonen handeln, statt wegzusehen, verlieren toxische Verhaltensweisen ihren Nährboden, und es entsteht Raum für konstruktive Zusammenarbeit. Es gibt durchaus Lösungen ohne Kündigung – entscheidend ist, von Anfang an unmissverständlich auf Grenzen hinzuweisen.

- **Konflikte ansprechen:** Wer sich respektlos verhält, muss mit Feedback rechnen – direkt, unmissverständlich und von den richtigen Personen.
- **Führungspersonen in die Pflicht nehmen:** Die Personalabteilung allein kann das Problem nicht lösen – es sind immer die Vorgesetzten, die handeln müssen.
- **Die Werte ernst nehmen:** Eine toxische Kultur ist kein Zufall, sondern das Resultat dessen, was zugelassen (oder ignoriert) wird. Wer sich nicht an die Spielregeln hält, muss Konsequenzen spüren. Toxisches Verhalten ist wie Rost – es nagt an der Substanz, bis nichts mehr übrig ist. Ein Unternehmen kann kurzfristig glänzen, doch wenn es dem Verhalten untereinander zu wenig Beachtung schenkt, wird es langfristig leiden. Es braucht Mut, sich gegen toxische Arbeitskolleginnen und -kollegen zu stellen – doch wer es wagt, setzt ein Zeichen für Respekt und Zusammenarbeit.



ZUR AUTORIN

**Andrea Rutishauser**

Beratungs- und Weiterbildungsinstitut  
BWI AG

Helenastrasse 3 · 8008 Zürich

T: +41 44 360 57 57

E: info@bwi.ch

[www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)



**ANDREA RUTISHAUSER:  
FÜHRUNG WIRKSAM GESTALTEN**

Als Partnerin und Geschäftsführerin des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts BWI unterstützt Andrea Rutishauser Führungspersonen dabei, eine starke Unternehmenskultur zu entwickeln. Das BWI hilft, Grenzen zu setzen und eine gesunde Zusammenarbeit zu fördern – für eine leistungsfähige Unternehmenskultur und nachhaltigen Erfolg.



Beratung  
Weiterbildung  
Inspiration