

Toxische Führung erkennen – wenn Arbeit krank macht

Warum destruktives Führungsverhalten die psychische Gesundheit gefährden kann

Führungskräfte prägen das Arbeitsklima maßgeblich. Eine wertschätzende Führung kann Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit fördern. Umgekehrt kann ein dauerhaft destruktiver Führungsstil erheblichen psychischen Druck erzeugen. Mitarbeitende und auch Sandwich-Führungskräfte, die zwischen den Erwartungen ihrer Vorgesetzten und den Bedürfnissen ihres Teams stehen, geraten dabei häufig an ihre Belastungsgrenze. Toxische Führung ist deshalb nicht nur ein Führungsproblem – sie kann zu einem ernstzunehmenden Gesundheitsrisiko werden.

Was bedeutet toxische Führung?

Von toxischer Führung spricht man, wenn Führungsverhalten dauerhaft Angst, Unsicherheit oder psychischen Druck auslöst. Dabei geht es nicht um einzelne Konflikte oder einen schlechten Tag. Entscheidend ist ein wiederkehrendes Verhaltensmuster, das das Arbeitsklima belastet und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinträchtigt.

Typische Merkmale sind:

- fehlende Wertschätzung
- ständige Kontrolle statt Vertrauen
- öffentliche Kritik oder Bloßstellung
- widersprüchliche Erwartungen
- unrealistische Zielvorgaben
- mangelnde Transparenz
- Schuldzuweisungen
- Bevorzugung einzelner Mitarbeitender
- Einschüchterung oder emotionale Manipulation

Ein solches Verhalten führt häufig dazu, dass Mitarbeitende dauerhaft in Alarmbereitschaft arbeiten und zunehmend das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten verlieren.

Warum toxische Führung so belastend ist

Ein respektvoller Umgang vermittelt Sicherheit. Menschen arbeiten engagierter, wenn sie sich gesehen, ernst genommen und wertgeschätzt fühlen.

Fehlt dieses Gefühl dauerhaft, reagiert unser Nervensystem auf anhaltenden Stress. Der Körper schüttet vermehrt Stresshormone aus, Konzentration und Kreativität nehmen ab und die emotionale Belastung steigt. Viele Betroffene berichten über Schlafstörungen, innere Unruhe oder das Gefühl, ständig Fehler vermeiden zu müssen.

Besonders belastend ist die Unsicherheit: Wer nie weiß, welche Reaktion der Vorgesetzten oder des Vorgesetzten als Nächstes folgt, entwickelt häufig eine dauerhafte Anspannung.

Sandwich-Führungskräfte zwischen zwei Fronten

Für Sandwich-Führungskräfte ist die Situation oft besonders schwierig. Sie erleben toxisches Verhalten möglicherweise selbst und sollen gleichzeitig ihr eigenes Team motivieren und unterstützen.

Nicht selten müssen sie Entscheidungen vertreten, hinter denen sie persönlich nicht stehen. Gleichzeitig versuchen sie, Konflikte abzufangen und die Belastungen für ihre Mitarbeitenden zu reduzieren.

Dieser Spagat kostet Kraft. Viele stellen ihre eigenen Bedürfnisse zurück und versuchen, allen gerecht zu werden. Langfristig kann dies zu Erschöpfung, Selbstzweifeln und dem Gefühl führen, den Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein.

Warnsignale ernst nehmen

Toxische Führung wirkt oft schleichend. Deshalb werden die Auswirkungen zunächst häufig unterschätzt.

Mögliche Warnzeichen sind:

- ständiges Grübeln über die Arbeit
- Nervosität vor Gesprächen mit der Führungskraft
- Schlafprobleme
- zunehmende Selbstzweifel
- Angst vor Fehlern
- Rückzug von Kolleginnen und Kollegen
- sinkende Motivation
- körperliche Beschwerden ohne eindeutige Ursache

Wer solche Veränderungen über einen längeren Zeitraum beobachtet, sollte sie nicht als persönliche Schwäche interpretieren, sondern als ernstzunehmende Reaktion auf eine belastende Situation.

Was Betroffene tun können

Nicht jede Situation lässt sich sofort verändern. Dennoch gibt es Möglichkeiten, die eigene psychische Gesundheit zu schützen.

Hilfreich können sein:

- belastende Situationen sachlich dokumentieren
- den Austausch mit vertrauenswürdigen Personen suchen
- die eigenen Grenzen klar kommunizieren
- Unterstützungsangebote im Unternehmen nutzen
- regelmäßig für Ausgleich und Erholung sorgen
- professionelle Beratung in Anspruch nehmen

Entscheidend ist, sich bewusst zu machen, dass dauerhaft respektloses Führungsverhalten kein normaler Bestandteil guter Zusammenarbeit ist.

Fazit

Führung beeinflusst nicht nur die Arbeitsleistung, sondern auch die Gesundheit. Toxische Führung kann langfristig zu chronischem Stress, emotionaler Erschöpfung und einem erhöhten Burnout-Risiko beitragen.

Wer frühzeitig Warnsignale erkennt und sich Unterstützung holt, stärkt seine Handlungsmöglichkeiten und schützt die eigene psychische Gesundheit. Wertschätzung, transparente Kommunikation und gegenseitiger Respekt sind keine "weichen Faktoren", sondern wichtige Voraussetzungen für gesundes Arbeiten.