

Konfliktfähigkeit versus Bossing

Verstehen öffnet Lösungsräume



Halle, Herbst 2021

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

Inhalt

VORSATZ	3
1. EIN POLARISIERENDES THEMA.....	5
1.1. GLAUBENSÄTZE UND UNTERNEHMENSKULTUR.....	5
1.2. MOTIVATION FÜR BOSSING	7
1.3. DIE ROLLE DER PSYCHE	9
1.4. TÄTERTYPEN UND OPFERCHARAKTERE.....	12
1.5. BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN IM UNTERNEHMEN.....	15
1.6. WER TRÄGT VERANTWORTUNG?	16
1.7. DISKUSSION UND WERTUNG	17
2. DIE GESELLSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN	18
2.1. ZUR RECHTLICHEN SITUATION IN DEUTSCHLAND	18
2.2. ÖFFENTLICHE BERATUNGSSTRUKTUREN (BEZOGEN AUF SACHSEN-ANHALT).....	19
2.3. DAS POLITISCHE HANDELN	20
3. DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE	22
3.1. ANNAHMEN ZUM GESCHEHEN.....	22
3.2. KALKULATIONEN	23
3.3. DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	24
4. HINWEISE FÜR BETROFFENE	25
4.1. SOFORT UND KONSEQUENT HANDELN	25
4.1.1. Klarheit verschaffen	25
4.1.2. Das direkte Gespräch führen.....	25
4.1.3. Arbeitgeber informieren	25
4.1.4. Wirkmächtige Unterstützung im Unternehmen sichern.....	26
4.1.5. Die Ursachen klären.....	26
4.1.6. Den Rechtsweg prüfen.....	26
4.1.7. Das persönliche Lernen aus dem Geschehen	26
4.2. DAS GESPRÄCH MIT DER ÜBERGEORDNETEN HIERARCHIEEBENE.....	27
4.3. VORBEREITUNG AUF KONFLIKTTRÄCHTIGE GESPRÄCHSSITUATIONEN	28
5. PRÄVENTION IM UNTERNEHMEN	30
5.1. BOSSING ALS PROBLEMSENSOR.....	30
5.2. FÜHRUNGSAUFGABE KONFLIKTMANAGEMENT	31
5.3. DAS KONFLIKTMANAGEMENTSYSTEM	32
NACHSATZ.....	34
ANLAGEN.....	38
ESKALATION IN DER KITA	38
MOBBINGDEFINITION	39

Vorsatz

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 nicht sofort 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. Da sich der wirtschaftliche Druck in den vergangenen zwanzig Jahren weiter verstärkt hat, ist zu vermuten, dass der Umfang an Mobbing seither nicht kleiner geworden ist. Gleiches gilt für die resultierenden Schäden.

Ein gesundes Selbstvertrauen, stabile Sozialkontakte sowie verlässliche Regeln des Zusammenlebens 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 auch unerschwellig wirken können. Misstrauen in Personen und Strukturen behindert die innerbetriebliche Kommunikation sowie 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 Mitmenschen zielgerichtet ausgegrenzt, abgewertet und mittels psychischer Gewalt ausgestoßen werden, entwickelt sich die Kultur des gesellschaftlichen Zusammenlebens 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 Ideen anregen, damit angemessenen umzugehen. Sie basiert auf Gedanken aus vielen geführten Gesprächen sowie auf meinen beruflichen Erfahrungen als Unternehmensberater und Wirtschaftsmediator. Weitere Quellen habe ich an den entsprechenden Stellen benannt. Ansprechen möchte ich Unternehmensinhaber, Führungskräfte, Betriebsräte, Beschäftigte 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 in einem Katalog.

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. 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 Dazu zählt auch die Förderung einer Unternehmenskultur welche Bossing tabuisiert und es Betroffenen erschwert, offen über erlebte Repressionen zu sprechen. Jede Kooperation braucht ein gemeinsames Verständnis von der Wirklichkeit. Wirklichkeitskonstruktionen sind perspektivabhängig.

Glaubenssätze, die Bossing begünstigen, lauten beispielsweise:

- Erfolgreiche Unternehmen benötigen eine gewisse Drohkulisse. Dazu gehört es, bei Bedarf alle Spielräume auszuschöpfen, um wirksam Druck zu machen.
- Ein gewisser Druck ist gelegentlich nötig, weil Kündigungsschutzgesetze die Entscheidungsgewalt der Unternehmen beschränken.
- Es geraten nur jene unter Druck, die Anlass dafür gegeben haben. Sie sind dafür selbst verantwortlich. Mit Hilfe von Druck trennt sich die Spreu vom Weizen.
- Die Belegschaft organisiert sich selbst. Wer durch Vorgesetzte und andere Mitarbeitende anhaltend unter Druck gerät, passt nicht dazu und sollte lieber gehen.
- Manche Mitarbeitende sind zu empfindlich. Es zeugt von Fehlwahrnehmung und mangelnder Stresstoleranz, wenn sie die Entscheidungen, Handlungen und Anweisungen ihrer Vorgesetzten 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 sich dieses Denken hinsichtlich der benannten Ziele jedoch als äußerst riskant, weil es das genaue Gegenteil bewirken kann.

In Konflikten führen die obigen Glaubenssätze zu Vorverurteilungen. Wer Menschen diskreditiert und stigmatisiert, hört ihnen nur noch voreingenommen zu oder wehrt Gespräche gleich gänzlich ab. Wenn die ausgleichende Kommunikation fehlt, wird jegliches Verhalten der anderen Seite der eigenen Befangenheit entsprechend umgedeutet. Zudem verhindern Gesprächsblockaden eine sachliche Auseinandersetzung mit den Konfliktursachen. Oftmals beruhen diese auf strukturellen Problemen im Unternehmen. Genannt seien beispielsweise unklare Zuständigkeiten und intransparente Entscheidungen.¹⁰ Ungelöste Konflikte und eine unsachgemäße Konfliktaustragung verursachen zwangsläufig Folgekonflikte. Solche Voraussetzungen begünstigen Bossing.

Neben einer persönlichen Identifikation mit der gemeinsamen Sache sowie Vertrauen füreinander sind verbindliche Vereinbarungen, Regeln und Normen wesentlich für den Erfolg der Zusammenarbeit. Dagegen ist Bossing ein einseitiger Regel- und Vertragsbruch, der Vertrauen zerstört und die Identifikation mit dem Unternehmen löst.

Bei Bossing werden die besagten 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 Konfliktaustragung entstanden ist und es dem Unternehmen objektiv betrachtet oft keinen Nutzen bringt.

Ähnliche Denkweisen wie oben angeführt mögen dazu führen, dass manche Verantwortliche in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Bossing eher wie ein Kavaliersdelikt behandeln. Selbst Betriebsräte und Arbeitnehmervertretungen sind mit dem Thema verschiedentlich überfordert. In diesen Fällen versagen wichtige korrektive Strukturen.

¹⁰ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 124

1.2. Motivation für Bossing

Menschen, die heute gut zusammenarbeiten, tun dies nicht zwangsläufig auch morgen. Im Privatleben scheitern Ehen bekanntlich selbst nach Jahrzehnten des Miteinanders. Da Lebensgemeinschaften und Unternehmen soziale Systeme sind, wirken in ihnen ähnliche Mechanismen. Im Laufe der Zeit verändern sich Ansichten und Interessen. Ebenso wandeln sich Teams. Diesen lebensnotwendigen Prozess beschrieb schon Hermann Hesse im Gedicht „Stufen“.¹¹ Trotz passender Leistungen und einem formal korrekten Verhalten der einzelnen Personen können so interne Spannungen entstehen.

Im Unterschied zu Eheverträgen sind bei Arbeitsverträgen allerdings nicht Privatpersonen Vertragspartner, sondern Angestellte und Unternehmen. Das trifft auch zu, wenn das betreffende Unternehmen einer einzelnen Person gehört. Somit tragen Unternehmen eine relevante Mitverantwortung für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

Nach Luhmann, einem Soziologen und Gesellschaftstheoretiker, bestehen soziale Systeme nicht aus ihren Elementen, sondern aus den Beziehungen der Elemente zueinander.¹² Beziehung bedeutet Kommunikation. Kommunikationsstörungen wären demnach Systemstörungen. Dafür existieren in der Praxis unterschiedliche Lösungen. So gibt es Beispiele von erfolgreichen Unternehmen, die beständig eine wertschätzende, leistungsfördernde und stressresiliente Unternehmenskultur gestalten. Sie leisten Beziehungsarbeit. In anderen Unternehmen trennen sich die Verantwortlichen dagegen lieber von einzelnen Beschäftigten, sobald sich Kommunikationsprobleme abzeichnen.

Hier passt wieder der Vergleich zu privaten Lebensgemeinschaften.

Jedoch schränkt das deutsche Arbeitsrecht Trennungsbestrebungen aus unternehmenskulturellen Gründen ein, da diese nicht als Kündigungsgrund gelten. Manche Führungskräfte greifen dann gelegentlich auf einen mehr oder weniger subtilen Druck zurück, um damit leistungsmindernde Systemstörungen zu überwinden. Bossing ist allerdings selbst eine Kommunikationsform, die Systemstörungen verursacht. Vielfach ist es daher nicht das Resultat, sondern die Ursache der oben beschriebenen Spannungen.

Die Wirtschaft steht beständig im Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern. Unter den dynamischen Verhältnissen unserer Zeit sind betriebsbedingte Kündigungen nicht außergewöhnlich. Manche Unternehmen versuchen die Zahlung von Abfindungen zu vermeiden, welche dann anfallen können, indem sie gezielt Bossing einsetzen (3.3.).

¹¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Stufen>

¹² <http://www.litlog.de/systemtheorie-fur-einsteiger>

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. Gezielte Schikanen sollen dann vielleicht unmissverständlich die Rangordnung verdeutlichen und klarmachen, wer das Sagen hat. In anderen Fällen werden die psychischen Belastungen, welche der von außen wirkende Wettbewerbsdruck mit sich bringt, im Unternehmen gewandelt und nach unten durchgereicht. Manche Vorgesetzte nutzen Bossing zur Durchsetzung persönlicher Ziele, beispielsweise zur Aufwertung ihrer eigenen Stellung im Unternehmen. Andere Führungskräfte 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 beim Einsatz von struktureller Gewalt für die Durchsetzung von Unternehmensinteressen schlichtweg ein mangelndes Problembewusstsein hinsichtlich Bossing.

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. Dann droht Burnout. Bei einer psychischen Erschöpfung schwindet die Energie, gegenüber den unterstellten Mitmenschen Empathie aufzubringen, was wiederum Bossing begünstigt.

Als Begleiter von Veränderungsprozessen in Organisationen sehe ich einen weiteren Aspekt, der hinsichtlich Bossing relevant sein kann. Beständige Kontrollen, sofortige Sanktionen bei Normabweichungen sowie ein gezieltes 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 verstärkt „nach oben“ melden. Auf diese Weise etabliert sich ein selbständig funktionierendes Kontrollsystem und das Unternehmen wird wie eine simple Maschine zentral durchgesteuert. Ausgrenzungen Einzelner können dabei die Konformität und den Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft steigern. Viele Unternehmensverantwortliche lehnen derartige Regelmechanismen der Zusammenarbeit aus guten Gründen ab. In der mannigfaltigen Praxis gibt es jedoch sicher Beispiele für Veränderungsprozesse, bei denen solche Ziele bewusst angestrebt werden.

1.3. Die Rolle der Psyche

Eine der Hauptrollen in Konfliktaustragungen spielt die menschliche Psyche. Zu ihr gehören das Fühlen und das Denken, zwei Elemente, welche nicht wirklich voneinander zu trennen sind. Die folgenden Zeilen können dieses umfangreiche Thema nur streifen.

Wie wir Menschen die Welt wahrnehmen, wird von vielen individuell wirkenden Faktoren, angefangen von den persönlichen Sozialisierungserfahrungen bis hin zum aktuellen Gemütszustand, beeinflusst. Schon die Speicherung früherer Erfahrungen erfolgte kontextabhängig selektiv.

Subjektive Interpretationen von der Wirklichkeit entstehen, wenn nicht alle Informationen vorliegen und die benötigten Puzzleteile daher durch plausibel erscheinende Annahmen ergänzt werden. Dieses natürliche Verhalten dient dazu, in einer unübersichtlichen Welt handlungsfähig zu bleiben.¹³ Das entstandene Bild kann sich durch neu hinzutretende Informationen verändern. Oft deuten wir spätere Informationen jedoch gezielt so, dass sie dem bereits entwickelten Bild entsprechen.¹⁴ Den gleichen Prinzipien folgen übrigens auch Vorurteile und Zuschreibungen.

Gelegentlich machen wir uns zu einem Sachverhalt gleichzeitig mehrere Bilder, weil wichtige Puzzleteile nicht zusammenpassen, je nach Situation jedoch als Einzelstücke benötigt werden. Beispielsweise sind die verschiedenen physikalischen Erklärungsmodelle zum Phänomen Licht unterschiedliche Interpretationen von der Wirklichkeit. Derartige zusätzliche Abbilder erweitern unsere Handlungsoptionen.

Über die Abbilder der Wirklichkeit treffen wir schließlich Bewertungen gemäß unseres individuellen Wertekonzeptes. Dieses Konzept liefert die Fixpunkte, welche es in einer an sich wertneutralen Welt braucht, um entscheiden zu können. Am Ende der Wahrnehmungs- und Bewertungskette stehen konkrete Entscheidungen und Handlungen.

Viele Entscheidungen wurden und werden unter Unsicherheiten getroffen. Evolutionär betrachtet dienen dann unterschiedliche Bilder von der Wirklichkeit dem Überleben unserer Spezies, weil somit nicht alle gemeinschaftlich die gleichen Fehler begehen.

Sind die betroffenen Interessen gegensätzlich, fördern Interpretationen und Bewertungen die Entstehung von Konflikten. Allerdings geschieht es durchaus auch, dass die unterschiedlichen Wahrnehmungen der involvierten Protagonisten zu gegensätzlichen Handlungen führen, obwohl sie gleiche Interessen und Wertevorstellungen haben.

¹³ Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 117ff

¹⁴ Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 72ff

Wenn das Verhalten der anderen nicht zum eigenen Weltbild passt, werden dafür passend erscheinende Motive konstruiert und unterstellt. Dadurch können sich Konflikte auf Scheinthemen beziehungsweise auf nicht dazugehörige Themen ausweiten.

Missverständnisse sind normal. Schon allein die Kommunikation ist sehr fehleranfällig. Eine nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit braucht daher immer wieder den klärenden Abgleich, was ein gewisses Maß an Toleranz sowie die Fähigkeit und auch die Bereitschaft voraussetzt, sich mit anderen Wahrnehmungen entspannt zu befassen.

Nun sind allerdings die Glaubenssätze, welche über unsere Interpretationen und Bewertungen mitbestimmen, ein Teil unseres Selbstkonzeptes. Die Konfrontation mit gegensätzlichen Meinungen kann eigene Glaubenssätze gefährden und damit heftig am Ego kratzen. Andererseits erfordern gerade konstruktive, verständnisfördernde Auseinandersetzungen ein stabiles Selbstbewusstsein. Der Grad an Konfliktfähigkeit und die Qualität der inneren Balance wirken wechselseitig aufeinander.

Zur Auseinandersetzung mit gegensätzlichen Ansichten gehört auch die Auseinandersetzungen mit sich selbst, weshalb sie Energie kostet. Wenn parallel weitere energieintensive Herausforderungen bestehen, können Menschen an die Grenzen ihrer Kräfte geraten. Dann mögen eine Verengung des eigenen Denkens sowie die Unterbrechung der Kommunikation dem Selbstschutz dienen,¹⁵ jedoch häufig auf Kosten der Toleranz.

Menschen blockieren Auseinandersetzungen aber auch aus strategischen Gründen, wenn es ganz rational darum geht, die eigenen Ziele nicht zu gefährden, sondern diese zügig und mit möglichst geringem Aufwand durchzusetzen. Auch hierbei ist die Toleranz gegenüber anderslautenden Meinungen reduziert.

Intoleranz gegenüber anderen Meinungen verstärkt die selektive Wahrnehmung und kann mit der Zeit auch jene Menschen einschließen, welche diese Meinungen vertreten. Aus Beurteilungen erwachsen Vorurteile und Verurteilungen. Nach der Personifizierung von Problemen treten sachbezogene Aspekte in den Hintergrund. Fehlende Informationen mangels klärender Gespräche werden durch Vermutungen sowie, mit zunehmender Eskalation, durch Unterstellungen böswilliger Handlungsabsichten ersetzt. An der subjektiven Wirklichkeitskonstruktion orientiert sich das eigene Konfliktverhalten, welches wiederum das Verhalten der anderen Protagonisten beeinflusst. Auf diese Weise entstehen selbsterfüllende Prophezeiungen. Die von der Wirklichkeit gemachten Bilder bestätigen sich, weil wir diese durch unser Konfliktverhalten selbst erschaffen.

¹⁵ Kahnemann: Schnelles Denken, Langsames Denken, S. 57ff

Je mehr Zeit, Geld, Nerven und Gesundheit bereits in die Konfliktaustragung geflossen sind, desto schwerer fällt es den Parteien, selbstbestimmt die Strategie zu wechseln oder gänzlich aus dem Geschehen auszusteigen. In der Wirtschaft gibt es für ähnliche Phänomene den Spruch „gutes Geld dem schlechten Geld hinterherwerfen“, wenn beispielsweise fehlgeplante Investitionen beharrlich fortgesetzt werden. Das rationale Denken sucht nach Rechtfertigungen für die bereits versunkenen Kosten¹⁶ und muss sich zudem mit den Unwägbarkeiten der Zukunft auseinandersetzen, während es bei allen Schritten von der verletzten Emotionalität begleitet oder angestiftet wird.

Doch wie werden Entscheidungen möglich, wenn sich die Konfliktparteien absolut nicht einigen können oder wollen? Hier kommt nun das Korrektiv von Macht ins Spiel. Macht trifft nicht zwangsläufig gute Entscheidungen, sondern gewährleistet, dass diese überhaupt getroffen werden können und Systeme handlungsfähig bleiben.

Geraten organisationsinterne Machtinhaber bei der Ausübung ihrer Rolle selbst in Konflikte oder sehen sie die Grundsätze der Organisation in Frage gestellt, unterliegen sie den gleichen Mechanismen wie oben beschrieben. Dann kann es schnell um Prinzipien gehen, anstatt um die strittigen inhaltlichen Themen. Dies dient dem Schutz des Systems, behindert gleichzeitig aber dessen Entwicklung und weitet zudem den ursprünglichen Konflikt aus. Bei Konfliktaustragungen besitzt Macht den stärkeren Hebel. Sie kann Entscheidungsprozesse auch in eigenem Sinne blockieren und steuern.

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

Unbeteiligte nehmen Bossing unterschiedlich wahr. Aus der Summe dieser Bilder entstehen organisationsinterne Erfahrungen. Diese werden zum Bestandteil der Unternehmenskultur, einer Art kollektiver Psyche. Unterdrückte Anteile gelangen dabei als Störungen in das kollektive Unterbewusstsein. Gefestigte psychische Systemstörungen wirken oft sehr nachhaltig und können sogar einen Führungswechsel überdauern.

¹⁶ Harari: Homo Deus, DVD 2 Track 68 ff (Hörbuch)

1.4. Tätertypen und Opfercharaktere

Täter und Opfer sind Bezeichnungen für Rollen in einem Konfliktgeschehen¹⁷.

Sie basieren auf den Beziehungsmustern und Machtverhältnissen, welche durch die Interaktion unterschiedlicher Persönlichkeiten während der Austragung von Konflikten entstehen. Bei „normalen“ Konfliktaustragungen kann es durchaus 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, gerade nicht in der Lage, nach anderen Spielregeln zu agieren. Von ihrem Umfeld werden sie oft als anstrengend und manipulativ wahrgenommen, da ihre gelebte Bedürftigkeit für andere energieraubend ist.

Auf diese Weise erschwert die Opferhaltung sowohl inhaltliche Auseinandersetzungen mit dem Bossing als auch angemessene Lösungen für die ursächlichen Probleme. Dadurch ergibt sich nun ein Dilemma, denn Bossing ist durch eine starke Unterlegenheit der Betroffenen gekennzeichnet¹⁸, weshalb die Opferhaltung hier 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.

Jedoch sind solche pauschalen Zuschreibungen unangebracht, denn Bossing kann ebenso auch aus Hilflosigkeit und einem geringen Selbstbewusstsein der „Täter“ entstehen. Führungsschwäche sowie Defizite in der Sozialkompetenz begünstigen die Ausübung von Bossing. Demgegenüber gehen viele „Opfer“ sehr konsequent gegen Bossing vor, wobei sie sowohl den Anspruch auf Selbstwirksamkeit besitzen als auch aktiv die Unterstützung anderer einbeziehen.¹⁹ Schon das Eingeständnis, gemobbt zu werden, braucht ein hohes Maß an Selbstbewusstsein.

¹⁷ Vgl. Dramadriehock in der Transaktionsanalyse (Täter, Opfer, Retter)

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

¹⁹ 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. Hierfür gibt es keine klare Antwort. Aussagen aus vielen geführten Gespräche mit Menschen aus verschiedenen Erfahrungswelten zeigen, 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 untermauern auch die Ausführungen im Mobbing-Report, welche aufzeigen, dass die Häufigkeit des Auftretens von Mobbing am Arbeitsplatz von der Wirtschaftsbranche abhängt.²⁰ Schlussfolgernd müssten sich „Opfertypen“ also entweder in gewissen Berufen konzentrieren, oder die individuellen Persönlichkeitseigenschaften spielen für das Entstehen von Bossing weniger eine Rolle als beispielsweise 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.

²⁰ 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 regelwidrig 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 und damit das Handeln (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 unterstellt²¹, geraten die ursächlichen Konflikte, sinnvolle Konfliktlösungen sowie die sichtbar gewordene Qualität der Konfliktkultur aus dem Fokus. Gleiches geschieht bei einer Stigmatisierung der Bossing Ausübenden.²²

Für Betroffene ergibt sich hierbei noch ein weiteres Problem:

Die Zuschreibung der 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.

²¹ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 78

²² Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 61

1.5. Begünstigende Faktoren im Unternehmen

Bossing entsteht nicht nur aufgrund unterschiedlicher Charaktere oder persönlicher Konflikte, sondern auch durch strukturelle und kulturelle Probleme in den betreffenden Unternehmen.²³ Diese können sehr vielschichtig sein. Die folgenden Beispiele zeigen einen kleinen Ausschnitt und sollen dem Verständnis dienen.

Eine gewisse Unschärfe von Regeln bei der Gestaltung von Abläufen schafft Freiräume, die ein System für seine Funktionsfähigkeit unter unsicheren, schwer planbaren Bedingungen braucht. Fehlt allerdings die ausgleichende Balance zwischen rahmengebender Klarheit und kreativitätsfördernder Unschärfe, geht dies zulasten der Arbeitsweise des Unternehmens. Strukturelle Unsicherheit sowie unklare Zuständigkeiten begünstigen Konflikte, die schließlich zu Bossing führen können.²⁴

Anwälte berichten von Fällen, in denen eine Trennung von einzelnen Mitarbeitenden verhaltensbedingt ratsam ist und zulässige Kündigungsgründe vorliegen, diese jedoch nicht rechtssicher belegt werden können. Versuchen Führungskräfte dann, die betreffenden Mitarbeitenden mittels Schikanen zur eigenen Kündigung zu bewegen, stehen hinter dem Bossing Probleme im Personalmanagement.

Führungsschwächen begünstigen Bossing. Die Ursachen dafür werden auch im Unternehmen gelegt. Häufig gelangen Menschen nur aufgrund ihrer fachlichen Erfahrungen in Führungspositionen. Die Arbeit mit Menschen erfordert jedoch weitaus mehr Kompetenzen, welche ebenfalls entwickelt und wiederkehrend aufgefrischt werden müssen. Wird dies vernachlässigt, steigt die Gefahr der Überforderung mit der exponierten Rolle, hierfür kommen sehr unterschiedliche Gründe in Frage. In manchen Fällen fehlt Führungskräften beispielsweise die Zeit für Qualifizierungen, weil sie zu viel Kraft darauf verwenden müssen, schlecht geregelte Arbeitsabläufe im Unternehmen durch ihren persönlichen Einsatz auszugleichen. In anderen Fällen mangelt es im Unternehmen vielleicht am Geld für Qualifizierungen oder dem Willen, dieses Geld einzuplanen.

Probleme wirken sich vielfältig aus, wodurch in der Regel ein Geflecht an Folgeproblemen entsteht. Für Bossing gibt es zumeist nicht nur eine einzelne betriebliche Ursache. Präventions- und Interventionsmaßnahmen auf der Unternehmensebene sind daher mehrschichtig und oft auch aufwendig, bringen jedoch einen hohen Nutzen für das System, und zwar weit über die Stärkung einer konstruktiven Konfliktkultur hinaus.

²³ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 123 ff

²⁴ Drygalla: Theoretische und empirische Perspektiven auf Mobbing im Berufsalltag Pfleger in Universitätsklinik, S. 37

1.6. Wer trägt Verantwortung?

Glaubenssätze beeinflussen Entscheidungen. Bewusste Entscheidungen prägen das Handeln. Die Entscheidungsfreiheit ist untrennbar mit Eigenverantwortung verbunden. 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, die aus dem eigenen Fehlverhalten resultieren, sind dabei in einer Weise selbst zu schultern, welche den Geschädigten eine angemessene Entlastung bringt. Wer bei Bossing nach Verantwortung fragt, muss in verschiedene Richtungen schauen.

Hinter jedem Bossing stehen ursächliche Konflikte. Inwiefern Betroffene an deren Entstehen sowie an der Entwicklung von destruktiven Dynamiken der Konfliktaustragung beigetragen haben, ist von Fall zu Fall sehr verschieden. Für die Frage nach Verantwortung ist es wichtig, zwischen dem Konflikt und 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. Im Falle einer Betroffenheit von Bossing können sie aktiv dagegen vorgehen und eine Klärung durchsetzen, das Unternehmen verlassen oder aber versuchen, das Bossing 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 rechtzeitig eingreifen.

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 langen 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 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 Diskussionen über 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.²⁵ 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,²⁶ wobei Gleichgewicht als Stillstand und Zustand der Bewegungslosigkeit gedeutet wird. Hierzu gibt es allerdings auch andere Vorstellungen. Wer schon einmal 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.“²⁷

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.

²⁵ Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit, DVD 1 Track 73 (Hörbuch)

²⁶ <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>

²⁷ Zitat aus dem Grundkurs Zirkuspädagogik 2017 / 2018 in Großkayna, durchgeführt vom ZZB e.V.

2. Die gesellschaftlichen 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 über Monate 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, massiven Vertrauensbrüche können diesen Schritt extrem erschweren.
- Es sind eher jene Fälle gerichtsrelevant, welche sich nicht im Unternehmen selbst klären lassen. Zumeist ist dann der Arbeitgeber Konfliktpartei. Da sich mögliche Zeugen zumeist im Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen befinden, kann Kollegialität dazu führen, dass Betroffene diese nicht benennen. Ihre Nachweisführung stützt sich dann vollständig auf eigene Aufzeichnungen.
- Bei Mobbing / Bossing sind 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 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.
- Der emotionale Aspekt, welcher für Betroffene bei der Klärung von Mobbing / Bossing besonders wichtig sein kann, wird 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 geben kann, lässt sich aufgrund fehlender Daten nicht beurteilen. Die zuständigen Behörden führen keine Statistiken über die gerichtlich behandelten Fallzahlen von Mobbing / Bossing.²⁸

²⁸ Antwort der Landesregierung Sachsen-Anhalt auf eine Kleine Anfrage – Drucksache 7/2185 vom 12.12.2017, S. 2

2.2. Öffentliche Beratungsstrukturen (bezogen auf Sachsen-Anhalt)

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.²⁹ Offensichtlich nehmen Betroffene die Landeseinrichtung nicht als Ansprechpartner wahr, was zur Folge hat, dass diese in akuten Fällen von Bossing nicht im Rahmen ihrer Aufgaben wirksam werden 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.³⁰ 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 klären³¹, jedoch die Betroffene stärken und begleitend unterstützen, beispielsweise bei der Reflektion ihres eigenen Konfliktverhaltens.

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

²⁹ Antwort der Landesregierung Sachsen-Anhalt auf eine Kleine Anfrage – Drucksache 7/2185 vom 12.12.2017, S. 1

³⁰ Antwort der Landesregierung Sachsen-Anhalt auf eine Kleine Anfrage – Drucksache 7/2185 vom 12.12.2017, S. 1

³¹ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 78

2.3. Das politische Handeln

Die folgenden Ausführungen basieren gleichfalls auf Recherchen in Sachsen-Anhalt. Es ist allerdings zu vermuten, dass sich die dortige Situation nicht wesentlich von jener in 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.

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 sowie über die Wirksamkeit der diesbezüglich von der Politik gestalteten Rahmenbedingungen (präventive und kurative Maßnahmen).³²
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.³³
3. Arbeitsrechtlich tätige Anwälte berichten, dass insbesondere auch in den Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand gemobbt / gebosst wird. Dabei komme es zu Gesetzesverstößen durch Vorgesetzte und Unternehmensverantwortliche zum Schaden der Gesundheit von Betroffenen.

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.³⁴

Dagegen scheint Mobbing am Arbeitsplatz, ein äußerst diskriminierendes sowie in Deutschland sehr ausgeprägtes Verhalten³⁵, in den vergangenen Jahren kaum im politischen Fokus gewesen zu sein. Zumindest lassen die obigen Punkte dies vermuten.

Was würde es für unsere Wertebasis bedeuten, wenn die Annahme zutrifft?

³² 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)

³³ Antwort einer Regierungsfraktion Anfang Juni 2021 auf eine persönliche Anfrage

³⁴ <https://de.wikipedia.org/wiki/Demokratie>

³⁵ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 25 / S. 78

Die systemische Beratung arbeitet mit möglichst unterschiedlichen Hypothesen, um in Frage stehende Sachverhalte aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

Hinsichtlich der unterstellten Unterrepräsentanz von Mobbing am Arbeitsplatz im politischen Handeln könnten solche Hypothesen beispielsweise lauten:

- Das gesamtgesellschaftliche Wertekonzept verschiebt sich schrittweise. Maßgebliche politische Strömungen befürworten den repressiven Einsatz von struktureller Gewalt für bestimmte Zwecke, weil sie die geltenden sowie gesellschaftlich legitimierte Regelungsmechanismen für unzureichend halten.
- Die Politik hat bei der Kenntnisnahme des Themas „blinde Flecken“, weil Ausgrenzungen und Diffamierungen zum politischen Gebaren gehören.³⁶
- Maßgebliche Entscheidungsträger 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.

Mit dem Spannungsfeld zwischen *Regeln setzen* und *Selbstverantwortung fördern* muss sich eine Demokratie grundsätzlich auseinandersetzen, denn mögliche negative Aspekte dieser Polarität wären *Bevormundung* und *Gesetzlosigkeit* (siehe hierzu auch das Modell des Werte- und Entwicklungsquadrats³⁷).

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 muss man die Frage, weshalb es in Deutschland seit 20 Jahren keine aktuelle, repräsentative Vergleichsstudie über Mobbing am Arbeitsplatz gibt, auch unter diesem Aspekt betrachten.

³⁶ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 103 ff

³⁷ 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 ist es sinnvoll zu untersuchen, 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 der unteren Führungsebenen beginnen, schikanöse Handlungen gegen eine Arbeitskraft auszuüben, welche wiederholt ein unangepasstes Verhalten gezeigt hatte. Deren Arbeitserledigung wird dadurch zunehmend erschwert, weshalb es allmählich zu Minderleistungen kommt. Die Konfliktaustragung, Personalgespräche, Abmahnungen etc. verursachen erste Strukturkosten.

Jahr 2

Das Konfliktgeschehen 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

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

Jahr 4

Das Konfliktgeschehen sowie die aufgelaufenen Konfliktkosten belasten längst auch die Unternehmensführung. Die Situation erfordert nun eine schnelle Lösung. Kommt es zur personenbedingten Kündigung, droht vermutlich ein Rechtsstreit und es ist zu befürchten, dass die unternehmensseitige Kündigung gerichtlich für unwirksam erklärt wird. Dann sind Reputationsschäden oder beachtliche Trennungskosten 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 (Gespräche, Abmahnungen, Zuarbeit RA etc.)	1.500	2.000	2.500	3.000
Kosten gerichtliche Auseinandersetzung *			1.000	70.000
Zwischensumme Konfliktkosten (jahresbezogen)	6.500	17.000	18.500	88.000
gesamt (kumuliert)	6.500	23.500	42.000	130.000

* Anwalts- und Verfahrenskosten, Abfindung Kündigung, Entschädigung Mobbing

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)
 bisherige Konfliktkosten / Kosten Trennungsverhandlung
 bisherige Konfliktkosten / Trennungsverhandlung im Jahr 0

20.300	13.800	-3.200	-21.700	-109.700
entfällt	0,32	1,16	1,37	2,55
entfällt	0,32	1,16	2,07	6,40

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.³⁸

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	130.000 €	6,3%	8.125 €	
gesamt		100,0%	15.313 €	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.³⁹

³⁸ Meschkutat, Stackelbeck, Langenhoff: Der Mobbing-Report, S. 52

³⁹ 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 nicht 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 Konflikt- und Trennungskosten. Wenn sich Betroffene nur vereinzelt für den Rechtsweg entscheiden, 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 dieses Bild bereits hinsichtlich der messbaren Kosten.

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 erscheint Bossing für Unternehmen als kein wirtschaftlich-rationales Verhalten. 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 (5.3). Hilfreich wären wissenschaftliche Erhebungen, die den Zusammenhang zwischen dem Auftreten von Bossing und dem wirtschaftlichen Erfolg im Vergleich zum Branchendurchschnitt statistisch untersuchen.

4. Hinweise für Betroffene

4.1. Sofort und konsequent handeln

Definitionsgemäß ist Mobbing beziehungsweise Bossing ein mehrmonatiger Prozess. Betroffene sollten jedoch keinesfalls solange warten, bis diese Bedingung erfüllt ist. Je länger Bossing andauert, desto geringer sind die Erfolgsaussichten für eine Rückkehr zur Normalität. Möglicherweise befürchten Betroffene, die Situation mit ihrem Handeln zu verschlechtern. Der destruktive Prozess ist jedoch bereits im Gange. Ein passives Ausharren führt sie lediglich in die Opferrolle und kostet ihre Gesundheit.

In einer Konfliktaustragung durch Mobbing beziehungsweise Bossing sind Betroffene immer unterlegen. Sie haben allerdings grundsätzlich die Option, das destruktive und sowohl aus rechtlicher als auch moralischer Sicht inakzeptable Geschehen als solches zu beenden. Dafür müssen sie 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 Diskreditierung der Person. Dem ist freundlich, aber sehr bestimmt in der Sache, entgegenzutreten.

4.1.2. Das direkte Gespräch führen

Wenn sich ein beginnendes Bossings abzeichnet, steht an erster Stelle die direkte Aussprache mit den betreffenden Vorgesetzten. Dabei gilt es, etwaige Missverständnisse auszuräumen, klare Grenzen aufzuzeigen und die Konsequenzen zu benennen, welche bei einer weiteren Übertretung dieser Grenzen folgen. Führt dieses Gespräch nicht zum Erfolg, ist zügig die übergeordnete Hierarchieebene einzuschalten.

4.1.3. Arbeitgeber informieren

Gehen die Bossinghandlungen trotzdem weiter, braucht es einen Machteingriff „von oben“. Dazu müssen Betroffene die Unternehmensführung informieren. Arbeitgeber haben eine Fürsorgepflicht gegenüber der Belegschaft. Sie sind gesetzlich verpflichtet, schikanöse Handlungen im Unternehmen zu unterbinden. Die Information des Arbeitgebers sollte 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 einzubeziehen.

4.1.5. Die Ursachen klären

Wenn die zuständigen Unternehmensstrukturen korrekt arbeiten, veranlassen sie die nötigen Schritte zur Klärung und Bewältigung des Bossings. Dazu gehört auch eine Bearbeitung der ursprünglichen Konflikte, welche zum Bossing führten. Dies kann für Betroffene ebenfalls sehr herausfordernd sein. Es ist jedoch unumgänglich, wenn das Arbeitsverhältnis fortgesetzt werden soll. Je aktiver und konstruktiver sie sich hierbei einbringen, umso besser sind die Chancen für eine Normalisierung.

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 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 (1.4.), trifft immer auf Täter. 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 immer 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 Geschehenen 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 sehr sensibles Thema, das stark polarisiert. Es kann in den höheren Führungsetagen durchaus zu Skepsis, Parteilichkeit und einem Abwehrverhalten führen. Menschen in höheren Verantwortungspositionen, die tagtäglich unter Zeitdruck rationale Entscheidungen zu treffen haben, reagieren oft nicht mehr rational, sobald sie sich persönlich kritisiert fühlen (1.3). Die Betroffenen selbst sind vom Geschehen emotional stark beeinflusst. 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 Bauchschmerzen. Jedoch liegt es in der Verantwortung der Betroffenen, sich so zu äußern, dass ihre Gesprächspartner ihnen gut zuhören können. Geht es vorrangig darum, sich Luft zu verschaffen, helfen für den Moment vielleicht schon ein paar tiefe Atemzüge. Im Falle einer emotionalen Überforderung ist es angesagt, das Gespräch rechtzeitig zu unterbrechen, erforderlichenfalls auch abubrechen und, wenn möglich, zu vertagen.

4.3. Vorbereitung auf konflikträchtige Gesprächssituationen

Betroffene sollten gezielt auch schwierige Gesprächssituationen durchdenken, um rechtfertigenden Erklärungen oder einer Sprachlosigkeit vorzubeugen. Für die souveräne Gesprächsführung ist es wichtig, neuerliche Abwertungen als solche zu erkennen und auf diese ruhig aber bestimmt zu reagieren. Unsachliche Angriffe sind offen anzusprechen und entstandene Irritationen auszuräumen, bevor das Gespräch inhaltlich weitergeführt wird. Grundsätzlich gilt es, Personifizierungen von Problemen („Sie sind schuld!“) auf die Sachebene („Worin besteht das Problem?“) zurückzuführen. Folgende konstruierten Gesprächsbeispiele können hierfür 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 Klärfunktion, Ablenkung vom Bossing)

„Nennen Sie mir bitte die konkreten Sachverhalte, damit ich Ihre Kritik verstehen 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 begründen Sie die Verstöße gegen ... (konkrete Sachverhalte nennen)?“

In solchen Fällen hätten Sie sich rechtzeitig 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 verletzen 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, welche ich ansprach, handelte es sich nicht um sachliche Kritik.

Ich erlebte sie als gezielte Handlungen gegen meine 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 für das Unternehmen. Deshalb ist mir Ihr Zögern unverständlich.“

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

(bei Rückkehr nach einer mehr als sechswöchigen Erkrankung in den Arbeitsprozess⁴⁰)

„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.“

Wenn Betroffene vorbereitet, jedoch unvoreingenommen in ein solches Gespräch gehen, haben sie einen großen Teil der Vorarbeit für den Gesprächserfolg geleistet.

Eine lösungsorientierte Gesprächsführung findet auf Augenhöhe statt und respektiert gleichzeitig die unterschiedlichen, strukturbedingten Kompetenzen. In diesem Sinne war es das Ziel dieses Kapitels, Betroffene darin unterstützen, sich in der für sie äußerst herausfordernden Situation klar und konstruktiv zu verhalten. Dies hilft auch der zuständigen Führungsebene, sich umfänglich über das Problem zu informieren und angemessene Schritte einzuleiten.

Auf der anderen Seite dient es konstruktiven Problemlösungen, wenn den angesprochenen Führungskräften bewusst ist, in welcher psychischen Ausnahmesituation sich die Betroffenen seit längerer Zeit befinden. Schließlich wäre es fatal, wenn Missverständnisse und Konfrontationen im Klärungsprozess das Problem weiter verschärfen.

⁴⁰ 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. Zum einen sind Arbeitgeber gemäß Paragraph 75 Betriebsverfassungsgesetz dazu verpflichtet.⁴¹ Zum anderen liegt es in ihrem Interesse, durch ein aktives, angemessenes Handeln Schäden vom Unternehmen abzuwenden.

Bossing gehört zur beruflichen Realität. Wenn sich relevante Rahmenbedingungen ändern, kann das die Konfliktkultur auch in gut geführten Unternehmen negativ verändern. Es gibt also keinen Grund zur Annahme, dass das eigene Unternehmen von diesem 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, wirkt bereits ein gutes Konfliktmanagement präventiv gegen dieses Phänomen.

⁴¹ www.gesetze-im-internet.de/betrvg

5.2. 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 Herausforderungen
- 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 disponierten 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. Dann besteht die Gefahr, dass Entscheidungen nicht sachgerecht rational im Unternehmensinteresse, sondern parteilich im individuellen Interesse getroffen werden.

In Unternehmen beanspruchen Konflikte bis etwa 15 Prozent der Gesamtarbeitszeit. Führungskräfte verbringen durchschnittlich 30 bis 50 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, sich mit Konflikten und deren Folgen zu befassen.⁴² Beratung, Wirtschaft und Wissenschaft widmeten sich dem Thema und entwickelten Lösungen für einen effektiven Umgang mit Konflikten. Entstanden ist das Konzept des Konfliktmanagementsystems.⁴³

⁴² KPMG AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT: Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, 2009, S. 20

⁴³ PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder): Konfliktmanagement, Von den Elementen zum System

5.3. 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 muss nicht neu erfunden werden. Deshalb bündelt und ergänzt ein Konfliktmanagementsystem das Vorhandene sinnvoll. Was sich nicht bewährt hat, wird 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 im Unternehmen
- der Stärkung der Zusammenarbeit
- der Stärkung der systemeigenen Konfliktfähigkeit
(als eine wichtige Basis der Entwicklungsfähigkeit)
- der Förderung einer konstruktiven Konfliktkultur
- der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit
- der Entlastung und Unterstützung von Führungskräften
- 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
- Konfliktlösungen bei Wahrung einer guten Beziehungsebene
(Dies ist für die weitere produktive Zusammenarbeit bedeutsam.)

Führung erfordert Verbindung. Verbindung braucht eine gute Kommunikationsbasis.

Je stärker die Kommunikation gestört ist, desto weniger kann Führung stattfinden.

Das ist in vielen Konfliktkonstellationen und insbesondere bei Bossing relevant.

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. Gemeint ist hier nicht die zeitweilige Gesprächsunterbrechung zur Deeskalation einer angespannten Situation, sondern eine grundsätzliche Weigerung, sich miteinander zu verständigen.

Gesprächsblockaden im Konflikt finden entweder aus einer Position der Stärke, oder als Form der Machtausübung aus einer unterlegenen Position heraus statt. Die Folgen davon sind identisch und für das Unternehmen oft gravierend.

Auch die Verweigerung der Kommunikation durch Führungskräfte kann ein Zeichen von Schwäche sein. Denkbar wäre die Überforderung mit der Konfliktsituation, beispielsweise aufgrund des Nichtverstehens des Verhaltens der anderen Seite sowie der eigenen Unsicherheit, mit diesem Verhalten angemessen umzugehen.

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 in herausfordernden Situationen, indem es dafür die nötigen Strukturen und Abläufe bereitstellt. Auf diese Weise fördert es 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 allerdings 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.

Die Wirtschaftswelt steht gemeinhin für Rationalität. Menschen sind jedoch keine Maschinen, weshalb psychische Aspekte bei der Zusammenarbeit immer eine Rolle spielen werden, es sei denn, sämtliche Arbeitsprozesse finden vollautomatisiert statt.

Nachsatz

Als sich die Menschheit kollektiv aus dem Tierreich erhob, degradierte sie ihre Mitgeschöpfe sowie die unbelebte Natur zu seelenlosen, ausbeutbaren Objekten.⁴⁴

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, welche man als eine extrem übersteigerte Form von Mobbing betrachten kann. 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 umgesetzt wurden, bezeichneten Wortführende in Politik und Gesellschaft jene Menschen, welche die Anordnungen hinterfragten, pauschal als Covidioten, Wutbürger, Verschwörungstheoretiker oder gar Nazis. Abweichende Stimmen aus der Wissenschaft wurden diskreditiert und inhaltliche Auseinandersetzungen mit kritischen Sachargumenten unterbunden.

Als Reaktion auf eine nachlassende Impfbereitschaft in der Bevölkerung diskutierten dieselben Protagonisten später über Impfanreize durch Sach- und Geldzuwendungen, sowie über die Erhöhung des sozialen Drucks auf Andersdenkende.

Demgegenüber bemängelten Skeptiker der offiziellen Linie, dass nicht mit ihnen, sondern über sie geredet wurde. Manche befürchteten, Testpersonen in einem medizinischen Großversuch zu werden. Andere sahen in der Gesprächsverweigerung und Verunglimpfungen ihrer Bedenken Beweise, dass es „den Mächtigen“ parallel zu COVID-19 um andere Interessen und Ziele ging, beispielsweise um den Abbau der Demokratie. Einige verwendeten den Begriff Gesundheitsdiktatur. Aus verschiedenen Erklärungsversuchen für die verunsichernde Situation entstanden sehr abenteuerliche Theorien.

⁴⁴ Harari: Homo Deus, DVD 1 Track 54 (Hörbuch)

Jedes Lager beanspruchte die Wahrheit für sich. Die Bereitschaft, Menschen mit anderen Meinungen zuzuhören, nahm zusehends ab. Eine Flut an, oft nicht nachprüfbar und häufig widersprüchlichen, Informationen überforderte viele. Statt den kursierenden Gerüchten und Bedenken stichhaltige Fakten gegenüberzustellen, übermittelten auch die Medien oftmals nur Interpretationen, Meinungen und Haltungen. Selbst von offizieller Seite kam es dabei wiederholt zu gegensätzlichen Aussagen. Misstrauen breitete sich aus. Durch die Gesellschaft ging ein deutlicher 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 nicht zuletzt der Glaube daran, 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. Demgegenüber können zeitaufwendige Debatten Vertrauen massiv verletzen, wenn die Situation ein schnelles, entschlossenes Handeln erfordert.

Die Realität bietet nun 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. In der systemischen Beratung dienen hypothesengeleitete Fragen der Selbstreflexion. Diese Herangehensweise ist nicht nur in Krisenfällen nützlich.

Unterschiedliche Perspektiven helfen, neue Herausforderungen zu verstehen und darauf angemessen zu reagieren (1.3.). Dafür braucht es den Gedankenaustausch.

Vor diesem Hintergrund stellen sich beispielsweise folgende Fragen:

Welchen Vorteil hat eine Gesellschaft von der Meinungsvielfalt, wenn sie den offenen Dialog in Krisen begrenzt? Wie transparent sind Entscheidungskriterien und Alternativen in einer Demokratie zu diskutieren? Wozu dient ein Dialog mit jenen, die nicht bereit sind, sich anderen Gedanken zu öffnen und ihr eigenes Weltbild zu weiten?

Über die modernen Medien lassen sich rasend schnell eine Unmenge an Informationen verbreiten, die verwirren, überfordern und zudem bewusst falsch sein können.⁴⁵

Das wirft Fragen auf, die früher (vielleicht) weniger bedeutsam waren:

Unter welchen Voraussetzungen fördert eine widersprüchliche Informationsvielfalt angemessene Entscheidungen, statt die Handlungsfähigkeit zu blockieren? Welche Informationen sind es wert, geprüft zu werden? Wer ist legitimiert, darüber zu entscheiden?

Systemvernetzungen machen unsere Welt immer komplexer. In Wirtschaft und Gesellschaft müssen Entscheidungen oft sehr schnell und unter den Bedingungen von Unsicherheit getroffen werden. Hier sind, unter anderem, folgende Fragen relevant:

Wer trägt in welcher Form Verantwortung für die Folgen von Fehlentscheidungen oder fehlenden Entscheidungen, wenn im Findungsprozess keine Einigung erzielt wurde? Inwiefern ist es bei drängenden Entscheidungen gerechtfertigt, Manipulation und Repression einzusetzen? Welche Konsequenzen hat ein solches Vorgehen für die gemeinsamen Grundwerte, für künftige Entscheidungsprozesse und für die künftige Selbstbestimmtheit der Menschen? Welche konkreten Maßnahmen können verhindern, dass Krisen nicht schleichend zum Demokratieabbau beitragen? Welche dieser sichernden Maßnahmen werden in konkreten Fällen (wie COVID-19) angewandt?

Mit derartigen Fragen muss sich eine Gesellschaft grundsätzlich auseinandersetzen. Die Antworten können auch dazu dienen, über ein Krisenmanagement zu reflektieren. Darüber hinaus helfen sie, das Phänomen Bossing besser zu verstehen, denn Angriffe auf die Möglichkeit des Kommunizierens (konträre Meinungen nicht anhören), auf die sozialen Beziehungen (Ausgrenzung und Isolation Andersdenkender) sowie auf das soziale Ansehen (Stigmatisierung, Diffamierung, Abwertung) finden nicht nur bei gesellschaftlichen Kontroversen, sondern ebenso bei Mobbing / Bossing statt.⁴⁶

⁴⁵ Harari: 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert, DVD 2 Track 76 (Hörbuch)

⁴⁶ Leymann: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, S. 23 ff

Die Stabilität von Systemen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordern gemeinsame Bilder von der Wirklichkeit, während Entwicklung abweichende Bilder braucht. Jede menschliche Gesellschaft lebt mit solchen unvereinbaren Widersprüchen.⁴⁷ Besonders sichtbar werden diese in Krisen, beispielsweise in einer Pandemie. Der Umgang mit inneren Konflikten und Widersprüchen ist der Schlüssel zum Verständnis einer Kultur.⁴⁸ In unserer Gesellschaft scheinen Mechanismen, welche Mobbing und Bossing begünstigen, zum „gemeinsamen Spiel“ zu gehören.

Hinter der Abwehr von Verständigung sowie der damit verbundenen Abwertung anderer Meinungen und Menschen stehen immer Werturteile. Doch wäre die Welt freundlicher, wenn Menschen weniger urteilen würden? Diese Frage stellt sich nur in der Theorie, denn wir müssen bewerten, um Entscheidungen zu treffen und wir treffen Entscheidungen, um unser Leben zu gestalten. Deshalb lassen sich auch Konflikte nicht vermeiden. Doch diese sind ja auch nicht das Problem, sondern oftmals unsere Art, Konflikte auszutragen oder schlichtweg miteinander umzugehen.

Der Unterschied zwischen Bewerten und Entwerten liegt in unserer geistigen 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 ihren Meinungen sind Grundpfeiler des gesellschaftlichen 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. Meine freiberuflichen Erfahrungen stimmen mich optimistisch, dass es lösbar ist. Als Organisationsberater und Wirtschaftsmediator treffe ich in den Unternehmen auf allen Entscheidungsebenen sehr verantwortungsbewusste Menschen, die sich für eine konstruktive Konfliktkultur im Interesse gemeinsamer Ziele einsetzen.

⁴⁷ Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit, DVD 1 Track 73 (Hörbuch)

⁴⁸ Harari: Eine kurze Geschichte der Menschheit, DVD 1 Track 73 (Hörbuch)

Anlagen

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 schlecht. Frauke fühlte sich von Sabine ständig gemaßregelt 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 wäre 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 sonstiges Verhalten nicht zu beanstanden sind. Die Sorgen und Bedenken von Heike seien ihm jedoch verständlich. Er gab ihr daher den inoffiziellen Rat, die Arbeitsbedingungen für Sabine recht ungemütlich zu gestalten, damit diese von selbst kündigt. Daraufhin begann Heike, gezielt einen subtilen Druck gegenüber Sabine aufzubauen.

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

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 Denkkettel 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