

### **Toxische Arbeitskultur – Hintergründe, Auswirkungen und Lösungsideen**

Eine Studie des Forschungsmagazins „Sloan Management Review“ kommt zu dem Ergebnis, dass nicht zu niedrige Bezahlung oder Probleme mit der Work-Life-Balance die wichtigsten Gründe für eine Kündigung seien, sondern eine toxische Arbeitskultur. Die wichtigsten Elemente für eine vergiftete Arbeitskultur seien demnach vor allem fehlende Gerechtigkeit und dass Vielfalt und Inklusion zu wenig oder nicht gefördert werden würden. Oder andersrum formuliert: Eine gesunde Arbeitskultur – und damit zusammenhängend eine bessere Leistung von Arbeitskräften und erfolgreiche Mitarbeiterbindung – ist maßgeblich verbunden mit der Qualität und Art der Gespräche zwischen Führungskräften und ihrem Team. Wer als Führungskraft also Fluktuation vorbeugen will, sollte eine toxische Arbeitskultur verhindern.

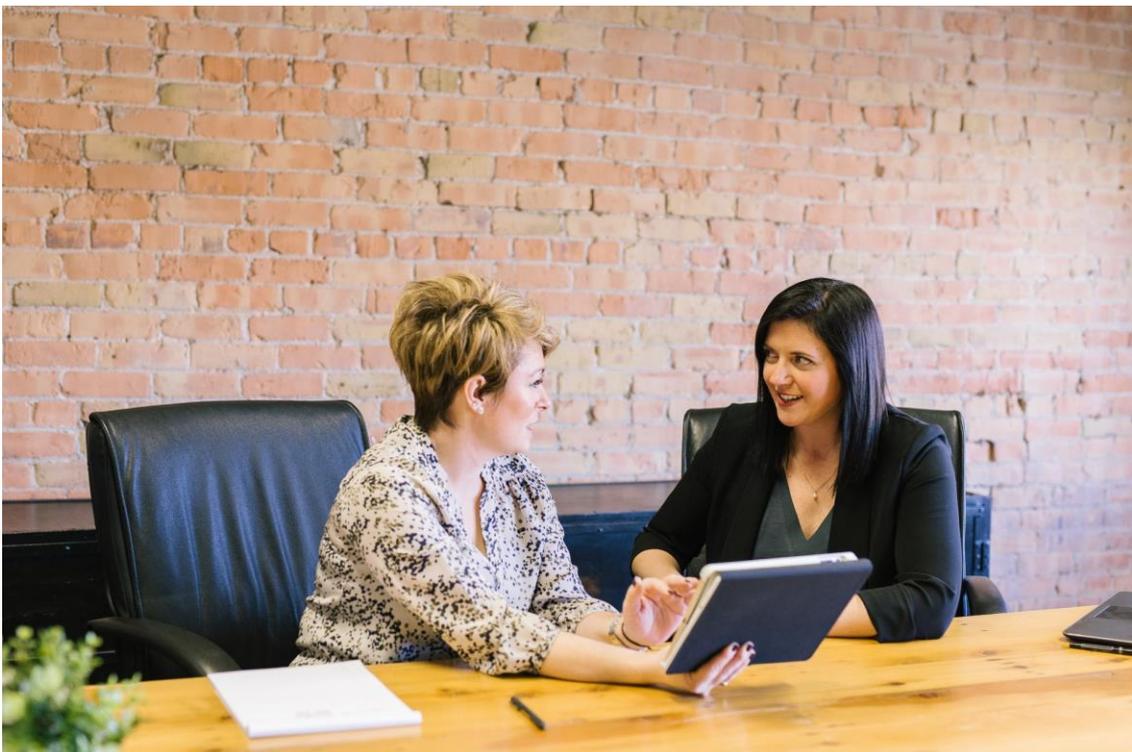


### **Woran Sie eine toxische Arbeitskultur erkennen**

- **Gruppierungen:** Es formen sich dauerhafte „Grüppchen“, deren Dynamik einzelne Teammitglieder konsequent ausschließt bzw. ausgrenzt.
- **Mobbing, Manipulation und Co.:** Lästereien, Einschüchterung und Ausgrenzung gehören zur Tagesordnung; Führungskräfte greifen nicht ein oder durch.
- **Eingefahrene Hierarchie:** Führungskräfte und Angestellte begegnen sich nicht auf Augenhöhe; es herrscht eine strenge Hierarchieebene.
- **Fehlende Diversität:** Es fehlt an Vielfalt und Diversität im Unternehmen, was Flexibilität, Toleranz und Wandlungsfähigkeit fördern könnte.
- **Kühle Arbeitsatmosphäre:** Freundlichkeit und Herzlichkeit sind rar. Stattdessen dominiert ein kühles Arbeitsklima mit harschem Ton zwischen Vorgesetzten und Angestellten.

### **Was eine toxische Arbeitskultur verhindern kann**

Faktoren wie eine höhere Vergütung oder Maßnahmen im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements können zwar eine Motivation sein, Mitarbeitende zu binden. Noch wichtiger ist aber laut der Führungskoaches Edward Sullivan und John Baird der persönliche Umgang, der Aufbau einer gesunden Beziehung zum Team und die richtigen Fragen im persönlichen Gespräch. Wichtiger Schlüsselfaktor ist also bei allen Punkten: die Art der Kommunikation.



### **Empfehlung 1: Bedeutung des einzelnen Mitarbeitenden für die Organisation**

Wer sich gebraucht fühlt und einen Sinn in einer Bindung erkennt, ist eher gewillt, zu bleiben. Machen Sie deutlich, was das die Unternehmensziele sind und in welchem Zusammenhang diese mit dem Dasein und dem Zutun des jeweiligen Angestellten stehen. Stellen Sie eine Verbindung zwischen dem „großen Ganzen“ und den Beschäftigten her.

### **Empfehlung 2: Empathie und Konsequenz**

Für Führungskräfte ist es wichtig, eine Balance zwischen Autonomie und Verpflichtung zu fördern: Einerseits bedeutet es, Beschäftigten das Gefühl zu vermitteln, dass sie gesehen, verstanden und wertgeschätzt werden – sowie eine gewisse Freiheit in ihren Entscheidungen genießen. Andererseits gilt es, Grenzüberschreitungen und ihre Konsequenzen deutlich zu kommunizieren und umzusetzen.

### **Empfehlung 3: Bedürfnisse der Mitarbeitenden**

Um Mitarbeitende erfolgreich zu binden und eine gesunde Arbeitskultur zu schaffen, sollten Sie wissen, was ihre individuellen Bedürfnisse sind. Umfragen und Einzelgespräche sind die einfachste Möglichkeit, Antworten zu finden, um zu schauen, welche Maßnahmen Sie ergreifen können.

### **Empfehlung 4: Kompetenzen**

Fragen Sie in Einzelgesprächen gezielt danach, was ihren Mitarbeitenden Freude bereitet, was sie motiviert und wann sie sich am wohlsten fühlen. Das kann auf einen Arbeitsbereich, auf ein bestimmtes Projekt oder auf ein persönliches Erlebnis bezogen sein. So erfahren Sie mehr über die Interessen und individuelle Kompetenzen und können diese dann auch gezielt abfragen, ohne zu über- oder zu unterfordern.

### **Empfehlung 5: eigene Ängste und Gedanken**

Jeder kennt es: Versagensängste, Leistungsdruck, Anspannung, Sorgen. Als Führungskraft befinden wir uns – für den einen mehr, für den anderen weniger – in einer Vorbildrolle. Zeigen Sie zu wenig von sich, sind möglicherweise auch Mitarbeitende nicht bereit, Unsicherheiten zu kommunizieren. Als Führungskraft sollten Sie bereit sein, offen über eigene Versagensängste, Leistungsdruck, Anspannung oder Sorgen zu sprechen. Dies eröffnet ganz neue Wege, mit intimen und zugleich menschlichen Gedanken umzugehen.

## Fazit

Schon ein wenig Gift in der Unternehmenskultur kann dafür sorgen, dass die ganze Arbeitsatmosphäre toxisch wirkt. Dem können Führungskräfte mit einer offenen Haltung und einer wertschätzenden Kommunikation entgegenwirken. Sorgen Sie dafür, dass Beschäftigte sich gesehen und gehört fühlen, gleichzeitig Grenzen eingehalten werden und einzelne Mitarbeitende ihre persönliche Bedeutung für das Unternehmen kennen.

Wie Sie wertschätzend kommunizieren und lernen können, aktiv zuzuhören und Interesse zu vermitteln, zeigen Ihnen die Gesprächsinterventionen aus dem motivational interviewing (motivierende Kurzintervention) nach Miller und Rollnick. Wenn Sie Interesse an Schnupperworkshops oder Seminaren zur Förderung Ihrer Gesprächsführungskompetenz haben, sprechen Sie uns gerne an. Gerne unterbreiten wir Ihnen ein maßgeschneidertes Angebot.

Textquelle: <https://arbeits-abc.de/toxische-arbeitskultur/>, abgerufen am 24.08.2022

Bildquelle: Photo by Markus Spiske on Unsplash

## Termine – Save the date

### **VERSCHOBEN: 06.09.2022, 16 – 19 Uhr**

#### **Unternehmenswert BGM**

Das zweite Austauschtreffen für Unternehmen in diesem Jahr muss leider aus organisatorischen Gründen auf das nächste Jahr verschoben werden. Gerne informieren wir rechtzeitig über den neuen Termin.

### **16.11.2022, 13 – 17.30 Uhr**

#### **Fachtag „Exzessive Mediennutzung bei Kindern und Jugendlichen“**

Die Corona-Pandemie und Lockdownphasen haben dazu beigetragen, dass das Medienverhalten von Kindern und Jugendlichen zum Teil drastisch gestiegen ist. Denn Online-Spiele und soziale Medien werden vor allem genutzt, um Langeweile zu bekämpfen, soziale Kontakte aufrechtzuerhalten, aber auch, um Stress abzubauen und der Realität zu entfliehen. Wie sieht ein maßvoller, souveräner Umgang mit digitalen Medien aus? Was sind Schutzfaktoren, um einem riskanten Nutzungsverhalten vorzubeugen und wie können diese gefördert werden? Wie können Erwachsene Kinder und Jugendliche in der medialen Welt begleiten? Welche Angebote der Suchtprävention und Suchthilfe gibt es?



In unserer traditionellen Herbstfortbildung wollen wir einige dieser Aspekte aufgreifen und näher beleuchten. Zu Wort kommen externe Referenten, eine Autorin und betroffene Mutter sowie Mitarbeitende der Suchthilfe Aachen, die von ihren Erfahrungen berichten. Zur Zielgruppe der Veranstaltung gehören Interessierte, die Kontakt zu Jugendlichen haben, Lehrer genauso wie Ausbilder in Unternehmen, Jugendbetreuer in Vereinen, Mitarbeitende in Jugendzentren und der Jugendhilfe etc.

**Ort:** Bischöfliche Akademie, Leonhardstr. 18-20, 52064 Aachen, <https://bak-ac.de>

**Kosten:** 35 Euro

**Anmeldung:** Suchthilfe Aachen, Octavia Mailat, [mailat@suchthilfe-aachen.de](mailto:mailat@suchthilfe-aachen.de); Tel.: 0241/41356128

**Zu guter Letzt...**

„Nahezu alle Krisen lassen sich bewältigen – vorausgesetzt, wir schulen unsere innere Stärke und unser Selbstbewusstsein.“

Siegfried Santura