



DANIELA VOIGT

**Toxische
Unternehmenskultur &
Toxische Männlichkeit**



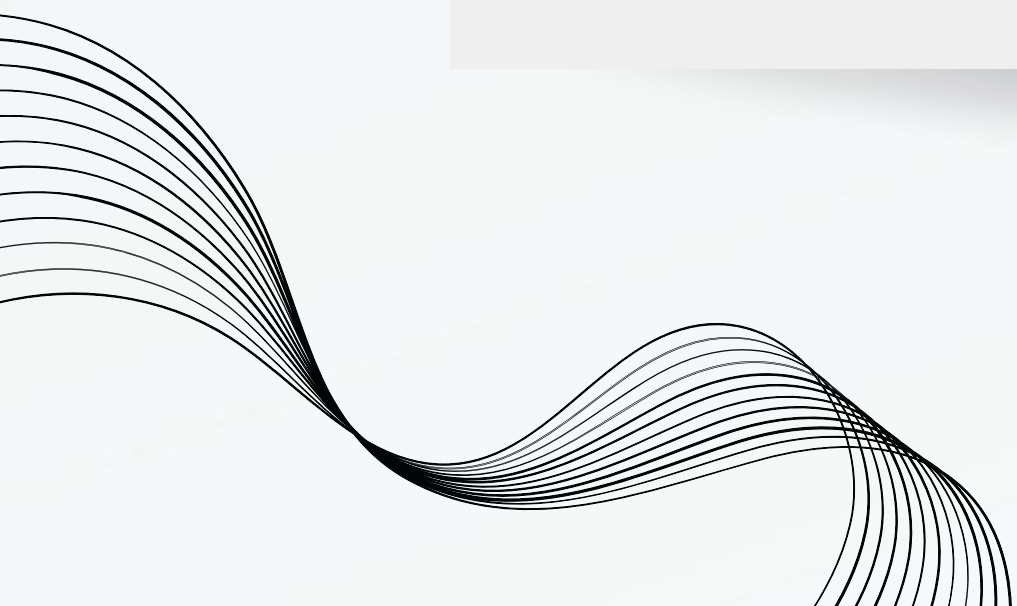
ABOUT



Prof. Dr. Daniela Voigt, Professorin, Speakerin, Spiegel-Bestseller-Autorin und Expertin für Teamprozesse und Führung.



Was treibt mich um? Die Leidenschaft für Menschen und die ewige Suche nach den richtigen Fragen.



Short Story

Boys dont cry – und warum toxische Männlichkeit und toxische Unternehmenskultur aus demselben Holz geschnitzt sind

Toxische Männlichkeit wird oft missverstanden als „starker Mann“-Klischee. In Wahrheit geht es um ein System, das Schweigen belohnt, Wegsehen normalisiert und Verletzlichkeit bestraft. Und genau dieses System findet sich in vielen Unternehmen wieder – oft unbemerkt, manchmal sogar gefeiert

.Die drei Affen – nichts sehen, nichts hören, nichts sagen – sind dafür das perfekte Bild.

Wer nichts sieht, ignoriert Überlastung, Grenzverletzungen und Ungerechtigkeit. Wer nichts hört, hört auch die stillen Hilferufe nicht – weder die eigenen noch die der Kolleg:innen.

Und wer nichts sagt, schützt nicht sich selbst, sondern die Strukturen, die Menschen klein halten.

Genau so entsteht toxische Männlichkeit. Genau so entsteht toxische Unternehmenskultur. Beides verstärkt sich gegenseitig – bis am Ende ein Arbeitsumfeld bleibt, in dem Menschen funktionieren müssen, aber nicht mehr vorkommen.

Boys dont cry. Nicht im Büro, nicht im Homeoffice, nicht einmal im eigenen Kopf. Dieses innere Mantra – hart bleiben, durchhalten, wegstecken – formt nicht nur Individuen, sondern ganze Organisationen.

Und ja, es gibt auch toxische Weiblichkeit – subtiler, relationaler, oft emotional verpackt. Passiv-aggressive Loyalitäten, manipulative Nähe, moralischer Druck, Abwertung unter dem Deckmantel von Fürsorge. Beides

– toxische Männlichkeit wie toxische Weiblichkeit – sind Seiten derselben Medaille: geformt durch Rollenerwartungen, ignorierte Bedürfnisse und internalisierte Tabus



Wer kennt das?

Alle reden über neuen Führungsstil – und am Ende bleibt trotzdem alles beim Alten.

Beispiel: Die starke Führungsbroschüre – offiziell modern, inoffiziell die gleichen Härte- und Schweigemuster.

Was passiert mit Vertrauen, Offenheit und Zusammenarbeit, wenn toxische Männlichkeit nie benannt wird?



Welche Folgen hat es, wenn Unternehmen nach außen moderne Kultur versprechen, intern aber toxische Männlichkeitsmuster weiterlaufen?

Entscheidend ist nicht das Leitbild, sondern wie wir mit Macht, Fehlern und Grenzen umgehen – davon hängt ab, ob Organisationen wirklich reifen oder Wandel nur imitieren.

Harmonie um jeden Preis erstickt Offenheit: unausgesprochene Konflikte, subtile Dominanz, verdeckte Abwertungen.

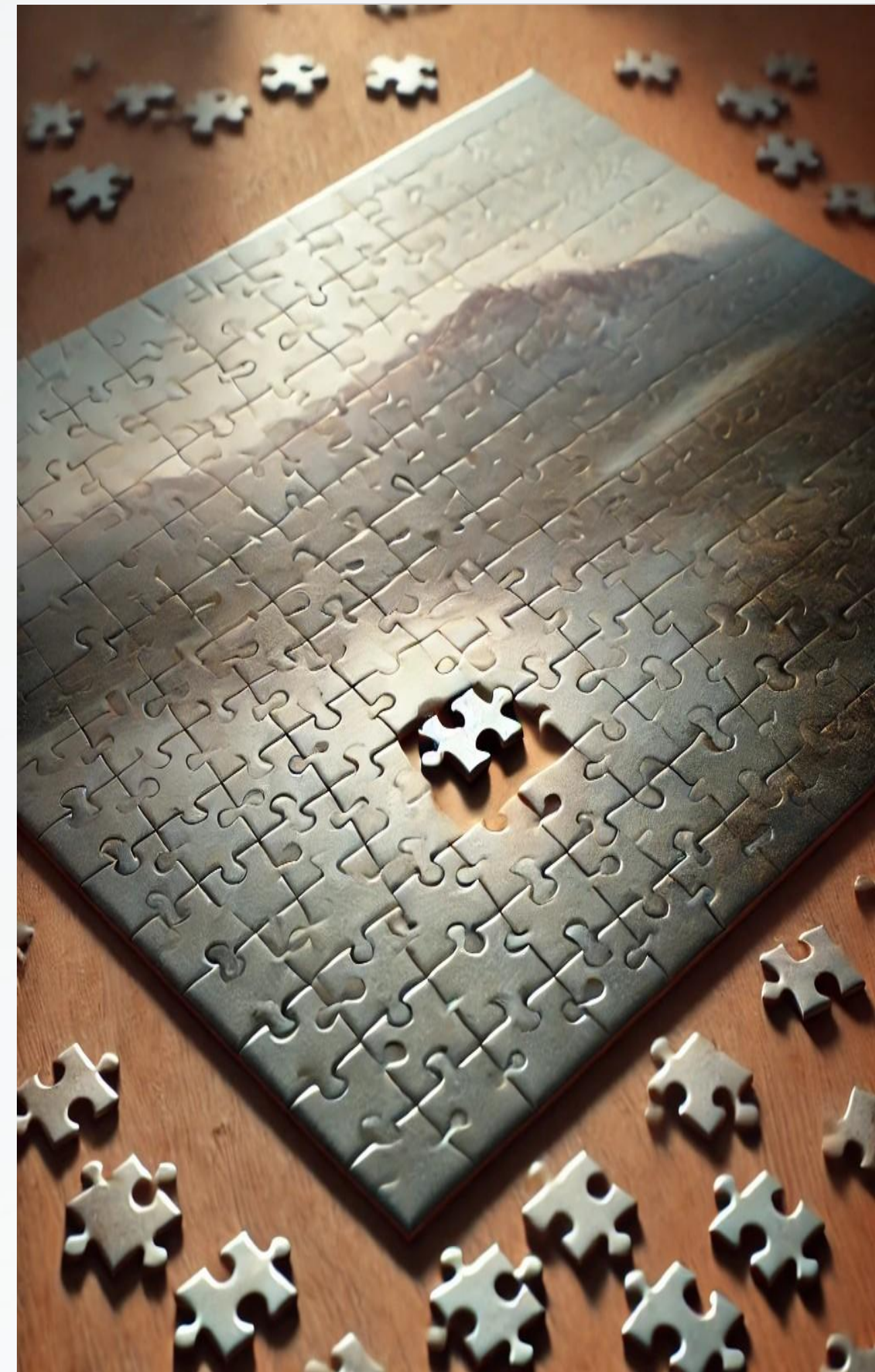
Es braucht Mitarbeitende und Führungskräfte, die Verletzlichkeit zulassen und echte Gespräche führen – nicht nur Stärke inszenieren.

Die einen dürfen nicht fühlen, die anderen dürfen nicht sprechen – und alle zusammen verlieren den Mut, wirklich hinzuschauen.

Der Elefant im Raum? Spoiler: Er sitzt nicht in den Personen, sondern in der Struktur, die Härte belohnt und Schwäche sanktioniert.

Wer will schon das erste „Weichei“ sein und was passiert dann?

Und noch eine unbequeme Wahrheit: Nicht die Unterschiede zwischen Menschen sind die Herausforderung – sondern die Kultur, die sie unsichtbar macht. „Boys-dont-cry“?



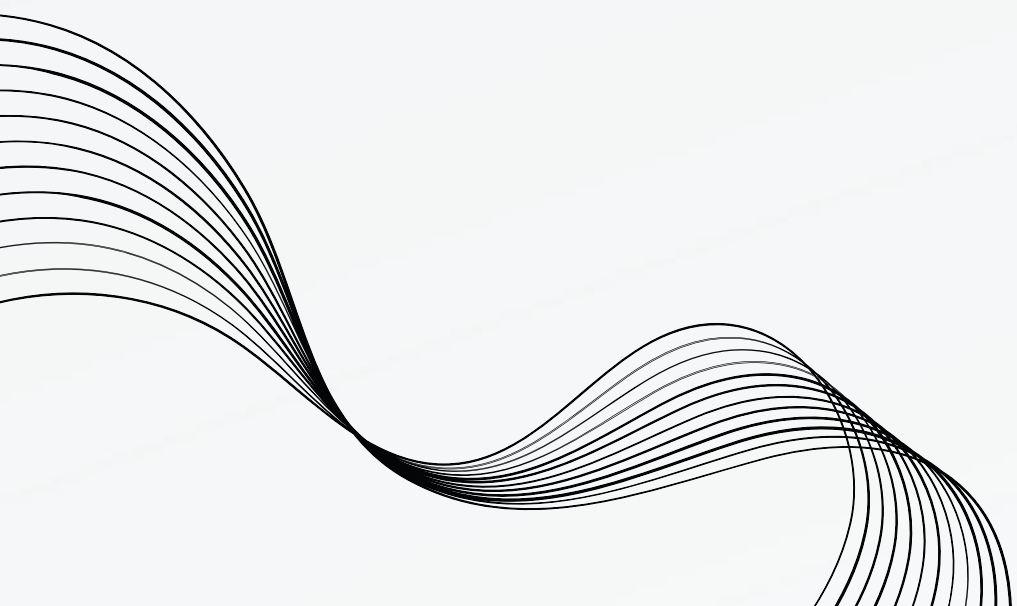
Toxische Unternehmenskultur?

Fernab von Buzzwörtern – eine toxische Unternehmenskultur schadet Teams, Organisationen und Führung nachhaltig. Wenn Anpassung, Loyalität und Leistung über alles gestellt werden, entsteht ein Klima des Schweigens. Kritik gilt als illoyal, Überlastung als Schwäche, und offene Gespräche werden durch Floskeln ersetzt. Nach außen wirkt alles professionell und erfolgreich – im Inneren herrschen Druck, Angst und Erschöpfung. Eine solche Kultur zerstört Vertrauen, verhindert Entwicklung und lässt Menschen funktionieren, statt gemeinsam zu wachsen.

Toxische Männlichkeit und toxische Unternehmenskultur

Toxische Unternehmenskultur im Zusammenspiel mit toxischer Männlichkeit ist als eigener Forschungsbereich zwar relativ jung, die Muster sind klar erkennbar: Subtile Ausgrenzung, Anpassungsdruck und das Fehlen einer echten Fehler- und Gesprächskultur. Studien zeigen immer wieder, dass Organisationen nach außen modern wirken können, intern jedoch von Machtungleichgewichten, unausgesprochenen Loyalitätserwartungen und mangelnder Selbstreflexion geprägt bleiben (z. B. Gross & Levenson 1997; Aalto University 2022; Lomas 2021).

Was kann eine toxische
Unternehmenskultur
schon kosten?



Toxische Unternehmenskultur
kostet in den USA jährlich 1 Trillion Dollar
1.000.000.000.000 (10¹²)

01

PRODUKTIVITÄTSVERLUST

Demotivierte Mitarbeitende verursachen jährlich 777 Milliarden US-Dollar Schaden.

02

Fluktuationskosten

Die Neubesetzung einer Stelle kostet das 1,5- bis 2-fache des Jahresgehalts.

03

Gesundheitskosten

Burnout, chronischer Stress und psychische Erkrankungen durch toxisches Arbeitsumfeld verursachen Milliarden an Ausfällen und Behandlungskosten.

04

Teamleistung

Schon ein unzufriedener Mitarbeitender kann die Leistung eines Teams um bis zu 40 % senken.

Masculinity Contest Culture

Studie / Autor:innen (Jahr)

Zentrales Ergebnis

Quelle **(MCC 2018-2025)**

Regina & Allen (2022) – *Masculinity Contest Culture: Harmful for Whom?*

MCC führt zu schlechterer Unternehmenskultur, toxischem Führungsverhalten, höherer Belastung und reduziertem Wohlbefinden.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10159876>

Matos, O'Neill & Lei (2018) – *Toxic Leadership and Masculinity Contest Culture*

MCC korreliert signifikant mit Burnout, Kündigungsabsicht und geringem Engagement; MCC-Skala mit ca. 20 Items.

<https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/josi.12284>

Koc et al. (2021) – *Masculinity Contest Culture Reduces Organizational Citizenship Behaviors*

MCC senkt Identifikation mit der Organisation und reduziert freiwilliges Engagement (OCB).

<https://www.apa.org/pubs/journals/releases/xap-xap0000351.pdf>

Xie et al. (2022) – *Masculinity Contest Culture and Turnover Intentions*

MCC erhöht Kündigungsabsichten und belastet Männer und Frauen gleichermaßen.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886922003415>

Sandberg (2025) – *Startup Culture as a Masculinity Contest*

In 101 deutschen Start-ups: insgesamt niedrige MCC-Werte, aber höher bei männlich dominierten Teams; geteilte Führung wirkt dämpfend.

<https://www.mdpi.com/2076-0760/14/7/438>

Der Elefant wird sichtbar

Typisches

- **Männlichkeits-Mythos** - „Hier musst du stark sein – sonst gehst du unter.“
Heldenerzählung statt echter Verantwortung.
1–3 % zeigen ausgeprägten Narzissmus – toxische Rollenbilder verstärken ihre Wirkung.
- **Härte-Habitus** - „Schwäche zeigen wir hier nicht.“
Leistungsinszenierung statt echter Führung.
Rund 10 % bewegen sich im Dark-Factor-Bereich und prägen Kultur überproportional.
- **Blindes-Befehlssystem** - „Ich behandle alle gleich – also bin ich fair.“
Unbewusste Dominanzmuster bleiben unsichtbar.
Die „graue Masse“ stabilisiert sie durch Schweigen.
- **Konfliktflucht-Kultur** - „Bitte keine Emotionalität – wir arbeiten professionell.“
Gefühlsverbot erstickt Kooperation und Feedback.

MRT

- „Toxische Männlichkeit: Für Unternehmenserfolg braucht es weit mehr als Aggressivität.“ — WirtschaftsWoche, 16.01.2025
- „Toxische Bro-Kultur – das Machtgebaren der Männer ist wieder sichtbar.“ — taz, 15.11.2024
- „Männlichkeit als Milliardengeschäft – Wer an der Unsicherheit verdient.“ — Welt, 17.09.2025
- „Feuerwehr-Seminar gegen ‚toxische Männlichkeit‘ wirft Fragen auf.“ — Welt, 08.03.2025

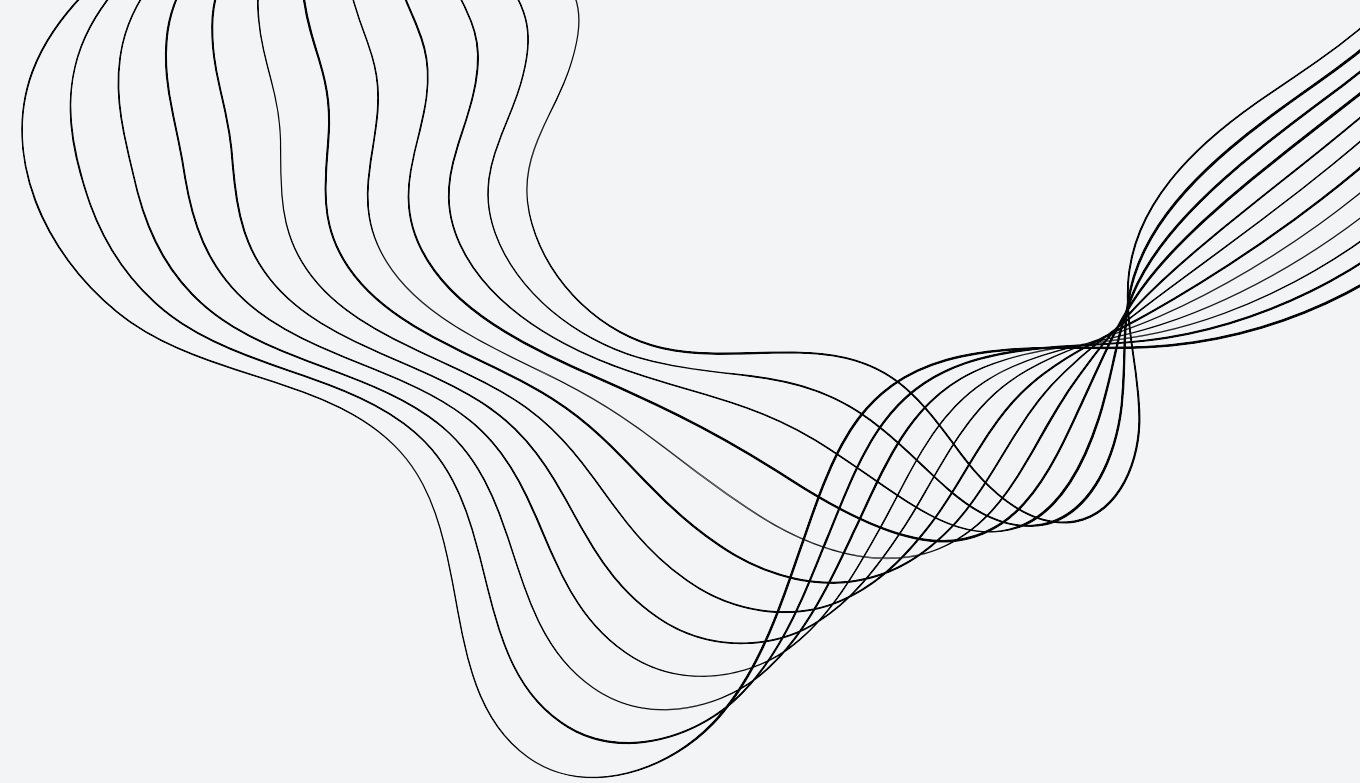
Typische Sätze



KONKRET

Boys dont cry – Strategien gegen toxische Männlichkeit in Organisationen

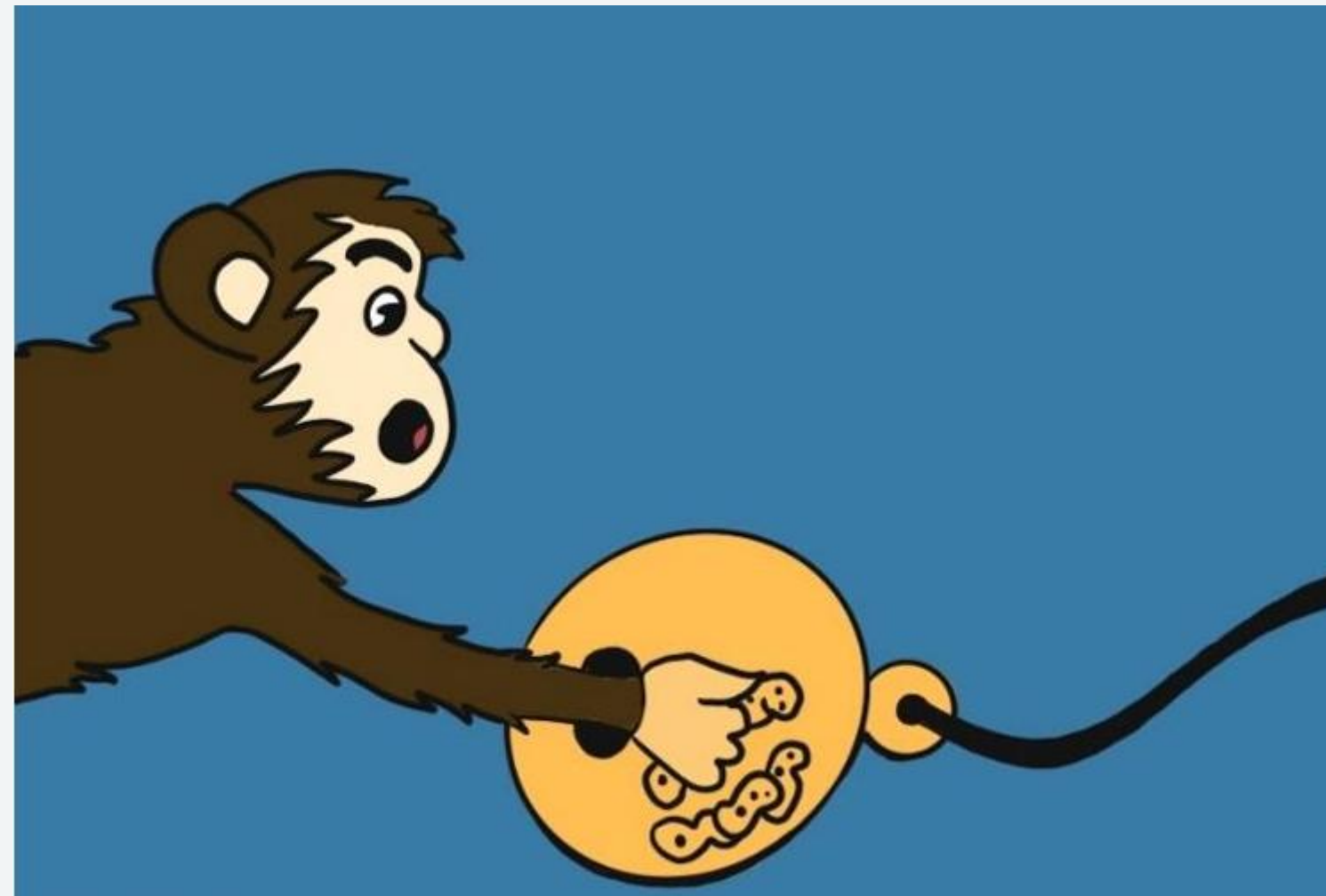
- **Trennung Person vs. Verhalten**
Kritik an Mustern, nicht an Menschen.
- **Mutige Stimmen stärken**
Offenes Ansprechen belohnen – nicht stilles Wegducken.
- **Struktur-Tools für echte Offenheit**
Geheiminstrumente: Rollenwechsel, ehrliche Kurzfeedbacks und stille Reflexionsrunden.
- **Führung geht voran**
Authentisch, klar und berechenbar – statt Macht durch Distanz.
- **Tough Love verankern**
Klarheit + Beziehung = moderne Führung.
Verantwortung entsteht nicht durch Härte – sondern durch konsequente, respektvolle Konfrontation.
- **Spielregeln sichtbar machen: „Schweigen ist keine Option.“**
Wer Belastungen und Grenzverletzungen nicht benennt, gefährdet Kultur, Teams und Menschen.



KLEINES GIVE-AWAY

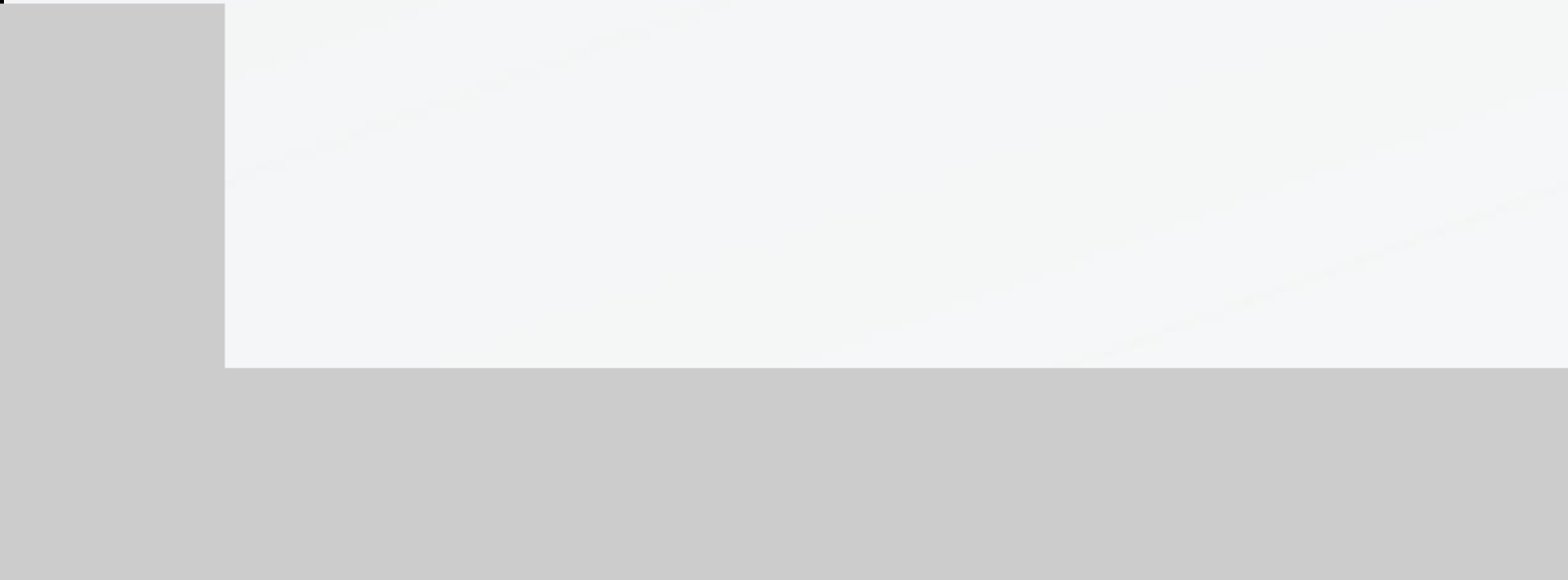
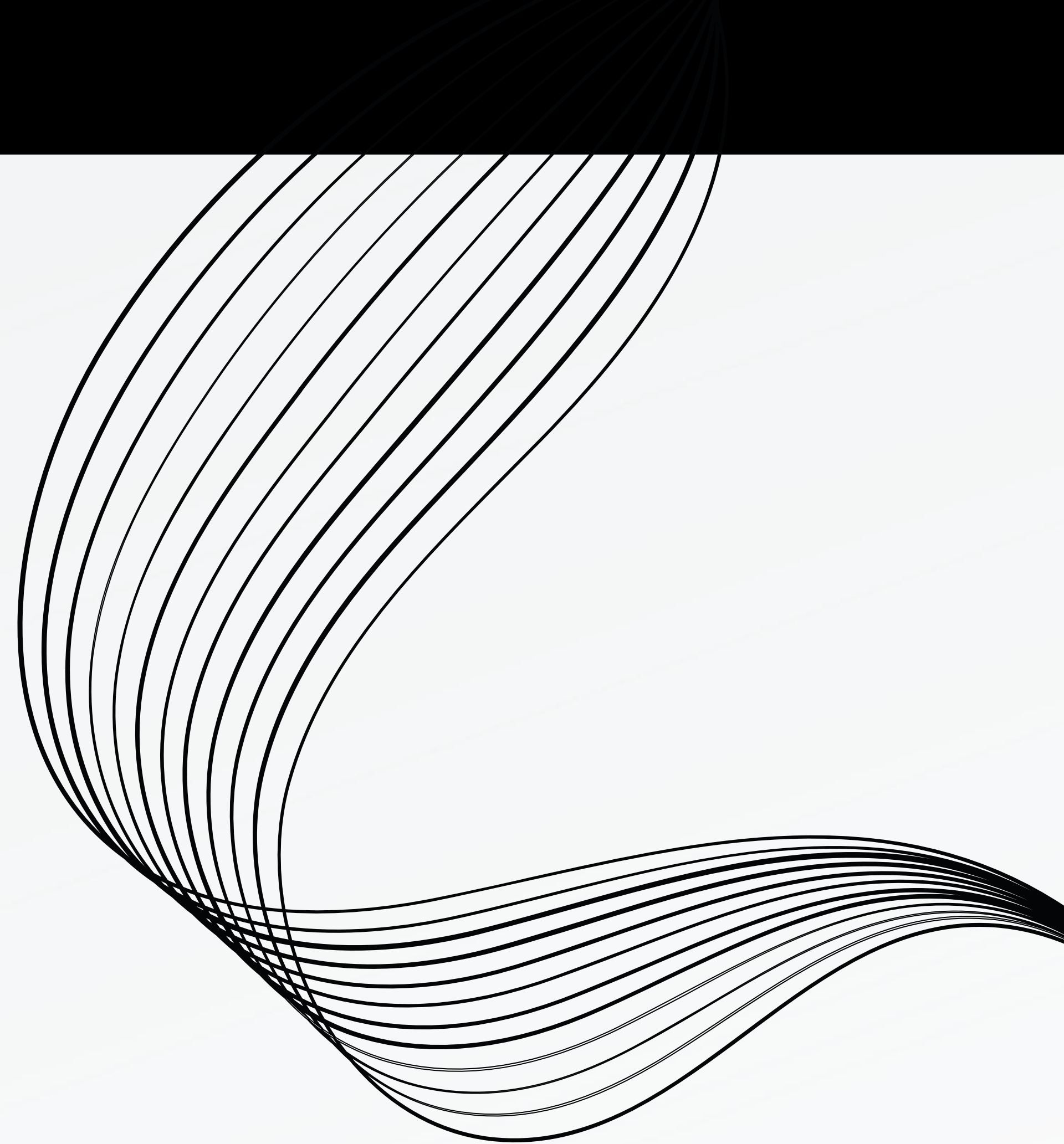


Wie werden eigentlich Affen in der Wüste gefangen?



VIELEN DANK

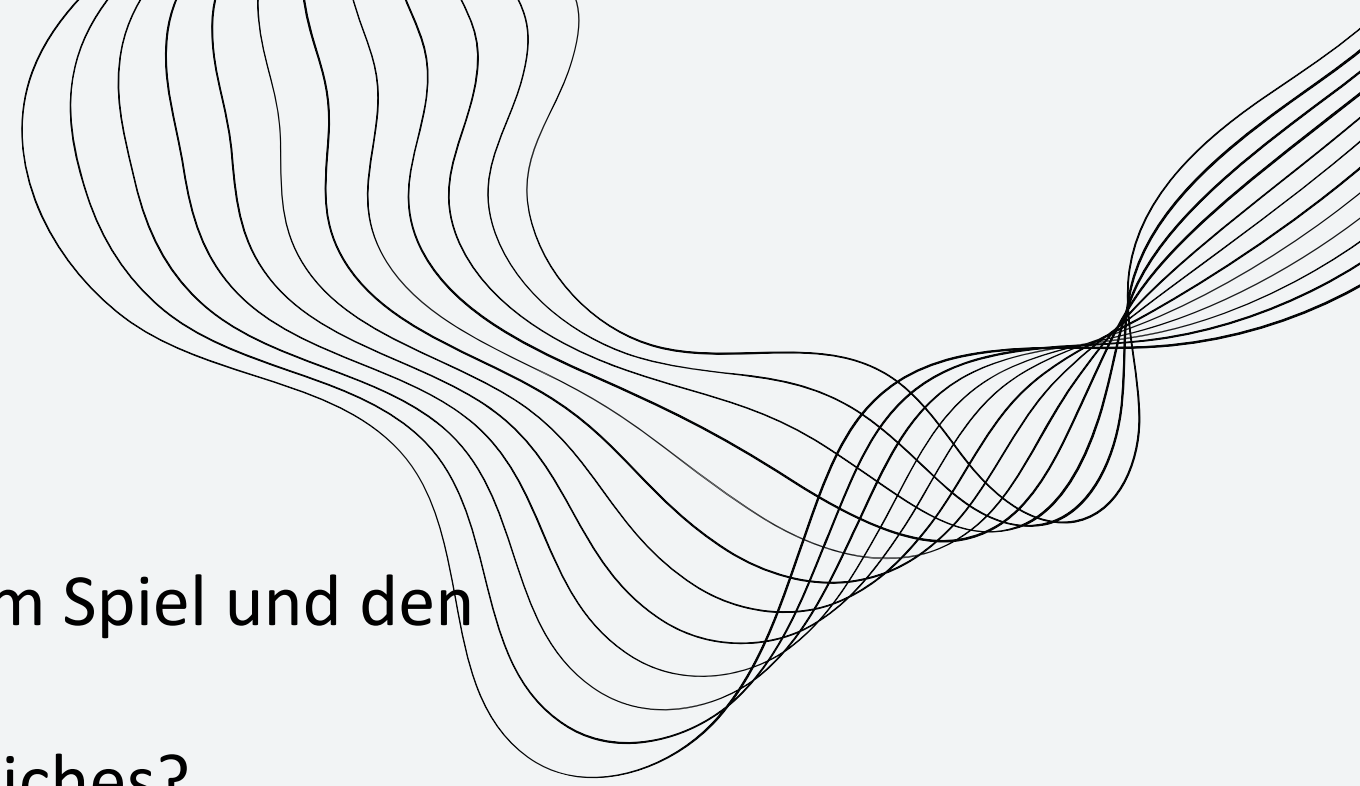
Fragen, Anmerkungen und...





Roundtable

Roundtable



Wer will jetzt den Anfang machen?!

- Finden Sie mindestens zwei Parallelen zwischen dem Erlebten im Spiel und den Inhalten des Vortrags.
 - Fragen Sie sich: Wo in Organisationen oder Teams passiert Ähnliches?
1. „Welche Elemente unserer heutigen Kultur würden wir als toxisch bezeichnen, wenn wir den Mut hätten, sie laut auszusprechen – und warum tolerieren wir sie trotzdem?“
 2. „Wenn Empathie das Gegengift zu toxischer Kultur ist: Welche konkrete Führungsgewohnheit müssten wir als Erstes abschaffen, um morgen weniger Schaden anzurichten?“
 3. „Welche Entscheidungen treffen wir gerade aus Angst – und wie würden sie aussehen, wenn wir sie aus echter Wahrnehmung treffen würden?“

Roundtable



Was nehmen Sie mit und was lassen Sie hier?