

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen von Bossing

Bossing bezeichnet die Ausübung von Mobbing (Definition siehe Seite 4) durch Vorgesetzte. Es unterscheidet sich von Mobbinghandlungen auf gleicher Ebene darin, dass hierarchiebedingt unterschiedliche Machtbefugnisse sowie Abhängigkeitsverhältnisse bestehen. Anwälte berichten, dass Bossing in der Arbeitswelt häufig ausgeübt wird. Die Fälle bewegen sich in einer Spannweite von ungeplanten Konfliktdynamiken bis zu vorsätzlichen Strategien. Untersuchungen zufolge beträgt die Dauer wenige Monate bis mehr als drei Jahre. Für ein umfassendes Problemverständnis ist es wichtig, Bossing auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten zu betrachten.

Vorab

Steht im Unternehmen ein Arbeitsplatzabbau an, kommen hierfür verschiedene Szenarien in Betracht:

regelkonforme Trennungsstrategien:

- Arbeitskräfte kündigen selbst, um sich beruflich zu verändern. Das Unternehmen trägt keine Abfindungskosten, kann ihnen jedoch entgegenkommen, um sie beim Arbeitsplatzwechsel zu unterstützen.
- Unternehmen und Arbeitskräfte einigen sich einvernehmlich auf eine Trennung. Beide Seiten ersparen sich den Aufwand eines Kündigungsschutzprozesses und besitzen beim Thema Abfindung Gestaltungsfreiheit.
- Das Unternehmen kündigt betriebsbedingt. Sind alle gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt, ist der Trennungsprozess auch vor dem Arbeitsgericht erfolgreich. Bezüglich etwaiger Abfindungskosten bilden das Kündigungsschutzgesetz und weitere Rechtsgrundlagen sowie ein gegebenenfalls bestehender Tarifvertrag die formellen Rahmenbedingungen.
- Liegen zusätzlich personenbedingte Kündigungsgründe vor, ist das Risiko des Unternehmens für relevante Trennungskosten bei einem Rechtsstreit gering.

regelwidrige Trennungsstrategien:

- Führungskräfte üben gezielt schikanöse Handlungen gegen ausgewählte Arbeitskräfte aus, um sie zur eigenen Kündigung zu manipulieren. Der damit verbundene Dauerstress erhöht die Fehlerquote und verändert das Verhalten der Betroffenen. Damit steigt auch die Möglichkeit für verhaltensbedingte Kündigungen, falls sie das Unternehmen nicht von selbst verlassen. Kommt es dabei zum Gerichtsverfahren, sind neben der Kündigung auch die damit verbundenen Umstände kostenrelevante Streitthemen.

Ein Strategiewechsel ist jederzeit möglich. Allerdings können sich Lösungen auf dem regelkonformen Weg deutlich verteuern, wenn zuvor Bossing stattfand.

betriebswirtschaftliche Auswirkungen im Zeitablauf anhand eines Fallbeispiels

Die beteiligten Konfliktkostenarten und Kostenbeträge variieren fallabhängig stark. Das folgende Beispiel geht von den Annahmen aus, 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 durch das Unternehmen im Zusammenhang mit dem Verdienst der Arbeitskraft steht.

Wenn auch die tatsächlichen Beträge, Relationen und Zeiträume fallabhängig unterschiedlich sind, ergeben sich bei Gültigkeit dieser Annahmen jedoch ähnliche Tendenzen in der Kostenentwicklung:

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)	20.300	13.800	-3.200	-21.700	-109.700
bisherige Konfliktkosten / Kosten Trennungsverhandlung	entfällt	0,32	1,16	1,37	2,55
bisherige Konfliktkosten / Trennungsverhandlung im Jahr 0	entfällt	0,32	1,16	2,07	6,40

Jahr 1: Aufgrund einer schwierigen wirtschaftlichen Situation „liegen die Nerven im Unternehmen blank.“ Die Anspannungen in den Führungsetagen fördern Konflikte. Es kommt vermehrt zu schikanösen Handlungen. Die davon betroffene Arbeitskraft bemerkt eine „Klimaverschlechterung“. Ihre Arbeitserledigung wird zunehmend erschwert, was zu Minderleistungen führt. Durch die Konfliktaustragung selbst sowie durch Personalgespräche, Abmahnungen etc. fallen erste Strukturkosten an.

Jahr 2: Das Konfliktgeschehen entwickelt sich schrittweise zu einem gezielten Bossing. Die permanente Stressbelastung führt zu wiederholten Ausfällen der betroffenen Arbeitskraft, wodurch die Konfliktkosten deutlich anwachsen.

Jahr 3: Die aufgelaufenen Konfliktkosten sind erheblich und steigen fortwährend. Ein Strategiewechsel in der Konfliktaustragung würde dem Unternehmen für die Zukunft beachtliche Kosten sparen und alle Beteiligten könnten das Geschehen gesichtswahrend verlassen.

Jahr 4: Das Konfliktgeschehen sowie die hohen Konfliktkosten sind längst auch für die Unternehmensverantwortlichen belastend. Die Situation erfordert eine schnelle Lösung. Kommt es nun zu einer personenbedingten Kündigung, ist ein Rechtsstreit erwartbar. Hierbei besteht das Risiko der Rechtsunwirksamkeit einer Kündigung. In dem Fall drohen Reputationsschäden oder Trennungskosten in beachtlicher Höhe.

Fazit

Die Kosten eines regelkonformen Handelns beim Personalabbau sind kalkulierbar. Demgegenüber verursacht ein regelwidriges Handeln unberechenbare (da von vielen Faktoren abhängige) Trennungskosten, die um ein Vielfaches höher sein können.

Gegenüber den Kosten eines regelkonformen Handelns treten die Konfliktkosten eines regelwidrigen Handelns erst mit einer zeitlichen Verzögerung auf. Diese Verzögerung kann Unternehmen, die darauf spekulieren, in die Kostenfalle bringen.

Während strategisches Bossing für Unternehmen anfangs wirtschaftlich vorteilhafter erscheinen mag als ein regelkonformes Handeln, kehrt sich das Kostenverhältnis nach einer überschaubaren Zeitspanne um.

Druck erzeugt Gegendruck. Menschen reagieren unterschiedlich und oft unerwartet. Wenn Unternehmen 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.

Bossing ist eine Strategie des Zermürbens. Sie 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. Eine solche Haltung schlägt sich in der Kultur des betreffenden Unternehmens nieder. Ernsthafte Vertrauens- und Kommunikationsstörungen sind Konsequenzen, die sich nicht zuletzt wirtschaftlich negativ für ein Unternehmen auswirken. Die damit verbundenen Kosten und Verluste sind allerdings verdeckt und damit nicht im Fokus der Verantwortlichen.

Bei Berücksichtigung aller Konsequenzen ist Bossing für Unternehmen kein rationales Verhalten. Stattdessen handelt es sich um eine sehr extreme Form der Konfliktaustragung. Auch wenn Bossing vielleicht aus gewissen rationalen Erwägungen heraus begann, gelten im weiteren Verlauf die gleichen Dynamiken wie in anderen Konflikten. Mit zunehmender Eskalation sinkt die Wahrscheinlichkeit für einen Strategiewechsel. Auch Unternehmensverantwortliche entscheiden unter Stress nicht ausschließlich nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis. Emotionale Aspekte, wie Beharrlichkeit aus Verärgerung oder Bedenken vor einem Gesichtsverlust, beeinflussen das Geschehen mit. Das unterstreicht die Bedeutung funktionsfähiger Sicherungssysteme. Unternehmen mit einem guten Konfliktmanagementsystem wirken Bossing (sowie Mobbing im Allgemeinen) bereits präventiv entgegen.

Veränderungen sind nur möglich, wenn Probleme transparent gemacht werden. Die Evolution ist dafür verantwortlich, dass sich unser Blickfeld im Konfliktfall verengt. Gute Wege aus modernen Konflikten brauchen jedoch eine Blickfelderweiterung.

Anlage: 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