



Toxische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Problemsituationen frühzeitig erkennen und wirksame Maßnahmen zur Lösung ergreifen

Ein Artikel von

Christian Ruhland (Cyforwards) und Thomas Saller (Saller Consult)

Inhalt

Einleitung.....	3
Wie haben wir das Thema untersucht?	4
Woran erkennt man toxische Personen im Unternehmen?	5
Gibt es zusätzliche Verhaltensweisen, die sich bei toxischen Führungskräften zeigen?.....	7
Gibt es Frühindikatoren, die dabei helfen können, toxische Mitarbeiter*innen zu erkennen?	8
Kann jede*r Mitarbeiter*in toxisch werden?.....	12
Welche Faktoren determinieren den Schaden, der durch toxische Mitarbeiter*innen entsteht?	15
Welche Möglichkeiten der Lösung und Entschärfung gibt es?	16
Was sind unsere Lessons Learned, um Toxizität zu vermeiden?.....	18
Die Autoren der Studie.....	19

Einleitung

Man findet sie auf allen Ebenen in der Firmenhierarchie. Sie können freundlich, teamorientiert und kompetent auftreten – aber nur, wenn sie wollen. Denn an anderer Stelle machen sie ihren Organisationen und ihrem Umfeld das Leben schwer. Die Rede ist von toxischen Mitarbeiter*innen.

Fast jeder hat sie in seinem beruflichen Umfeld bereits erlebt. Durch ihr Wirken können sie die Kultur und Zusammenarbeit im Unternehmen nachhaltig vergiften und beträchtlichen Schaden erzeugen. Dabei müssen sie keineswegs Low Performer sein.

In ausführlichen Interviews mit fünfzehn Top-Manager*innen und Führungskräften in Business- und HR-Funktionen haben wir uns dem Phänomen „*Toxizität*“ angenähert – mit teilweise überraschenden Ergebnissen.

Wie haben wir das Thema untersucht?

Im Sommer und Herbst 2022 führten wir Tiefeninterviews mit fünfzehn Führungskräften im Business- und HR-Bereich durch. Dafür verwendeten wir einen halbstrukturierten Fragebogen. Mit dieser Methode stellen wir Vergleichbarkeit her und können gleichzeitig flexibel und explorativ auf Besonderheiten in einzelnen Unternehmen eingehen.

Bei der Auswahl der Organisationen hatten wir bewusst nach Breite gesucht. Die Spanne der Interviewpartner*innen reichte von Entscheider*innen in Konzernen über Universitäten und Verlagshäuser bis hin zu Manager*innen in produzierenden Unternehmen aus dem Mittelstand. Unsere Hypothese, dass toxisches Verhalten sich überall dort zeigen kann, wo viele Menschen zusammenarbeiten, konnten wir somit verifizieren – egal ob in Wirtschaft, Verwaltung oder in anderen Organisationsformen.

Die Interviews waren auf 30 Minuten angesetzt. Viele Gespräche dauerten jedoch weit über eine Stunde. Dies zeigte uns, wie präsent und schmerzhaft das Thema für Viele ist. Ein exemplarischer Kommentar einer Personalleiterin dazu lautete: *„Je mehr ich mit Ihnen darüber spreche, desto mehr merke ich, wie sehr mich dieses Thema eigentlich schon seit längerem belastet.“*

Woran erkennt man toxische Personen im Unternehmen?

Die folgenden Verhaltensweisen und Eigenschaften wurden von unseren Gesprächspartner*innen bei der Beschreibung toxischer Kolleg*innen besonders häufig genannt:

1. **Negativität und Zynismus** – toxische Mitarbeiter*innen denken häufig in Problemen und nicht in Lösungen. In bestimmten Kreisen (oder Kontexten) machen viele von ihnen ihre Kolleg*innen schlecht und sprechen ungewöhnlich negativ über das Unternehmen und das Management.
2. **Manipulation** – toxische Mitarbeiter*innen tätigen oft Falschaussagen, sprechen implizite Drohungen aus und überschreiten den eigenen Kompetenzrahmen. Dabei ziehen sie häufig auch andere Mitarbeiter*innen in eine negative Spirale hinein.
3. **Persönliche Angriffe** – toxische Mitarbeiter*innen greifen andere Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte oft persönlich an und neigen dazu, Themen zu eskalieren. Ihre Ausdrucksweise ist zwar oft eloquent, allerdings verstecken sie dahinter häufig beleidigende Begriffe und Formulierungen.
4. **Verweigerung von Zusammenarbeit** – toxische Mitarbeiter*innen verweigern die Zusammenarbeit oft nur mit ganz bestimmten Personen, während sie mit anderen Menschen scheinbar problemlos zusammenarbeiten. Die Verweigerungshaltung beinhaltet die Nicht-Erreichbarkeit für bestimmte Personen und ihr Bemühen, manche Kolleg*innen oder Führungskräfte auf Distanz zu halten. Einige Gesprächspartner*innen attestieren ihnen dabei auch fehlende Empathie.
5. **Außendarstellung und Intransparenz** – häufig wirken toxische Mitarbeiter*innen stark beschäftigt. Damit verschleiern sie oft nur, was sie eigentlich den ganzen Tag tun. Ihre Bereitschaft, auch kritische Business-Themen aus dem eigenen Bereich zu besprechen, ist oft gering. Dafür stilisieren sie sich oft als Opfer und stellen kleinere Vorfälle stark übersteigert dar.

6. **Fehlende Veränderungsbereitschaft** – toxische Mitarbeiter*innen stehen Wandel oft nicht offen gegenüber und agieren bei Veränderungen destruktiv. Sie tun sich schwer damit, sich flexibel auf Neues einzulassen. Einige Gesprächspartner*innen sprechen von „*Opposition als Prinzip*“, andere beschreiben das Verhalten als „*Hinterfragen bis hin zum Hintertreiben*“.
7. **Fehlende persönliche Kritikfähigkeit** – insbesondere bei kritischen Bemerkungen gegenüber toxischen Mitarbeiter*innen wird häufig eine schnelle Eskalation beobachtet.

Gibt es zusätzliche Verhaltensweisen, die sich bei toxischen Führungskräften zeigen?

Viele der oben beschriebenen Eigenschaften scheinen sowohl bei toxischen Mitarbeiter*innen als auch bei toxischen Führungskräften zu gelten.

Zusätzlich werden folgende Verhaltensweisen und Eigenschaften bei Führungskräften genannt:

1. **Ausnutzung von (hierarchischen) Abhängigkeiten und Ausspielen von Macht** – berichtet werden verbal dominante und andere herabsetzende Auftritte oder auch die Überschreitung körperlicher Distanzgrenzen.
2. **Launenhaftigkeit** – viele Befragte berichten von der Technik des Managements by Surprise: *„Ich befrage dich überraschend zu Themen, von denen du nicht wissen kannst.“*
3. **Blockieren der Organisation** – zum einen geschieht dies durch die *„versehentliche“* Verschleppung von Terminen sowie Depriorisierungen und Abklassifizierungen (*„Das ist kein Thema für uns“*). Zum anderen werden Blockaden auch sehr explizit im Gespräch mit ihren Mitarbeiter*innen ausgesprochen: *„Ich verbiete Ihnen, diese Informationen an die andere Abteilung weiterzuleiten.“*
4. **Doppelgesichtigkeit** – die Tatsache, dass viele toxische Führungskräfte *„two-faced“* sind, wird besonders häufig genannt. Während viele Kolleg*innen die Führungskraft als nett und kompetent beschreiben, empfinden andere ihr Verhalten als katastrophal. *„Eine Führungskraft, die bekannt dafür war, ganze Existenzen zu ruinieren, wurde bei uns das ‚lächelnde Fallbeil‘ genannt“*, berichtet ein Interviewpartner.

Gibt es Frühindikatoren, die dabei helfen können, toxische Mitarbeiter*innen zu erkennen?

Viele Gesprächspartner*innen berichten, dass sie sich erst im Nachhinein an Auffälligkeiten aus der Anfangsphase der Zusammenarbeit erinnerten.

Diese hatten unsere Interviewpartner*innen zunächst stutzig gemacht, sie hatten ihnen aber schlussendlich keine zu hohe Bedeutung beigemessen.

Einige Beispiele:

- Im **Interview** fielen die Zielpersonen durch ungewöhnliches Verhalten auf. Toxische Personen schilderten beispielsweise besonders viele Konfliktsituationen, beschrieben sich als „*absolute Vertreter der Präsenzkultur*“, die ihre Mitarbeiter*innen jeden Tag sehen wollten, unterbrachen die Interviewer*innen oft oder neigten zu einer übersteigerten Selbstdarstellung. Auffällig häufig wurde genannt, dass diese im Interview eigene Fehler, Schwächen oder Konflikte aus der Vergangenheit externalisierten oder hierzu erkennbar keine Aussage machen wollten.
- Auch im **Onboarding** gab es ungewöhnliche Momente. Interviewpartner*innen berichten von überzogenen Forderungen und Positionen bei Verhandlungen, der Nicht-Akzeptanz von Standardverträgen und sogar von persönlichen Beleidigungen, wenn administrative Themen, z. B. im Hinblick auf den Arbeitsvertrag, nicht schnell genug erledigt wurden.
- Als „*Fremdkörper in der Kultur*“ werden toxische Mitarbeiter*innen häufig vom ersten Moment an beschrieben. Gesprächspartner*innen berichten von „*Großkonzernmechanismen*“ („*das soll mal schön HR machen, zwischenmenschliche Themen sind nicht meine Aufgabe*“), ungewöhnlichen persönlichen Werten oder einer übermäßigen Wettbewerbsorientierung. „*Das Bauchgefühl sagte mir recht früh, dass dies ein ganz spezieller Typ ist, dem ich so noch nie begegnet war*“, berichtete uns die Recruiting-Chefin eines Konzerns.

Fast alle Gesprächspartner*innen mussten sich im Gespräch eingestehen, dass sie oder andere Entscheidungsträger die besagten Beobachtungen in der Anfangsphase bei der finalen Einstellungsentscheidung **nicht ausreichend berücksichtigt** hatten.

Zum Teil geschah dies, weil Fachvertreter eine Stelle wegen wirtschaftlicher Notwendigkeiten nicht weiter vakant belassen wollten – trotz eines negativen Bauchgefühls. *„Der fachliche Leistungsnachweis in der Forschung war sehr hoch und dies wurde von der Leitung höher gewichtet als der Management-Stil“*, berichtete uns eine Gesprächspartnerin.

Zum Teil lag der Grund jedoch auch darin, dass es Gesprächspartner*innen nicht gelang, ihre **negative Intuition in Worte zu fassen** oder sogar zu quantifizieren.

Auf Basis vieler weiterer Erkenntnisse zu Frühindikatoren aus unseren Interviews haben wir einen „Social Fit Check“ entwickelt, den wir in Zukunft in Auswahlprozessen nutzen werden.

Für weitere Informationen zu diesem Instrument, [klicken Sie bitte hier](#).



Auch in der ersten Phase der tatsächlichen Zusammenarbeit wurden von den Führungskräften immer wieder Besonderheiten bemerkt.

Toxische Personen agierten beispielsweise gemäß ihrer eigenen Agenda, kamen zu Meetings konstant zu spät, waren nicht erreichbar, oder beschäftigten sich in Besprechungen permanent mit anderen Themen, auch um so Desinteresse und Abneigung zu signalisieren.

„Es fängt mit Kleinigkeiten an. Kleine Situationen, unbedeutende Momente, bei denen man spürt, hier ist etwas faul – und das schaukelt sich dann weiter hoch und wird größer“, beschreibt ein Geschäftsführer das Phänomen. *„Zum Beispiel sieht man beim Vorbeigehen, dass die Mitarbeiter*innen der entsprechenden Person in unserem Besprechungsraum mit Glaswänden immer so komisch schauen. Da merkt man, da stimmt was nicht – und muss dabei wirklich auf seine Intuition achten.“*

Weitere beschriebene Frühindikatoren, die in den Interviews genannt wurden:

- Die toxische Person kümmert sich um Querschnittsthemen (Presse, Personal, Prozesse...) lieber selbst, weil sie die Fachexperten für das entsprechende Thema als inkompetent beschreibt.
- Wenn die toxische Person Kritik übt, wird diese sehr drastisch formuliert.

- Mitarbeiter*innen wollen in bestimmten Projekten nicht mehr tätig sein: „*Mit dem kann ich nicht arbeiten.*“
- Neue Mitarbeiter*innen aus dem Verantwortungsbereich einer toxischen Führungskraft verlassen das Unternehmen bereits in der Probezeit wieder.
- Auch andere quantitative Indikatoren im besagten Team (Krankenstand, Werte aus dem Engagement Survey etc.) weisen in eine negative Richtung.

Kann jede*r Mitarbeiter*in toxisch werden?

Die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit unseren Partnern zu dieser Frage lassen sich in der folgenden Formel zusammenfassen:

**Persönlichkeitsdisposition + erlebte Komplikationen + Coping-Strategie +
Duldung des Umfelds = Toxisierung**

Persönlichkeitsdispositionen:

Eigenschaften wie

- Narzissmus
- übermäßige Selbstbezogenheit
- fehlende Empathie
- geringe Selbstreflexions- und Kritikfähigkeit
- fehlende Offenheit für Neues und
- fehlende Aggressions- und Impulskontrolle

werden von den Interviewpartner*innen besonders häufig genannt. Nicht selten wird den besagten Personen auch eine überdurchschnittliche Intelligenz und eine hohe Sprachkompetenz attestiert.

Auch klinische Diagnosen wie „*leichter Autismus*“ und „*Anzeichen einer Borderline-Persönlichkeitsstörung*“ werden zum Teil von Interviewpartner*innen ins Feld geführt – mit Sicherheit überprüfungswürdige Hypothesen.

Erlebte Komplikationen:

Persönlichkeitsmerkmale allein reichen nicht aus, um eine toxische Entwicklung zu durchlaufen. Etwa zwei Drittel der Gesprächspartner*innen berichten, dass die Zielpersonen vor der Toxisierung tatsächliche schwierige Situationen erlebt hatten, z. B.

- Änderungen im Unternehmenskontext, oft verbunden mit mangelhafter Kommunikation, erlebter Überforderung oder

Beschneidung von Freiheiten, die der oder die Mitarbeiter*in viele Jahre für sich in Anspruch nehmen konnte.

- Eigene Krankheiten, Erkrankungen von Familienmitgliedern (z. B. Eltern als Pflegefälle), Trennung vom Lebenspartner oder Probleme mit den Kindern.

Dem Zeitraum der Interviews geschuldet wurden auch coronabedingte Überforderungserfahrungen (z. B. studierende Kinder, die im Lockdown in einem anderen Land gefangen waren, chronische Erkrankungen wie Long Covid etc.) häufiger genannt.

Coping-Strategien:

Nicht alle Personen, die in berufliche und persönliche Überforderungssituationen kommen, bewältigen diese auf dysfunktionale Art und Weise. Durch die oben beschriebenen persönlichen Prädispositionen bedingt finden sich bei toxischen Mitarbeiter*innen aber überdurchschnittlich häufig folgende Coping-Strategien:

- Schießen nach Außen statt Zugabe eigener Überforderung:
„Eigentlich hätte ich es ja im Griff, aber die wollen alle etwas Böses von mir.“
- Übermäßige Strenge und Kontrollzwang: *„Wenigstens das Arbeitsumfeld muss auf mich hören, wenn es schon privat nicht klappt.“*
- Alles-oder-Nichts-Einstellung bei Entscheidungen: *„Ich habe nichts mehr zu verlieren.“*
- Starker Selbstbezug: *„Alles, was im Unternehmen schief läuft, gilt eigentlich mir.“*

Duldung des Umfeldes:

Dieser Faktor erscheint vielen Interviewpartner*innen besonders wichtig.

- In den allermeisten Unternehmen und Organisationen lassen Führungskräfte, Kolleg*innen oder andere soziale Kontrollinstanzen toxische Mitarbeiter*innen zu lange gewähren. Zum Teil geschieht

dies auch – insbesondere beim Top-Management – weil wirksame Kontrollinstanzen fehlen.

- Die Gesprächspartner*innen sprechen im Interview von einem unkritischen oder einem konfliktvermeidenden Umfeld (*„keiner sagt es der Person, dass es so nicht geht“*), Achselzucken (*„der ist halt so, die Zahlen stimmen ja“*) oder der fehlenden Bereitschaft, auf andere Stimmen zu hören (*„mir gegenüber ist sie eigentlich immer ganz freundlich, ich weiß gar nicht, was Du damit meinst“*).

Diese „toxische Toleranz“ begünstigt eine schwierige Wechselwirkung, in welcher toxische Mitarbeiter*innen darin bestärkt werden, sich weiterhin oder sogar vermehrt unangenehm zu verhalten: *„Ich komme mit dem Verhalten nicht nur durch, sondern sogar zu meinem Ziel“*, kann die Erkenntnis lauten. Insbesondere fehlende Kontrolle vonseiten der Geschäftsführung und des Top-Managements wird hier als wichtige Zutat genannt.

Welche Faktoren determinieren den Schaden, der durch toxische Mitarbeiter*innen entsteht?

„Der toxische Leiter einer Business Unit hat uns in den letzten beiden Jahren mindestens eine halbe Millionen Euro gekostet“, berichtet eine Entscheiderin im Interview. So konkret werden jedoch nur die wenigsten Gesprächspartner*innen.

Bei der Definition von finanziell relevanten Faktoren sind sich hingegen die meisten Personen einig:

- **Geringere Produktivität** durch fehlendes Engagement, niedrigere Motivation und innere Kündigung anderer Mitarbeiter*innen, Reduktion des Wirkungsgrads des Teams.
- **Entgangene Umsätze** durch nicht fertiggestellte Projekte und Reibungsverluste in Prozessen.
- **Kosten für Abgänge, Neurekrutierung und Einarbeitung** bei kündigenden Mitarbeiter*innen im Bereich der toxischen Person.
- **Kosten durch Management Attention:** Aufwand für die Gesprächsvorbereitung und -nachbereitung (*„Abfedern, Beschwichtigen, Dokumentieren, damit ist unser CEO aktuell einige Stunden pro Woche beschäftigt“*).
- **Vertrauensverlust in das Management** des Organisationsbereichs aufgrund einer fehlenden oder verzögerten Reaktion auf die Situation und das Verhalten der toxischen Person.

Erwähnt werden muss aber auch, dass für die Abschätzung des Schadens die Wirkkraft toxischer Personen in Betracht gezogen werden muss:

„Wenn zwei Buchhalter sich gegenseitig toxische E-Mails schreiben, ist die Wirkung eher klein. Wenn wir im mittleren Management toxisches Verhalten in Bereichen sehen, das nicht von einem System drumherum abgeschirmt wird, dann kann das ganze Firmen zerstören“, berichtet ein kaufmännischer Geschäftsführer.

Welche Möglichkeiten der Lösung und Entschärfung gibt es?

Uneins sind sich die Gesprächspartner*innen mit Blick auf den richtigen Umgang mit toxischen Mitarbeiter*innen.

Während einige Top-Manager*innen und Entscheider*innen es mit Training („*Wie wirke ich auf andere?*“), Arbeit mit dem medizinischen Dienst oder mit Coaching versuchen, stellen andere fest, dass diese Maßnahmen bei ihnen im Unternehmen nicht ankommen, zum Beispiel weil es häufig keinerlei Unrechtsbewusstsein gibt.

„Wir haben einen High Level Coach genommen. Jetzt weigert dieser sich nicht nur, mit der toxischen Person zu arbeiten, sondern wir haben ihn auch für andere Aufträge verloren“, fasst ein Gesprächspartner das Dilemma treffend zusammen.

Folgende weitere Best Practices im Umgang mit toxischen Personen werden beschrieben:

- **Setzen von klaren Leistungs- und Verhaltenszielen** mit engmaschiger Kontrolle und konkretem Eingreifen in toxischen Situationen („*Einmal habe ich zu meinem toxischen Mitarbeiter gesagt: STOPP! So geht es nicht weiter. Du fährst jetzt nach Hause und morgen sprechen wir wieder. Das hat Wirkung gezeigt.*“)
- **Management von Kollateral-Schäden** zur Vermeidung von Stimmungsübertragung. Dazu gehören Pulse-Checks mit dem Team, aber auch die Bereitschaft, öffentlich in den Widerspruch zu gehen – ohne dabei auf dasselbe Niveau wie die toxische Person zu fallen.
- **Kündigung oder Entfernung** der toxischen Person durch eine höhere Ebene, z.B. durch einen Aufhebungsvertrag.
- **Reduktion des Schadenspotenzials** durch Definition eines klaren und begrenzten Aufgabengebietes, insbesondere wenn keine Kündigung möglich ist.
- **Neutralisierung durch „Antidoter“**: „*Ich hatte eine Person im Bereich, die ein Gegenstück für diese Person war. Sie hat es geschafft, die Wirkung des Partners zu neutralisieren. Aber der Preis war für diese*

Person hoch und sie hat sich dabei Stück für Stück auch aufgerieben", berichtet ein Personalleiter.

Wichtig erscheint bei jeder Entscheidung eine **konzertierte Aktion**. Vor dem Eingreifen sollte beispielsweise mit Kollegen überprüft werden, ob zumindest einige von ihnen auch die toxische Wirkung erleben oder ob es nur um eine persönliche Antipathie geht. Insbesondere die Rolle des Top-Managements darf dabei nicht unterschätzt werden. *„Es hat eine ganze Zeit gedauert, unseren CEO von der Notwendigkeit des Handelns zu überzeugen, aber sein Eingreifen hat letztlich den Unterschied gemacht.“*

Zu guter Letzt beschreiben die Interviewpartner*innen auch die Notwendigkeit, in dem häufig aufreibenden Kampf mit toxischen Persönlichkeiten gut auf sich selbst zu achten. *„Ich musste mir immer wieder klarmachen, dass ich Führungskraft und nicht Therapeutin war“,* beschreibt eine Bereichsleiterin ihren Gedankenprozess, *„und es hat mir enorm geholfen, mit unbeteiligten Personen ab und zu über das Thema zu sprechen – zum Teil einfach auch nur, um Dampf abzulassen.“*

Was sind unsere Lessons Learned, um Toxizität zu vermeiden?

Wir fassen die gewonnenen Erkenntnisse in folgenden Punkten zusammen:

- Toxizität entsteht in einem Wechselspiel aus persönlicher Disposition, kritischen Lebenserfahrungen, ungeeigneten Coping-Strategien und einer Duldung durch das Umfeld. Niemand wird toxisch geboren.
- Das Phänomen kann sich in verschiedensten Verhaltensweisen, z. B. Manipulation, Verweigerung der Zusammenarbeit, persönlichen Angriffen oder fehlender Veränderungs- und Kritikfähigkeit zeigen. Häufig entsteht eine Ambivalenz durch die unterschiedliche Außendarstellung der Person in verschiedenen Situationen.
- Schon im Einstellungsprozess sollte ein stärkerer Fokus auf auffälliges Sozialverhalten gelegt werden. Diagnostik-Tools und ein 6-Augen-Prinzip sind dafür unabdinglich.
- Sollten sich erste Anzeichen von Toxizität im Job zeigen, sollten diese klar, unmittelbar und ausreichend konfrontativ angesprochen werden.
- Benötigt wird dafür ein „*Entscheidungsgremium*“, welches die Gefahr toxischer Personen sieht und im Zweifel konsequent und schnell agiert sowie ggf. konfliktäre Entscheidungen und Maßnahmen unterstützt.

*„Im Grunde genommen ist es wie mit toxischen Stoffen in der Chemie“, fasst ein Befragter das Phänomen zusammen. „Es gibt viele Stoffe, die an sich nicht toxisch sind. Würde ich Quecksilber trinken, dann wäre das zunächst mal kein Problem. Die entstehenden Quecksilberdämpfe lösen jedoch etwas aus. Genauso ist es bei uns. Wenn wir das Umfeld so gestalten, dass Mitarbeiter*innen keine Möglichkeit haben, ihre toxischen Kräfte zu entfalten, dann werden wir auch als ganze Organisation resilienter.“*

Die Autoren der Studie**Christian Ruhland:**

Christian Ruhland verantwortet seit 2018 den Bereich People & Organizational Development bei der Cyforwards GmbH. In dieser Rolle begleitet er sowohl Professional-Service-Unternehmen als auch mittelständische Unternehmen und Konzerne bei der Umsetzung von Transformationsprozessen und der Besetzung von erfolgskritischen Positionen. Der international tätige Berater war zuvor langjährig in einer führenden HR-Managementberatung sowie in einer globalen HR-Management-Verantwortung in einem multinationalen Konzern tätig.

Thomas Saller:

Thomas Saller arbeitet seit 20 Jahren als Organisationsberater, Coach, Trainer und Moderator mit den Schwerpunkten Leadership und Change-Management. Er ist Autor von sechs Fachbüchern und lehrt und forscht zu Themen der angewandten Psychologie an Universitäten im In- und Ausland. Mehr Informationen unter www.thomassaller.com.