

Was ist eigentlich toxisch?

Wie alles beginnt

Vorsicht: Geheimnisse

Toxische Positivität

## Kapitel 1

# Was ist ein toxischer Arbeitsplatz?

**D**enken Sie am Sonntag schon mit Grauen an Montag?

Wenn der Traumjob zum Albtraum wird, trifft das oft unerwartet und mit voller Wucht. Was zunächst als Chance auf berufliche Erfüllung, persönliche Entwicklung und Anerkennung erschien, verwandelt sich schleichend in eine Quelle von Frustration, Überforderung und Enttäuschung. Die Erwartungen, mit denen man in einen Job startet, sind hoch: ein unterstützendes Team, eine inspirierende Führung und die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten sinnvoll einzubringen. Nicht immer entspricht die Realität diesen Vorstellungen.

Manchmal liegt der Grund in einem toxischen Arbeitsklima, das geprägt ist durch

- ✓ mangelnde Kommunikation
- ✓ Machtmissbrauch
- ✓ fehlende Wertschätzung
- ✓ Führungskräfte, die mehr fordern, als sie fördern
- ✓ Kollegen, die durch Intrigen statt Zusammenarbeit glänzen
- ✓ unrealistische Anforderungen
- ✓ mangelnde Unterstützung und
- ✓ eine fehlende Balance zwischen Arbeit und Freizeit

All das trägt dazu bei, dass der vermeintliche Traumjob immer belastender wird.



Das besonders Schmerzhafte an dieser Situation ist, dass man oft viel investiert hat – sei es Zeit, Leidenschaft oder die Bereitschaft, Opfer zu bringen. Wenn alle Anstrengungen ins Leere laufen oder sogar ausgenutzt werden, fühlt es sich nicht nur beruflich, sondern auch persönlich wie ein Scheitern an.

## Ein toxisches Arbeitsumfeld erkennen

Der erste Schritt ist, die Realität anzuerkennen – und dann Wege zu finden, um sie zu ändern. Ob durch das Setzen von klaren Grenzen, das Ansprechen von Missständen oder den Mut zu einem Neuanfang.



Oft setzt die Erkenntnis, dass etwas schief läuft, erst spät ein. Der Druck und die Belastung schleichen sich ein, fast unmerklich. Plötzlich ist der Job nicht mehr das, für das man morgens motiviert aufsteht, sondern etwas, das Kraft raubt und Lebensfreude nimmt.



Auch wenn der Traumjob zum Albtraum geworden ist, bedeutet das nicht, dass man in dieser Situation verharren muss. Der Albtraum muss nicht das Ende sein, sondern kann der Beginn einer bewussteren beruflichen Reise werden.

Ein toxischer Arbeitsplatz ist ein Umfeld, das weit über gelegentliche Herausforderungen hinausgeht. Es schafft eine Atmosphäre, die systematisch emotionalen, psychologischen oder beruflichen Schaden verursacht. Er wird geprägt durch destruktive Verhaltensweisen, wie Machtmissbrauch, Manipulation, ständige Konflikte oder Respektlosigkeit.

Solche Dynamiken können von Einzelpersonen wie narzisstischen Vorgesetzten oder intriganten Kollegen ausgehen, oft jedoch wird die Situation durch organisatorische Missstände verstärkt – etwa fehlende Transparenz, unrealistische Erwartungen oder eine Kultur der Schuldzuweisung.

Was einen Arbeitsplatz toxisch macht, zeigt sich häufig schleichend. Anfangs mögen es kleine Spannungen oder Unstimmigkeiten sein, mit der Zeit entwickeln sich belastende Muster. Ständiger Druck, Misstrauen oder das Gefühl, überfordert und zugleich nicht unterstützt zu werden, sind typische Anzeichen. Betroffene erleben nicht nur berufliche Einschränkungen, sondern oft auch eine wachsende emotionale Erschöpfung, die oft in Frustration oder sogar Burn-out mündet.

Wie stark jemand von einem toxischen Arbeitsplatz betroffen ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel der individuellen Resilienz, dem Selbstwertgefühl, der emotionalen Intelligenz und den persönlichen Lebensumständen.

Ein toxischer Arbeitsplatz ist mehr als nur eine vorübergehende Herausforderung – er kann langfristig das Wohlbefinden und die berufliche Entwicklung beeinträchtigen.



Das Verständnis solcher Strukturen ist der erste Schritt, sie zu erkennen, sich abzugrenzen und Wege aus der Belastung zu finden. Ein gesunder Umgang beginnt mit dem Wissen, dass niemand solche Zustände hinnehmen muss.

## »Nur« nervig oder schon toxisch – das ist hier die Frage

Der Umgang mit schwierigen Menschen am Arbeitsplatz gehört zu den größten Herausforderungen des beruflichen Alltags. Doch wie unterscheiden Sie zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern, die Ihnen vielleicht einfach nur temporär auf die Nerven gehen, und solchen, die tatsächlich toxisch sind?

Während nervige Kollegen oder stressige Chefs nur gelegentlich Reibungspunkte schaffen, sind toxische Menschen darauf aus, Schaden anzurichten – sei es durch Manipulation, Respektlosigkeit oder gezielte Untergrabung der Arbeitsatmosphäre.

Toxische Kollegen unterscheiden sich von Kollegen, die gelegentlich nerven, durch die Absicht und Häufigkeit ihres schädlichen Verhaltens. Während ein nerviger Vorgesetzter vielleicht laut telefoniert oder ständig Fragen stellt, verfolgt ein toxischer Chef bewusst oder unbewusst destruktive Ziele.

Nervige Mitarbeiter sind nicht immer leicht zu ertragen, aber sie sind in der Regel harmlos. Toxische Mitarbeiter hingegen schädigen das Arbeitsklima nachhaltig und haben oft ein klares Muster in ihrem Verhalten, wie die Tabelle zeigt.

	Nervende Kollegen/Mitarbeiter/ Vorgesetzte	Toxische Kollegen/Mitarbeiter/ Vorgesetzte
Verhalten	Unorganisiert, laut und gelegentlich störend	Manipulativ, destruktiv und bewusst verletzend
Absicht	Meist unbeabsichtigt oder situativ	Häufig absichtlich und regelmäßig
Folgen	Kurzfristig nervig	Langfristig schädigend

Unterscheidung nervige und toxische Mitarbeiter/Vorgesetzte



### Test: Arbeiten Sie in einem toxischen Arbeitsumfeld?

Bitte schätzen Sie Ihre berufliche Situation anhand der folgenden Aussagen ein.

#### Kommunikation

- Die Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten ist respektvoll und konstruktiv.
- Gespräche führen häufig zu Missverständnissen, Konflikten oder Spannungen.
- Kommunikation wird oft manipulativ genutzt, und Kritik wird respektlos geäußert.

#### Entscheidungsfindung

- Entscheidungen werden transparent und gemeinschaftlich getroffen.

- b. Entscheidungen werden ohne Rücksprache und ohne Berücksichtigung meines Beitrags gefällt.
- c. Wichtige Entscheidungen werden einseitig durchgesetzt und ignorieren meine Rolle vollständig.

### **Unterstützung**

- a. Meine Beiträge und Ziele werden von Kollegen und Vorgesetzten aktiv unterstützt.
- b. Ich fühle mich in meinen Bemühungen ignoriert oder wenig wertgeschätzt.
- c. Es wird aktiv gegen meine Interessen gearbeitet oder meine Erfolge werden kleingeredet.

### **Vertrauen**

- a. Es herrscht ein starkes Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams.
- b. Das Arbeitsumfeld ist von Unsicherheit und Misstrauen geprägt.
- c. Meine Arbeit wird ständig überwacht oder hinterfragt.

### **Selbstwertgefühl**

- a. Meine Arbeit stärkt mein Selbstvertrauen und meine Zufriedenheit.
- b. Ich fühle mich oft unsicher oder minderwertig aufgrund mangelnder Anerkennung.
- c. Ich werde regelmäßig kritisiert oder für Fehler verantwortlich gemacht, die nicht meine Schuld sind.

### **Freiräume**

- a. Ich habe genügend Freiraum, um meine Aufgaben eigenständig zu erledigen.
- b. Meine Zeit und Ressourcen werden oft durch unnötige Kontrolle eingeschränkt.
- c. Ich fühle mich ständig überwacht und in meiner Autonomie stark beschnitten.

### **Respekt**

- a. Respekt und Höflichkeit prägen den Umgang im Team.
- b. Es kommt regelmäßig zu respektlosem Verhalten oder unfairer Behandlung.
- c. Meine Bedürfnisse oder Meinungen werden ignoriert oder abgewertet.

**Verantwortung**

- a. Verantwortung wird fair verteilt und geteilt.
- b. Mir wird oft die Verantwortung für Probleme aufgebürdet, die nicht in meiner Kontrolle liegen.
- c. Ich werde systematisch als Sündenbock für jede schwierige Situation benutzt.

**Grenzen**

- a. Meine beruflichen und persönlichen Grenzen werden respektiert.
- b. Grenzen werden regelmäßig überschritten, ohne dass das thematisiert wird.
- c. Meine Grenzen werden absichtlich ignoriert oder verletzt.

**Arbeitszufriedenheit**

- a. Meine Arbeit trägt zu meinem beruflichen Glück und persönlicher Zufriedenheit bei.
- b. Ich fühle mich oft gestresst und unzufrieden mit meiner Arbeitssituation.
- c. Meine Arbeit belastet mich emotional und macht mich unglücklich.

**Auswertung:**

- ✓ **Überwiegend a:** Sie arbeiten in einem gesunden Arbeitsumfeld mit Respekt und Unterstützung.
  - ✓ **Überwiegend b:** Es gibt Anzeichen für toxische Dynamiken. Es könnte hilfreich sein, die Situation genauer zu analysieren und gegebenenfalls Schritte zu unternehmen, um Ihr Wohlbefinden zu schützen.
  - ✓ **Überwiegend c:** Ihr Arbeitsplatz weist klare toxische Merkmale auf. Überlegen Sie dringend, wie Sie sich schützen oder die Situation verändern können, und ziehen Sie professionelle Unterstützung in Betracht.
- 
- ✓ **Grenzen klar definieren und wahren:** Ein toxisches Umfeld funktioniert oft durch die Verletzung persönlicher und beruflicher Grenzen. Klären Sie für sich, was für Sie akzeptabel ist und was nicht. Kommunizieren Sie Ihre Grenzen deutlich und bleiben Sie konsequent – auch wenn das mitunter unangenehm sein kann.
  - ✓ **Dokumentation von Vorfällen:** Wenn Sie manipulatives oder respektloses Verhalten erleben, führen Sie Protokoll. Notieren Sie sich konkrete Vorfälle, inklusive Datum, Uhrzeit und beteiligter Personen. Dies hilft Ihnen, sich selbst Klarheit zu verschaffen, und bietet eine Grundlage für eventuelle Gespräche oder rechtliche Schritte.

- ✓ **Emotionale Distanz wahren:** Lassen Sie sich nicht in emotionale Konflikte hineinziehen. Bleiben Sie sachlich, auch wenn das Verhalten anderer emotional belastend ist. Reflektieren Sie: Nicht jedes Problem liegt bei Ihnen, auch wenn es Ihnen so vermittelt wird.
- ✓ **Unterstützung suchen:** Sprechen Sie mit einer vertrauenswürdigen Person, Ihrer Führungskraft (falls möglich) oder der Personalabteilung. Es kann hilfreich sein, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten oder Unterstützung einzuholen, um die Situation zu verbessern.
- ✓ **Eigene Werte und Ziele überprüfen:** Reflektieren Sie, was Ihnen beruflich und persönlich wichtig ist. Ein toxisches Umfeld kann dazu führen, dass Sie Ihre Prioritäten aus den Augen verlieren. Halten Sie sich Ihre eigenen Werte vor Augen und prüfen Sie, ob das aktuelle Umfeld Ihren Erwartungen entspricht – oder ob es Zeit für eine Veränderung ist.
- ✓ **Möglichkeiten zur Veränderung prüfen:** Prüfen Sie, ob es innerhalb des Unternehmens langfristig eine Perspektive auf Veränderung gibt, sei es durch einen Wechsel in ein anderes Team oder andere Positionen. Wenn dies nicht möglich ist, ziehen Sie in Betracht, externe Optionen zu prüfen. Ihre Gesundheit und Zufriedenheit sollten immer oberste Priorität haben.

## Erste Warnzeichen erkennen und verstehen

»Ich hätte es wissen müssen. Wie konnte ich nur so blind sein?« Diese Frage stellt sich häufig erst im Rückblick, wenn die Situation in einem toxischen Arbeitsumfeld bereits unerträglich geworden ist. Die Wahrheit ist: Toxische Dynamiken sind oft schwer zu erkennen, gerade weil sie nicht immer offensichtlich sind. Zwischen normalem beruflichen Stress und einer wirklich toxischen Umgebung liegen oft schmale, aber entscheidende Grenzen, die leicht übersehen werden.



»Normal« ist sicherlich ein schwieriger Begriff, der häufig verwendet wird, um Zustände zu beschreiben, die zwar herausfordernd sein können, jedoch als erwartbar gelten, wenn Menschen zusammenarbeiten. Es handelt sich dabei um Situationen, die zwar belastend sein mögen, aber nachvollziehbare Ursachen haben und in der Regel vorübergehend sind.

Am Anfang mag alles ganz harmlos erscheinen. Vielleicht sind es kleine Bemerkungen, die Ihnen ein flaes Gefühl geben, oder eine Atmosphäre, die sich irgendwie angespannt anfühlt. Während in einem gesunden Arbeitsumfeld Spannungen aufgearbeitet und Konflikte gelöst werden, bleiben sie in toxischen Umgebungen bestehen – und wachsen. Typisches Warnzeichen sind

- ✓ **fehlende Transparenz:** Informationen werden nicht geteilt, Entscheidungen hinter verschlossenen Türen getroffen und wichtige Details zurückgehalten. Das führt nicht nur zu Frustration, sondern auch zu einem Klima von Misstrauen. Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten an einem Projekt, nur um am Ende herauszufinden, dass kritische Änderungen bereits beschlossen wurden – ohne Ihr Wissen.
- ✓ **unberechenbare Führungskräfte:** Ein Chef, der heute begeistert zustimmt und morgen denselben Vorschlag vehement ablehnt, erzeugt Unsicherheit. Solches Verhalten

schaft eine Umgebung, in der niemand weiß, woran er ist, und sich Kollegen immer vorsichtiger verhalten, um keine Fehler zu machen.

- ✓ **das bewusste Ignorieren von Erfolgen:** Während in gesunden Arbeitsumfeldern Leistungen anerkannt und gefeiert werden, wird in toxischen Jobs der Fokus auf Fehler gelegt. Wenn Sie zum Beispiel eine wichtige Aufgabe abgeschlossen haben und statt eines Dankes eine Liste mit vermeintlichen Verbesserungsmöglichkeiten erhalten, kann das ein Hinweis sein, dass Wertschätzung systematisch fehlt.
- ✓ **ignorierte Begrüßungen und kalte Atmosphäre:** Sie betreten das Büro und begrüßen Ihre Kollegen freundlich, niemand hebt den Blick oder reagiert. Gespräche sind knapp, und die allgemeine Stimmung ist angespannt. Das Gefühl, ein unsichtbarer Fremdkörper im Team zu sein, wird mit jedem Tag stärker.
- ✓ **Entwertung Ihrer Arbeit:** Sie arbeiten wochenlang an einem Bericht, den Ihr Vorgesetzter ausdrücklich angefordert hat. Als Sie ihn pünktlich abgeben, kommt kein Lob, sondern nur ein beiläufiger Kommentar: »Das hätte man schneller und besser machen können.« Ihre Mühe wird abgewertet, ohne konstruktives Feedback zu geben.
- ✓ **unklare Zuständigkeiten und doppelte Arbeit:** Ein Projekt wurde an Sie delegiert, plötzlich erfahren Sie, dass ein Kollege bereits daran arbeitet – ohne dass Ihnen das jemand gesagt hat. Sie fühlen sich übergangen und unsicher, ob Ihre Arbeit überhaupt benötigt wird.
- ✓ **Informationslücken und Geheimniskrämerei:** Ein wichtiges Meeting wurde angesetzt, aber Sie wurden nicht eingeladen. Erst danach erfahren Sie von Kollegen, dass dabei Entscheidungen getroffen wurden, die Ihre Arbeit betreffen. Sie haben das Gefühl, bewusst ausgeschlossen worden zu sein.
- ✓ **Manipulation und Hintergehen:** Ein Kollege bittet Sie um Hilfe bei einer Präsentation. Wochen später erfahren Sie, dass er die Präsentation als seine eigene Arbeit verkauft hat. Auf Nachfrage weicht er aus oder spielt den Vorfall herunter, während Ihr Beitrag komplett ignoriert wird.
- ✓ **unrealistische Deadlines und keine Unterstützung:** Ihr Chef gibt Ihnen eine Aufgabe, die normalerweise zwei Wochen dauert, mit der Anweisung, sie in drei Tagen zu erledigen. Als Sie darauf hinweisen, dass das nicht machbar ist, wird Ihnen gesagt: »Andere schaffen das auch.« Jede Bitte um Unterstützung bleibt unbeantwortet.
- ✓ **übermäßige Kontrolle und Mikromanagement:** Ihr Vorgesetzter verlangt ständige Updates zu Ihrer Arbeit, überprüft jede kleine Entscheidung und kritisiert selbst Kleinigkeiten wie die Schriftgröße in einer Präsentation. Sie haben das Gefühl, dass Ihnen kein Vertrauen entgegengebracht wird.
- ✓ **ständiges Streuen von Gerüchten:** Ein Kollege deutet an, dass jemand im Team »etwas gegen Sie hat«, ohne konkret zu werden. Er verbreitet Gerüchte über Konflikte oder persönliche Meinungen, die Misstrauen und Spannungen im Team säen.
- ✓ **Abwertung in Meetings:** Sie machen in einer Besprechung einen Vorschlag, der von anderen ignoriert oder abgelehnt wird. Minuten später bringt jemand denselben Vorschlag vor, und plötzlich wird er als brilliant bezeichnet. Sie fühlen sich bloßgestellt und unsichtbar.

- ✓ **Schuldzuweisungen und fehlende Verantwortung:** Ein Projekt scheitert an einer mangelhaften Planung. Statt gemeinsam nach einer Lösung zu suchen, wird die Schuld allein Ihnen zugeschoben, obwohl Sie keine Entscheidungsgewalt hatten. Es scheint, als würden Sie bewusst zum Sündenbock gemacht.

Neben diesen Warnzeichen, die sich eher auf die Arbeitsatmosphäre beziehen, können auch einzelne Kollegen toxisches Verhalten zeigen.

Toxische Kollegen sind oft schwerer zu erkennen, da ihre Handlungen subtil wirken können. Ein Warnzeichen kann sein, wenn ein Kollege,

- ✓ regelmäßig Gerüchte streut
- ✓ andere gegeneinander ausspielt
- ✓ Informationen nur ausgewählten Personen mitgeteilt werden, während andere bewusst ausgeschlossen werden
- ✓ ständig wechselnde Allianzen pflegt. In einem Moment steht ein Kollege zu Ihnen, im nächsten werden Sie bei einer Besprechung öffentlich bloßgestellt. Solches Verhalten ist nicht nur verletzend, sondern zielt darauf ab, Ihre Position im Team zu schwächen und Unsicherheit zu erzeugen.

Solche Dynamiken erzeugen Spannungen, die das Arbeiten erheblich erschweren.

## Warum wir die Warnsignale so oft übersehen

Erkennen und Verstehen toxischer Dynamiken am Arbeitsplatz ist oft schwieriger, als es scheint. Ein wesentlicher Hemmschuh liegt darin, dass viele Verhaltensweisen im ersten Moment harmlos oder sogar normal erscheinen. Kleine Kränkungen, ausweichende Antworten oder mangelnde Wertschätzung werden häufig entschuldigt: »Das war sicher keine Absicht«, oder »Jeder hat mal einen schlechten Tag.«

Zudem möchten viele Menschen an ihrem Arbeitsplatz vor allem Harmonie bewahren und Konflikte vermeiden, was die Bereitschaft, problematisches Verhalten anzusprechen, weiter verringert.

Nicht zuletzt spielt auch die Angst eine Rolle, Konsequenzen ziehen zu müssen – sei es durch die Konfrontation mit Kollegen oder den Mut, einen Jobwechsel in Betracht zu ziehen. Solche Hürden machen es schwer, frühzeitig zu handeln, obwohl die Warnzeichen oft klar erkennbar sind, wenn man sie genauer betrachtet.

## Ist es noch Stress oder ist es schon toxisch?

Es ist gar nicht leicht zu unterscheiden, was Stress und was toxisches Verhalten ist. Stress gehört zu fast jedem Job, aber nicht jeder Stress ist toxisch.



Ein großer Unterschied liegt in der Art, wie mit Stresssituationen umgegangen wird. In gesunden Arbeitsumfeldern wird Stress als vorübergehende Belastung erkannt, die durch Unterstützung und Zusammenarbeit bewältigt werden kann. Toxische Jobs hingegen verschärfen Stress, indem sie die Ursachen ignorieren oder sogar verstärken.

Manchmal sind es die kleinen Dinge, die den Unterschied machen. Ein toxisches Umfeld zeigt sich oft in alltäglichen Interaktionen, wie:

- ✓ Ein Kollege, der niemals direkt antwortet, sondern Fragen ausweicht oder auf andere abschiebt
- ✓ Eine Vorgesetzte, die Ihre Ideen zunächst lobt, sie dann aber als ihre eigenen präsentiert
- ✓ Eine Arbeitskultur, in der niemand bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, und Fehler stets auf andere geschoben werden
- ✓ Oder ganz simpel: Die Stimmung im Büro. Wenn Lachen und informelle Gespräche vollständig verschwinden und durch eine bedrückende Stille ersetzt werden, ist das oft ein deutliches Zeichen dafür, dass die Dynamik nicht gesund ist.

Toxische Jobs werden nicht plötzlich toxisch. Sie entwickeln sich schrittweise, und oft sind Sie dann bereits emotional oder beruflich so involviert, dass Sie die Warnsignale verdrängen. Vielleicht rechtfertigen Sie das Verhalten eines Kollegen mit, »Er hat nur einen schlechten Tag«, oder hoffen, dass die Probleme »bald gelöst« werden. Wenn solche Muster immer wieder auftreten, ist es Zeit, genauer hinzusehen.



### Test: Normaler Stress oder toxische Dynamik?

Prüfen Sie die folgenden Arbeitssituationen und überlegen Sie, ob es sich um normalen Stress (a) oder eine toxische Dynamik (b) handelt. Notieren Sie Ihre Antworten und prüfen Sie anschließend die Auflösung.

1. Sie arbeiten an einem Projekt mit einer engen Deadline. Ihr Vorgesetzter weist Sie darauf hin, dass es in der Endphase etwas hektisch werden könnte, bietet aber zusätzliche Unterstützung an, um die Aufgabe zu bewältigen.
2. Ihre Teamleiterin kritisiert Ihre Arbeit vor anderen Teammitgliedern, ohne Ihnen vorher ein Feedback zu geben. Sie beendet die Besprechung mit den Worten: »Wir erwarten mehr von Ihnen.«
3. Sie merken, dass eine Kollegin wichtige Informationen nicht weiterleitet, die für Ihre Arbeit notwendig sind. Auf Nachfrage sagt sie, sie hätte es vergessen, obwohl es mehrmals passiert ist.
4. Ein Kollege hat sich bei einem gemeinsamen Projekt verrechnet. Als Sie ihn darauf ansprechen, entschuldigt er sich und bietet an, den Fehler gemeinsam zu korrigieren.

5. Ihr Chef bittet Sie, kurzfristig eine Präsentation zu übernehmen. Während der Präsentation stellt er vor dem Publikum infrage, warum Sie bestimmte Folien gewählt haben, obwohl Sie diese vorher gemeinsam besprochen hatten.
6. Ein Teammitglied übernimmt freiwillig zusätzliche Aufgaben, weil Sie gerade mit Ihrer eigenen Arbeit überlastet sind. Nach Abschluss des Projekts äußert er jedoch vor anderen, dass er wegen Ihrer Überforderung mehr leisten musste.
7. Sie haben einen Vorschlag für ein neues Verfahren, der in einer Besprechung abgelehnt wird. Ihre Chefin erklärt ausführlich, warum sie die Idee für unpraktisch hält, und bietet Ihnen an, das Konzept gemeinsam weiterzuentwickeln.
8. Ein Kollege bittet Sie, einen Teil seiner Aufgaben zu übernehmen, weil er familiäre Probleme hat. Wenig später hören Sie, dass er in der Zeit, in der er angeblich nicht verfügbar war, an einem anderen Projekt mitgearbeitet hat.
9. Ihr Team wurde in letzter Minute gebeten, zusätzliche Arbeiten für ein wichtiges Projekt zu übernehmen. Ihre Vorgesetzte lobt die Bemühungen und verspricht, die zusätzliche Arbeit in den künftigen Planungen zu berücksichtigen.
10. Nach einem Konflikt im Team spricht Ihr Vorgesetzter mit allen Beteiligten, versucht, die Situation zu verstehen, und bietet eine Mediation an, um Missverständnisse auszuräumen.

#### **Auflösung:**

1. a, 2. b, 3. b, 4. a, 5. b, 6. b, 7. a, 8. b, 9. a, 10. a

## **Toxisch, was ist das?**

Der Begriff »toxisch« wird fast inflationär verwendet, vor allem, wenn es um zwischenmenschliche Beziehungen geht. Aber was bedeutet ein toxisches Arbeitsumfeld wirklich? Am Arbeitsplatz zeigt sich Toxizität meist nicht in dramatischen Worten, sondern in alltäglichen Dynamiken, die langsam und zerstörerisch wirken.

- ✓ **Toxische Menschen nutzen oft emotionale Gewalt als eine ihrer stärksten Waffen.** Anders als physische Aggression ist diese Form von Gewalt subtil, oft schwer greifbar und hinterlässt keine sichtbaren Spuren – dafür aber umso tiefere psychische Wirkungen. Toxische Gewalt zeigt sich in Verhaltensweisen wie abwertenden Kommentaren, Manipulation und bewusstem Ausschluss. Es kann sich um Vorgesetzte handeln, die ständig Kritik üben, ohne Lösungswege anzubieten, oder Kollegen, die durch gezielte Intrigen ein Klima des Misstrauens schaffen.
- ✓ **Das Gefährliche an toxischen Dynamiken ist ihre Unsichtbarkeit.** Abfällige Bemerkungen wie »Das hättest du besser wissen müssen« oder ironische Komplimente wie »Für dich ist das ganz okay geworden« klingen harmlos, treffen aber gezielt das

Selbstbewusstsein. Psychische Gewalt tritt oft maskiert auf, getarnt als guter Rat-schlag oder vermeintliche Sorge.

- ✓ **Betroffene tragen diese Angriffe oft in sich, hinterfragen ihre Fähigkeiten und zweifeln an ihrem Wert.** Die Unsicherheit, die durch toxisches Verhalten entsteht, führt zu einem Gefühl der Isolation, das den Teufelskreis verstärkt: Je mehr die Opfer sich zurückziehen, desto stärker wirkt die Manipulation.
- ✓ **Ein toxisches Verhalten ist oft zielgerichtet, auch wenn es zunächst gar nicht so erscheint.** Es dient dazu, Macht zu erlangen, Kontrolle auszuüben oder Unsicherheiten beim Gegenüber zu verstärken. Es ist durchdringend und kontinuierlich, nicht situativ oder vorübergehend. Während schwierige Interaktionen von Zeit zu Zeit in jeder Beziehung oder Arbeitsumgebung auftreten können, zeichnet sich das Toxische dadurch aus, dass es keine Lösung oder Verbesserung anstrebt. Vielmehr perpetuiert es Konflikte und Ungleichgewichte.
- ✓ **Die zerstörerische Wirkung liegt dabei nicht nur im Moment selbst, sondern in den langfristigen Konsequenzen.** Toxisches Verhalten greift gezielt das Selbstbewusstsein, die Resilienz und die emotionale Stabilität des Gegenübers an. Betroffene zweifeln an sich selbst, ziehen sich zurück und verlieren oft die Fähigkeit, klare Grenzen zu setzen.
- ✓ **Häufig sind selbstbewusste und engagierte Menschen Ziele von toxischen Kollegen oder Vorgesetzten,** da ihre Stärken wie Loyalität oder Leistungsfähigkeit bewusst ausgenutzt werden.



*Toxisch* ist ein Verhalten oder eine Umgebung, die dauerhaft destruktiv wirkt, das Wohlbefinden anderer untergräbt und keine Möglichkeit zur Verbesserung oder gegenseitigen Entwicklung bietet. Es handelt sich um wiederkehrende Muster, die absichtlich oder durch Gleichgültigkeit Schäden verursachen und Respekt sowie Fairness vermissen lassen.

Der Begriff stammt ursprünglich aus der Welt der Gifte und weist auf etwas hin, das schädlich oder zerstörerisch ist. Am Arbeitsplatz beschreibt es Dynamiken oder Verhaltensweisen, die sich negativ auf das emotionale, psychische oder sogar physische Wohlbefinden auswirken.

Merkmale toxischer Verhaltensweisen sind:

- ✓ **Dauerhaftigkeit:** Es handelt sich nicht um isolierte Vorfälle, sondern um ein wiederkehrendes Muster.
- ✓ **Zerstörerische Absicht:** Sie haben das Ziel oder die Folge, anderen zu schaden – sei es durch emotionale Manipulation, Machtmissbrauch oder Ausgrenzung.
- ✓ **Absicht oder Gleichgültigkeit:** Toxisches Verhalten kann gezielt sein, aber auch aus einer völligen Ignoranz gegenüber den Bedürfnissen und Gefühlen anderer resultieren.
- ✓ **Fehlende Gegenseitigkeit:** Während gesunde Beziehungen von Respekt und Fairness geprägt sind, liegt in toxischen Dynamiken das Machtverhältnis immer auf einer Seite.

Oft beginnt eine vermeintlich gesunde Beziehung zu Kollegen oder Vorgesetzten ohne sichtbare Probleme – und kann über Jahre sogar harmonisch oder produktiv wirken.

Besonders tückisch ist, dass toxisches Verhalten nicht immer klar als solches erkannt wird. Zunächst mag es wie eine Ausnahme erscheinen – ein schlechter Tag, eine unglückliche Formulierung. Aber wenn sich Muster zeigen, beginnt das Toxische zu wirken. Im Arbeitsumfeld finden sich zahlreiche Möglichkeiten, um toxisch zu kommunizieren.



- ✓ **Abwertende Vergleiche:** »Warum kannst du nicht so gut arbeiten wie [Kollege XY]?«
- ✓ **Passiv-aggressive Kritik:** »Das ist ja mal ein interessanter Ansatz ... auch wenn es nicht wirklich funktioniert.«
- ✓ **Sabotage durch falsches Lob:** »Für jemanden mit deinen Fähigkeiten ist das Ergebnis doch gar nicht so schlecht.«
- ✓ **Untergraben von Kompetenzen:** »Lass mich das lieber machen, das ist wohl etwas zu kompliziert für dich.«
- ✓ **Herabsetzende Bemerkungen:** »Das hätte ich von dir wirklich nicht anders erwartet.«
- ✓ **Mobbing durch Ausschluss:** »Oh, wir dachten, du möchtest bei der Besprechung sowieso nichts beitragen.«
- ✓ **Manipulative Schuldzuweisungen:** »Wenn du dich nicht immer so anstellen würdest, hätten wir das längst fertig.«
- ✓ **Verdeckte Drohungen:** »Das wäre schon ärgerlich, wenn der Chef herausfindet, wie das gelaufen ist.«
- ✓ **Demütigungen vor anderen:** »Das war ja ein Paradebeispiel, wie man es nicht machen sollte, oder?«
- ✓ **Unterminieren von Selbstvertrauen:** »Bist du sicher, dass du das schaffst? Das wäre wirklich schlecht, wenn du uns jetzt hängen lässt.«

Auch wenn die Grenze nicht immer leicht zu ziehen ist, toxisch fängt an,

- ✓ wenn Respekt und Gleichwertigkeit verloren gehen
- ✓ wenn Kommunikation häufiger verletzt, statt zu fördern
- ✓ wenn Kritik abwertend wird, statt hilfreich zu sein
- ✓ wenn Grenzen systematisch überschritten werden



Auch ein Arbeitsumfeld, das lange Zeit gut war, kann toxisch werden. Veränderungen in der Dynamik, Machtverlagerungen, neue Kollegen, Führungswechsel oder schwelende Konflikte, die nicht angesprochen werden, können dazu führen, dass das Verhältnis kippt. Toxizität beginnt also nicht immer spektakulär, sondern oft in kleinen, kaum wahrnehmbaren Schritten – bis der Schaden unübersehbar wird.

Der entscheidende Punkt ist, dass Sie sich fragen: Fühlen Sie sich in Ihrer Umgebung oder Beziehung respektiert, sicher und unterstützt? Wenn die Antwort zunehmend Nein lautet, ist es wichtig, die Dynamik zu hinterfragen und Schritte zu unternehmen, um sich zu schützen. Toxisch beginnt dort, wo Sie sich nicht mehr gesehen, gehört oder geschätzt fühlen – und wo die Umwelt Ihre Werte und Grenzen wiederholt ignoriert.

Ein toxisches Arbeitsumfeld ist meist kein Zufall. Es entsteht durch eine Mischung aus destruktiven Persönlichkeiten und Strukturen, die solchen Verhaltensweisen Raum geben. Umso wichtiger ist es, solche Dynamiken zu erkennen, ihnen entgegenzutreten und sich vor langfristigen Schäden zu schützen.



Der Begriff lässt sich auf einen einfachen Satz reduzieren: Meine Arbeit tut mir nicht gut!

## Wie alles beginnt

Haben Sie sich jemals gefragt, warum Sie sich plötzlich unwohl fühlen, obwohl der Job lange Zeit gut lief? Warum Sie nach der Arbeit nach Hause gehen und sich erschöpft, unzufrieden oder sogar wertlos fühlen? Vielleicht haben Sie sich anfangs gesagt, dass es nur eine Phase ist – Stress, hohe Anforderungen, ein Projekt, das bald abgeschlossen ist. Was, wenn das Gefühl nicht verschwindet, sondern immer präsenter wird?

Toxische Dynamiken beginnen häufig mit einem Gefühl, das schwer in Worte zu fassen ist – ein leichtes Unbehagen, das sich in Ihrer täglichen Arbeit einschleicht. Vielleicht sind es kleine Momente, die zunächst keine große Bedeutung zu haben scheinen, aber mit der Zeit ein klares Bild ergeben.

Sie bemerken vielleicht,

- ✓ **dass Sie in Meetings kaum zu Wort kommen.** Ihre Ideen werden entweder ignoriert oder von anderen aufgegriffen, ohne dass Ihnen die Anerkennung gebührt. Sie fragen sich, ob Sie sich nicht klar genug ausgedrückt haben. Dieses Muster wiederholt sich.
- ✓ **dass Ihr Vorgesetzter Ihre Arbeit plötzlich kritisch hinterfragt,** obwohl zuvor alles reibungslos lief. Zuerst denken Sie, dass es sich um konstruktive Rückmeldungen handelt, mit der Zeit wird klar, dass die Kritik nicht lösungsorientiert ist, sondern abwertend. Aussagen wie »Das war nicht gut genug« oder »So etwas hätte ich von Ihnen nicht erwartet« häufen sich – ohne **konkrete Vorschläge zur Verbesserung.**
- ✓ **dass die Stimmung im Team ohne ersichtlichen Grund kippt.** Vielleicht haben Sie das Gefühl, dass Kollegen sich anders verhalten, wenn Sie den Raum betreten. Gespräche verstummen oder es wird über gemeinsame Projekte gesprochen, von denen Sie nichts wussten. Wenn Sie nachfragen, erhalten Sie vage Antworten wie »Das ist nichts Wichtiges« oder »Das ist schon geklärt«.

- ✓ **dass der Arbeitsdruck schleichend ansteigt.** Auch das kann ein Hinweis auf eine toxische Dynamik sein. Sie stellen fest, dass Ihnen immer mehr Aufgaben zugeteilt werden, während Kollegen scheinbar entlastet werden. Wenn Sie die zusätzlichen Belastungen ansprechen, wird Ihnen suggeriert, dass dies ein Zeichen von Vertrauen in Ihre Fähigkeiten sei. Ihre Überstunden häufen sich, und die Wertschätzung bleibt aus.
- ✓ **dass sich eine Atmosphäre entwickelt, in der Fehler niemals offen besprochen, sondern als Anlass für Beschämung genutzt werden.** Kleine Unachtsamkeiten werden zum großen Thema gemacht, und Sie fühlen sich zunehmend unsicher, weil Sie befürchten, dass jeder Ihrer Schritte überwacht wird.

Das sind nur einige Beispiele, die zeigen, dass toxische Dynamiken nicht immer laut und offensichtlich sind. Oft verstecken sie sich hinter professionellem Verhalten, das nur bei genauem Hinsehen seine destruktive Wirkung entfaltet. Wenn Ihr Gefühl noch vage ist, hilft es, die Strategien toxischer Menschen zu kennen und das Verhalten zu prüfen:

- ✓ **Beobachtung und Analyse:** Toxische Menschen beginnen oft mit einer stillen Analyse ihrer Umgebung. Sie achten darauf, wer im Team verletzlich wirkt, wer nach Anerkennung sucht oder wer besonders loyal ist. Solche Eigenschaften werden gezielt ausgenutzt. Beispielsweise könnte ein Vorgesetzter einen ehrgeizigen Mitarbeiter loben, nur um ihn später mit unrealistischen Aufgaben zu überfordern. Oder eine Kollegin macht scheinbar einfühlsame Bemerkungen, nur um Ihre Schwächen zu erkennen und sie gegen Sie zu verwenden.
- ✓ **Der »Join-up« (der Vertrag):** In dieser Phase baut die toxische Person Vertrauen auf. Sie sucht gezielt den Kontakt, bietet ihre Hilfe an oder stellt sich als Mentor dar. Ein Chef könnte Sie auffordern, »eng mit ihm zusammenzuarbeiten«, während er sich dadurch mehr Kontrolle über Ihre Arbeit verschafft. Eine Kollegin könnte Ihnen ihre Unterstützung bei einem schwierigen Projekt anbieten, nur um später Ihren Beitrag herunterzuspielen.
- ✓ **Manipulation:** Hat die toxische Person erst einmal Ihr Vertrauen, beginnt sie, die Kontrolle über die berufliche Beziehung zu übernehmen. Manipulation geschieht oft schleichend und in kleinen Schritten. Ein Kollege könnte beispielsweise Ihre Ideen bei Besprechungen als seine eigenen präsentieren. Oder eine Chefin formuliert Kritik so, dass sie wie ein Ratschlag klingt, Ihnen aber ein ungutes Gefühl gibt: »Ich sehe, dass du dich wirklich bemüht, aber vielleicht solltest du jemanden fragen, der mehr Erfahrung hat.«
- ✓ **Kontrolle und Isolation:** Mit zunehmender Kontrolle wird die toxische Dynamik immer belastender. Die Person könnte Sie bewusst isolieren, indem sie Informationen zurückhält, Sie nicht in wichtige Entscheidungen einbezieht oder subtile Gerüchte streut, die Ihre Reputation untergraben. Ein Beispiel ist der Kollege, der anderen erzählt, dass Sie »schwer zu erreichen« seien, obwohl er bewusst keine E-Mails weiterleitet.
- ✓ **Gezielte Kritik:** Toxische Menschen suchen gezielt Fehler in Ihrer Arbeit, selbst wenn diese trivial sind, um Sie herabzusetzen.
- ✓ **Emotionales Ping-Pong:** Nach einer Phase von Kritik oder Druck folgt plötzliche Freundlichkeit oder Anerkennung, um Sie in einer ständigen emotionalen Unsicherheit zu halten.

- ✓ **Mikromanagement:** Ein Vorgesetzter überwacht jede Kleinigkeit Ihrer Arbeit, ohne Ihnen Raum für eigene Entscheidungen zu lassen.
- ✓ **Gezielte Ablenkung:** Sie werden ständig mit unwichtigen Aufgaben überhäuft, damit Sie nicht an den Projekten arbeiten können, die für Ihre Karriere entscheidend wären.
- ✓ **Abwertung vor anderen:** In Meetings oder vor dem Team werden Ihre Leistungen heruntergespielt oder ins Lächerliche gezogen.
- ✓ **Schuldzuweisungen:** Fehler werden immer Ihnen angelastet, selbst wenn sie außerhalb Ihres Verantwortungsbereichs liegen.

Rückblickend lässt sich der Beginn toxischer Dynamiken häufig an einem bestimmten Muster erkennen: Der toxische Mensch sucht aktiv nach Bestätigung und bindet sein Gegenüber emotional an sich. Durch gezielte Fragen oder Kommentare wird eine Art unausgesprochener »Vertrag« geschaffen, in dem der andere immer wieder beweisen muss, wie wertvoll die Beziehung oder Zusammenarbeit ist.



Es geht nicht darum, gemeinsam Vertrauen aufzubauen, sondern darum, eine emotionale Abhängigkeit herzustellen.

Sie werden immer wieder in Situationen gebracht, in denen Sie beteuern müssen, wie wichtig Ihnen etwas ist – sei es durch Loyalität, Engagement oder Anpassung. Im Nachhinein erscheint diese Phase oft wie der erste Schritt in eine Falle, die zunächst unsichtbar war. Ein paar Beispiele für abhängig machende Kommunikation.



- ✓ Sind Sie bereit, Ihre Loyalität zum Team zu bewahren, auch wenn sich die Umstände ändern?
- ✓ Werde ich in der Planung und Entscheidungsfindung stets einen festen Platz haben, auch wenn unerwartete Schwierigkeiten auftreten?
- ✓ Glauben Sie daran, dass unsere Zusammenarbeit langfristig erfolgreich bleibt, auch wenn wir Rückschläge erleben?
- ✓ Kann ich darauf zählen, dass Sie in Krisensituationen an meiner Seite stehen und Verantwortung übernehmen?
- ✓ Sind Sie bereit, in stressigen Phasen eine Stütze im Team zu sein und Ruhe in schwierige Situationen zu bringen?
- ✓ Kann ich darauf vertrauen, dass Sie ehrlich Feedback geben, auch wenn es unangenehme Themen betrifft?
- ✓ Werde ich darauf zählen können, dass Sie meine Entscheidungen respektieren und Rücksicht auf meine Zuständigkeiten nehmen?
- ✓ Sind Sie weiterhin engagiert, unsere gemeinsamen Ziele zu erreichen und Herausforderungen mit Weitblick zu meistern?

- ✓ Werden Sie offen für Gespräche sein, die den Erfolg unserer Zusammenarbeit sichern, auch wenn sie nicht einfach sind?
- ✓ Kann ich darauf vertrauen, dass Sie sensible Informationen schützen und nicht ohne Absprache weitergeben?
- ✓ Sind Sie bereit, Fehler diskret zu behandeln und mit mir zusammenzuarbeiten, um sie zu korrigieren, statt sie unnötig zu thematisieren?

Solche Sätze können in einem gesunden Arbeitsumfeld tatsächlich wertvoll sein. Sie fördern das gegenseitige Vertrauen, stärken den Zusammenhalt und schaffen ein Klima, in dem Loyalität und Unterstützung aufrichtig gelebt werden. Wenn ein Teammitglied beispielsweise sagt: »Kann ich mich darauf verlassen, dass du mich beim Projekt unterstützt, egal wie schwierig es wird?«, könnte dies in einem positiven Kontext einfach eine Bitte um Unterstützung sein, die das Miteinander fördert und Zusammenarbeit auf ein solides Fundament stellt.



Besonders loyale und freundliche Menschen, die großen Wert auf ihre Zusagen legen, stehen in solchen Situationen vor erheblichen Herausforderungen. Ihre natürliche Bereitschaft, zu helfen und zu ihrem Wort zu stehen, wird von toxischen Personen ausgenutzt. Sie fühlen sich emotional verpflichtet, ihre Versprechen einzuhalten, selbst wenn sie merken, dass sie sich dabei selbst schaden.

Wenn Sie toxischen Menschen solche Zusagen geben, treten Sie in einen Teufelskreis: Je mehr Zusagen Sie machen, desto stärker wird die Bindung – und desto schwerer fällt es Ihnen, sich aus dieser Dynamik zu lösen. Die toxische Person erreicht damit ihr Ziel: totale Kontrolle und ein Gefühl der Verpflichtung, das ihr Macht über andere verschafft.

Die eigentliche Zerstörungskraft solcher manipulativ eingesetzten Sätze liegt darin, dass sie das natürliche Bedürfnis nach Loyalität und Verlässlichkeit gegen die Betroffenen selbst richten. Als Betroffene, als Opfer eines toxischen Menschen fühlen Sie sich gefangen zwischen dem Wunsch, ihre Werte zu leben, und dem Wissen, dass diese Bindung sie in eine ungesunde Dynamik verstrickt. Erkennen und sich abgrenzen zu können, ist der erste Schritt, um sich aus der Falle zu befreien.



Die Absichten des Gegenübers können Sie einfach testen, sagen Sie zu derartigen Fragen einfach mal Nein und warten Sie die Reaktion ab.

## Die Geheimnis-Falle

Klatsch und Tratsch üben eine besondere Faszination aus. Im hektischen Alltag eines Arbeitsumfelds bieten sie eine willkommene Ablenkung, eine Gelegenheit, sich mit anderen auszutauschen und sich auf informelle Weise verbunden zu fühlen. Das Teilen von Insiderinformationen – sei es über neue Projekte, die Chefetage oder die persönlichen Eigenheiten der Kollegen – schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit. Wer Geheimnisse kennt oder an Diskussionen beteiligt wird, fühlt sich oft privilegiert, als Teil eines inneren Kreises, der mehr weiß als andere.

Menschen haben das Bedürfnis, sich einzuordnen, Muster zu erkennen und sich durch gemeinsame Erfahrungen näherzukommen. Klatsch erfüllt das Bedürfnis auf eine scheinbar harmlose Weise. Dabei handelt es sich jedoch um ein zweischneidiges Schwert: Was als lockeres Gespräch beginnt, kann schnell in gezielte Ausgrenzung oder Manipulation münden.

Während Klatsch und Tratsch oft spontan entstehen, nutzen toxische Menschen gezielt die Macht von Geheimnissen, um Kontrolle auszuüben. Sie greifen den natürlichen Wunsch nach Zugehörigkeit und Verbindung auf und drehen diesen zu ihrem Vorteil. Indem sie angebliche Insiderinformationen oder vertrauliche Details gezielt weitergeben, erzeugen sie eine Dynamik, die andere in eine schwierige Lage bringt.

Der Übergang von harmloser Plauderei zu manipulativer Taktik ist oft fließend. Was zunächst wie ein freundschaftlicher Austausch wirkt, verwandelt sich in ein Werkzeug, um Teams zu spalten, Misstrauen zu säen oder Einzelpersonen zu isolieren. Besonders gefährlich wird es, wenn die toxische Person bewusst falsche oder verzerrte Informationen streut. Manipulierte Geheimnisse dienen nicht mehr dem Austausch, sondern der Kontrolle.



Klatsch verbindet, aber wenn er zur Waffe wird, kann er Arbeitsbeziehungen nachhaltig schädigen.

Geheimnisse, die mit gezielten Absichten genutzt werden, entfalten eine zerstörerische Wirkung, die Teams auseinanderreißen und Einzelpersonen in ihrem Selbstwertgefühl erschüttern kann.

Es ist wichtig, dass Sie informelle Plauderei von toxischen Geheimnissen unterscheiden lernen. Das kann Ihnen helfen, sich vor schädlichen Dynamiken zu schützen.

Geheimnisse spielen in vielen Arbeitsumfeldern eine wichtige Rolle.

- ✓ **In einer gesunden Arbeitsumgebung** können sie Vertrauen aufbauen, sensible Informationen schützen oder helfen, eine Atmosphäre des Respekts zu bewahren. Geheimnisse werden mit Sorgfalt behandelt und dienen der Zusammenarbeit.
- ✓ **In toxischen Arbeitsumfeldern** verwandeln sie sich in mächtige Waffen, die gezielt eingesetzt werden, um

- Macht zu gewinnen
- Teams zu spalten
- Einzelpersonen zu kontrollieren
- Verwirrung zu stiften
- Beziehungen zu sabotieren

Dabei scheuen sie auch nicht, Geheimnisse zu erfinden, um ihre Ziele zu erreichen. Erfundene oder verdrehte »Wahrheiten«

- erzeugen Misstrauen,
- zwingen betroffene Personen in unklare Loyalitäten und
- erschweren offene Kommunikation.



Besonders gefährlich wird es, wenn die Geheimnisse herauskommen – oft wird dann die Person, die das Geheimnis bewahrt hat, zur Zielscheibe von Kritik oder Schuldzuweisungen.

Häufig werden Geheimnisse am Arbeitsplatz bewusst manipuliert oder sogar erfunden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Solche Geheimnisse dienen nicht dazu, Vertrauen aufzubauen, sondern Beziehungen zu testen oder Konflikte zu schaffen. Sie fragen sich vielleicht: »Warum sollte jemand so etwas tun?« Die Antwort liegt in der Kontrolle. Indem toxische Menschen andere in Vertraulichkeiten einbinden, können sie die Dynamik im Team manipulieren und sich selbst in eine Machtposition bringen.



Eine toxische Kollegin könnte behaupten, dass die Führungsebene eine wichtige Entscheidung bereits getroffen hat, zum Beispiel wer entlassen wird – etwas, was eigentlich nicht stimmt. Sie teilt diese Information nur mit ausgewählten Personen und bittet sie, die »sensible« Information nicht weiterzugeben. Ziel ist es, Misstrauen und Unsicherheit im Team zu säen und sich gleichzeitig als vertrauenswürdige Insiderin darzustellen.

Wie toxische Menschen Geheimnisse nutzen, um zu kontrollieren und zu spalten:

- ✓ **Selektive Vertraulichkeit:** Toxische Personen teilen bestimmte Informationen nur mit ausgewählten Personen und betonen, dass solche Vertraulichkeit ein Zeichen von Vertrauen ist. Damit isolieren sie die betroffene Person vom Rest des Teams und schaffen eine unausgesprochene Verpflichtung.
- ✓ **Erfundene Konflikte:** Durch die Weitergabe von falschen Informationen, wie angebliche Kritik oder abwertende Kommentare von Teammitgliedern, wird bewusst Misstrauen geschürt. Die Betroffenen beginnen, einander zu meiden oder anzufinden, während die toxische Person außen vor bleibt und ihre Kontrolle über das Team verstärkt.
- ✓ **Manipulative Loyalitätstests:** Geheimnisse werden genutzt, um die Loyalität der Betroffenen zu prüfen. »Ich sage dir das, weil ich dir vertraue. Aber du darfst es auf keinen Fall weitersagen.« Falls die Person das Geheimnis bewahrt, wird sie weiter in die toxische Dynamik eingebunden. Falls nicht, nutzt die toxische Person dies, um sie als illoyal darzustellen.
- ✓ **Missbrauch vertraulicher Informationen:** Toxische Menschen sammeln oft vertrauliche Informationen, nur um sie später gegen die Betroffenen einzusetzen. Das kann von privaten Details bis hin zu beruflichen Fehlern reichen, die bewusst aufgedeckt werden, um die Person in Verlegenheit zu bringen oder zu isolieren.

## Umgang mit Geheimnissen

### Gesunder Umgang mit Geheimnissen

Ein Teamleiter bespricht mit einer Mitarbeiterin eine geplante Änderung im Arbeitsprozess, die noch nicht final beschlossen ist. Er bittet darum, das Wissen vorerst nicht zu teilen, da die Details noch geklärt werden müssen. Der Kontext wird klar kommuniziert, und die Vertraulichkeit dient dem Schutz des gesamten Teams, um Unsicherheit und Spekulationen zu vermeiden. Kurz darauf informiert der Teamleiter transparent die gesamte Abteilung.

### Manipulative Nutzung eines Geheimnisses

Eine toxische Kollegin erzählt einem Teammitglied, dass ein anderer Kollege angeblich versucht, ihre Arbeit schlecht darzustellen. Sie sagt: »Ich wollte dir das nur sagen, weil ich dich mag und dich schützen möchte, aber bitte erzähl ihm nichts davon.« Das betroffene Teammitglied beginnt, dem angeblichen Kritiker zu misstrauen, und zieht sich zurück. Später stellt sich heraus, dass die Kollegin die ganze Geschichte erfunden hat, um die Beziehung zwischen den beiden zu zerstören. Gleichzeitig positioniert sie sich selbst als vertrauenswürdige Verbündete und baut ihre Kontrolle über das Team aus.

Doch wie können Sie sich schützen?

- ✓ **Hinterfragen Sie den Zweck des Geheimnisses:** Überlegen Sie, ob das Geheimnis wirklich der Zusammenarbeit dient oder ob es Misstrauen und Unsicherheit fördert.
- ✓ **Vermeiden Sie isolierende Vertraulichkeiten:** Wenn Ihnen ein Geheimnis anvertraut wird, prüfen Sie, ob es sinnvoll ist, die betroffene Person oder das gesamte Team direkt einzubeziehen.
- ✓ **Kommunizieren Sie offen:** Geheimnisse, die die Teamdynamik beeinträchtigen, sollten offen angesprochen werden. Wenn Sie unsicher sind, ob das Geheimnis schädlich ist, ziehen Sie das Team oder eine neutrale Person hinzu.
- ✓ **Prüfen Sie die Motive:** Wenn ein Kollege oder Vorgesetzter Ihnen ein Geheimnis verrät, fragen Sie sich, warum diese Information gerade Ihnen anvertraut wurde und welchen Nutzen die Person daraus ziehen könnte.
- ✓ **Seien Sie vorsichtig bei erfundenen Konflikten:** Wenn Sie hören, dass jemand schlecht über Sie gesprochen haben soll, suchen Sie das direkte Gespräch mit der betreffenden Person. Oft lassen sich solche Missverständnisse klären, bevor sie eskalieren.
- ✓ **Besprechen Sie Zweifel im Team:** Sollten Sie das Gefühl haben, dass ein Geheimnis Spaltungen fördert oder Ihnen schaden könnte, ziehen Sie das gesamte Team in die Kommunikation ein. Offenheit ist ein starkes Mittel, um Manipulation zu entlarven und gemeinsame Lösungen zu finden.

Geheimnisse können in einer gesunden Arbeitsumgebung Vertrauen stärken. In den Händen toxischer Menschen jedoch werden sie zu mächtigen Werkzeugen, um Kontrolle auszuüben, Teams zu spalten und Misstrauen zu säen. Der Schlüssel liegt darin, solche Dynamiken frühzeitig zu erkennen und bewusst gegenzusteuern, bevor sie großen Schaden anrichten.

## Toxische Positivität: Wenn nett sein zum Problem wird

Ein freundliches, harmonisches Arbeitsumfeld ist der Traum vieler Menschen – und das aus gutem Grund. Teams, die respektvoll und unterstützend miteinander umgehen, fördern Vertrauen, Kreativität und Produktivität. In einem solchen Klima fühlen sich Mitarbeiter sicher, ihre Meinungen zu äußern, Risiken einzugehen und sich gegenseitig zu unterstützen. Harmonie stärkt die Verbindung zwischen Teammitgliedern, reduziert Konflikte und schafft eine positive Arbeitskultur, die den Zusammenhalt und die Motivation fördert.

Freundlichkeit spielt dabei eine zentrale Rolle. Ein nettes Wort, ein unterstützender Kommentar oder einfach das Gefühl, dass die Kollegen füreinander da sind, steigern die Zufriedenheit und das Engagement. Studien zeigen, dass Menschen in Teams mit einer positiven Grundstimmung produktiver arbeiten, seltener krank werden und loyaler gegenüber dem Unternehmen sind.

Harmonie wird dann gefährlich, wenn sie wichtiger wird als Offenheit und Ehrlichkeit. In solchen Fällen kann die Angst, Konflikte zu erzeugen, dazu führen, dass Probleme nicht mehr angesprochen werden. Teammitglieder meiden kritische Gespräche, um die freundliche Atmosphäre nicht zu stören, und die Kultur des »Immer-positiv-Seins« verdrängt die Realität.

Ein solches Umfeld kann dazu führen, dass

- ✓ Herausforderungen ignoriert,
- ✓ Fehler verschwiegen und
- ✓ Meinungsverschiedenheiten unterdrückt werden.
- ✓ Mitarbeiter sich zunehmend gezwungen fühlen, ihre wahren Gedanken und Gefühle zurückzuhalten, um nicht als »schwierig« oder »negativ« zu gelten.

Toxische Positivität wird besonders gefährlich, wenn Führungskräfte die Harmonie fördern, ohne Raum für kritische Reflexion zu lassen. Aussagen wie »Das ist doch nicht so schlimm« oder »Wir konzentrieren uns auf das Positive« mögen harmlos erscheinen, aber sie schaffen ein Klima, in dem echte Lösungen blockiert werden.



*Toxische Positivität* beschreibt eine übermäßige und unangemessene Betonung von positivem Denken und Optimismus, die andere Perspektiven oder Emotionen verdrängt. Sie entsteht, wenn negative Gefühle wie Frustration, Kritik oder Zweifel systematisch ignoriert, abgetan oder abgewertet werden, weil sie als

störend oder unangemessen gelten. In einem toxisch positiven Umfeld wird von den Betroffenen erwartet, stets optimistisch zu bleiben, unabhängig davon, ob die Situation das erlaubt.

## Folgen toxischer Positivität

Toxische Positivität hat eine ganze Reihe von Gefahren:

- ✓ **Probleme werden ignoriert:** In einem Umfeld der toxischen Positivität werden Herausforderungen oft heruntergespielt oder gar nicht erst angesprochen. Anstatt Schwierigkeiten offen zu benennen und anzugehen, wird darauf vertraut, dass »alles von selbst gut wird«. Das führt dazu, dass kleine Probleme eskalieren und schließlich schwerwiegende Konsequenzen haben können.
- ✓ **Fehlende Konfliktlösung:** Konflikte sind in jedem Team unvermeidlich – und oft notwendig, um Weiterentwicklung und Innovation zu fördern. In einer Kultur, die Konflikte vermeidet, bleiben Differenzen ungelöst, und das Vertrauen im Team beginnt zu bröckeln. Langfristig entstehen Spannungen, die die Zusammenarbeit behindern.
- ✓ **Unterdrückung negativer Gefühle:** In einem toxisch positiven Umfeld fühlen sich Mitarbeiter schuldig, wenn sie Frustration, Unsicherheit oder Kritik äußern. Negative Gefühle werden als »störend« empfunden, was dazu führt, dass Betroffene sie unterdrücken und sich zunehmend isoliert fühlen.
- ✓ **Konstruktive Kritik wird blockiert:** Feedback ist ein zentraler Bestandteil jeder erfolgreichen Zusammenarbeit. Toxische Positivität macht es schwierig, ehrliche Rückmeldungen zu geben. Kritik wird als Bedrohung für die Harmonie wahrgenommen und daher vermieden, wodurch wichtige Verbesserungschancen ungenutzt bleiben.
- ✓ **Fehlende Authentizität und Misstrauen:** Ein Arbeitsumfeld, das ausschließlich auf Positivität setzt, fühlt sich schnell unecht an. Mitarbeiter merken, dass ihre echten Sorgen keinen Platz haben, und beginnen, sich zurückzuziehen. Dies schwächt die Teamdynamik und schürt Misstrauen.
- ✓ **Kein Ausschöpfen der Teampotenziale:** Mitarbeiter, die sich nicht trauen, Kritik zu äußern, können nicht ihr volles Potenzial entfalten.
- ✓ **Keine ideale Umsetzung von Projekten:** Projekte werden möglicherweise nicht so gut umgesetzt, wie sie könnten, weil Schwierigkeiten ignoriert werden.
- ✓ **Schwindende Motivation:** Die Motivation leidet, wenn Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Sorgen nicht gehört werden.



Toxische Positivität hat oft den Anschein von Harmonie, verhindert aber tatsächlich Authentizität und gesunde Kommunikation.

Beispiele für toxische Positivität sind:



✓ **Team**

- Situation: Ein Teammitglied spricht an, dass die Arbeitsbelastung zu hoch ist und die Deadlines kaum einzuhalten sind.
- Reaktion: »Ach, du schaffst das schon! Wir sind ein starkes Team, das packen wir!«

Warum toxisch? Anstatt das Problem anzuerkennen und mögliche Lösungen zu finden, wird die Belastung abgetan. Das Teammitglied fühlt sich nicht ernst genommen und ist weiterhin überfordert.

✓ **Führungskraft**

- Situation: Ein Vorgesetzter bemerkt, dass die Produktivität im Team sinkt und dass die Stimmung angespannt ist.
- Reaktion: »Lasst uns einfach positiv bleiben und uns darauf konzentrieren, wie gut wir sonst immer arbeiten!«

Die Reaktion ignoriert die zugrunde liegenden Ursachen der Probleme und verhindert eine echte Auseinandersetzung mit den Herausforderungen.

✓ **Kommunikation**

- Situation: Eine Mitarbeiterin äußert, dass sie sich in einem Meeting unfair behandelt gefühlt hat.
- Reaktion: »Denk einfach nicht mehr daran, konzentrier dich auf die positiven Dinge!«

Diese Antwort leugnet die Gefühle der Mitarbeiterin und entzieht sich einer Klärung des Konflikts.

✓ **Fehlerkultur**

- Situation: Ein Projekt verläuft nicht wie geplant, und das Team diskutiert die Gründe dafür.
- Reaktion: »Wir sollten uns nicht mit der Vergangenheit aufhalten, sondern nach vorne schauen!«

Obwohl der Optimismus gut gemeint ist, wird verhindert, dass Fehler analysiert und daraus gelernt wird.

✓ **Arbeitsumfeld**

- Situation: Ein Unternehmen steht vor schwierigen Entscheidungen, und Mitarbeiter äußern Unsicherheiten über ihre Zukunft.

- Reaktion: »Es wird alles gut! Macht euch keine Sorgen, wir müssen einfach positiv bleiben.«

Diese Aussage ignoriert die berechtigten Sorgen der Mitarbeiter und bietet keine konkreten Lösungen oder Klarheit.

Bei toxischer Positivität herrscht oberflächliche Harmonie, während im Hintergrund Probleme und Spannungen schwelen.

Langfristig führt das zu einer Arbeitskultur, die Unsicherheit statt Vertrauen schafft. Neue Mitarbeiter passen sich schnell an die unausgesprochene Regel an, dass »alles immer gut sein muss«, und das Team verliert an Authentizität und Ehrlichkeit.

Wie können Sie sich und Ihr Team vor toxischer Positivität schützen?

- ✓ **Harmonie als Werkzeug, nicht als Ziel:** Harmonie sollte ein Mittel sein, um Zusammenarbeit und Vertrauen zu fördern, nicht ein Selbstzweck, der Ehrlichkeit und Offenheit verhindert. Erinnern Sie sich daran, dass echte Harmonie durch das Annehmen von Unterschieden und Konflikten gestärkt wird.
- ✓ **Offene Kommunikation fördern:** Schaffen Sie Räume, in denen Mitarbeiter Bedenken und Kritik äußern können, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen. Betonen Sie, dass negative Gefühle genauso wichtig sind wie positive – beide tragen zur Weiterentwicklung bei.
- ✓ **Probleme klar benennen:** Ermutigen Sie Teammitglieder, Herausforderungen direkt anzusprechen. Zeigen Sie, dass das Ziel nicht darin besteht, Schuld zuzuweisen, sondern Lösungen zu finden.
- ✓ **Kritik wertschätzen:** Machen Sie deutlich, dass Kritik nicht das Ende von Harmonie bedeutet, sondern eine Gelegenheit ist, Dinge zu verbessern. Geben Sie konstruktives Feedback und ermutigen Sie andere, dasselbe zu tun.
- ✓ **Vielfalt von Emotionen akzeptieren:** Sorgen, Frustration und Unsicherheiten sind normale Bestandteile des Arbeitslebens. Zeigen Sie Verständnis, wenn Teammitglieder solche Gefühle äußern, und helfen Sie ihnen, produktive Wege zu finden, damit umzugehen.

Harmonie und Freundlichkeit sind wertvolle Elemente einer positiven Arbeitskultur, sie dürfen nicht auf Kosten von Offenheit und Ehrlichkeit gehen.



Ein Team, das in der Lage ist, sowohl positive als auch negative Emotionen zu akzeptieren, ist stärker, kreativer und langfristig erfolgreicher. Toxische Positivität hingegen mag kurzfristig den Anschein von Stabilität vermitteln, sie verhindert aber echtes Wachstum und Zusammenarbeit. Der Schlüssel liegt darin, eine Balance zu finden, die sowohl Freundlichkeit als auch Authentizität ermöglicht.

## Toxische Menschen und toxische Positivität: Ein perfekter Nährboden

Toxische Positivität bietet für toxische Menschen eine ideale Grundlage, um ihre manipulativen Strategien unauffällig einzusetzen und ihre Machtposition zu stärken.



Für toxische Menschen ist toxische Positivität oft ein willkommener Nährboden.

- ✓ Die übermäßige Betonung von Harmonie und Optimismus, die negative Gefühle und Kritik verdrängt, schafft ein Umfeld, in dem toxische Menschen ungestört agieren können. Warum? Toxische Positivität schafft eine Arbeitskultur, in der Konflikte und Kritik als Störungen der Harmonie betrachtet werden. In einem solchen Umfeld ist es schwer, toxisches Verhalten offen anzusprechen, da Beschwerden oder Kritik häufig als negativ oder unangebracht wahrgenommen werden. Solch ein Umfeld bringt Betroffene oft dazu, zu schweigen, was toxischen Menschen erlaubt, ihre destruktiven Handlungen ungestört fortzusetzen.
- ✓ Die Konfliktvermeidung spielt toxischen Menschen besonders in die Hände. In einem Team, das Spannungen um jeden Preis vermeiden möchte, können subtile Manipulationen und Intrigen ungehindert platziert werden. Da solche Probleme selten angesprochen oder geklärt werden, bleiben sie unbemerkt, während die toxische Person ihre Macht im Verborgenen stärkt.
- ✓ In einer Kultur, die immer positiv bleiben will, wird von den Teammitgliedern erwartet, ruhig und optimistisch zu bleiben, selbst wenn sie Ungerechtigkeiten oder Manipulation erleben. Negative Emotionen werden unterdrückt, was toxischen Menschen ermöglicht, die Stimmung zu dominieren und ihr Verhalten vor Kritik zu schützen.
- ✓ Die scheinbare Harmonie in einem solchen Arbeitsumfeld erzeugt ein falsches Sicherheitsgefühl. Teammitglieder glauben, in einer unterstützenden Umgebung zu arbeiten, während toxische Menschen diese Fassade nutzen, um unauffällig ihre Strategien umzusetzen. Indem sie sich als Teil des harmonischen Systems tarnen, vermeiden sie Aufmerksamkeit und Konsequenzen.
- ✓ Aussagen wie »Warum bist du so negativ?« oder »Das brauchen wir hier nicht« verstärken die Isolation der Betroffenen. Wer toxisches Verhalten anspricht, wird häufig als Störer dargestellt, was zu Schuldgefühlen und weiterem Rückzug führt. Damit wird den toxischen Menschen geholfen, ihre Macht zu festigen und ihre Strategien erfolgreich weiterzuverfolgen.

Toxische Menschen nutzen toxische Positivität oft gezielt aus, indem sie Probleme leugnen, Harmonie missbrauchen und sich als unterstützende Teammitglieder inszenieren. Sätze wie »Das ist alles nicht so schlimm« oder »Wir sollten uns auf das Positive konzentrieren« verhindern eine ernsthafte Auseinandersetzung mit ihrem Verhalten. Gleichzeitig nutzen sie das Bedürfnis nach Harmonie, um Kritik an ihnen als unangemessen darzustellen, und bauen durch vorgetäuschte Unterstützung Vertrauen auf, das sie für ihre eigenen Ziele missbrauchen.

## Test: Arbeiten Sie in einem Umfeld mit toxischer Positivität?



Bitte schätzen Sie Ihre berufliche Situation anhand der folgenden Aussagen ein.

### Umgang mit Problemen

- a. Probleme werden offen angesprochen und gemeinsam gelöst.
- b. Probleme werden erwähnt, aber oft heruntergespielt oder verschoben.
- c. Probleme werden ignoriert oder als unwichtig abgetan.

### Reaktion auf Kritik

- a. Kritik wird angenommen und als Chance zur Verbesserung genutzt.
- b. Kritik wird akzeptiert, aber oft relativiert, um die Stimmung nicht zu belasten.
- c. Kritik wird abgelehnt oder als unangemessen dargestellt.

### Emotionen am Arbeitsplatz

- a. Alle Emotionen, ob positiv oder negativ, werden akzeptiert und wertgeschätzt.
- b. Negative Emotionen werden geduldet, aber schnell abgetan oder übergangen.
- c. Negative Emotionen sind unerwünscht und werden als störend empfunden.

### Konflikte im Team

- a. Konflikte werden offen angesprochen und respektvoll gelöst.
- b. Konflikte werden zwar wahrgenommen, aber oft schnell »beigelegt«.
- c. Konflikte werden vermieden oder totgeschwiegen.

### Reaktionen auf Frustration oder Stress

- a. Belastungen werden offen geteilt, und es wird aktiv nach Unterstützung gesucht.
- b. Belastungen werden erwähnt, aber mit Phrasen wie »Das schaffen wir schon« schnell abgetan.
- c. Belastungen werden ignoriert oder als persönliches Problem dargestellt.

### **Feedbackkultur**

- a. Feedback, ob positiv oder negativ, wird geschätzt und gefördert.
- b. Feedback wird nur dann akzeptiert, wenn es die positive Grundstimmung nicht beeinträchtigt.
- c. Feedback wird oft als Angriff oder Kritik an der Teamharmonie gewertet.

### **Teamharmonie**

- a. Harmonie wird durch Offenheit und die Akzeptanz von Unterschieden gefördert.
- b. Harmonie steht an erster Stelle, auch wenn dafür unangenehme Themen umgangen werden.
- c. Harmonie wird zum Selbstzweck, und alles, was sie stören könnte, wird unterdrückt.

### **Bewältigung von Fehlern**

- a. Fehler werden offen angesprochen und als Lernchance betrachtet.
- b. Fehler werden angesprochen, aber schnell relativiert, um die positive Grundstimmung zu bewahren.
- c. Fehler werden ignoriert oder als Bedrohung für die Teamdynamik dargestellt.

### **Kommunikation über schwierige Themen**

- a. Schwierige Themen werden offen und respektvoll diskutiert.
- b. Schwierige Themen werden angesprochen, aber oft verharmlost oder verschoben.
- c. Schwierige Themen werden als Störfaktor betrachtet und gemieden.

### **Atmosphäre im Team**

- a. Ich fühle mich wohl, alle Themen – ob positiv oder negativ – anzusprechen.
- b. Ich fühle mich manchmal zögerlich, kritische Themen anzusprechen, um niemanden zu verärgern.
- c. Ich vermeide es, kritische Themen anzusprechen, da ich weiß, dass sie unerwünscht sind.

**Auswertung**

- ✓ **Überwiegend a):** Ihr Arbeitsumfeld zeigt wenig Anzeichen von toxischer Positivität. Es gibt Raum für ehrliche Kommunikation und eine gesunde Balance zwischen Optimismus und kritischem Denken.
- ✓ **Überwiegend b):** Ihr Arbeitsumfeld weist einige Anzeichen von toxischer Positivität auf. Negative Gefühle oder Kritik werden zwar geduldet, aber oft nicht ausreichend behandelt. Achten Sie darauf, wie sich die Arbeitskultur entwickelt, und fördern Sie Offenheit im Umgang mit Herausforderungen.
- ✓ **Überwiegend c):** Ihr Arbeitsumfeld zeigt deutliche Anzeichen von toxischer Positivität. Negative Gefühle, Kritik und Herausforderungen werden systematisch ignoriert oder unterdrückt, was langfristig zu Frustration und einem Mangel an Authentizität führen kann. Überlegen Sie, wie Sie diese Dynamik ansprechen können, und ziehen Sie professionelle Unterstützung in Betracht, um eine bessere Arbeitskultur zu schaffen.

