Artikel von Brennpunkt Betrieb | work watch

Erfolgreich gegen Bossing

2012-03-21 09:03:42 test

Bossing muss schon im Ansatz geblockt werden. Das wichtigste Rezept lautet: Nicht alleine agieren, die Systematik der Angriffe sich und anderen durchschaubar machen. Wer sich in eine Verteidigungshaltung drängen lässt und jede einzelne Attacke zu parieren versucht, jede einzelne Lüge richtigstellen will, jede einzelne Verleumdung gerade rücken möchte — zwangsläufig immer im Nachhinein — der landet schnell im berüchtigten Hamsterrad. Denn der Sinn des Bossing ist, eine unliebsame Beschäftigte oder einen unliebsamen Beschäftigten aus dem Betrieb zu drängen — an allen Kündigungsschutzrechten vorbei. Und der Sinn des Widerstands ist, genau das gemeinsam zu verhindern. Und das gelingt auch, wenn Betroffene von Anfang an das „Kampffeld“ des Arbeitgebers verlassen.

Betroffene oder hauptamtliche Gewerkschaftssekretärinnen und –sekretäre berichten, dass sie durchschlagenden Erfolg hatten, wenn sie z.B. auf einer Betriebsversammlung über die Bossing-Schulungen von Un-Rechtsanwältinnen und Anwälten informiert haben (wenn einer der berüchtigten Anwälte im Unternehmen ist oder ein Verantwortlicher des Unternehmens sich selbst hat schulen lassen) oder wenn sie im Kollegenkreis über das systematische Bossing informiert haben (z.B. mit dem Film von Günter Wallraff „Das Recht des Stärkeren“ oder seinem Buch „[Aus der schönen neuen Welt](#)“, in dem er darüber berichtet).

Wenn es nicht gelingt, auf diese Weise das Bossing einzudämmen und zu beenden, müssen sich Bossing-Betroffenen Unterstützung von außen holen. Von Menschen und Organisationen, die nicht der Verfügungsgewalt des Unternehmens und seiner Willkür unterworfen sind. Der Kampf gegen eskalierendes Bossing ist im Betrieb nicht zu gewinnen. Im Betrieb sitzen Chef oder Chefin bzw. die Personalabteilung am längeren Hebel. Die Macht zu entlassen, zumindest den Versuch zu machen, liegt oben, nicht unten. Die Macht, einen Betriebsteil auszulagern, umzuorganisieren oder den ganzen Betrieb zu schließen — als letzte Mittel im Bossing — liegt ebenfalls oben, nicht unten.

Nur wer außerhalb des Betriebes steht, kann frei agieren. Allerdings müssen Betroffene bzw. ihre Unterstützer im Betrieb sehr genau darauf achten, wie sie Informationen „nach draußen“ geben — nämlich so, dass ihnen daraus nicht anschließend ein Strick gedreht werden kann. Aber Achtung: nicht alles, was eine Geschäftsführung zum Betriebsgeheimnis erklärt, ist auch eines. Trotzdem ist Vorsicht geboten und in manchen Fällen sinnvoll, zumindest die ersten Informationen so zu verbreiten, dass die Quelle nicht geortet werden kann.

Wenngleich dieses Problem sorgfältig beachtet werden muss, gilt: Nur von außen kann einem Unternehmen ohne erzwungene falsche Rücksichtnahme deutlich gemacht werden, dass seine Bossing-Methoden verurteilt werden. Dass sie letzten Endes dem Ruf und sogar der Ökonomie des Unternehmens schaden. Diese Intervention von außen sollte zumindest zu Beginn nicht öffentlich erfolgen. Das kann durch Telefonate, Anschreiben oder persönliche Gespräche stattfinden. Wenn das Bossing auch die zuständigen hauptamtlichen Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter mit einschließt (was meist der Fall ist) sollten z.B. Kirchenvertreter, das Vorstandsmitglied eines geeigneten Vereins oder ein Politiker für eine Intervention gewonnen werden. In NRW kann sich in diesen Fällen auch der [Landesschlichter des Arbeitsministeriums](#) einschalten.

Reicht auch diese Intervention nicht, sollten die Betroffenen und ihre Unterstützerinnen und Unterstützer, wenn sie nicht aufgeben wollen (was mitunter ratsamer ist, als weiterzumachen) die Öffentlichkeit suchen, d.h. die Medien, aber auch Teilöffentlichkeiten wie Vereine, Kirchengemeinden usw. Denn manchmal kann die Öffentlichkeit das Bossing stoppen. Innerhalb des Unternehmens zerreisst das zielbewusst vorangetriebene Bossing letzten Endes die Belegschaft — eine noch so gut organisierte Gegenwehr allein der Betroffenen und allein im Betrieb kann das nicht verhindern.

Bossing ist mehr als Mobbing

Mobbing — das ist nach landläufiger Ansicht dann der Fall, wenn sich mehrere Menschen gegen einen einzigen verschwören, um ihn fertig zu machen. Wenn sich also sozusagen die Meute auf ihr Opfer stürzt und es mit allen Mitteln der Ausgrenzung psychisch zur Strecke bringen will. Solche Demütigungen und Bedrohungen finden üblicherweise über einen längeren Zeitraum statt. Sonst ist es nur ein böser Streit, der vorüber geht. Das bedeutet: in einem Unternehmen sind fast immer auch Vorgesetzte in Mobbingaktivitäten involviert. Denn ohne ihr Wissen, ihre Duldung oder sogar ihr Zutun ist Mobbing im Betrieb kaum möglich. Das bestätigt auch eine Untersuchung über 10 Jahre praktische [Erfahrungen der MobbingLine NRW](#). Danach sind in 80 Prozent der Mobbingaktivitäten am Arbeitsplatz Vorgesetzte involviert („[Werkbuch Mobbing](#)“, S. 33). Beim Bossing geht es allerdings um mehr. Es ist nicht nur das Mobbing im Kollegenkreis mit Billigung (oder Duldung) der Vorgesetzten gemeint. Bossing ist das zielbewusste Einsetzen von Mobbingmethoden durch die Personalleitung. Das Ziel ist definiert und wird strategisch verfolgt: die soziale Isolierung, die psychische Erschöpfung und Erschütterung und schließlich die Entfernung des unliebsamen Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, häufig auch des aktiven Gewerkschafts- oder Betriebsratsmitglieds aus dem Unternehmen, den man durch eine schlichte Kündigung nicht los wird.

Die Stuttgarter Sekretärin der Gewerkschaft Verdi, Christina Frank, hat seit langem mit Betroffenen zu tun, die zielbewusst und strategisch angegriffen werden und betreut sie gewerkschaftlich.

„Diese ganze Methode zielt darauf, das Selbstwertgefühl dieser Menschen kaputt zu machen. Da wird an allen Enden gearbeitet, die den Menschen zermürben können. Das fängt damit an, dass eine Reihe von Abmahnungen oder arbeitsrechtlichen Übergriffen stattfindet, dass Abmahnungen am besten nach Hause zugestellt werden, so dass auch die Familie nicht zur Ruhe kommt. All diese Mittel sollen dazu führen, dass irgendwann die ganze Familie sagt: hör doch auf! Schmeiß das hin. Lass uns wieder in Frieden kommen!“

Das Drehbuch

Das Drehbuch ist immer ähnlich: Zu Beginn des Konflikts wird der „Feind“ der Geschäftsführung in der betrieblichen Öffentlichkeit schlecht gemacht, mit *Lügen, übler Nachrede*, mit *Gerüchten* oder mit frontalen Angriffen. Wenn möglich, wird der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auch räumlich isoliert.

Gleichzeitig wird *nach Fehlern gesucht*, die die Betroffenen gemacht haben könnten oder es werden ihnen Arbeiten unter Bedingungen abverlangt, bei denen Fehler nachgerade zwangsläufig sind; und wenn das Kalkül nicht aufgeht, werden *Fallen gestellt* oder sogar mittels Betrug *Fehler konstruiert*. Mehrfach ist bekannt geworden, dass unliebsamen Mitarbeitern im Einzelhandel Waren in ihre private Tasche geschmuggelt wurden, um sie anschließend bei einer Kontrolle des Diebstahls zu bezichtigen.

Häufig werden in dieser Phase des Bossing *Detektive* eingesetzt, die entweder verdeckt nach Fehlern suchen oder halbverdeckt operieren, um den Überwachten Angst zu machen.

Zur Strategie der Zermürbung gehört, dass solche Unternehmen *Briefe und Abmahnungen* an unliebsame Beschäftigte meist privat und per Einschreiben zugestellt lassen, bevorzugt am Freitag oder Samstag, damit die Betroffenen auch am Wochenende nicht zur Ruhe kommen. Termine für Reaktionen und Stellungnahmen werden in kurzen Abständen gesetzt, das Tempo und der Druck auf den Betroffenen werden weiter erhöht.

Paralell werden die Beschäftigten von ihren direkten Vorgesetzten oder von der Personalleitung genötigt, sich von den unliebsamen Mitarbeitern zu distanzieren. Ihnen wird verdeckt oder offen gedroht, wer sich weiterhin mit diesen Leuten einließe, stelle seinen Arbeitsplatz zur Disposition.

In der betrieblichen Öffentlichkeit wird jetzt gern mit anonymen oder persönlich gekennzeichneten *Aushängen und Briefen* gearbeitet, in denen die Betroffenen entweder angegriffen werden oder in denen man sich von ihnen distanziert. Mit solchen scheindemokratischen Methoden (unter der Aufsicht der Unternehmensführung) soll der Eindruck erweckt werden, die „Basis“ z.B. des Betriebsrates wende sich nunmehr von diesem ab.

In dieser Phase versuchen die angeheuerten Anwälte gerne mit *Amtsenthungsverfahren* oder mit *Kündigungsbegehren* gegen Betriebsräte die Stimmung weiter anzuheizen. Und zwar völlig unabhängig davon, dass solche Verfahren vor Gericht nicht zu gewinnen sind. Es kommt ihnen nicht auf den gewonnenen Prozess, es kommt auf die psychische Erschöpfung der Betroffenen und ihre soziale Isolierung im Betrieb an. Dutzende, ja über hundert Verfahren, Mahnungen, Abmahnungen

usw. sind schon gezählt worden.

Die *Prozesslawine*, die in dieser Phase vom Unternehmen, häufig unterstützt von den sogenannten Un-Rechtsanwälten, losgetreten wird und die Betroffenen unter sich begraben soll, damit sie aufgeben, kann auch *Regressverfahren* einschließen. In solchen Klageschriften — die ebenfalls nicht zum Erfolg führen, sondern Angst und Schrecken verbreiten sollen — werden die Betroffenen beschuldigt, ihre Tätigkeit (und ihr Widerstand oder ein Interview zum Konflikt) würden dem Unternehmen geschadet haben; deshalb seien sie zur Zahlung von Schadensersatz zu verurteilen. Die Forderungen, die in solchen Verfahren erhoben (aber nie durchgesetzt wurden), liegen in Einzelfällen bei über 1 Million Euro.

Viele Betroffene können an dieser Stelle nicht mehr standhalten. Sie werden oft genug nur noch hinter vorgehaltener Hand begrüßt und beobachten einen „Rückzug in sich selbst“, wie es eine Betroffene schildert: „Du kannst nicht abschalten. Ständig denkst du nach, wo du Fehler gemacht hast, wo sie dich packen können. Und du hast am Ende nur noch ein Thema, über das du sprichst und um das sich alles dreht.“

Ist der Konflikt so weit eskaliert, endet er entweder mit dem Zusammenbruch des Betroffenen und seiner Kündigung oder mit einem *Aufhebungsvertrag*. Die von den Un-Rechtsanwälten beratenen Unternehmen achten sehr darauf, dass Aufhebungsverträge ein *Schweigegebot* enthalten. Verdi-Sekretärin Christina Frank:

„Das Problem ist bei all diesen Fällen, dass am Schluss Stillschweigen vereinbart wird. Das ist Teil der Strategie. Am Schluss wird eine entsprechende Vereinbarung geschlossen. Die Betroffenen akzeptieren das, weil sie unbedingt Ruhe brauchen. Fast alle, die ich kennen gelernt habe, sind traumatisiert und krank gewesen, sogar die Ehepartner.“

Trotz dieser alarmierenden Entwicklung wird Mobbing in Deutschland noch immer als Kommunikationsproblem oder betriebsinterne Angelegenheit heruntergespielt, das Bossing wird sogar eher beschwiegen. Auch die Erkenntnis, dass Mobbing erhebliche gesellschaftliche Kosten verursacht, hat noch keine Wende gebracht. Immerhin sprechen [Untersuchungen](#) von jährlich zweistelligen Milliardenbeträgen, die für die gesundheitliche Behandlung der Betroffenen aufgewandt werden müssen und die durch den Produktivitätsverlust verloren gehen. Die Kölner Professoren Stegmann und Panse gehen sogar von Kosten in Höhe von 100 Mrd. Euro aus, die jährlich durch „Angst am Arbeitsplatz“ entstehen – ein erheblichen Teil dieser Angst dürfte durch gezieltes Mobbing verursacht werden.

Entscheidend allerdings ist beim Mobben durch den Boss, beim Bossing, dass damit die Menschenwürde und das Recht auf gewerkschaftliche Betätigung mit Füßen getreten werden, fundamentale Menschenrechte also, ohne die eine demokratische Gesellschaft erheblich an Wert verliert.

Arbeitgeber leugnen

Es verwundert nicht, dass die Arbeitgeber das Problem des Bossing zumindest in der Öffentlichkeit verdrängen oder verleugnen. Der Abteilungsleiter Arbeitsrecht in

der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Roland Wolf, findet schon den Begriff Mobbing abwegig:

„Ich halte schon den Begriff Mobbing für problematisch, weil man darunter alles und gar nichts verstehen kann. Ich kenne keinen Fall, wo eine missbräuchliche Kündigung wirksam gewesen wäre. Ich kenne aber auch keinen Fall aus dem Arbeitgeberlager, zumindest dem organisierten Arbeitgeberlager, wo solch eine missbräuchliche Kündigung stattgefunden hätte.“