

Bossing

Verstehen öffnet Lösungsräume



Halle, Mai 2022

Dipl.-Ing. agr. Geralf Tuschy
www.coaching-halle.de
tuschy@coaching-halle.de

Inhalt

VORWORT	3
EINLEITUNG	4
1. EIN POLARISIERENDES THEMA	6
1.1. SYSTEMPRÄGENDE GLAUBENSsätze UND UNTERNEHMENSKULTUR	6
1.2. MOTIVATION FÜR BOSSING	8
1.3. VON DER WAHRNEHMUNG BIS ZUM MACHTMISSBRAUCH	10
1.4. TÄTERTYPEN UND OPFERCHARAKTERE	15
1.5. BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN IM UNTERNEHMEN	18
1.6. WER TRÄGT VERANTWORTUNG?	19
1.7. DISKUSSION UND WERTUNG	20
2. GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	21
2.1. ZUR RECHTLICHEN SITUATION IN DEUTSCHLAND	21
2.2. ÖFFENTLICHE BERATUNGSSTRUKTUREN	22
2.3. DAS POLITISCHE HANDELN	23
3. DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE	25
3.1. ANNAHMEN ZUM GESCHEHEN	25
3.2. KALKULATIONEN	26
3.3. DISKUSSION DER ERGEBNISSE	27
4. HINWEISE FÜR BETROFFENE	28
4.1. SOFORT UND KONSEQUENT HANDELN	28
4.1.1. Klarheit verschaffen	28
4.1.2. Das direkte Gespräch führen	28
4.1.3. Arbeitgeber informieren	28
4.1.4. Wirkmächtige Unterstützung im Unternehmen sichern	29
4.1.5. Die Ursachen klären	29
4.1.6. Den Rechtsweg prüfen	29
4.1.7. Das persönliche Lernen aus dem Geschehen	29
4.2. DAS GESPRÄCH MIT DER ÜBERGEORDNETEN HIERARCHIEEBENE	30
4.3. VORBEREITUNG AUF KONFLIKTRÄCHTIGE GESPRÄCHSSITUATIONEN	31
5. PRÄVENTION IM UNTERNEHMEN	33
5.1. BOSSING ALS PROBLEMSENSOR	33
5.2. FÜHREN IM KONFLIKT	34
5.2.1. Das erste Seil - Ebene Mensch	34
5.2.2. Das zweite Seil - Ebene Team	36
5.2.3. Das dritte Seil - Ebene Unternehmen	37
5.2.4. Die drei Seile	38
5.3. FÜHRUNGSaufGABE KONFLIKTmanagement	40
5.4. DAS KONFLIKTmanagementSYSTEM	42
ABWERTUNG – EIN KULTURDEFEKT?	44
MANIPULATION UND SELBSTBESTIMMUNG	48
ANLAGEN	49
FALL 1 - ESKALATION IN DER KITA	49
FALL 2 - VOM ENDE EINES ARBEITSTEAMS	50
MOBBINGDEFINITION	51

Vorwort

Die Vorgeschichte zu diesem Text begann im Frühjahr 2014. Alles zusammengenommen dauerte sie über fünf Jahre. Im Herbst 2016 schrieb ich dazu die ersten Zeilen. Zu der Zeit absolvierte ich eine Mediationsausbildung und nutzte das Thema, welches mich auch noch viele Monate später stark beschäftigte, für meine Abschlussarbeit.

Es geht um Bossing, also um Mobbing durch Führungskräfte. Für betroffene Unternehmen hat diese Form des Missbrauchs von struktureller Macht ernste Auswirkungen. Bossing ist ein einseitiger Regel- und Vertragsbruch, der gemeinsame Werte verletzt, Vertrauen zerstört und die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen löst. Damit demontiert es die Grundlagen der erfolgreichen Zusammenarbeit, denn ohne ein berechtigtes Vertrauen ist kein respektvolles Miteinander möglich.

Auch nachdem ich meine Abschlussarbeit bei der Ausbildungsstelle eingereicht hatte, legte ich den Text nie wirklich aus der Hand. Auf der einen Seite half er mir, meine eigenen Erlebnisse zu verstehen und zu verarbeiten. Auf der anderen Seite inspirierten mich neue berufliche und persönliche Erfahrungen, weiter daran zu schreiben.

Als Coach, Unternehmensberater und Wirtschaftsmediator begleite ich Klienten bei ihren Entwicklungsprozessen. Nicht selten spielen dabei Konflikte sowohl intrapersoneller und interpersoneller als auch unternehmenskultureller Natur eine Rolle. Manche gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit sind ebenfalls sehr konfliktbehaftet. Sie gaben mir zusätzliche gedankliche Impulse.

Schritt um Schritt entwickelte sich dieser Text weiter. Lag sein Fokus anfangs darauf, das Problem Bossing zu beschreiben, geht es nun hauptsächlich um ein Verstehen des Phänomens im Sinne der Entwicklung von Lösungen. Dafür nutzte ich verschiedene Perspektiven. Vermutlich ist der jetzige Arbeitsstand wieder nur ein Zwischenstopp. Schreiben hilft, Klarheit in das Knäul der vielen Gedanken und Ideen zu bringen.

Vielleicht nimmt der Inhalt aufgrund seiner Entstehungsgeschichte an manchen Stellen gelegentlich gewundene Wege. Dann mögen die verschiedentlich eingefügten Querverweise etwas Orientierung geben.

Im Interesse der Lesbarkeit habe ich auf eine geschlechtergerechte Sprache verzichtet. Bei spezifisch verwendeten Anredeformen sind alle Menschen gleichberechtigt gemeint.

Und jetzt geht es los.

Einleitung

Vor etwa dreißig Jahren rückte das Thema Mobbing am Arbeitsplatz verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit. Dabei handelt es sich um ein gezielt schikanöses Verhalten unter Kollegen oder zwischen Personen verschiedener Hierarchieebenen. Die Handlungen können fallbezogen sehr unterschiedlich sein. Charakteristisch ist jedoch, dass sie häufig sowie über einen längeren Zeitraum stattfinden und zumeist damit enden, dass die Betroffenen aus ihrem bisherigen beruflichen Wirkbereich gedrängt werden.¹

Damit unterscheidet sich Mobbing von gelegentlich vorkommenden Unfreundlichkeiten, Sticheleien und Reibereien. Die diskriminierenden Handlungen finden oft subtil statt, so dass Außenstehende kaum registrieren, was geschieht. Selbst viele Betroffene nehmen das Geschehen anfangs nicht als eine bewusst gegen sie gerichtete Strategie wahr. Mobbing am Arbeitsplatz ist eine besonders destruktive Form der Konfliktaustragung, welche auftreten kann, wenn Konflikte und ungünstige individuelle, strukturelle sowie unternehmenskulturelle Voraussetzungen zusammentreffen.²

Im Jahr 2002 veröffentlichte die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin den Mobbing-Report, eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Demnach waren allein im Jahr 2000 insgesamt 5,5 Prozent der Erwerbstätigen betroffen, wovon 43,9 Prozent erkrankten.³ Rechnet man diese Angaben auf absolute Zahlen hoch, wird die Relevanz des Problems deutlich. In den vergangenen zwanzig Jahren hat der wirtschaftliche Druck weiter zugenommen. Möglicherweise trifft das auch für die Anzahl der Mobbingfälle sowie für die daraus resultierenden Schäden zu.

Ein gesundes Selbstvertrauen, stabile Sozialkontakte sowie verlässliche Regeln für das Zusammenleben dienen dem seelischen und körperlichen Wohlbefinden. Mobbing verletzt diese drei Ressourcenfelder massiv. Das verursacht negativen Stress und starke seelische Belastungen, woraus sich schwerwiegende somatische Schädigungen⁴, beispielsweise Herz-Kreislauf-Erkrankungen, entwickeln können. Dann reicht die Betroffenheit weit über das Ende der Repressionen hinaus. Zudem strahlt berufliches Mobbing in die Privatsphäre der Betroffenen hinein und beeinflusst dadurch auch ihr näheres soziales Umfeld.⁵ In Extremfällen steht am Ende des Geschehens der Suizid.⁶

¹ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 19

² Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 123 ff

³ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 25 / S. 78

⁴ Bauer, Joachim: Das Gedächtnis des Körpers, CD 2 Track 22 / Track 27 ff (Hörbuch)

⁵ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 76 ff

⁶ <https://www.experto.de/businessstipps/selbstmord-als-letzter-ausweg-aus-der-mobbing-falle.html>

In den Unternehmen verursacht Mobbing Vertrauensstörungen, welche nur zum Teil sichtbar werden, daneben jedoch immer unterschwellig wirken. Misstrauen in Personen und Strukturen behindert die Zusammenarbeit. Das bremst die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und bereitet gleichzeitig den Nährboden für künftige Mobbingfälle.

Leistungsminderungen und Gesundheitsschäden lösen immense betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Verluste aus. Doch das sind nicht die einzigen Schäden für die Gesellschaft. Wenn mündige Menschen wiederkehrend erleben und tolerieren, dass manche ihrer Mitmenschen zielgerichtet ausgegrenzt, abgewertet und mittels psychischer Gewalt ausgestoßen werden, entwickelt sich die Gesellschaftskultur in eine bedenkliche Richtung. Da die Wirkmechanismen in komplexen Systemen wechselseitig ablaufen, ist die Konfliktkultur in den Unternehmen andererseits jedoch auch ein Indikator für die Qualität des gesellschaftlichen Zusammenlebens.

Den Ausführungen im Mobbing-Report zufolge gehen mehr als 38 Prozent der beruflichen Mobbingfälle ausschließlich von Vorgesetzten aus. In weiteren fast 13 Prozent der Fälle sind sie zumindest daran beteiligt.⁷ Mobbing „von oben“ wird auch als Bossing bezeichnet. Es ist sinnvoll, diese Form des strukturellen Machtmissbrauchs von einem Mobbing auf gleicher Hierarchiestufe zu unterscheiden, da ihr, neben den hierarchiebedingt unterschiedlichen Machtbefugnissen sowie Abhängigkeitsverhältnissen, auch gänzlich andere Konflikte zugrunde liegen können. Wenn Mobbing von weisungsbefugten Personen ausgeht, bringt dies eine zusätzliche Dimension in die Konfliktaustragung.

Für die Abgrenzung zum arbeitsvertraglich begründeten Weisungsrecht hilft der Paragraph 226 des Bürgerlichen Gesetzbuches weiter: „Die Ausübung eines Rechtes ist unzulässig, wenn sie nur den Zweck haben kann, einem anderen Schaden zuzufügen.“ In einem fortgeschrittenen Stadium von Mobbing am Arbeitsplatz sind auch Rechtsprüche in Form von Über- oder Fehlgriffen der Personalverwaltung zu verzeichnen.⁸

Gesellschaftlich wird das Problem häufig tabuisiert, gerade auch von politischer Seite. Die vorliegende Arbeit betrachtet Bossing aus verschiedenen Perspektiven und möchte Impulse für eine Stärkung der Konfliktkultur in den Unternehmen geben. Sie basiert auf Gedanken aus vielen geführten Gesprächen sowie auf eigenen Erfahrungen. Externe Quellen habe ich an den jeweiligen Stellen benannt. Ansprechen möchte ich Unternehmensverantwortliche, Führungskräfte sowie alle am Thema interessierten Menschen.

⁷ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 65

⁸ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 62 ff

1. Ein polarisierendes Thema

Wenn jemand bei Rot über eine Ampelkreuzung fährt und dabei geblitzt wird, ist der Sachverhalt als Regelverstoß klar definiert und unstrittig. Den Beweis liefert ein Foto in schwarz-weiß. Die Konsequenzen der Verfehlung stehen im Bußgeldkatalog.

Gegenüber einem Blitzfoto aus dem Straßenverkehr sind die Bilder bei Bossing diffus. Sie enthalten ein Geflecht aus unklaren Begleitumständen, voneinander wechselseitig abhängigen Ursachen und vielen verdeckten Handlungen. Diese Unübersichtlichkeit ist für uns Menschen schwer zu fassen, denn wir denken bevorzugt in linear-kausalen, klar verständlichen Zusammenhängen. Die lineare Übersetzung von komplexen Sachverhalten ist immer eine Vereinfachung, da sie naturgemäß Teile der Wirklichkeit verschweigt. In dem Sinne sind auch die folgenden Ausführungen als eine Art Skizze zu werten.

1.1. Systemprägende Glaubenssätze und Unternehmenskultur

Die Initiative zum Bossing geht oft von einer einzelnen Person aus. Je stärker das Geschehen allerdings an Fahrt aufnimmt, desto mehr wird es ein Kooperationsprojekt. Längerfristig kann Bossing nur stattfinden, wenn übergeordnete Stellen im Unternehmen es unterstützen oder zumindest tolerieren.⁹ Jede Kooperation braucht ein gemeinsames Verständnis von der Wirklichkeit. Dazu zählen auch jene Glaubenssätze, welche das System prägen und dazu beitragen, die organisationsinterne Ordnung zu sichern.

Glaubenssätze, die Bossing begünstigen, lauten beispielsweise:

- Unternehmen benötigen eine gewisse Drohkulisse im Personalwesen, um erfolgreich zu sein. Dazu ist es im Bedarfsfall erforderlich, wirksam Druck auszuüben.
- Ein gewisser Druck ist gelegentlich nötig, weil Kündigungsschutzgesetze die Entscheidungsgewalt der Unternehmen beschränken.
- Es geraten nur jene unter Druck, die dazu Anlass gegeben haben. Sie sind dafür selbst verantwortlich. Mit Hilfe von Druck trennt sich die Spreu vom Weizen.
- Das System organisiert sich selbst. Wer durch Vorgesetzte und Belegschaft anhaltend unter Druck gerät, passt nicht ins Team und sollte lieber gehen.
- Manche Mitarbeitende sind zu empfindlich. Es zeugt von Fehlwahrnehmung und wenig Stresstoleranz, wenn sie das Führungsverhalten als Bossing auffassen.

⁹ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 61

Scheinbar entspricht ein solches Denkschema unserem wettbewerbsbasierten Wirtschaftssystem, denn es bezeugt das Interesse nach Leistung, Zuverlässigkeit und einer gewissen, für den Systemzusammenhalt erforderlichen, Konformität. Bei näherer Betrachtung erweist es sich hinsichtlich der benannten Ziele jedoch als kontraproduktiv, weil es unter Umständen das genaue Gegenteil bewirkt.

In Konflikten führen die obigen Glaubenssätze zu Vorverurteilungen. Wer Menschen diskreditiert und stigmatisiert, hört ihnen nur noch voreingenommen zu oder wehrt Gespräche gänzlich ab. Ohne eine ausgleichende Kommunikation wird jegliches Verhalten der anderen Seite gemäß der eigenen Befangenheit umgedeutet (1.3.).

Menschen, die nicht gehört werden, verhalten sich dann irgendwann auch unerhört.

Auf der Sachebene erschweren Kommunikationsstörungen eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Konfliktursachen. Ungelöste Konflikte sowie unsachgemäße Konfliktauustragungen verursachen zwangsläufig Folgekonflikte. Derartige Bedingungen begünstigen eine Unternehmenskultur, welche unbequeme Themen tabuisiert und es den Beschäftigten nahezu verbietet, selbst erhebliche Fehler in der Organisation offen anzusprechen. Eine solche Kultur macht Unternehmen äußerst anfällig für Bossing.

Bei Bossing werden die oben genannten Glaubenssätze zu selbsterfüllenden Prophezeiungen. In einem angstbesetzten Arbeitsklima sind Kreativität und Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Länger andauernde Diskriminierungen, Diffamierungen und Schikanen haben zwangsläufig zur Folge, dass Betroffene verhaltensauffällig werden, dass ihre Fehlerquote steigt und ihre Arbeitsleistung sinkt. Dadurch kommt es schließlich zu Konfliktdynamiken, welche sich selbst verstärken. Wenn dann am Ende die Auflösung des Arbeitsverhältnisses steht, scheint das angestrebte Ziel erreicht. Dabei wird jedoch übersehen, dass dieses Ziel vielfach erst infolge der destruktiven Konfliktauustragung entstanden ist und es dem Unternehmen objektiv betrachtet keinen Nutzen bringt.

Organisationsinterne Erfahrungen werden zum Bestandteil der Unternehmenskultur, einer Art gemeinschaftlicher Psyche. Unterdrückte negative Anteile gelangen dabei als Störungen in das kollektive Unterbewusstsein. Gefestigte psychische Systemstörungen wirken oft sehr nachhaltig und können auch mehrere Führungswechsel überdauern.

Die Gedanken prägen das Handeln. Denkweisen wie oben angeführt führen dazu, dass Verantwortliche in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Bossing eher wie ein Kavaliersdelikt behandeln. Auch Betriebsräte und Arbeitnehmervertretungen sind mit dem Thema verschiedentlich überfordert. In diesen Fällen versagen wichtige korrektive Strukturen.

1.2. Motivation für Bossing

Menschen, die heute gut zusammenarbeiten, tun dies nicht zwangsläufig auch morgen. Im Laufe der Zeit verändern sich Ansichten und Interessen, sowohl individuell als auch in Teams und Unternehmen. Zudem liefert die Wirklichkeit beständig neue Herausforderungen mit Konfliktpotenzial. Trotz passender Leistungen und einem korrekten Verhalten innerhalb der Belegschaft können selbst nach Jahren des Miteinanders allmählich Spannungen entstehen, welche die künftige Zusammenarbeit gefährden.

Nach Luhmann, einem Soziologen und Gesellschaftstheoretiker, bestehen soziale Systeme nicht aus ihren Elementen, sondern aus deren Beziehungen zueinander.¹⁰

Beziehung bedeutet Kommunikation. Kommunikationsstörungen sind Systemstörungen.

Systemstörungen zeigen, dass es einen Veränderungsbedarf gibt. Dann müssen Unternehmen im Interesse ihrer Existenz handeln. Neben der Klärung von konfliktbehafteten Sachthemen gilt es, die Teamprozesse angemessen zu unterstützen. Viele erfolgreiche Unternehmen agieren hier präventiv, indem sie mit Beständigkeit eine wertschätzende, leistungsfördernde und stressresiliente Organisationskultur gestalten.

Gelegentlich scheint die Lösung von Kommunikationsstörungen jedoch darin zu bestehen, sich von einzelnen Beschäftigten zu trennen. Allerdings gelten unternehmenskulturelle Gründe im deutschen Arbeitsrecht nicht als Kündigungsgrund. Manche Führungskräfte greifen daher auf einen mehr oder weniger subtilen Druck zurück.

Abgesehen von unternehmenskulturell motivierten Trennungsstrategien steht die Wirtschaft beständig im Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern. Unter den dynamischen Verhältnissen unserer Zeit sind betriebsbedingte Ursachen für eine Kündigungen nicht ungewöhnlich. In solchen Fällen üben einige Unternehmen gezielt Schikane aus, um die Zahlung etwaiger Abfindungen zu vermeiden (3.3.).

Doch nicht immer stehen hinter Bossing von Beginn an Trennungsabsichten des Arbeitgebers. Gelegentlich treffen ganz einfach Menschen aufeinander, die temporär aus ihrer psychischen Balance geraten sind. Vorgesetzte können sich vom Verhalten einzelner ihnen unterstellter Personen herausgefordert fühlen und bestrebt sein, möglichst wirkungsvoll und unmissverständlich die Rangordnung zu verdeutlichen. Hier spielen auch Statusunterschiede (5.2.1.) eine Rolle. In anderen Fällen werden die psychischen Belastungen des von außen wirkenden Wettbewerbsdrucks nach unten durchgereicht.

¹⁰ <http://www.litlog.de/systemtheorie-fur-einsteiger>

Manche Führungskräfte nutzen Bossing zur Durchsetzung persönlicher Ziele, beispielsweise zur Aufwertung ihrer eigenen Stellung im Unternehmen. Andere benötigen wiederkehrend einen Blitzableiter für die Ablenkung von privaten Problemen. Auch aus einem Mobbing auf gleicher Ebene kann Bossing entstehen, wenn die zuständigen Führungskräfte der Situation nicht gewachsen sind. Oft existiert schlichtweg ein mangelndes Problembewusstsein hinsichtlich des Missbrauchs von struktureller Macht.

Die exponierte Rolle, welche Führungskräfte im Unternehmen innehaben, beinhaltet vielschichtige Aufgaben, Herausforderungen, Erwartungen sowie Abhängigkeiten von übergeordneten Hierarchieebenen. Viele geraten dabei an ihre Belastungsgrenzen.

Dauerüberlastungen sind in einer Leistungsgesellschaft keine Seltenheit.

Bei einer psychischen Erschöpfung schwindet die Energie, gegenüber den unterstellten Mitmenschen Empathie aufzubringen (1.3.), was wiederum Bossing begünstigt.

Im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen in Organisationen gibt es weitere Aspekte, die hinsichtlich Bossing relevant sein können. Beständige Kontrollen, sofortige Sanktionen bei Normabweichungen sowie ein hartes Vorgehen gegen unbequeme Beschäftigte sind geeignet, gefestigte Muster aufzubrechen und die Unternehmenskultur innerhalb kürzester Zeit zu verändern. Die Belegschaft unterliegt dabei einem starken Anpassungsdruck. Verunsicherung und Zwietracht machen sie beeinflussbar. Misstrauen innerhalb von Teams bewirkt, dass Menschen sich gegenseitig kontrollieren und Normabweichungen „nach oben“ melden. Auf diese Weise etabliert sich ein selbständig funktionierendes Kontrollsystem. Das Unternehmen wird wie eine simple Maschine zentral durchgesteuert. Ausgrenzungen Einzelner und gezielte Grenzüberschreitungen steigern dabei die Konformität und den Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft.

Die Art und Weise, wie Veränderungsprozesse im Unternehmen stattfinden, hängt stark vom Führungsverständnis und vom Menschenbild im Management ab

Führung beruht auf Verbindung. Sind diese blockiert, ist keine Führung möglich (5.2.).

Dies trifft beispielsweise zu, wenn Menschen in Führungsverantwortung jede Kritik als Widerspenstigkeit betrachten, welcher konsequent und mit aller Härte zu begegnen ist. Wird versucht, durch restriktiv ausgeübte Macht Folgsamkeit zu erzwingen und damit die gestörten Verbindungen zu kompensieren (5.2.3.), kann daraus Bossing entstehen.

Strategisches Bossing ist eine Form von Manipulation. Diese hat immer zum Ziel, über das Verhalten anderer Menschen und gegen deren Willen Kontrolle zu erlangen.

In Unternehmen sind derartige Fälle ein deutliches Zeichen von Führungsschwäche.

1.3. Von der Wahrnehmung bis zum Machtmissbrauch

Um überhaupt handlungsfähig sein zu können, müssen wir mit unserer Umwelt in Beziehung treten. Naturgemäß ist uns dafür nur ein sehr kleiner Ausschnitt der Wirklichkeit zugänglich. Durch diesen findet eine erste, richtungsweisende Weichenstellung der Meinungsbildung statt. Daher unterliegt er, neben vielen zufälligen Einflüssen, auch gezielten Manipulationen. Letzteres geschieht insbesondere bei Interessenskonflikten.

Welche Informationen wir tatsächlich aufnehmen und wie wir sie interpretieren, darüber bestimmen unsere individuellen Wahrnehmungsfilter: das Intellekt, die Sozialisierung, psychische Dispositionen, der aktuelle Gemütszustand, Wünsche und Bedürfnisse, Vorerfahrungen zu ähnlichen Themen sowie die daraus resultierenden Erwartungen.

Da die Welt komplex ist, gelangen oft unvollständige, unübersichtliche und widersprüchliche Informationen durch unsere Filter. Im Interesse der Handlungsfähigkeit greifen wir dann auf ein trickreiches Informationsverarbeitungssystem zurück. Es ermöglicht uns die Orientierung unter erschwerten Bedingungen, jedoch auf Kosten der Objektivität. Wenn beispielsweise nicht alle benötigten Informationen vorliegen, verwenden wir statt der fehlenden Puzzleteile plausibel erscheinende Annahmen. Können wir wichtige Fragen nicht beantworten, dann ersetzen wir diese unbewusst durch ähnliche Fragen, für die wir eher eine Antwort finden¹¹. So wird aus „Wie gut weiß die Person über das Thema Bescheid?“ vielleicht „Für wie vertrauenswürdig halte ich diesen Menschen?“ oder „Als wie ehrlich habe ich diese Person in anderen Fällen erlebt?“.

Auf diese Weise konstruieren wir unsere Bilder von der Wirklichkeit. Diese können sich verändern, wenn neue Informationen unsere Wahrnehmungsschwelle durchdringen. Oft deuten wir spätere Informationen jedoch unbewusst so, dass sie den bereits entwickelten Bildern entsprechen. Wir versuchen Neues zu verstehen, indem wir es mit dem gespeicherten „Wissen“ abgleichen. Anderslautende Informationen verunsichern und werden im Interesse der Konsistenz oft ausgeblendet statt unvoreingenommen geprüft. Daher spielt die zeitliche Reihenfolge unserer Beobachtungen eine wichtige Rolle¹².

Gelegentlich nutzen wir zu einem Sachverhalt parallel mehrere Bilder, weil wichtige Puzzleteile, die wir als Einzelstücke benötigen, nicht zusammenpassen. Beispielsweise sind die verschiedenen physikalischen Erklärungsmodelle zum Licht unterschiedliche Interpretationen der Wirklichkeit. Als solche erweitern sie unsere Handlungsoptionen.

¹¹ Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 127ff

¹² Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 72ff

Die subjektiven Abbilder der Wirklichkeit vergleichen wir schließlich mit unseren Interessen, Glaubenssätzen und Wertekonzepten. Das sind die Fixpunkte, auf deren Basis wir in einer an sich wertneutralen, sinnfreien Welt bewerten und entscheiden.

Unser Handeln wird dann zum Großteil von sozial erlernten Lösungsstrategien geleitet.

Nun sind unsere Interessen, Glaubenssätze und Wertevorstellungen nicht widerspruchsfrei sowie das verfügbare Wissen und die geistige Beweglichkeit begrenzt.

Deshalb fallen uns manche rationalen Entscheidungen schwer. Ebenso gibt es Situationen, in denen wir die Unentschiedenheit kaum aushalten. Sie ist zwar auch eine Entscheidung, nämlich für den Status quo, jedoch fehlt ihr unsere Legitimation. Zudem kostet Unentschiedenheit zusätzlich Energie. Das alles steht im Gegensatz zum Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit, Kontrolle und Leichtigkeit. Inkohärenz sucht also Lösungen.

In derartigen Fällen werden wieder verstärkt irrationale Aspekte entscheidungsrelevant. Beispielsweise wirken Emotionen, persönliche Erfahrungen oder Berichte aus unserem direkten sozialen Umfeld stärker als abstrakte Statistiken und Systemzusammenhänge. Wir lassen uns von den Ansichten und Haltungen jener Menschen beeinflussen, die uns besonders sympathisch sind, wobei wir Sympathie unbewusst in Kompetenz umdeuten. Auf der anderen Seite neigen wir dazu, die Ansichten von uns unsympathischen Menschen abzulehnen. Als soziale Wesen orientieren wir uns am bevorzugten Verhalten der Gruppe. Dabei spielen sowohl der empfundene Gruppendruck als auch unser Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit eine Rolle. Derartige Kriterien zeugen jedoch nicht von Eigenständigkeit. Mehr oder minder bewusst konstruieren wir daher nachträglich jene Begründungen, die wir selbst und unsere „soziale Blase“ akzeptieren können.

Nachdem wir unsere Meinung gebildet und gefestigt haben, schalten wir zum betreffenden Sachverhalt auf Autopilot und widmen unsere begrenzte Energie anderen Themen. Erst bei entsprechenden Anlässen kommt die manuelle Steuerung wieder zum Einsatz.

Evolutionär betrachtet dienen unterschiedliche Wahrnehmungen, Bewertungen und Entscheidungen dem Überleben unserer Spezies, weil Menschen dadurch in unklaren Situationen nicht alle gemeinschaftlich den gleichen Fehler begehen.

Wenn Menschen ihre Meinungen ändern, geschieht das aufgrund neuer Erkenntnisse, infolge veränderter Interessen, dank eines gewandelten Wertekonzeptes oder aus den besagten irrationalen Gründen. Im Konfliktfall sind diese Unterscheidungen wichtig, denn Meinungen und Positionen lassen sich verhandeln, Interessen jedoch nicht.

Sind Interessensgegensätze unlösbar, geht es bei guten Lösungen um den Ausgleich.

Es ist durchaus möglich, dass mit dem gleichen Sachverhalt befasste Menschen selbigen unterschiedlich interpretieren und daraufhin gegensätzlich handeln, obwohl sich ihre Interessen und Wertekonzepte ähneln. So etwas irritiert. Wenn das Verhalten der anderen Beteiligten nicht zum eigenen Weltbild passt und darüber keine Verständigung erfolgt, werden ihnen passend scheinende Motive unterstellt¹³. Dadurch können Konflikte entstehen oder sich bestehende Konflikte auf nicht dazugehörige Themen ausweiten. Das unterstreicht die Bedeutung der Kommunikation. Wer die Verständigung blockiert, nimmt in Kauf, dass Konflikte eskalieren. Doch leider ist auch die Kommunikation an sich oft missverständlich¹⁴. Eine nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit braucht daher immer wieder den klärenden Abgleich. Das setzt ein gewisses Maß an Toleranz sowie die Fähigkeit und Bereitschaft voraus, sich entspannt mit anderen Wahrnehmungen und Meinungen zu befassen. Toleranz beruht auf Gegenseitigkeit. Sie fällt schwer, wenn es den Anschein hat, dass die eigenen Interessen ignoriert werden.

Zwischen unseren Interpretationen, Bewertungen und Glaubenssätzen gibt es enge Beziehungen. Glaubenssätze sind ein wesentlicher Teil des Selbstkonzeptes.

Verständnisfördernde Auseinandersetzungen mit gegensätzlichen Meinungen erfordern deshalb ein stabiles Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl. Der Grad an Konfliktfähigkeit und die Qualität der inneren Balance wirken hierbei wechselseitig aufeinander. Dabei meint Konfliktfähigkeit, neben Argumentations- und Durchsetzungsstärke, insbesondere die Fähigkeit und Bereitschaft für einen respektvollen, ergebnisoffenen Dialog.

Menschen, die eine bestimmte Position lange sehr vehement vertreten haben, benötigen ein stabiles Selbstwertgefühl sowie gute Rechtfertigungen für sich und andere, um einen Positionswechsel nicht als Gesichtsverlust zu empfinden. Fehlt beides, würde sie die Auseinandersetzung mit gegensätzlichen Ansichten nur in Bedrängnis bringen.

Die tolerante Auseinandersetzung mit gegensätzlichen Ansichten kostet Energie.

Bestehen parallel weitere energiefordernde Aufgaben, können Menschen an die Grenzen ihrer mentalen Kräfte geraten¹⁵. Wer dann das eigene Denken verengt und anstrengende Gespräche diskussionsmüde abwehrt, tut dies nicht unbedingt aus Arroganz, sondern auch zum Selbstschutz. Mental erschöpfte Menschen haben nicht mehr die erforderlichen Energiereserven, um anderen Meinungen tolerant zu begegnen¹⁶.

¹³ Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 100 ff

¹⁴ Schulz von Thun: Miteinander Reden: 1, S. 27 ff

¹⁵ Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 45 ff

¹⁶ Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 57 ff

Mentale Erschöpfung kann sich auch darin äußern, dass Menschen einen Blitzableiter für aufgestaute Emotionen brauchen, die in anderen Zusammenhängen mit anderen Personen entstanden sind und dort nicht aufgelöst werden konnten. In solchen Fällen sind es zusätzlich innere Spannungszustände, welche die Toleranzschwelle verringern. Intoleranz gegenüber anderen Meinungen erhöht die Wahrscheinlichkeit von selektiven, einseitig verzerrten Wahrnehmungen und Interpretationen. Sie kann mit der Zeit jene Menschen einschließen, die andere Meinungen vertreten. Auf der kognitiven Ebene entstandene Vorbehalte besetzen dann schrittweise auch die emotionale Ebene, was den Zugang für rationale Argumente der anderen Seite zunehmend erschwert. Nach der Personifizierung von Problemen treten Sachaspekte eher in den Hintergrund. Emotionale Verletzungen und auseinanderdriftende „Wahrheiten“ sind typische Folgen. Menschen verweigern die Kommunikation aber auch bewusst aus taktischen Gründen, um bestimmte Ziele nicht zu gefährden, sondern zügig und mit möglichst geringem Aufwand durchzusetzen. Vor einer eventuellen Verständigung schaffen sie richtungsbestimmende Fakten. Nebenschauplätze werden eröffnet und überhöht, um von den echten Themen abzulenken. Blockierende und tangentielle Transaktionen¹⁷ dienen dazu, die eigene Deutungshoheit (Meinungsmacht) und Position im System zu stärken sowie konkurrierende Einflüsse zu schwächen. Sie entstammen dem Bedürfnis nach Kontrolle und basieren auf einer Haltung, die auch das Entstehen von Bossing begünstigt. Wer das Verhalten anderer als Zeichen für deren unlautere Absichten deutet, misstraut den von ihnen präsentierten Informationen. Ohne echte vertrauensbildende Schritte ist eine faktenbasierte Verständigung dann kaum möglich. Aktion und Reaktion im Konflikt befeuern eine Eskalationsspirale, deren Zerstörungspotenzial rasch zunehmen kann. Je mehr Zeit, Geld, Nerven und Gesundheit bereits in eine Konfliktaustragung geflossen sind, desto schwerer fällt es den Parteien, selbstbestimmt die Strategie zu wechseln oder gänzlich aus dem Geschehen auszusteigen. Mögliche Bedenken vor einem Gesichtsverlust bestärken die Unbeweglichkeit. In der Wirtschaft gibt es für ähnliche Phänomene den Spruch „gutes Geld dem schlechten Geld hinterherwerfen“, wenn beispielsweise Fehlinvestitionen wider besseres Wissen beharrlich fortgesetzt werden. Das rationale Denken sucht nach Rechtfertigungen für bereits versunkene Kosten¹⁸ und muss sich zudem mit den Unwägbarkeiten der Zukunft auseinandersetzen, während es bei allen Schritten von der verletzten Emotionalität begleitet oder angestiftet wird.

¹⁷ Klappenbach: Mediative Kommunikation, S. 173 ff

¹⁸ Harari: Homo Deus, DVD 2 Track 68 ff (Hörbuch)

Doch wie werden Entscheidungen möglich, wenn sich gleichrangige Konfliktparteien absolut nicht auf ein Ergebnis einigen? Hier kommt das Korrektiv von Macht ins Spiel. Strukturelle Macht trifft nicht zwangsläufig gute Entscheidungen, sondern gewährleistet, dass diese überhaupt getroffen werden können und Systeme handlungsfähig bleiben. Bei Konfliktaustragungen besitzt Macht den stärkeren Hebel.

Geraten Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Rolle selbst in Konflikte oder sehen sie die Organisation in Frage gestellt, unterliegen sie den gleichen Mechanismen wie zuvor beschrieben. Dann kann es schnell um persönliche Befindlichkeiten, um die Durchsetzung eigener Interessen oder um vermeintlich nötige Schritte zur Sicherung der Organisation gehen, statt um die Klärung von strittigen inhaltlichen Themen. Der Drang nach Selbstbehauptung gilt sowohl für Individuen als auch für komplexe soziale Systeme.

Wenn beispielsweise Führung in Kritik steht und diese Kritik nach außen wahrnehmbar artikuliert wird, könnte bei einem Überdenken des Führungshandelns der Eindruck entstehen, dass die Organisationsstrukturen manipulierbar seien. Dies wäre, neben den Konsequenzen für die Handlungsfähigkeit, gleichbedeutend mit einem Gesichtverlust. Bei solchen Befürchtungen ist strukturelle Macht in Gefahr, lediglich einen Kampf um Prinzipien zu führen, welche es vermeintlich zu verteidigen gilt (5.2.3.). Unter Umständen vertritt sie dabei sogar nachweisbar falsche Positionen mit unnachgiebiger Härte.

Ein solches Agieren soll bestenfalls das Vertrauen in die Strukturen sichern und so das System vor Schäden bewahren, wird jedoch vermutlich oft das Gegenteil bewirken. Zudem behindert es die Entwicklung der Organisation und weitet den ursprünglichen Konflikt aus. Für ein angemessenes Handeln und das Abwenden von Schäden braucht es dann ein gutes systemeigenes Konfliktmanagement, welches dazu beiträgt, bestehende Defizite bei den individuellen Kritik- und Konfliktfähigkeiten auszugleichen (5.4.).

Ein Verständnis über die geschilderten Mechanismen ist hilfreich, gänzlich entziehen kann man sich ihnen jedoch nicht. Sie wirken bei allen Formen der Konfliktaustragung, somit auch bei Bossing, einem sehr prägnanten Beispiel für den Missbrauch von strukturell verliehener Macht.

Menschen handeln gemäß ihren Bedürfnissen, Glaubenssätzen und Werten. Im Falle von Bossing kann das allseitig vorhandene Bedürfnis nach Anerkennung, Selbstwirksamkeit und einer gewissen Sicherheit paradoxerweise dazu beitragen, dass ein extrem abwertendes und verunsicherndes Geschehen über einen langen Zeitraum vehement fortgeführt wird, gegebenenfalls sogar wider besseren Wissens.

1.4. Tätertypen und Opfercharaktere

Täter und Opfer sind Rollen in einem Konfliktgeschehen¹⁹. Sie basieren auf den Beziehungsmustern und Machtverhältnissen, welche durch die Interaktion unterschiedlicher Persönlichkeiten während der Konfliktaustragung entstehen. Dabei kann es vorkommen, dass die Beteiligten wiederholt ihre Rolle wechseln. Welche Wahl sie dabei treffen, hängt auch von ihrer inneren Haltung ab.

Recht geläufig ist die sogenannte Opferhaltung. Interessanterweise findet der Begriff Täterhaltung im Sprachgebrauch dagegen kaum Verwendung.

Wer die Opferhaltung einnimmt, nutzt eine sehr starke und wirkungsvolle Form der Machtausübung. Menschen mit dieser Konfliktstrategie sind, aus welchen Gründen auch immer, aktuell nicht in der Lage, nach anderen Spielregeln zu agieren. Von ihrem Umfeld werden sie vermehrt als anstrengend und manipulativ wahrgenommen, da ihre gelebte Bedürftigkeit in hilfloser Ohnmacht für andere energieraubend ist.

Die Opferhaltung erschwert sowohl inhaltliche Auseinandersetzungen mit dem Konfliktthemen als auch angemessene Lösungen. Bei Bossing ergibt sich damit ein Dilemma, denn diese Art der Konfliktaustragung ist durch eine starke Unterlegenheit der Betroffenen gekennzeichnet²⁰, weshalb die Opferhaltung hier vermutlich häufiger auftritt.

Den Rollen, die Menschen in einem Konflikt einnehmen, werden bestimmte, positiv oder negativ bewertete Eigenschaften sowie typische Verhaltensweisen zugeschrieben.

So gelten Täter oft als selbstsicher, planvoll und aktiv handelnd. Demgegenüber werden Opfer eher als hilfsbedürftige Menschen wahrgenommen, die in Passivität verharren, ihre Selbstverantwortung leugnen und die Lösung ihrer Probleme anderen überlassen.

Solche pauschalen Rollenzuschreibungen sind jedoch unangebracht und von der tatsächlichen inneren Haltung zu unterscheiden, denn Bossing kann beispielsweise auch aus Hilflosigkeit und einem geringen Selbstbewusstsein der „Täter“ entstehen.

Führungsschwäche sowie Defizite in der Sozialkompetenz begünstigen das Problem.

Demgegenüber gehen viele „Opfer“ sehr konsequent gegen Bossing vor, wobei sie sowohl den Anspruch auf Selbstwirksamkeit besitzen als auch aktiv die Unterstützung anderer einbeziehen.²¹ Schon das Eingeständnis, gemobbt zu werden, braucht ein hohes Maß an Selbstbewusstsein.

¹⁹ Vgl. Dramadreiack in der Transaktionsanalyse (Täter, Opfer, Retter)

²⁰ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 18

²¹ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 93 ff

Eine andere Frage ist, inwiefern die Persönlichkeit der Beteiligten dazu beiträgt, dass sich eine Konfliktaustragung zu Bossing entwickelt. Diese Frage lässt sich nicht so leicht beantworten, da eventuelle Ursache-Wirkung-Beziehungen auf der individuellen Ebene immer vom Kontext überlagert werden, in welchem ein Verhalten stattfindet. Gemeint sind hier die Rahmenbedingungen im Unternehmen. Die Tatsache, dass jedes Verhalten in ihrem Kontext betrachtet werden sollte²², gilt auch für Bossing.

Äußerungen von Menschen aus verschiedenen Erfahrungswelten lassen vermuten, dass die persönlichen Hintergründe der von Bossing Betroffenen sehr unterschiedlich sein können:

- Bossing trifft die Unangepassten, die ihre Meinung vertreten und anecken.
- Menschen in persönlichen Veränderungsphasen tragen ein besonderes Risiko.
- Bossing soll Menschen zu Entscheidungen bewegen. Es trifft die Unbeweglichen, welche Veränderungen scheuen.
- Bossing trifft eher die Stillen, von denen keine Gegenwehr erwartet wird.
- Wenn „Täter“ konsequent bestimmte Ziele verfolgen, lassen sie sich davon nicht abbringen. Strategisches Bossing kann deshalb alle treffen, auch die Starken.

Offenbar entwickelt sich ein Konfliktgeschehen nicht allein deshalb zum Bossing, weil bestimmte „Opfertypen“ daran beteiligt sind. Diese These wird auch von den Zahlen im Mobbing-Report gestützt, wonach Mobbing am Arbeitsplatz in den verschiedenen Wirtschaftsbranche unterschiedlich häufig auftritt.²³ Schlussfolgernd müssten sich „Opfertypen“ also entweder in gewissen Berufen konzentrieren, oder die individuellen Persönlichkeitseigenschaften spielen für das Entstehen von Bossing weniger eine Rolle als gewisse systembedingte Einflüsse.

Andererseits ist die Persönlichkeit natürlich für das Konfliktverhalten, und damit für die Entwicklung einer konkreten Konfliktaustragung, relevant. So kann eine hohe Sensibilität dazu führen, dass unschöne Ruppigkeiten im Stress des Tagesgeschäftes fehlinterpretiert werden und dann aus der Dynamik von Aktion und Reaktion Schritt um Schritt ein echtes Bossing entsteht. Auch fühlen sich nazistisch veranlagte Menschen bei Konflikten vielleicht durch ein unsicher wirkendes Verhalten sensibler Mitmenschen dazu veranlasst, die Täterrolle einzunehmen. Unabhängig von der Wirkrichtung sind unbewusst gesendete Signale immer am Entstehen von Bossing beteiligt.

²² Böhmer, A., Klappenbach, D.: Mit Humor & Eleganz, S. 62

²³ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 30 ff

Jedoch können die gleichen Eigenschaften, welche unter ungünstigen Bedingungen gegebenenfalls das Entstehen von Bossing begünstigen, im Normalfall wichtig für das Unternehmen sein. So erfordern manche Aufgaben eine hinterfragende Haltung und viel Sensibilität, während tatkräftige, auch mal unkonventionell und regelkritisch handelnde Menschen die Herausforderungen der komplexen Wirklichkeit gut bewältigen. Für sich genommen sind die Persönlichkeitseigenschaften somit wertneutral. Ihre Bewertungen ergeben sich erst aus den konkreten Umständen einer Situation. Wie bereits dargelegt, bestimmen Bewertungen unser Handeln (1.3.). Gerade in Konfliktsituationen ist es daher ratsam, von Zeit zu Zeit die eigenen Sichtweisen zu überprüfen.

Die Zuschreibung einer bestimmten Rolle mit den entsprechenden Eigenschaften beeinflusst das Verständnis von der Wirklichkeit (1.3.), sowohl in den konkreten Konfliktaustragungen selbst als auch beim grundsätzlichen Umgang mit dem Thema Bossing. Wird den Betroffenen beispielsweise pauschal eine Disposition für psychische Erkrankungen unterstellt²⁴, geraten die Konfliktursachen, sinnvolle Konfliktlösungen sowie die sichtbar gewordenen Probleme der Konfliktkultur aus dem Fokus. Gleiches geschieht allerdings auch bei einer Stigmatisierung der Bossing Ausübenden.²⁵

Für Betroffene ergibt sich in diesem Zusammenhang noch ein weiteres Problem: Die eigene Auseinandersetzung mit der zugeschriebenen Opferrolle kann sie daran hindern, ihre berechtigten Interessen zu vertreten. Dieses Problem besteht unabhängig davon, ob die Unterstellung aus Gedankenlosigkeit, aus Überzeugung oder aufgrund einer bewussten Strategie erfolgte.

Schlussfolgernd spreche ich bei Bossing nicht von „Tätern“ und „Opfern“, sondern verwende für die Bezeichnung der Konfliktbeteiligten eher wertneutrale Begrifflichkeiten.

Wichtig: Wenn das Arbeitsverhältnis fortgesetzt werden soll, muss die Klärung der destruktiven Konfliktaustragung in einer Weise erfolgen welche es allen Beteiligten ermöglicht, ihre jeweilige Rolle in dem schlechten Spiel gesichtswahrend zu verlassen.

²⁴ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 78

²⁵ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 61

1.5. Begünstigende Faktoren im Unternehmen

Verschiedene betriebliche Rahmenbedingungen treten im Zusammenhang mit Mobbing und Bossing gehäuft auf. In entsprechenden Befragungen hatten die Teilnehmenden durchschnittlich fünf bis sechs Angaben zugestimmt. Auszugsweise genannt seien²⁶:

1. Schlechtes Arbeitsklima (65,3%)
2. Vorgesetzte nicht gesprächsbereit (60,9%)
3. Termindruck, Stress, Hektik im Arbeitsalltag (55,1%)
4. Unklare Arbeitsorganisation, unklare Zuständigkeiten (55,0%)
5. Intransparenz wichtiger Entscheidungen (50,3%)
6. Starre Hierarchien (46,4%)
7. Konfliktscheue Vorgesetzte (42,2%)
8. Angst um den Arbeitsplatz (36,9%)
9. Umstrukturierungen (32,5%)
10. Wechsel von Vorgesetzten (27,5%)

Bei einigen der genannten Punkte ist die Ursache-Wirkung-Richtung nicht eindeutig.²⁷ So können ein schlechtes Arbeitsklima, nicht gesprächsbereite Vorgesetzte, Stress, unklare Arbeitsorganisation, intransparente Führungsentscheidungen sowie die Angst um den Arbeitsplatz sowohl das Entstehen von Bossing begünstigen als auch dessen Elemente beziehungsweise Folgen sein. Andere Aspekte, wie klar definierte Hierarchien, sind im Wirtschaftsleben üblich und bilden daher automatisch den Hintergrund bei Fällen von Bossing, ohne dass sie in einer kausalen Beziehung stehen müssen.

Abgesehen davon erscheint es plausibel, dass eine Kombination aus verschiedenen arbeitsorganisatorischen, strukturellen sowie unternehmenskulturellen Problemen (Punkte 1 - 7) den Nährboden für Bossing bereitet.²⁸ Eine Grund dafür wäre, dass Konflikte unter negativen Rahmenbedingungen eher destruktiv ausgetragen werden.

Probleme wirken sich vielfältig aus, wodurch in der Regel ein Geflecht an Folgeproblemen entsteht. Präventions- und Interventionsmaßnahmen auf der Unternehmensebene sind daher mehrschichtig und oft auch aufwendig, bringen jedoch einen hohen Nutzen für das System, weit über die Stärkung einer konstruktiven Konfliktkultur hinaus.

²⁶ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 123 ff

²⁷ Drygalla: Theoretische und empirische Perspektiven auf Mobbing im Berufsalltag Pflegenden in Universitätsklinik, S. 38

²⁸ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 110

1.6. Wer trägt Verantwortung?

Rechtlich gesehen ist die Handlungsfähigkeit mit der Fähigkeit verbunden, Verantwortung zu tragen. Jedes Verhalten lässt sich daran messen, inwieweit es der konkreten Situation sowie den geltenden Werten und Normen entspricht. Verantwortung tragen bedeutet im Wortsinn, sich und anderen für das eigene Tun Antworten zu geben.

Schäden, welche aus dem eigenen Fehlverhalten resultieren, sind in einer Weise selbst zu schultern, welche den Geschädigten angemessene Entlastung bringt.

Hinter jedem Bossing stehen ursächliche Konflikte. Inwiefern die Betroffenen dazu beigetragen haben, dass diese Konflikte entstanden sind und dass sich die Konfliktaustragung destruktiv entwickelt hat, mag von Fall zu Fall sehr verschieden sein. Wichtig ist bei der Frage nach Verantwortung, zwischen den Ursachen von Konflikten und dem jeweiligen Verhalten bei der Konfliktaustragung zu unterscheiden.

Grundsätzlich sind mündige Menschen für die Qualität ihrer Konfliktfähigkeit, für ihre innere Haltung sowie für ihr Rollenverhalten in Konflikten selbst verantwortlich.

Betroffene können aktiv gegen Bossing vorgehen und eine Klärung durchsetzen, das Unternehmen verlassen oder aber versuchen, das destruktive Geschehen in irgendeiner Form zu erdulden. Letzteres ist allerdings keine nachhaltig tragfähige Option.

Für Schädigungen der Betroffenen sowie für resultierende Folgekonflikte gilt das Verursacherprinzip. Neben den Bossing Ausübenden trägt auch das Unternehmen Verantwortung, wenn dessen zuständige Strukturen trotz Kenntnis nicht angemessen handeln. Bossing soll gezielt Stress bereiten. Eine anhaltende Stressbelastung macht bekanntermaßen krank. Aus der Perspektive von Betroffenen entspricht Bossing dem wissentlichen Versuch einer vorsätzlichen Körperverletzung. Was wären die Konsequenzen, wenn sich unsere Gesellschaft mehrheitlich auf diesen Glaubenssatz einigen würde?

Dem Unternehmen verursacht die destruktive Konfliktaustragung über einen längeren Zeitraum wirtschaftliche Schäden. Anscheinend bezahlt es für die Handlungen der Konfliktbeteiligten. Systemisch betrachtet ist das Unternehmen allerdings selbst für die Konfliktkosten verantwortlich, da dessen Strukturen gemeinschaftlich versagt haben.

Wer aber trägt die Verantwortung für jene vielfältigen Schäden, welche Bossing der Gesellschaft beschert? Diese Frage soll hier offenbleiben und zum Nachdenken anregen.

1.7. Diskussion und Wertung

In Betrachtungen zu Bossing werden Konflikte und die Art der Konfliktaustragung häufig vermischt. Dies geschieht zulasten einer sachlichen Beurteilung. Auch ein polarisierendes Täter-Opfer-Bild ist dem Thema nicht angemessen, da es das Verhalten der Beteiligten psychologisiert, ohne die eigentlichen Konflikte und deren Ursachen zu betrachten. Erforderlich ist vielmehr ein ganzheitlicher Ansatz. Wer sich ernsthaft und objektiv mit Bossing auseinandersetzt, muss es von verschiedenen Seiten angehen.

In der Kultur unserer Gesellschaft existieren viele Mehrdeutigkeiten und Widersprüche. Ein Beispiel dafür ist der Gegensatz zwischen Wertschätzung und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Der Historiker Harari beschreibt kulturelle Widersprüche nicht als Defekte, sondern als wichtige Motoren der Geschichte.²⁹ Ist Bossing damit gar systemrelevant? Für eine Antwort auf diese etwas provokante Frage wäre zu klären, ob es auch triviale, nicht notwendige kulturelle Widersprüche gibt. Unabhängig von der Antwort sind Entwicklungen nur möglich, wenn wir Menschen uns mit den bestehenden Widersprüchen aktiv auseinandersetzen. Passivität gegenüber Bossing ist somit der falsche Weg.

Krisen sind seit jeher die Treiber für Entwicklungen. Anerkannte Denkmodelle erklären, dass Veränderungen immer einer Störung des bestehenden Gleichgewichts bedürfen,³⁰ wobei Gleichgewicht als Stillstand und Zustand der Bewegungslosigkeit gedeutet wird. Hierzu gibt es allerdings auch andere Vorstellungen. Wer die Gelegenheit hatte auf einer Zirkuskugel zu stehen, weiß, dass eine ausgewogene Balance sehr viel Dynamik erfordert. Johann le Guillerm, ein Mensch aus der Zirkuswelt, sagte einmal:

„Es gibt keine Pause im Gleichgewicht. Das Gleichgewicht ist der Moment zwischen zwei Ungleichgewichten. Im Gleichgewicht entsteht die Pause durch den Fall.“³¹

Ich ergänze, dass man sich beim Fall von der Zirkuskugel mächtig verletzen kann.

Ein produktives, entwicklungsoffenes Gleichgewicht gut und stabil aufrecht zu erhalten, erfordert eine hohe Professionalität. Wird dagegen versucht, Defizite an dieser Stelle durch einen absichtlich herbeigeführten Sturz auszugleichen, trägt das System ein beachtliches Risiko. In dem Sinne kann Bossing ein gefährlicher Brandbeschleuniger sein.

Es gibt also gute Gründe, sich mit der Eingrenzung des Problems etwas intensiver zu befassen. Darum geht es in den folgenden Kapiteln.

²⁹ Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit, DVD 1 Track 73 (Hörbuch)

³⁰ <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>

³¹ Zitat aus dem Grundkurs Zirkuspädagogik 2017 / 2018 in Großkayna, durchgeführt vom ZZB e.V.

2. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

2.1. Zur rechtlichen Situation in Deutschland

Mobbing beziehungsweise Bossing ist in Deutschland, im Gegensatz zu manchen anderen EU-Staaten, kein eigenständiger Tatbestand. Gerichtlich sanktionierbar sind dagegen bestimmte, mobbingtypische Handlungen. Wie sieht hierbei die Praxis aus?

- Betroffene standen lange Zeit unter enormen psychischen Belastungen. Der Rechtsweg, welcher an sich schon Kraft kostet, macht diese Belastungen wieder spürbar. Den Stress werden viele nicht ertragen können oder wollen.
- Bei einer gutachterlichen Beurteilung von gesundheitlichen Folgen müssen Betroffene sehr persönliche Daten (Krankheitsgeschichte) offenlegen. Die zuvor erlebten Vertrauensbrüche können diesen Schritt für sie massiv erschweren.
- Gerichtsrelevant sind jene Fälle, welche nicht im Unternehmen geklärt werden. Zumeist ist dann der Arbeitgeber Konfliktpartei. Solange sich mögliche Zeugen in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen befinden, kann Kollegialität dazu führen, dass Betroffene diese Zeugen nicht benennen. Ihre Nachweisführung stützt sich dann vollständig auf eigene Aufzeichnungen.
- Bei Mobbing / Bossing sind sehr viele diskriminierende Einzelhandlungen in ihrer Gesamtheit zu betrachten. In der richterlichen Praxis fehlt dagegen oft die Zeit, alle Unterlagen vollständig zu sichten. Damit tragen Betroffene auch bei sehr guten Dokumentationen ein relevantes Prozessrisiko.
- Angaben von Anwälten zufolge sind die Ansprüche auf Entschädigung bei Fällen von Mobbing / Bossing am Arbeitsplatz in Deutschland vergleichsweise gering.
- Emotionale Aspekte, welche für Betroffene bei der Klärung von Mobbing / Bossing besonders wichtig sein können, werden vor Gericht nicht behandelt.
- Der Rechtsweg klärt nicht die strukturellen Ursachen von Mobbing / Bossing.

In ihrer Funktion des Machtausgleichs erscheint die Rechtsprechung in Deutschland bei Bossing unausgewogen zum Nachteil der Betroffenen. Inwieweit sie Impulse für echte Problemlösungen in den Unternehmen gibt, lässt sich aufgrund fehlender Daten nicht beurteilen. Die zuständigen Behörden führen keine Statistiken über die gerichtlich behandelten Fallzahlen von Mobbing / Bossing.³²

³² Antwort der Landesregierung Sachsen-Anhalt auf eine Kleine Anfrage – Drucksache 7/2185 vom 12.12.2017, S. 2

2.2. Öffentliche Beratungsstrukturen

Die folgenden Ausführungen basieren auf Recherchen im Land Sachsen-Anhalt. Sachsen-Anhalt fördert Unternehmensberatungen zur Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsgerechten und mitarbeiterorientierten Personalpolitik. Zudem ermöglicht es entsprechende Fortbildungen im landeseigenen Aus- und Fortbildungsinstitut. Unternehmen, die in ihre Organisations- und Konfliktkultur investieren möchten, stehen vielfältige Beratungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Die Arbeitsschutzverwaltung Sachsen-Anhalt, angesiedelt beim Landesamt für Verbraucherschutz, befasst sich unter anderem mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Mobbing zählt dazu. Hier nimmt die Verwaltung zwei Aufgaben wahr:

- Anstoßen der Mobbing-Prävention in Unternehmen
- Beratung von Betroffenen (Hinweise zum weiteren Vorgehen sowie über externe Hilfsangebote; keine einzelfallbezogene Beratung oder Klärung im Unternehmen)

Die Zahlen des Mobbing-Reports lassen erwarten, dass in Sachsen-Anhalt jährlich etwa 40.000 Beschäftigte von Mobbing am Arbeitsplatz betroffen sind. Von 2011 bis 2016 wandte sich deswegen jedoch nur eine Arbeitskraft an die Arbeitsschutzverwaltung.³³ Offensichtlich nehmen Betroffene die Landeseinrichtung nicht als Ansprechpartner wahr, was zur Folge hat, dass diese in akuten Fällen ihre Aufgaben nicht erfüllen kann. Zum tatsächlichen Umfang des Problems gibt es in Sachsen-Anhalt keine Erhebungen. Neben der Arbeitsschutzverwaltung unterhält das Land keine Beratungsstellen, die sich speziell mit Bossing / Mobbing am Arbeitsplatz befassen.³⁴ Ein Vergleich zur Situation in den Bundesländern, welche solche Beratungsstellen unterhalten, existiert nicht.

Betroffene haben die Möglichkeit, sich an psychologische Einrichtungen zu wenden. Dies kann ein akutes Bossing, die ursächlichen Konflikte sowie die begünstigenden Faktoren im Unternehmen zwar nicht klären³⁵, jedoch die Betroffene stärken und begleitend unterstützen, beispielsweise bei der Reflektion ihres eigenen Konfliktverhaltens.

In Summe sind die Beratungsangebote für Betroffene (zumindest in Sachsen-Anhalt) als unzureichend einzuschätzen. Wenn die zuständigen Strukturen im Unternehmen versagen (1.1.), bleibt den Betroffenen für ein aktives Vorgehen gegen Bossing praktisch nur der Weg zum Anwalt (2.1.).

³³ Antwort der Landesregierung Sachsen-Anhalt auf eine Kleine Anfrage – Drucksache 7/2185 vom 12.12.2017, S. 1

³⁴ Antwort der Landesregierung Sachsen-Anhalt auf eine Kleine Anfrage – Drucksache 7/2185 vom 12.12.2017, S. 1

³⁵ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 78

2.3. Das politische Handeln

Wer das Ziel verfolgt, eine Kultur des wertschätzenden Miteinanders in der Gesellschaft zu fördern, kommt am Phänomen Mobbing / Bossing am Arbeitsplatz nicht vorbei.

Wie sah es damit im Spätsommer 2021 in Sachsen-Anhalt aus?

1. Die Landesregierung besitzt keine aussagefähigen Daten über Umfang, Tendenzen und Folgen von Mobbing / Bossing am Arbeitsplatz. Inwiefern diesbezüglich von der Politik gestaltete Rahmenbedingungen (präventive und kurative Maßnahmen) wirksam sind, können die zuständigen Stellen nicht beurteilen.³⁶
2. Compliance-Regeln zu Mobbing am Arbeitsplatz, Anti-Mobbing-Vereinbarung, Konfliktmanagementsysteme oder vergleichbare Vorkehrungen sind in landeseigenen Unternehmen und Organisationen kein verbindlicher Standard. Wenn entsprechende Regelungen existieren, fehlt es vielfach an deren Evaluierungen.³⁷
3. Arbeitsrechtlich tätige Anwälte berichten, dass auch in den Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand gemobbt / gebosst wird. In manchen der Unternehmen, in denen Gesetze bei Inkaufnahme der gesundheitlichen Schädigung von Belegschaftsangehörigen gebrochen werden, sind Ministerialbeamte und Regierungsmitglieder in den Aufsichtsgremien vertreten.

Es ist zu vermuten, dass sich die Situation in Sachsen-Anhalt nicht wesentlich von jener in den anderen Bundesländern unterscheidet. Konkretere Aussagen hierüber könnte eine aktuelle, repräsentative Studie über Mobbing am Arbeitsplatz liefern, welche das Thema zudem wieder in die breitere gesellschaftliche Wahrnehmung rücken würde.

Gemeinsame Werte sind der Kitt jeder menschlichen Gesellschaft. Daher ist es eine der vordringlichen Aufgaben der Politik, geeignete Rahmenbedingungen zu gestalten, welche eine solche Wertebasis sichern. In demokratischen Systemen gehört der Schutz vor Diskriminierungen zu den wesentlichen Grundpfeilern des Miteinanders.³⁸

Dagegen scheint Mobbing am Arbeitsplatz, ein äußerst diskriminierendes sowie in Deutschland wahrnehmbar vorkommendes Verhalten³⁹, seit vielen Jahren nicht mehr im politischen Fokus zu sein. Es stellt sich die Frage, inwieweit dies Schlüsse über die Qualität und Entwicklung unserer gesellschaftlichen Wertebasis erlaubt.

³⁶ Antwort der Landesregierung Sachsen-Anhalt auf eine Kleine Anfrage – Drucksache 7/2185 vom 12.12.2017, S. 2 / S. 4 (eine persönliche Anfrage beim zuständigen Ministerium im März 2021 ergab keine Veränderung)

³⁷ Antwort einer Regierungsfraktion in Sachsen-Anhalt Anfang Juni 2021 auf eine persönliche Anfrage

³⁸ <https://de.wikipedia.org/wiki/Demokratie>

³⁹ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 25 / S. 78

Die systemische Beratung arbeitet mit unterschiedlichen Hypothesen, um Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Hinsichtlich der politischen Haltung gegenüber Mobbing am Arbeitsplatz könnten solche Hypothesen beispielsweise lauten:

- Maßgebliche politische Strömungen befürworten in bestimmten Fällen den repressiven Einsatz von struktureller Gewalt, weil sie die geltenden sowie gesellschaftlich legitimierte Regelungsmechanismen für unzureichend halten.
- Politik ist nicht wertegeleitet. (Egon Bahr: „*In der internationalen Politik geht es nie um Demokratie oder Menschenrechte. Es geht um die Interessen von Staaten. Merken Sie sich das, egal, was man Ihnen im Geschichtsunterricht erzählt.*“⁴⁰)
- Die Politik hat bei dem Thema „blinde Flecken“, weil Ausgrenzungen und Diffamierungen zum parteipolitischen Gebaren gehören.^{41,42,43}
- Politisch Verantwortliche schätzen den Umfang von Mobbing am Arbeitsplatz und dessen Auswirkungen im Vergleich zu anderen Themen als weniger relevant ein, weil ihnen darüber keine aktuellen Daten vorliegen.
- Politisch Verantwortliche sehen die gesellschaftlichen Akteure in der Pflicht und sind bestrebt, nicht über Gebühr reglementierend einzugreifen.
- Ausgegrenzte haben keine Lobby. Mobbing am Arbeitsplatz ist kein Gewinnerthema, mit welchem es sich politisch profilieren lässt.

Mit dem Spannungsfeld zwischen *Regeln setzen* und *Selbstverantwortung fördern* muss sich eine Demokratie grundsätzlich auseinandersetzen, denn mögliche negative Aspekte dieser Polarität wären *Bevormundung* einerseits und *Gesetzlosigkeit* andererseits (siehe hierzu auch das Modell des Werte- und Entwicklungsquadrats⁴⁴).

Abgesehen davon steht die Politik nicht außerhalb der Dynamiken einer Gesellschaft. Schon allein dadurch ist ausgeschlossen, dass sie als ein unabhängiges und objektives Korrektiv agieren kann. Politik ist zugleich Gestalter und Spiegel der Gesellschaft.

Vielleicht ist die Frage, weshalb es in Deutschland seit 20 Jahren keine repräsentative Studie über Mobbing am Arbeitsplatz gibt, auch unter diesen Aspekten zu betrachten.

40 <https://www.sueddeutsche.de/politik/egon-bahr-verstand-ohne-gefuehl-ist-unmenschlich-1.2614596>

41 <https://www.seele-und-gesundheit.de/psycho/mobbing.html#2.5>

42 <https://www.merkur.de/politik/politiker-mobbing-die-wollen-mich-weghaben-2189574.html>

43 <https://web.de/magazine/politik/ruecktritt-andrea-nahles-nahe-liegen-mobbing-politik-beieinander-33774196>

44 Schulz von Thun: Miteinander reden: 2, S. 43 ff

3. Die betriebswirtschaftliche Perspektive

Oft wird unterstellt, dass Bossing ein strategisches, wirtschaftlich motiviertes Verhalten der Unternehmensleitung zum Zwecke des Personalabbaus ist. Beispielsweise berichten Anwälte, dass Bossing in bestimmten Unternehmen sehr häufig auftritt und es dort jeweils um die Trennung von Arbeitskräften geht. Daher wird nachfolgend untersucht, inwiefern Bossing für Unternehmen einen wirtschaftlichen Nutzen bringen kann.

Den Erhebungen des Mobbing-Reports zufolge dauert Mobbing am Arbeitsplatz wenige Monate bis mehr als drei Jahre. Darauf basiert das folgende, fiktive Szenario.

3.1. Annahmen zum Geschehen

Jahr 1

Aufgrund einer angespannten wirtschaftlichen Situation liegen die Nerven im Unternehmen blank. Das fördert Konflikte. Vorgesetzte aus den unteren Führungsebenen beginnen, schikanöse Handlungen gegen eine Arbeitskraft auszuüben, welche wiederholt ein unangepasstes Verhalten gezeigt hatte. Deren Arbeitserledigung wird dadurch zunehmend erschwert, weshalb sie allmählich Minderleistungen zeigt. Die Konfliktaustragung, Personalgespräche, Abmahnungen etc. verursachen erste Strukturkosten.

Jahr 2

Die Konfliktaustragung hat sich schrittweise zu einem gezielten Bossing entwickelt. Mittlerweile wird damit die Trennung von der unliebsamen Arbeitskraft vorbereitet. Diese ist nun einem permanenten psychischen Stress ausgesetzt. Durch Krankheitsausfälle und weitere Leistungseinbrüche nehmen die Konfliktkosten deutlich zu.

Jahr 3

Während die betreffende Arbeitskraft nicht gewillt ist, selbst zu kündigen, sind die Konfliktkosten erheblich angewachsen und steigen fortwährend, Arbeitsrechtlich gibt es weiterhin keine verwertbaren Gründe für eine personenbedingte Kündigung.

Jahr 4

Das andauernde Konfliktgeschehen sowie der damit verbundene Aufwand veranlassen die Unternehmensführung, eine personenbedingte Kündigung auszusprechen. Reicht die betreffende Arbeitskraft daraufhin eine Kündigungsschutzklage ein, besteht die Gefahr, dass ein Arbeitsgericht die Kündigung für unwirksam erklärt. Bei einer Weiterbeschäftigung, drohen den Führungsstrukturen innerbetrieblich Reputationsschäden. Im Trennungsfall sind beachtliche Trennungskosten für das Unternehmen möglich.

3.2. Kalkulationen

Während die Kosten eines regelkonformen Handelns berechenbar sind, verursacht ein regelwidriges Handeln unkalkulierbare Ausgaben. Welche Kostenarten in welcher Höhe dabei tatsächlich auftreten, lässt sich kaum planen. Es ist jedoch anzunehmen, dass:

- der Verdienst einer Arbeitskraft von ihrem Gewinnbeitrag abhängt
- die Höhe der möglichen Konfliktkosten mit dem Verdienst korreliert
- die Höhe einer möglichen Abfindung bei Kündigung seitens des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Verdienst der Arbeitskraft steht

Bei Gültigkeit dieser Annahmen sind ähnliche Tendenzen in der Kostenentwicklung zu erwarten, unabhängig von den tatsächlichen Beträgen. Darauf basiert das folgende Rechenbeispiel. Es stellt eine plausible Kostenentwicklung bei Bossing den Kosten einer einvernehmlichen Trennung gegenüber.

strategisches Bossing, Kündigung, Rechtsstreit	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Minderleistung (Demotivation, Krankheit, Freistellung etc.)	5.000	15.000	15.000	15.000
Strukturkosten (MA-Gespräche, Abmahnungen, Zuarbeit RA etc.)	1.500	2.000	2.500	3.000
Kosten der gerichtlichen Auseinandersetzung *			1.000	80.000
<i>Zwischensumme (jahresbezogen)</i>	<i>6.500</i>	<i>17.000</i>	<i>18.500</i>	<i>98.000</i>
gesamt (Jahre kumuliert)	6.500	23.500	42.000	140.000

* Anwalts- & Verfahrenskosten, Abfindung Kündigung, Entschädigung für Bossing

außergerichtliche Trennungsmediation	Jahr 0	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Verfahrenskosten	300	300	300	700	1.000
verhandelte Abfindung	20.000	20.000	20.000	30.000	50.000
gesamt	20.300	20.300	20.300	30.700	51.000

wirtschaftlicher Effekt von Bossing (bezogen auf Jahr 0)	20.300	13.800	-3.200	-21.700	-119.700
Summe bisheriger Konfliktkosten / Kosten Trennungsberhandlung	entfällt	0,32	1,16	1,37	2,75
Summe bisheriger Konfliktkosten / Trennungsberhandlung im Jahr 0	entfällt	0,32	1,16	2,07	6,90

Für die Beurteilung, ob es sich bei Bossing um eine wirtschaftlich sinnvolle Strategie handelt, ist die Betrachtung eines Einzelfalls nur begrenzt aussagekräftig. Wichtig sind auch Informationen darüber, welche Verläufe bei einer größeren Anzahl von Fällen zu erwarten sind. Entsprechende Angaben zur Zeitdauer enthält der Mobbing-Report.⁴⁵

Dauer des Bossings	Konfliktkosten *	Anzahl der Fälle **	Kostenanteil	Vergleich
< 1 Jahr	0 €	50,0%	0 €	(Trennungs- verhandlung)
1 Jahr	6.500 €	25,0%	1.625 €	
2 Jahre	23.500 €	12,5%	2.938 €	
3 Jahre	42.000 €	6,3%	2.625 €	
4 Jahre	140.000 €	6,3%	8.750 €	
gesamt		100,0%	15.938 €	20.300 €

* Kalkulation nach eigenen Annahmen / ** Quelle: Mobbing-Report (Aufteilung Jahr 3 und 4 nach eigenen Annahmen)

Laut Mobbing-Report kommt es in 37,3 Prozent der Fälle zur Kündigung.⁴⁶

⁴⁵ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 52

⁴⁶ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 78

3.3. Diskussion der Ergebnisse

Menschen reagieren in Auseinandersetzungen unterschiedlich und oft unvorhersehbar. Wenn Führungskräfte einen Personalabbau planen und dafür strategisch mobben, geben sie die Entscheidung über den Zeitpunkt der Trennung aus der Hand. Dieser Zeitpunkt hat allerdings erhebliche Auswirkungen auf den weiteren Kostenverlauf. Letztendlich lassen sich die finanziellen Auswirkungen von Bossing kaum steuern.

Gegenüber dem Aufwand eines regelkonformen Handelns treten die Konfliktkosten eines regelwidrigen Handelns erst mit einer zeitlichen Verzögerung auf. Damit öffnet sich eine beachtliche Kostenfalle, denn während strategisches Bossing für Unternehmen im Einzelfall anfangs wirtschaftlich vorteilhafter erscheinen mag als ein regelkonformes Handeln, kehrt sich das Kostenverhältnis nach einer überschaubaren Zeitspanne um.

Wer Bossing personalstrategisch einsetzt, erkaufte die mögliche Einsparung von kalkulierbaren Trennungskosten mit dem Risiko eines Vielfachen an unkalkulierbaren Konflikt- und Trennungskosten. Wenn Betroffene nur vereinzelt den Rechtsweg nehmen, kann Bossing für das Unternehmen trotzdem eine wirtschaftlich sinnvolle Strategie sein. Die Zahlen in der zweiten Tabelle scheinen dies zu bestätigen. Bedenkt man jedoch, dass der Anteil an tatsächlichen Kündigungen weniger als 40 Prozent beträgt (Quelle: Mobbing-Report), wendet sich das Bild bereits hinsichtlich der messbaren Kosten.

Zudem: Strategisches Bossing basiert auf dem Kalkül, dass die Betroffenen von selbst das Unternehmen verlassen, wenn der Druck für sie unerträglich geworden ist. Verantwortliche, die Bossing ausüben oder tolerieren, nehmen damit die Gesundheitsschädigung der Betroffenen billigend in Kauf. Abgesehen von der rechtlichen sowie moralischen Relevanz führt diese Haltung zu ernsthaften Vertrauens- und Kommunikationsstörungen im Unternehmen, welche sich nicht zuletzt wirtschaftlich negativ auswirken. Die damit verbundenen Kosten und Verluste sind allerdings verdeckt und damit häufig nicht im Fokus der Verantwortlichen.

Bei Berücksichtigung aller Konsequenzen scheint Bossing für Unternehmen kein wirtschaftlich-rationales Verhalten zu sein. Auch wenn es vielleicht aus gewissen rationalen Erwägungen heraus begann, gelten im weiteren Verlauf die gleichen Dynamiken, wie sie in anderen destruktiven Formen der Konfliktaustragung auftreten. Das unterstreicht die Bedeutung funktionsfähiger Sicherungssysteme (5.4). Aufschlussreich wären auch wissenschaftliche Erhebungen, die den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, in denen Bossing auftritt, im Vergleich zum Branchendurchschnitt statistisch untersuchen.

4. Hinweise für Betroffene

4.1. Sofort und konsequent handeln

Laut Definition ist Mobbing beziehungsweise Bossing ein Prozess, der sich über viele Monate erstreckt. Betroffene sollten jedoch nicht warten, bis diese Bedingung erfüllt ist. Manche mögen vielleicht befürchten, ihre missliche Situation weiter zu verschlechtern, wenn sie aktiv werden. Hat der destruktive Prozess jedoch bereits begonnen, führt ein passives Ausharren lediglich in eine Opferrolle und kostet die eigene Gesundheit. Dem Druck standhalten zu wollen zeugt nicht von Stärke, sondern von Hilflosigkeit. Innerhalb einer Konfliktaustragung durch Bossing sind Betroffene immer unterlegen. Das Arbeitsverhältnis kann nur gesunden, wenn alle am Geschehen Beteiligten ihre Konflikte konstruktiv klären. Dafür müssen Betroffene zügig und konsequent handeln.

4.1.1. Klarheit verschaffen

Der Beginn von Bossing ist nicht unbedingt als solcher erkennbar. Bereits bei wiederholt unberechtigten und nur allgemein gehaltenen Vorwürfen sollte man aufhören. Eine berechtigte Kritik hat es nicht nötig, sich hinter schwammigen Aussagen zu verstecken. Werden konkrete Angaben verweigert, geht es bei den Vorwürfen nicht um das Abstellen von Fehlern, sondern um die (vielleicht noch unbewusste) Diskreditierung der Person. Dem ist freundlich, aber sehr bestimmt in der Sache, entgegenzutreten.

4.1.2. Das direkte Gespräch führen

Wenn sich Bossing abzuzeichnen beginnt, steht an erster Stelle die direkte Aussprache mit den betreffenden Vorgesetzten. Dabei gilt es, etwaige Missverständnisse zu klären, Grenzen aufzuzeigen und Schritte zu benennen, welche bei einer weiteren Übertretung dieser Grenzen folgen. Inhaltlich braucht es eine konstruktive, lösungsorientierte Haltung, auch gegenüber berechtigter Kritik. Führt dieses Gespräch nicht zum Erfolg, ist zügig die übergeordnete Hierarchieebene einzuschalten (4.2.).

4.1.3. Arbeitgeber informieren

Geht das Bossing trotz Einschaltung der übergeordneten Ebene weiter, ist ein Machteingriff „von oben“ erforderlich. Dazu müssen Betroffene die Unternehmensführung informieren. Arbeitgeber haben eine Fürsorgepflicht gegenüber der Belegschaft. Sie sind gesetzlich verpflichtet, Schikane im Unternehmen zu unterbinden. Die Information des Arbeitgebers sollte mit Blick auf einen möglichen Rechtsstreit nachweisfähig stattfinden.

4.1.4. Wirkmächtige Unterstützung im Unternehmen sichern

Einzelkämpfertum ist bei einem fortschreitenden Bossing fehl am Platz. Betroffene benötigen eine kompetente, handlungsfähige sowie handlungsgewillte Unterstützung. Existiert im Unternehmen ein Betriebsrat oder Personalrat, ist dieser frühzeitig zu informieren und aktiv einzubeziehen.

4.1.5. Die Ursachen klären

Wenn die zuständigen Unternehmensstrukturen korrekt arbeiten, veranlassen sie die nötigen Schritte zur Wiederherstellung eines gesunden Arbeitsklimas. Dazu gehört auch eine Klärung der ursprünglichen, dem Bossing zugrunde liegenden Konflikte. Dies kann für Betroffene herausfordernd sein, ist jedoch unumgänglich, wenn das Arbeitsverhältnis fortgesetzt werden soll. Je aktiver und konstruktiver sie sich hierbei einbringen, umso besser sind ihre Chancen auf Erfolg.

4.1.6. Den Rechtsweg prüfen

Kommen Arbeitgeber ihrer gesetzlichen Pflicht nicht nach, sollten sich Betroffene überlegen, ob sie weiter in einem Unternehmen mit dieser Konfliktkultur arbeiten möchten. Unbenommen davon bleibt die Möglichkeit, sich von einem Fachanwalt für Arbeitsrecht beraten lassen, um berechtigte Interessen durchzusetzen. Dafür benötigen sie eine gute Dokumentation des Geschehens, beispielsweise in Form eines Mobbingtagebuchs. Sollte es zum Rechtsstreit kommen, sind Betroffene in der Beweispflicht. Dann müssen sie auch belegen können, dass ihr Arbeitgeber über das Geschehen informiert war. Zur Durchsetzung von arbeitsrechtlichen Ansprüchen sind gewisse Fristen zu wahren.

4.1.7. Das persönliche Lernen aus dem Geschehen

Wer sich als Opfer fühlt, trifft immer auf Täter (1.4.). Wenn Betroffene die Verantwortung für ihr eigenes Verhalten nicht tragen können oder wollen, sind konstruktive Lösungen erschwert und künftige Konflikte vorprogrammiert. Eine professionelle Begleitung kann helfen, etwaige negative Rollenmuster zu verändern (2.2.).

Bossing tritt nicht plötzlich aus heiterem Himmel auf, sondern hat eine Vorgeschichte. Wer bereit und in der Lage ist, über die eigenen Anteile zu reflektieren, kann gestärkt aus dem Geschehen treten und auch die Opferrolle vollständig ablegen. Manchmal braucht es allerdings Opfer, um nach Beendigung des Bossings tatsächlich loslassen und mit dem Geschehen abschließen zu können. Betroffene mit erlittenen Gesundheitsschäden stehen hier unter Umständen vor besonderen Herausforderungen.

4.2. Das Gespräch mit der übergeordneten Hierarchieebene

Wenn das Gespräch mit den mobbenden Vorgesetzten erfolglos verläuft, gilt es zügig die übergeordnete Hierarchieebene einzuschalten. Bossing ist allerdings ein sensibles, stark polarisierendes Thema, das Skepsis, Parteilichkeit und Abwehr hervorrufen kann. Menschen in höheren Verantwortungspositionen stehen unter starken Belastungen. Sie treffen tagtäglich rationale Entscheidungen mit oft weitreichenden Konsequenzen. Manche nehmen Kritik in Unternehmensbelangen deshalb persönlich und reagieren darauf nicht mehr rational (1.3.). Die Betroffenen selbst sind vom Geschehen emotional stark belastet. Deshalb sollten sie sich sorgfältig auf das Gespräch vorbereiten.

Der Ton macht die Musik. Für den Gesprächserfolg ist auch die eigene Haltung entscheidend. Betroffene müssen klar aufzeigen, dass das diskriminierende Führungsverhalten ihre Leistungserbringung für das Unternehmen behindert. Dabei gilt es, souverän (*Gesprächspartner statt Opfer*) sowie respektvoll aufzutreten. Die als Bossing erlebten Vorfälle sind konkret und sachlich zu benennen. Kooperative Gesprächstechniken helfen dabei, nicht in das Muster *Angriff, Verletzung und Gegenangriff* zu geraten.

Brodelnde Gefühle benötigen ein gutes Sicherheitsventil. Folgende Fragen helfen, die persönlichen Triggerknöpfe unter Kontrolle zu halten:

- In welchen Situationen reagiere ich bevorzugt konfrontativ oder auch passiv?
- Liegt eine solche Situation jetzt vor? Droht ein automatisierter Abruf unpassender Verhaltensmuster? Wenn ja, welches Verhalten wäre der Situation gerecht?

In schwierigen Gesprächssituationen hilft es, vor dem Sprechen bewusst eine Pause der Besinnung einzulegen:

- Was möchte ich jetzt sagen? Weshalb ist mir das wichtig?
- Wenn ich das jetzt sage, wie kann es meine Emotionen, meine Handlungsfähigkeit sowie den weiteren Gesprächsablauf beeinflussen?

Emotionen sind wichtig und berechtigt. Unterdrückte Emotionen verursachen womöglich Bauchschmerzen. Jedoch liegt es in der Verantwortung der Betroffenen, wie sie diese gegenüber ihren Gesprächspartnern äußern. Das Ziel des Gespräches sollte eine konstruktive Verständigung sein. Geht es den Betroffenen dagegen vorrangig darum, sich Luft zu verschaffen, helfen für den Moment vielleicht eher ein paar tiefe Atemzüge. Im Falle einer emotionalen Überforderung ist es angesagt, das Gespräch rechtzeitig zu unterbrechen, um zuerst die entstandenen Störungen zu beheben.

4.3. Vorbereitung auf konflikträchtige Gesprächssituationen

Neben dem zuvor Dargelegten sollten sich Betroffene allerdings auch gezielt auf schwierige Gesprächssituationen vorbereiten, um rechtfertigenden Erklärungen oder einer Sprachlosigkeit vorzubeugen. Für die souveräne Gesprächsführung ist es wichtig, neuerliche Abwertungen zu erkennen und auf diese ruhig aber bestimmt zu reagieren. Kommt es im Gespräch zu solchen Irritationen, sind diese offen anzusprechen und auszuräumen, bevor das Gespräch inhaltlich weitergeführt wird. Grundsätzlich gilt es, eine vorhandene Personifizierung von Problemen („Sie sind schuld!“) auf die Sachebene („Worin besteht das Problem?“) zurückzuführen. Folgende fiktive Gesprächsbeispiele können hierbei als Anregung dienen:

Ihre Kollegen haben sich bei uns wiederholt über Ihr Verhalten beschwert.

Aus Gründen des Datenschutzes nennen wir Ihnen jedoch keine Namen.

(nicht überprüfbare Aussage; Vorwurf ohne Klärungsfunktion, Ablenkung vom Problem)

„Nennen Sie mir bitte die konkreten Sachverhalte, damit ich mich dazu äußern kann.“

Das war kein Bossing. Ihre Wahrnehmungen sind falsch.

Gerüchte und Missverständnisse kommen im Arbeitsleben schon mal vor.

„Ich bitte Sie, meine Wahrnehmungen ernst zu nehmen und die Vorfälle zu prüfen.

Wie bewerten Sie die Verstöße gegen ... (konkrete Sachverhalte nennen)?“

In solchen Fällen hätten Sie sich rechtzeitiger an uns wenden müssen.

„Das tat ich (Datum, beteiligte Personen und Gesprächsinhalt benennen).

Was wurde daraufhin konkret unternommen, um die Sachverhalte zu klären?“

Wir erwarten von Ihnen mehr Vertrauen in unsere Entscheidungen.

„Die geschilderten Vorfälle verletzten mein Vertrauen in betriebliche Entscheidungen.

Gerade weil mir dieses Vertrauen wichtig ist, bat ich Sie um das heutige Gespräch.“

Sie müssen Weisungen nicht verstehen, sondern haben Folge zu leisten.

„Möchten Sie, dass ich mich für das Unternehmen engagiere, ohne den Sinn meiner Arbeit zu verstehen?“

Erforderlichenfalls üben wir Kritik. Sie sind jedoch zu kritikempfindlich.

„Wenn es Gründe für Kritik gibt, nennen Sie mir bitte die konkreten Sachverhalte.

Bei den Vorfällen, über die wir hier sprechen, handelte es sich nicht um sachliche Kritik an meiner Arbeit oder an meinem Verhalten im Unternehmen. Sie richteten sich gezielt gegen mich als Person.“

Wenn Sie einen erheblichen Teil Ihrer Arbeitszeit nur damit verbringen, über Ihre Probleme nachzudenken, ist das für uns unakzeptabel.

„Die Vorfälle, über welche ich Sie informiere, entsprechen der Definition von Bossing. Hier ist die Unternehmensführung in der gesetzlichen Pflicht, klärend einzugreifen. Es handelt sich somit um ein Problem des Unternehmens. Abgesehen davon behindert das Verhalten bestimmter Führungskräfte massiv meine Leistungserbringung. Auch mit Blick auf die Interessen des Unternehmens besteht dringend Klärungsbedarf.“

Wir sehen keine Notwendigkeit für die Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements oder eines dementsprechenden Gesprächs.

(bei Rückkehr nach einer mehr als sechswöchigen Erkrankung in den Arbeitsprozess⁴⁷)
„Das Betriebliche Eingliederungsmanagement hat zum Ziel, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Dies sollte auch im Sinne des Unternehmens sein. Abgesehen davon ist das Unternehmen bei einer Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen im Jahr gesetzlich verpflichtet, dieses BEM-Gespräch durchzuführen. Wenn wir uns dazu nicht verständigen können, werde ich es mit Unterstützung des Betriebsrates oder anwaltlich einfordern. Allerdings möchte ich einen solchen Schritt gerne vermeiden.“

Betroffene müssen aktiv aus der ihnen zugewiesenen Problemecke treten, um Teil der Lösung sein zu können. Eine lösungsorientierte Gesprächsführung findet auf Augenhöhe statt und respektiert gleichzeitig die unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen. Deshalb gilt es, vorbereitet und unvoreingenommen in ein solches Gespräch zu gehen. Dieses Kapitel hatte zum Ziel, Betroffene darin unterstützen, sich in der für sie äußerst herausfordernden Situation klar und konstruktiv zu verhalten. Das ist auch im Interesse der zuständigen Führungsebenen. Für sie wird es damit leichter, sich umfangreich über bestehende Probleme zu informieren und angemessene Schritte einzuleiten.

Auf der anderen Seite dient es konstruktiven Problemlösungen, wenn in den Führungsebenen das Verständnis dafür vorhanden ist, in welcher psychischen Ausnahmesituation sich von Bossing Betroffene befinden. Am Ende wäre es fatal, wenn Missverständnisse und Konfrontationen im Klärungsprozess das Problem weiter verschärfen.

Was Unternehmen tun können, um präventiv gegen Bossing vorzugehen sowie konstruktiv mit Konflikten umzugehen, behandelt das nächste Kapitel.

⁴⁷ https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/_167.html

5. Prävention im Unternehmen

5.1. *Bossing als Problemsensor*

Für die Verantwortlichen eines Unternehmens können Beschwerden über Bossing sehr herausfordernd sein. Doch selbst wenn die Vorwürfe auf den ersten Blick unberechtigt erscheinen mögen, müssen sie diese ernsthaft prüfen beziehungsweise prüfen lassen. Als Vertragspartner im Arbeitsverhältnis tragen Unternehmen eine Mitverantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.⁴⁸ Zudem liegt es in ihrem eigenen Interesse, durch ein aktives, angemessenes Handeln Schäden abzuwenden.

Wenn sich relevante Rahmenbedingungen ändern, kann sich das auch in gut geführten Unternehmen negativ auf die Konfliktkultur auswirken. Bossing gehört zur beruflichen Realität und es gibt keinen Grund zur Annahme, dass das eigene Unternehmen von dem Problem verschont bleibt. Wer selbiges unaufgeregt aber in der Sache konsequent anpackt, wird es auch klären und lösen.

Probleme treten dann auf, wenn sie für das System eine wichtige Funktion haben, die anderweitig im Moment nicht erfüllt wird. Bossing ist ein deutlicher Problemanzeiger. Es liegt im ureigensten Unternehmensinteresse, die Schwachstellen zu finden und zu beheben. Anderenfalls können sie sich potenzieren, chronifizieren und längerfristig wirtschaftliche sowie sonstige Schäden verursachen. Lediglich die destruktive Konfliktaustragung an sich beenden zu wollen wäre daher fatal. Wichtig ist auch, die Konfliktsachen zu klären und abzustellen. Auf der Organisationsebene sind jene Faktoren zu verändern, welche begünstigen, dass sich eine Konfliktaustragung zum Bossing entwickelt.

Der Klärungsprozess erfordert ein hohes Maß an Transparenz. Dies ist auch für die weitere Zusammenarbeit mit allen am Geschehen Beteiligten wichtig, denn die destruktive Art der Konfliktaustragung hat massive Vertrauensbrüche verursacht, welche es zu beheben gilt. Deshalb sind oberflächliche Lösungen (im Sinne „die Vergangenheit ruhen lassen und positiv nach vorne schauen“) nicht nachhaltig tragfähig. Alle Tatsachen und Sichtweisen gehören auf den Tisch. Diese Herausforderung ist nicht zu unterschätzen. Bei Bossing ist das Eskalationsniveau sehr hoch. Je länger das Geschehen andauerte, desto mehr braucht der Klärungsprozess eine professionelle Unterstützung.

Da Bossing eine Form der Konfliktaustragung ist, wenn auch eine äußerst destruktive, wirkt ein funktionierendes Konfliktmanagement präventiv gegen dieses Phänomen.

⁴⁸ www.gesetze-im-internet.de/betrvg (u.a. § 75 Betriebsverfassungsgesetz)

5.2. Führen im Konflikt

Von Zeit zu Zeit befinden sich Führungskräfte in der Situation, konfliktträchtige Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Dabei ergibt sich für sie ein Dilemma. Einerseits unterstützt eine Orientierung gebende Führung die Klärung von Konflikten, andererseits können Konflikte jene Verbindungen stören, auf die Führung basiert. Gemeint sind die Verbindungen zu sich selbst, zu den Menschen im Team sowie zum gemeinsamen Bezugssystem. Je fragiler diese drei „Sicherungsseile der Konfliktfähigkeit“ sind, desto weniger findet Führung statt. Wie lässt sich dieses Dilemma lösen? Um auf die Frage antworten zu können, braucht es Klarheit über die besagten „Seile“.

5.2.1. Das erste Seil - Ebene Mensch

Ausdruck sowie grundlegende Voraussetzung für eine gute Verbindung zu sich selbst ist es, die Verantwortung für das eigene Fühlen, Denken und Handeln zu übernehmen. Das schließt Achtsamkeit im sozialen Miteinander ein, was jedoch nicht bedeutet, sich von den Wünschen und dem Verhalten anderer Menschen abhängig zu machen. Vielmehr geht es darum, nach bestem Wissen und Gewissen aus eigener Entscheidung zu handeln sowie die daraus resultierenden Folgen zu verantworten.

Selbstverantwortung schützt davor, im Konflikt die Opferhaltung (1.4.) einzunehmen, welche oft zu Blockaden und unpassenden Abwehrstrategien führt. Sie wandelt eine ohnmächtige, eher destruktiv wirkende Wut in den aktivierenden Mut, Hindernisse zu überwinden, Probleme offen anzusprechen sowie konstruktiv anzupacken und dadurch Realitäten selbstwirksam zu gestalten.

Selbstverantwortung bedeutet auch, eigene Grenzen zu setzen sowie sich gegenüber Themen abzugrenzen, die ausschließlich in fremden Verantwortungsbereichen liegen. Abstand und Grenzen im angemessenen Umfang stützen gesunde Verbindungen.

Wer Verantwortung tragen will, muss das eigene Verhalten hinterfragen können. Dabei entstehen ab und an Verunsicherungen, die von manchen als Mangel an Selbstbewusstsein empfunden werden. Gemeint ist dann allerdings die *Selbstunsicherheit*, welche auf einem eingeschränkten Bewusstsein über das Selbst, beispielsweise hinsichtlich der eigenen Stärken und Schwächen, basiert. Unsicherheit zu verspüren und sich gelegentlich selbst unsicher zu sein ist sehr natürlich (1.3.). Es ermöglicht letztlich neue Sichtweisen auf alte Probleme und hilft so, geeignete Lösungen zu entwickeln.

Währenddessen sind Versagungsängste, Schuldgefühle und Scham, die normale Verunsicherungen als persönlichen Makel erscheinen lassen, sozial erlernt. Sie mindern die Selbstwertschätzung, und damit das Selbstvertrauen sowie das Selbstbewusstsein. Wer davon belastet ist, verhält sich tendenziell unehrlich zu sich und anderen, was auch die Kritikfähigkeit vermindert. Daraus folgt, unter anderem, ein aufgesetztes, nicht authentisches Gehabe, als Maske zum Schutz vor befürchteten Verletzungen.

Selbstabwertung verringert den natürlichen Status. Wenn weisungsgebundene Personen dadurch in einen höheren Status gelangen als ihre weisungsbefugten Vorgesetzten, kann das Irritationen und gegebenenfalls Machtkämpfe (1.2.) verursachen.

Es gilt zu verinnerlichen: Menschen können richtig oder falsch handeln, je nachdem, ob sie für eine Aufgabe die nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen besitzen oder wie gut ihre Einschätzungen, auf welchen ihre Entscheidungen und Handlungen beruhen, zur Realität passen (1.3.). Menschen selbst sind jedoch weder richtig noch falsch.

Sich selbst bewusste Menschen mit einem gesunden Selbstvertrauen können Unsicherheiten als normale Zustände des Lebens akzeptieren. Das erleichtert ihnen ein verantwortungsvolles Abwägen von Optionen im Sinne situationsgerechter Handlungen.

Dieser solide Standpunkt befähigt sinnbildlich dazu, im sozialen Miteinander das Visier geöffnet zu lassen, ohne schutzlos zu sein. Sichtbar wird eine Authentizität, die es ermöglicht, von anderen gesehen, verstanden und respektiert zu werden. Im Konflikt hilft der Standpunkt, aus der emotionalen Betroffenheit auszusteigen und auf die Metaebene zu wechseln. Dort bietet sich jener Weitblick, den es braucht, um subjektiv empfundene Kränkungen auf Abstand und kontroverse Aussagen inhaltlich zu betrachten.

Wer eine sachbezogene Kritik nicht als Infragestellung der Person missdeutet und mit einer persönlich gemeinten Kritik unaufgeregt umgeht, kann in einem Konflikt objektiv agieren und gleichzeitig alle drei eingangs genannten Verbindungen schützen.

Selbstverbundenheit braucht Selbsterfahrungen. Hierbei spielt das Erleben der Selbstwirksamkeit eine wichtige Rolle. Derartige Erfahrungen entstehen durch die bewusste, wache Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Situationen sowie durch den sozialen Austausch. Auf diese Weise bildet und vertieft sich ein Bewusstsein über das Selbst. Darauf basieren Selbstvertrauen, Selbstsicherheit und schließlich Selbstverantwortung. Man kann nur lieben, was man kennt. Daher stärkt das Selbstbewusstsein gleichzeitig jene Selbstliebe, die dazu befähigt, sich gegenüber anderen abzugrenzen und so die Verbindungen zu sich und anderen Menschen zu schützen.

Der grob skizzierte Weg führt zur Selbstbestimmtheit. Da sich Menschen im Laufe ihres Lebens verändern, ist auch die Arbeit am Selbstbewusstsein ein beständiger Entwicklungsprozess, welcher immer wieder durch neue Erfahrungen gespeist wird.

Manche sind dazu mehr bereit, andere weniger. Wieder andere verweigern sich dem Weg gänzlich. Ein Gradmesser für die Qualität der Beziehung zum Selbst ist der eigene Umgang mit inneren Konflikten.

Resiliente Menschen sind in der Lage, Spannungen gut auszuhalten. Konfliktfähigkeit basiert zuallererst auf einer stabilen psychischen Balance, also auf einer belastbaren Verbindung zum Selbst. Diese Verbindung gestaltet jeder Mensch eigenverantwortlich. Nur mit ihr ist es möglich, ein Team oder gar ein Unternehmen gut zu führen.

5.2.2. Das zweite Seil - Ebene Team

Wer sich selbst achtet, ist auch dazu fähig, andere zu respektieren. Respekt ist wiederum die Voraussetzung dafür, echte Verbindungen mit anderen Menschen aufzunehmen und konstruktiv zu gestalten. Dazu gehört ein ehrliches Interesse, andere Ansichten und Haltungen kennenzulernen und zu verstehen. Die Beziehungsqualität innerhalb eines Teams lässt sich beispielsweise am Grad des „Wir-Gefühls“ sowie anhand der Interaktionen zwischen Führungskraft und Team einschätzen. Für die Stärke der Teamkohäsion sind alle Beteiligten verantwortlich. Führungskräfte haben rollenbedingt allerdings größere Gestaltungsmöglichkeiten auf die gruppenspezifischen Prozesse. Sie können die Phasen der Teambildung sowie die weitere Teamentwicklung gezielt unterstützen, weshalb ihr Teil der Verantwortung deutlich mehr Gewicht hat.

Damit Menschen zu einem echten Team zusammenfinden und Veränderungen innerhalb des Teams gut meistern können, brauchen sie Gelegenheiten, sich auch außerhalb des beruflichen Kontextes entspannt begegnen und kennenlernen zu können. Dafür eignen sich beispielsweise gemeinsam gestaltete Freizeitaktivitäten. Unternehmen, denen an einem guten Betriebsklima gelegen ist, planen dafür Arbeitszeit ein.

Eine solide Beziehungsebene ist die Basis für das gemeinsame Arbeiten auf der inhaltlichen Ebene. Hierfür sind regelmäßige Treffen dienlich, auf denen sich Teammitglieder aufgabenbezogen abstimmen und Informationen über wichtige Belange im Unternehmen austauschen. Je nach Branchen kann es sinnvoll sein, diese mindestens einmal wöchentlich durchzuführen, mit Blick auf den Zeitaufwand allerdings straff moderiert. Klare Absprachen und Transparenz über aktuelle Entwicklungen stärken gleichzeitig die Verbindung zum Unternehmen.

5.2.3. Das dritte Seil - Ebene Unternehmen

Auf der Unternehmensebene geht es schließlich um die Verbindung von Führungskraft und Team zu den strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen, auf welchen die Handlungsfähigkeit des Unternehmens beruht. Führung hat hier Struktur- und Prozessverantwortung. Definierte Strukturen, Regeln und Abläufe sollen Orientierung geben, den Aufwand für erforderliche Interaktionen verringern und dadurch eine effektive Zusammenarbeit ermöglichen.

Vereinfachungen können allerdings auch nachteilig wirken, denn Regeln und standardisierte Abläufe erzeugen eine gewisse Unflexibilität im Reagieren auf innere und äußere Umstände, während sich die Umstände und der Reaktionsbedarf unter den Bedingungen einer komplexen Wirklichkeit gegebenenfalls sehr dynamisch ändern. Im Interesse ihrer Existenz müssen sich Unternehmen entwickeln. Aus dem Grund sind kritisch denkende, eher problemfokussierte Menschen genauso systemrelevant wie Visionäre.

Die Art des Umgangs mit Kritik aus den eigenen Reihen sagt etwas über die Kultur im Unternehmen⁴⁹ sowie über die Persönlichkeit der angesprochenen Führungskraft aus. Hierbei gilt: Menschen prägen Kultur und werden von selbiger im Verhalten beeinflusst. Eine dazu passende Frage wäre, innerhalb welcher Grenzen Kritik toleriert wird und ab welchem Punkt sie als systemgefährdend gilt. Weiterführend müsste man fragen, wer beziehungsweise was diesen Grenzpunkt nach welchen Kriterien definiert.

Es wäre unproduktiv und würde die Betriebsabläufe stören, sämtliche Führungsentscheidung ausdiskutieren. Nicht zuletzt deshalb existiert das Weisungsrecht des Arbeitgebers. Abgesehen davon können häufige Diskussionen Unruhe bringen. Allerdings gibt es wohl täglich Situationen, in denen formal das Weisungsrecht gilt, es jedoch zweckdienlich wäre, die „Experten der Praxis“ (mit)entscheiden zu lassen.

Werden die Teammitglieder von Entscheidungsprozessen grundsätzlich ausgeschlossen und wird jede Diskussion über Führungsentscheidungen als vermeintliche Widerspenstigkeit gedeutet sowie beharrlich abgewehrt, gerät Führung in Gefahr, zur Dressur der Belegschaft zu verkommen. Führung im Sinne der Koordination von erwachsenen, eigenständig denkenden Menschen für das Erreichen gemeinsamer Ziele kann so nicht stattfinden, weil in den Fällen wichtige Verbindungen im System massiv gestört sind. Versuche, mittels restriktiv ausgeübter Macht Folgsamkeit zu erzwingen und damit die gestörten Verbindungen zu kompensieren, verschärfen das Problem (1.2.).

⁴⁹ Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit, DVD 1 Track 73 (Hörbuch)

Grundsätzlich hat Führung immer verschiedene Möglichkeiten, auf Kritik zu reagieren. Falls ein bestimmtes Verhalten von vornherein als alternativlos erscheint, liegt das nicht unbedingt an der konkreten Situation. Genauso gut können Verbindungsstörungen auf der Persönlichkeitsebene der Führungskraft oder auf der Beziehungsebene von Führungskraft und Team vorliegen. Verbindungsstörungen beschränken die Handlungsfreiheit, indem sie den Blickwinkel verkleinern und Alternativen ausblenden. Die häufig anzutreffende Vermutung, dass Kritik übende Beschäftigte lediglich nörgeln und vielleicht gar eine mangelhafte Einstellung zur Arbeit haben, ist solange eine subjektive Unterstellung, bis klärende Gespräche stattfanden und die vermeintlichen Nörgler in Verantwortung genommen werden, sich konstruktiv einzubringen.

5.2.4. Die drei Seile

Egal ob Individuum, Team oder Unternehmen, auf allen Ebenen gibt es den natürlichen Drang nach Selbstbehauptung und Selbstbestimmung. Echte Entwicklungen brauchen den inneren Antrieb. Fremdbestimmung und Manipulation rufen eher Abwehr hervor. Allerdings gilt: Wer für sich einstehen und selbstbestimmt handeln will, muss sich selbst gut kennen. Damit stellt sich immer wieder neu die Identitätsfrage: Wer bin ich als Mensch? Wer sind wir als Team? Wie sieht das Selbstbild des Unternehmens aus?

Führungskräfte handeln zum einen als eigenständige Menschen mit individuellen Wertekonzepten und Moralvorstellungen. Zum anderen ist es ihre Aufgabe, die Interessen des Unternehmens zu vertreten. Bezüglich ihrer Rolle im System sind weitere Fragen relevant, beispielsweise: Was motiviert mich, Führungskraft zu sein? Was befähigt mich zur Führungskraft? Wer bin ich als Führungskraft? Welcher Führungsstil passt zu mir und weshalb? Was beinhaltet meine Rolle im Unternehmen? Wie gut entspricht dies meinen persönlichen Wertevorstellungen und Bedürfnissen?

Das sind keine trivialen Fragen. Erst die passenden Antworten ermöglichen ein Bewusstsein vom Selbst. Viele Entwicklungen, welche für Menschen, Teams oder Unternehmen sinnhaft wären, finden nur deshalb nicht statt, weil die auf dem Prüfstand gestellten Elemente (Regeln, Prinzipien etc.) als identitätsstiftend gelten. Blockierte Entwicklungen äußern sich in Form von inneren Konflikten und Verbindungsstörungen.

Regeln und Prinzipien geben Orientierung. Die Gleichsetzung mit Sicherheit kann jedoch trügen. Wer ohne inneren Halt ist, wird vehement alle Fixpunkte verteidigen, welche eine gewisse Sicherheit versprechen.

Wer sich dagegen nicht nur an Dogmen orientiert und über Prinzipien definiert, sondern ebenso den gesunden Verstand nutzt, um mit den lebensbezogenen Inhalten in Kontakt zu treten, hat eine vitalere Verbindung zu sich sowie zur Realität. Selbstverbundenheit und Realitätssinn ermöglichen Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Entwicklung. Dies gilt für alle genannten Ebenen.

Verbindung und Identität einerseits sowie Konfliktfähigkeit und Entwicklung andererseits bedingen sich somit wechselseitig. Sie alle brauchen Vertrauen und Verbindlichkeit, im Innenverhältnis sowie nach außen. Das schließt jene Spielräume ein, die es möglich machen, auf unplanbare Ereignisse angemessen zu reagieren.

Die Balance zwischen Festlegungen und Flexibilität, zwischen Vielfalt und Konformität sowie zwischen Fehlertoleranz und zu verantwortenden Konsequenzen ist sehr anspruchsvoll. Sie setzt voraus, dass all diese Seiten tatsächlich gelebt werden.

Die Lösung des eingangs genannten Dilemmas liegt in den behandelten Verbindungen. Sie gilt es zu pflegen. Oft geben erst Krisen dafür den Anstoß. Sinnvoll und zudem risikoärmer wäre es jedoch, nicht auf eine Krise zu warten, sondern ihr präventiv zu begegnen. Ebenso wie eine ausgewogene Balance Achtsamkeit und Energie erfordert (1.7.), sind auch Verbindungen nicht statisch, sondern sehr dynamisch. Sie können nur existieren, wenn sich die daran Beteiligten beständig dafür engagieren. Ob und inwiefern dieses Engagement stattfindet, darüber entscheidet Führung in besonderer Weise.

Der Umgang mit Konflikten ist ein wichtiger Sensor für die Qualität der im System bestehenden Verbindungen. Daraus lassen sich letztlich auch Schlussfolgerungen über die Qualität und Wirksamkeit der Führungsstrukturen ableiten.

5.3. Führungsaufgabe Konfliktmanagement

Prinzipiell kann jedes Element, jede Beziehung, jede Regelung, jede Veränderung innerhalb einer Organisation konfliktrelevant werden. Es gibt keinen konfliktfreien Raum, weder in den klassischen Linienorganisationen noch in agilen Strukturen.

Mögliche Reibungspunkte in Unternehmen sind beispielsweise:

- das Spannungsfeld zwischen operativen und strategischen Aufgaben
- das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität
- die Regelungen bezüglich der Aufbau- und Ablauforganisation
- die Entwicklungsphase, in welcher sich das Unternehmen aktuell befindet
- anstehende, in Realisierung befindliche oder durchgeführte Veränderungen
- externe Einflüsse auf das Unternehmen (zum Beispiel Konjunkturschwankungen)
- die Führungsstile und gruppendynamische Prozesse in den Arbeitsteams
- die Herausforderungen der täglichen Arbeitserledigung
- die Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften und Mitarbeitenden

Konflikte sind nicht zu vermeiden. Sie gehören ganz natürlich zur Arbeitswelt dazu. Daher ist es allemal sinnvoller, sie konstruktiv für die Unternehmensentwicklung zu nutzen, anstatt sie zu ignorieren oder gar zu unterdrücken. Führungskräfte haben eine Schlüsselposition bei Konfliktregelungen. In der Praxis kommen sie dabei jedoch gelegentlich an ihre Grenzen. Sind sie zudem selbst in Konflikte involviert, was gerade aufgrund ihrer exponierten Stellung im Unternehmen vorkommen kann, geht es unter Umständen schnell um die Machtfrage, statt um gute Lösungen. Das liegt an den widersprüchlichen Rollen, einerseits als Führungskraft und andererseits als Konfliktpartei. Fühlen sich Führungskräfte im Konflikt persönlich angegriffen, besteht die Gefahr, dass sie Entscheidungen nicht sachgerecht im Unternehmensinteresse, sondern parteilich im individuellen Interesse treffen.

Ein Perspektivwechsel hilft, das Dilemma zu lösen. Werden Menschen nur deshalb in Konflikte involviert, weil sie konfliktbehaftete Führungsaufgaben ausüben, sind ihre Rolle als Führungskraft sowie als Konfliktpartei zwei Seiten einer Medaille. Dieser Blick entschärft jene Probleme, die sich lediglich aus der Perspektive einer persönlichen Betroffenheit ergeben können. Trotzdem bleibt es wichtig, im Konfliktgeschehen authentisch zu agieren (5.2.1.). Gelegentlich ist aber auch die Persönlichkeit der Führungskraft Adressat von Konflikten im Unternehmen. Letztlich gilt: Wer führen will, muss als Mensch sozialkompetent sein. Das schließt die individuelle Konfliktfähigkeit ein.

Wie kann man nun als Führungskraft bei einer Konfliktklärung vorgehen?

Vorurteile erschweren den Prozess und tragen dazu bei, dass instabile Scheinlösungen entstehen. Wer den Konfliktbeteiligten von vornherein Unehrlichkeit und Strategie unterstellt, wird sich dementsprechend verhalten. In solchen Fällen droht ein Konfliktmanagement zum Kräfteressen zu verfremden. Deshalb ist es wichtig, dass die zuständige Führungskraft „von Autopilot auf manuelle Steuerung schaltet“. Nur so kann sie alle konfliktrelevanten Informationen möglichst ungefiltert und realitätsnah erfassen (1.3.).

Im nächsten Schritt gilt es, konkret jenen Personenkreis festzustellen, welchen es für die Konfliktbearbeitung braucht. Das Kriterium hierfür ist die unmittelbare Betroffenheit.

Gegebenenfalls sind Vorgespräche mit den einzelnen Beteiligten sinnvoll um herauszufinden, inwiefern organisatorische Probleme den Konflikt mit verursacht haben.

Häufig liegen mögliche Lösungen im Verantwortungsbereich des Unternehmens (1.5.). Dazu zählen im Übrigen auch Führungsschwächen. Ob und inwiefern solche Konfliktursachen verändert werden können, wäre an anderen Stellen zu klären. In jedem Fall braucht es dazu führungsseitige Entscheidungen, die klar kommuniziert werden.

Im eigentlichen Klärungsprozess ist zuerst die Verbindung zwischen allen am Konflikt beteiligten Personen wiederherzustellen (5.2.). Hierfür braucht es eine gute Moderation. Diese Aufgabe verlangt Fingerspitzengefühl. Wichtig ist, dass alle Parteien ihr Gesicht wahren können. Schritt um Schritt bekommen dabei die inhaltlichen Themen Raum.

Nachdem alle Unstimmigkeiten ausgeräumt sind, gilt es schließlich tragfähige Lösungen zu verhandeln. Dazu zählt, angemessenen Konsequenzen für den Fall zu verabreden, dass einzelne Beteiligte sich nicht an ihre gemeinsam vereinbarten Ergebnisse halten. Eine gute Verbindung braucht nicht zuletzt auch die entsprechende Verbindlichkeit.

Im gesamten Prozess der Konfliktbearbeitung sind die unternehmensseitigen Interessen zu berücksichtigen. Diese werden durch die moderierende Führungskraft vertreten.

Konflikte in Unternehmen beanspruchen bis etwa 15 Prozent der Gesamtarbeitszeit. Führungskräfte verbringen durchschnittlich 30 bis 50 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, sich mit Konflikten und deren Folgen zu befassen.⁵⁰ Beratung, Wirtschaft und Wissenschaft widmeten sich dem Thema und entwickelten Lösungen für einen effektiven Umgang mit Konflikten. Entstanden ist das Konzept des Konfliktmanagementsystems.⁵¹

⁵⁰ KPMG AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT: Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, 2009, S. 20

⁵¹ PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder): Konfliktmanagement, Von den Elementen zum System

5.4. Das Konfliktmanagementsystem

Managementsysteme bestehen aus betrieblichen Strukturen, Prozessen, Instrumenten und Methoden der Unternehmensführung. Abgeleitet davon beinhaltet ein Konfliktmanagementsystem verschiedene Instanzen mit klaren Entscheidungs- und Handlungskompetenzen, Kriterien der Auswahl von Verfahren der Konfliktbearbeitung, Verfahrensstandards sowie Maßnahmen der Qualitätssicherung einschließlich Datenschutz. Arbeitsfelder sind die Prävention dysfunktionaler Konflikte, eine angemessene Konfliktbearbeitung sowie die Dokumentation und Auswertung von Konfliktursachen.

Nun hat jedes Unternehmen bereits Strategien für den Umgang mit Konflikten und das Rad soll nicht neu erfunden werden. Ein Konfliktmanagementsystem bündelt und ergänzt das Vorhandene sinnvoll. Strukturen und Verfahrensweisen, die sich nicht bewährt haben, werden entsprechend angepasst oder abgelöst.

Konflikte zeigen einen Veränderungsbedarf an. Damit sind sie, neben allen negativen Auswirkungen, eine wichtige Ressource für Unternehmen. In diesem Sinne ließe sich ein Konfliktmanagement auch als Ressourcenmanagement verstehen.

In erster Linie ist das System jedoch ein Führungsinstrument. Es dient beispielsweise:

- der Sicherung von Vertrauen zur Stärkung der Zusammenarbeit
- einer Stärkung der Konfliktfähigkeit des Systems
(Konfliktfähigkeit ist eine wichtige Basis für die Entwicklungsfähigkeit)
- der Unterstützung von Führungskräften beim Treffen klarer Entscheidungen
- der Entlastung von Führungskräften allgemein
- der Unterstützung der Handlungs- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- einem frühzeitigen Erkennen von Schwachstellen und Fehlentwicklungen
- der Verringerung von negativen Konfliktfolgen (zum Beispiel Krankenstand)
- dem professionellen Umgang mit Entwicklungsimpulsen und Potenzialen
- der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit
- Konfliktlösungen bei Wahrung einer guten Beziehungsebene
(Dies ist für die weitere produktive Zusammenarbeit bedeutsam.)

Führung erfordert Verbindung (5.2.). Das setzt eine gute Kommunikationsbasis voraus. Je stabiler die Kommunikationsbasis ist, desto besser kann Führung also stattfinden. Eine gute Führung ist gerade auch in Konfliktsituationen wichtig.

Konflikte haben immer eine Sach- sowie eine Beziehungsebene. Kommunikationsstörungen gehen zulasten der Beziehungsebene, was wiederum angemessene Lösungen auf der Sachebene erschwert. Daher beginnen Probleme zuverlässig dann, wenn Konfliktbeteiligte die respektvolle Kommunikation blockieren (1.3.). Gemeint ist nicht die zeitweilige Gesprächsunterbrechung zum Zwecke der Deeskalation (Schutz der Beziehungsebene), sondern eine grundsätzliche Weigerung, sich zu verständigen.

Verhindern rangniedere Konfliktbeteiligte die Kommunikation, ist das häufig ein Zeichen der einzigen Machtausübung, welche ihnen in ihrer hierarchischen Position verbleibt. Wenn Führungskräfte die Kommunikation im Konflikt verweigern, kann dahinter eine berechnende Strategie zur Durchsetzung einseitiger Ziele stehen. Möglich sind jedoch auch Überforderungen und Unsicherheiten. Vermutlich kommt in der Realität beides zusammen, denn selbst ein strategisches Handeln basiert häufig auf Verunsicherung. In jedem Fall führt die Unterbrechung der Verbindung zu einem Verlust an Führung. Die Folgen sind identisch und für das Unternehmen oft gravierend.

Im Konflikt rechtzeitig miteinander statt übereinander reden dient dazu, etwaige Missverständnisse zu klären, entstandene Spannungen auf einem niedrigen Eskalationsniveau zu beheben, negative Konfliktfolgen bzw. Kosten zu mindern und Lösungen zu ermöglichen, welche den am Geschehen beteiligten Interessen tatsächlich entsprechen.

Ein Konfliktmanagementsystem sichert die Kommunikation, indem es die nötigen Strukturen und Abläufe für jene Fälle bereitstellt, in denen Führung temporär nicht stattfindet. Auf diese Weise entlastet es die Führungskräfte, beispielsweise von einer möglichen Doppelrolle im Konflikt, und fördert gleichzeitig eine konstruktive Unternehmenskultur.

Die Frage lautet also nicht, ob Unternehmen ein Konfliktmanagementsystem benötigen, sondern welche Architektur zum jeweiligen Unternehmen passt. Damit das System in der Praxis funktioniert, braucht es von Beginn an die aktive Unterstützung der Unternehmensführung. Für die Belegschaft muss es bekannt und leicht zugänglich sein.

Funktionsfähige Konfliktmanagementsysteme sind im Wirtschaftsleben noch nicht selbstverständlich. Wenn die Unternehmensführung einem solchen Instrument zögerlich gegenübersteht, kann das verschiedene Gründe haben. Es lohnt sich, über diese Gründe nachzudenken. Bereits das ist ein Anstoß für konstruktive Entwicklungen.

Wichtig: Ein funktionsfähiges Konfliktmanagementsystem schließt die Möglichkeit aus, mittels strategischem Bossing einseitige Interessen durchzusetzen.

Abwertung – ein Kulturdefekt?

Als sich die Menschheit kollektiv aus dem Tierreich erhob, degradierte sie ihre Mitgeschöpfe sowie die unbelebte Natur zu seelenlosen, ausbeutbaren Objekten.⁵²

Das Kappen natürlicher Verbindungen machte gewaltige Entwicklungssprünge möglich. Spätestens seitdem, wenn nicht sogar von Beginn an, ist die interessensgelenkte Abwertung anderer Individuen und Gruppen ein Bestandteil des menschlichen Verhaltens. Daraus resultieren vielleicht einige der wesentlichen Herausforderungen unserer Zeit.

Die Geschichte hat wiederholt gezeigt wohin es führen kann, wenn Menschen die Verbindung zueinander verlieren und Einzelne oder Gruppen aus der Gemeinschaft ausgegrenzt werden. Beispielhaft genannt seien die Hexenverfolgungen in Europa des späten Mittelalters. Schätzungsweise 40.000 bis 60.000 Frauen, zum Teil auch Männer, wurden hingerichtet (Quelle: Wikipedia). Den Hintergrund bildeten mehrere Pestepidemien sowie weitere Ereignisse von gesellschaftlicher Bedeutung.

Heutzutage ist erwiesen, dass kein verhexter Brunnen den schwarzen Tod verursachte, sondern ein Bakterium. Menschen lebendig zu verbrennen ist auch nicht mehr üblich. Doch die Mechanismen von Ausgrenzung und Abwertung funktionieren weiterhin.

Als COVID-19 Deutschland erreichte und erste Maßnahmen zum Schutz der Bevölkerung umgesetzt wurden, bezeichneten Wortführende in Politik und Gesellschaft jene Menschen, welche die Anordnungen kritisch hinterfragten, pauschal als Covidioten, Wutbürger, Verschwörungstheoretiker oder gar Nazis. Abweichende Stimmen aus der Wissenschaft wurden diskreditiert und inhaltliche Auseinandersetzungen mit Sachargumenten, welche der offiziell vertretenen Sichtweise widersprachen, unterbunden. Im Rahmen der späteren Impfkampagnen stigmatisierten und verunglimpften politisch Verantwortliche nicht geimpfte Menschen, Anfang 2022 immerhin noch mehr als zwanzig Prozent der hiesigen Bevölkerung, als eine kleine aber laute Minderheit und schlossen sie über viele Wochen weitestgehend vom gesellschaftlichen Leben aus.

Demgegenüber kritisierten Skeptiker der offiziellen Linie, dass nicht mit ihnen, sondern über sie geredet wurde. Viele befürchteten, als Testobjekte in einem Großversuch benutzt zu werden. Andere sahen in der Gesprächsverweigerung und Verunglimpfungen ihrer Bedenken Beweise, dass es „den Mächtigen“ nicht um die Pandemiebekämpfung, sondern um andere Ziele ging, beispielsweise um den Abbau der Demokratie.

Verschiedene Erklärungsversuche für die stark verunsichernde Situation entstanden.

⁵² Harari: Homo Deus, DVD 1 Track 54 (Hörbuch)

Eine Flut an nicht nachprüfbar, widersprüchlichen Informationen überforderte viele. Statt den kursierenden Gerüchten und Bedenken stichhaltige Fakten gegenüberzustellen, übermittelten auch die Medien oft nur Interpretationen, Meinungen und Haltungen. Selbst von offizieller Seite kam es zu gegensätzlichen Aussagen. Gesprächsblockaden gegenüber abweichenden Positionen und unvollständige Fakten führten dazu, dass sich polarisierte Denkrichtungen mit jeweils eigenen Informationsblasen entwickelten (1.3.). Die Bereitschaft, andere Meinungen zu hören, nahm zusehends ab. Misstrauen breitete sich aus. Durch die Gesellschaft ging ein Riss. Was war geschehen?

Wenn politische Entscheidungen und Maßnahmen massiv in die Rechte der Allgemeinheit eingreifen, braucht der gesellschaftliche Zusammenhalt vor allem Zustimmung. Eine wesentliche Voraussetzung für Zustimmung ist Vertrauen.

Vertrauen fußt auf verschiedenen Grundlagen. Dazu zählen beispielsweise Transparenz, ein übereinstimmendes Verständnis von der Wirklichkeit (1.3.), eine respektvoller Umgang, ein erkennbares Verantwortungsbewusstsein beim Handeln im Sinne gemeinsamer Werte und nicht zuletzt der Glaube, dass Verantwortliche die Last der Herausforderungen wirklich tragen können. Es dient dem Sachaspekt sowie dem Beziehungsaspekt von Vertrauen, sich gegenseitig anzuhören und die Themen anderer Menschen ernst zu nehmen. Der dafür nötige Dialog verlangt jedoch Zeit sowie Offenheit von allen Beteiligten. Nun können zeitaufwendige Debatten das Vertrauen allerdings massiv verletzen, wenn die Situation ein schnelles, entschlossenes Handeln erfordert.

Die Realität bietet immer wieder Situationen, in denen sich bestimmte Voraussetzungen für Vertrauen gegenseitig ausschließen. Krisen sind prädestiniert dafür, dass jede Entscheidung auch Spannungen verursacht.

Bald nach dem Ausbruch von COVID-19 mehrten sich die Anzeichen dafür, dass diese Krankheit ernst zu nehmen ist. Darüber hinaus lagen anfangs nur wenige Daten für aussagekräftige Prognosen vor. Später kamen unübersichtliche Daten über Mutationen mit neuen Eigenschaften hinzu. Die Zeit drängte, das gesellschaftliche Meinungsbild variierte stark und die Verantwortlichen standen vor der Herausforderung, angemessene Maßnahmen mit weitreichenden Folgen für die Allgemeinheit zu beschließen.

Unter solchen Bedingungen sind Ungereimtheiten im Krisenmanagement menschlich. Dann gilt es, über diese unvoreingenommen zu reflektieren und angemessene Schlüsse zu ziehen, um entwicklungsfähig zu bleiben und die Krise gut bewältigen zu können.

Für ein realitätsnahes, umfassendes Verstehen von Sachverhalten und Ereignissen muss man diese aus verschiedenen Perspektiven betrachten (1.3.). Dafür braucht es den Gedankenaustausch im Dialog. Andererseits sind in unserer komplexen Welt viele Informationen schwer nachprüfbar, was die Gefahr von Fehleinschätzungen und Manipulationen birgt. Vor dem Hintergrund stellen sich, unter anderem, folgende Fragen:

Welchen Vorteil hat eine offene Gesellschaft von der Meinungsvielfalt, wenn sie den Dialog in Krisen begrenzt? Wie transparent müssen Entscheidungen und Entscheidungskriterien in einer Demokratie diskutiert werden? Inwieweit ist es legitim oder vielleicht sogar ratsam, sich offiziellen Anordnungen zu verweigern, wenn kein öffentlicher Dialog über Handlungsalternativen stattfand? Unter welchen Voraussetzungen blockiert eine Vielfalt an Informationen die Handlungsfähigkeit eher, statt angemessene Entscheidungen zu fördern? Inwiefern sind demokratische Meinungsbildungsprozesse für die Gemeinschaft sinnvoll, wenn das individuelle Verständnis von der Realität zum Teil irrational geprägt ist (1.3.)? Wozu dient ein Dialog mit jenen, die nicht bereit sind, sich anderen Gedanken zu öffnen und ihr eigenes Weltbild zu weiten? Was könnte verhindern, dass in einer offenen Gesellschaft geschlossene Informationsblasen entstehen? Entscheidungen in Krisensituationen müssen oft schnell und unter den Bedingungen von Unsicherheit getroffen werden. Hier sind, unter anderem, folgende Fragen relevant:

Wie soll sich eine Gesellschaft verhalten, wenn die berechtigten Interessen einer Mehrheit nur zulasten berechtigter Interessen einer Minderheit durchgesetzt werden können? Wer trägt in welcher Form Verantwortung für negative Folgen, die aufgrund von Unterlassungen mangels Einigung entstehen? In welchen Fällen braucht der Schutz von demokratischen Grundwerten autokratische Machtbefugnisse und inwiefern sind dann Repressionen legitim? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Mensch und Gesellschaft? Welchen Unterschied macht es, ob Repressionen die Folgen von Widerstand oder dessen Ursachen sind? Welche Maßnahmen verhindern, dass Krisen zu einem Demokratieverlust führen? Welche dieser Maßnahmen werden angewandt?

Mit derartigen Fragen muss sich eine Gesellschaft grundsätzlich auseinandersetzen. Darüber hinaus helfen sie, das Phänomen Bossing besser zu verstehen, denn Angriffe auf die Möglichkeit des Kommunizierens (konträre Meinungen nicht anhören), auf das soziale Ansehen (Stigmatisierung, Diffamierung, Abwertung) sowie auf die sozialen Beziehungen (Ausgrenzung, Isolation) sind auch Kennzeichen von Bossing.⁵³

⁵³ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 23 ff

Bildlich gesprochen kann man sich Skat nicht mit den Regeln von Doppelkopf erklären. Sind die Regeln unklar, kommt kein gemeinsames Spiel zustande. Ohne ein berechtigtes Vertrauen auf vereinbarte Regeln ist kein respektvolles Miteinander möglich. Für die Systemstabilität und eine erfolgreiche Zusammenarbeit braucht es gemeinsame Bilder von der Wirklichkeit, während abweichende Bilder Veränderungen ermöglichen. Jede menschliche Gemeinschaft lebt mit solch unvereinbaren Widersprüchen.⁵⁴ Besonders sichtbar werden sie in Krisen, beispielsweise in einer Pandemie. Um ein soziales System verstehen zu können, muss man sich anschauen, wie es mit seinen inneren Konflikten und Widersprüchen umgeht.⁵⁵ In unserer Gesellschaft scheinen Mechanismen, die Mobbing und Bossing begünstigen, zum gemeinsamen Spiel zu gehören. Doch wäre es objektiv möglich, auf diese Mechanismen zu verzichten? Wer darauf einfache Antworten hat, verkennt die Komplexität der Wirklichkeit. Wir müssen bewerten, um entscheiden zu können. Wir treffen Entscheidungen, um unser Leben zu gestalten. Deshalb lassen sich Konflikte nicht vermeiden. Viele Entscheidungen erscheinen nur umsetzbar, wenn die abgewählten Alternativen aufhören zu existieren. Dann fällt Toleranz schwer. Selbst das uneingeschränkte Postulat von Vielfalt enthält einen nicht lösbaren Widerspruch, denn damit müsste man auch jene tolerieren, die Vielfalt ablehnen. Die Frage ist, wie stark ein respektvoller Umgang Toleranz braucht. Inwiefern sich Bewerten und Entwerten unterscheiden, darüber bestimmt ausschließlich unsere geistige Haltung. Diese entspringt den innersten Glaubenssätzen und ist, unter anderem, das Ergebnis des sozialen Lernens, also unserer zwischenmenschlichen Erfahrungen. Alle Teilbereiche der Gesellschaft gestalten in ihrem Verantwortungsbereich jene Rahmenbedingungen, innerhalb welcher soziale Erfahrungen stattfinden. Wenn wir über die Entwicklung von Strukturen und Prozessen in Unternehmen nachdenken, sollten wir uns daher auch überlegen, in welcher Gesellschaft wir leben wollen. Eine stabile Demokratie braucht Bedingungen, die ein eigenverantwortliches, selbstbestimmtes Handeln im eigenen Sinne sowie im Sinne der Gemeinschaft stärken. Auf der anderen Seite braucht es Menschen, die diese Bedingungen gestalten und nutzen. Selbstverantwortung, Selbstwirksamkeit sowie die Achtung anderer Menschen und ihrer Meinungen sind Grundpfeiler des Zusammenlebens. Das Gegenteil davon würde in eine Zukunft führen, die wir uns vermutlich kollektiv nicht wünschen. In dem Kontext steht auch Bossing, ein Problem, bei dem in letzter Konsequenz niemand gewinnt.

⁵⁴ Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit, DVD 1 Track 73 (Hörbuch)

⁵⁵ Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit, DVD 1 Track 73 (Hörbuch)

Manipulation und Selbstbestimmung

Vor vielen Jahren sah ich zum ersten Mal ein Haltungssystem für Mastschweine, bei dem die Tiere nach dem Fressen nur über eine Waage in ihren Bewegungs- und Ruhebereich gelangen konnten. Hatten sie das gewünschte Schlachtgewicht erreicht, ging eine andere Tür auf. Diese führte in einen, den Tieren bis dahin unbekanntem, Stallbereich, mit ungewissen Zukunftsaussichten.

Das System arbeitete sehr präzise. Es steuerte die Schweine im Sinne eines Zieles, das sie nicht kannten und welches sie nicht beeinflussen konnten. Nach unserem eigenen (konventionellen) Verständnis nahmen die Tiere überhaupt nicht wahr, wie fremdbestimmt ihr gesamtes Leben verlief.

Ich möchte hier nicht die verschiedenen Meinungen zur Tierhaltung thematisieren. Für mich war die Stallbesichtigung ein Impuls, mal wieder etwas tiefgründiger über unsere ureigensten menschlichen Belange nachdenken. Auch wenn mir die Zusammenhänge dahinter bewusst sind (1.3.): Ich finde es beeindruckend und beängstigend, wie leicht wir Menschen uns entscheiden, in wichtigen, uns selbst betreffenden Situationen das eigenständige, rationale Denken einzustellen und fremden Lösungen zu vertrauen. Dabei fallen mir folgende Fragen ein:

- Wie funktioniert ein wirklich eigenständiges und kritisches Denken eigentlich? Worin unterscheidet es sich von automatisierten, unreflektierten Denkprozessen?
- Weshalb machen wir uns freiwillig von Automatismen abhängig, die andere Menschen entwickelt haben, um uns das Denken abzunehmen, für uns Entscheidungen zu treffen und unser Verhalten zu steuern?
- Wofür ist es wichtig, das eigene Leben selbstbewusst, selbstbestimmt und selbstverantwortlich zu gestalten?
- Weshalb ist es sinnvoll, sich gesellschaftlich zu engagieren, wenn der individuelle Einfluss marginal ist und, im Großen und Ganzen, alles gut geregelt scheint?
- Welche Verantwortung übernehmen wir, wenn wir uns nicht emanzipieren und uns entscheiden, die formal gegebene Mündigkeit praktisch nicht zu nutzen?
- Wie sehr unterscheiden wir uns noch von jenen Tieren, die sich zur Schlachtbank führen lassen? Weshalb helfen wir dabei mit, diese Schlachtbänke zu errichten?

Die Antwort auf diese und ähnliche Fragen des Universums lautet sicherlich nicht 42.⁵⁶

⁵⁶ in Anlehnung an Douglas Adams: Per Anhalter durch die Galaxis

Anlagen

Fall 1 - Eskalation in der KITA

Sabine steht mitten in ihrem Berufsleben. Vor drei Jahren begann sie ihre Arbeit als Köchin in einer städtischen Kindertagesstätte. Die zehn Jahre jüngere Frauke kam wenige Monate später als ungelernte Kraft dazu. Ihre Aufgabe wurde es, Sabine unterstützend zur Hand zu gehen. Beide Frauen verstanden sich von Anfang an nicht.

Frauke fühlte sich von Sabine ständig gemäßregelt und diskriminierend behandelt.

Sabine sah sich dagegen von Frauke nicht in ihrer Rolle als Vorgesetzte akzeptiert.

Nach dem Ende ihrer Probezeit erkrankte Sabine wiederholt und fiel schließlich für viele Monate gänzlich als Arbeitskraft aus. Zum Glück für die Kindertagesstätte übernahm Frauke alle Aufgaben von Sabine. Sie meisterte ihre Arbeit souverän und schaffte es auch, bei Bedarf die Erzieherinnen bei der Beaufsichtigung der Kinder zu unterstützen. Dafür wurde Frauke vom gesamten Kollegium und von der Leitung sehr geschätzt.

Dann kam Sabine zurück. Gemäß Arbeitsrecht nahm sie wieder ihre ursprüngliche Position als Köchin ein. Das Verhältnis zwischen beiden Frauen war erneut gespannt, zumal Frauke in die Position einer ungelernten Kraft zurückwechseln musste. Schon bald ließ Frauke durchblicken, dass sie sich nach einer anderen Arbeitsstelle umschaute.

Heike, die Leiterin der Kindertagesstätte, wollte Frauke nicht als zuverlässige Arbeitskraft verlieren. Zudem befürchtete sie, dass Sabine in absehbarer Zeit erneut ausfällt. Die Vorgeschichte hatte sie misstrauisch gegenüber Sabine werden lassen. Deshalb war es Heike lieber, wenn Sabine die Einrichtung verlässt.

Heike beriet sich mit ihrem Ansprechpartner bei der Trägerorganisation. Dieser sagte ihr, dass es gegen Sabine keine arbeitsrechtliche Handhabe gäbe, zumal ihre Arbeit und ihr Verhalten nicht zu beanstanden wären. Die Sorgen und Bedenken von Heike seien ihm jedoch verständlich. Daraufhin erwog Heike, die Arbeitsbedingungen für Sabine möglichst ungemütlich zu gestalten, um sie zur eigenen Kündigung zu bewegen. Nach den ersten subtilen Schikanen entschied sie sich jedoch für einen anderen Weg. Die für alle Beteiligten und für die Einrichtung inakzeptable Situation wurde durch klärende Gespräche zwischen Sabine und Frauke bereinigt, welche Heike moderierte. Sie blieben im Unternehmen und fanden schließlich als Team zusammen.

(Der Fall beruht auf einer wahren Begebenheit. Die Namen, Angaben zum Unternehmen und sonstigen konkreten Fakten wurden im Sinne des Datenschutzes verändert.)

Fall 2 - Vom Ende eines Arbeitsteams

Nach Abschluss des Studiums arbeitete ich viele Jahre als Berater in einem landeseigenen Unternehmen. Es herrschte ein kollegiales sowie konstruktives Arbeitsklima. Meine Aufgaben waren sehr abwechslungsreich und machten mir Spaß.

Dann gab es diverse strukturelle Veränderungen und die Stimmung in der Firma kippte. Im zwanzigsten Jahr meiner Betriebszugehörigkeit sah ich mich plötzlich mit einem Führungsverhalten konfrontiert, das mich überraschte und völlig überforderte.

Die verantwortlichen Führungskräfte lehnten eine klärende Aussprache ab. Gespräche mit dem Betriebsrat blieben erfolglos. Die Personalleitung verschloss sich einer inhaltlichen Auseinandersetzung mit den Geschehnissen und tolerierte diverse Gesetzesverstöße zum Schaden meiner Gesundheit.

Allmählich verlor ich das Vertrauen in die Unternehmensstrukturen. Trotzdem reagierte ich nur zögerlich und war darum bemüht, kein zusätzliches Porzellan zu zerschlagen. Meine, über viele Jahre gefestigte, Identifikation mit dem Unternehmen wirkte nach.

Als meine Bemühungen auf dem offiziellen Weg nicht fruchteten versuchte ich, mich mit der Situation zu arrangieren und das Blatt durch ein beharrliches Ertragen zu wenden. Gleichzeitig verspürte ich genügend Testosteron in mir um zu glauben, ich könne das schlechte Spiel gewinnen. Heute weiß ich, dass beide Strategien falsch waren.

Es dauerte lange, bis ich meine Lage wirklich begriff. Zwei Gerichtsprozesse folgten. Das Unternehmen kaufte sich mit Geld aus der Verantwortung. Ich zahlte und zahle für das Versagen der Unternehmensstrukturen sowie für meine eigenen Fehler mit Gesundheit, denn der über viele Monate erlittene psychische Druck führte zu Herzbeschwerden, welche ich gelegentlich immer noch spüre.

Manche meiner persönlichen Erfahrungen fanden sich nun in diesem Text wieder. Beim Schreiben setzte ich mich auch mit jenen Aspekten des erlebten Konfliktgeschehens auseinander, welche ein Gerichtsprozess nicht beleuchten kann.

Das Team, in welchem ich viele Jahre gearbeitet hatte, gibt es mittlerweile nicht mehr. Ob diese Entwicklung beabsichtigt war, kann ich nur vermuten. In jedem Fall war sie für einige der Betroffenen sowie für das Unternehmen teuer, nicht nur finanziell gesehen.

Wenn Menschen die weichen Faktoren im Unternehmen missachten, werden daraus zuweilen schnell harte Fakten und ernste Probleme. Ich weiß, wovon ich spreche.

Dieses Wissen ist eine wichtige Basis meiner heutigen Arbeit als Unternehmensberater.

Mobbingdefinition

Für Mobbing (einschließlich Bossing) gibt es unterschiedliche Definitionen. Sie beziehen sich auf die Art und Häufigkeit von zielgerichtet diskriminierenden Handlungen sowie auf die Zeitdauer, innerhalb welcher diese Handlungen stattfinden. Zur Abgrenzung von Bossing gegenüber der arbeitsvertraglich begründeten Weisungsmacht hilft auch der Paragraph 226 des Bürgerlichen Gesetzbuches weiter: „Die Ausübung eines Rechtes ist unzulässig, wenn sie nur den Zweck haben kann, einem anderen Schaden zuzufügen.“

Die folgende Definition nach Leymann bietet eine grobe Orientierung bei der Feststellung von Mobbing:

Mobbingdefinition nach Leymann (Quelle: Leymann, Heinz: „Mobbing“, Reinbek, 1993)

Mindestens eine der folgenden Handlungen tritt mindestens 1x pro Woche wenigstens über ein halbes Jahr auf:

I. Angriffe auf die Möglichkeit, sich zu äußern

1. Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
2. Man wird ständig unterbrochen
3. Kollegen schränken die Möglichkeit ein, sich zu äußern
4. Anschreien oder lautes Schimpfen
5. Ständige Kritik an der Arbeit
6. Ständige Kritik am Privatleben
7. Telefonterror
8. Mündliche Drohungen
9. Schriftliche Drohungen
10. Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
11. Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne, dass man etwas direkt ausspricht

II. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

12. Man spricht nicht mehr mit den Betroffenen
13. Man lässt sich nicht ansprechen
14. Versetzung in einen Raum weitab von Kollegen
15. Den Arbeitskollegen/innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
16. Man wird wie Luft behandelt

III. Angriffe auf das soziale Ansehen

17. Hinter dem Rücken des/der Betroffenen wird schlecht über ihn/sie gesprochen
18. Man verbreitet Gerüchte
19. Man macht jemanden lächerlich
20. Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
21. Man will jemanden zu einer psychiatrischen Behandlung zwingen
22. Man macht sich über eine Behinderung lustig
23. Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
24. Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
25. Man macht sich über das Privatleben lustig
26. Man macht sich über die Nationalität lustig
27. Man zwingt jemanden, Arbeiten auszuführen, die das Selbstbewusstsein verletzen
28. Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise
29. Man stellt Entscheidungen des/der Betroffenen in Frage
30. Man ruft ihm/ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
31. Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote

IV. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

32. Man weist dem/der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
33. Man nimmt ihm/ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er/sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
34. Man gibt ihm/ihr sinnlose Arbeitsaufgaben
35. Man gibt ihm/ihr Aufgaben weit unter seinem/ihrem eigentlichen Können
36. Man gibt ihm/ihr ständig neue Arbeiten
37. Man gibt ihm/ihr "kränkende" Arbeitsaufgaben
38. Man gibt dem/der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine/ihre Qualifikation übersteigen, um ihn/sie zu diskreditieren

V. Angriffe auf die Gesundheit

39. Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
40. Androhung körperlicher Gewalt
41. Anwendung leichter Gewalt, zum Beispiel um jemanden einen Denkartikel zu verpassen
42. Körperliche Misshandlung
43. Man verursacht Kosten für den/die Betroffene/n, um ihn/ihr zu schaden
44. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des/der Betroffenen an
45. Sexuelle Handgreiflichkeiten