

## **Bossing und Staffing: Mobbing zwischen Chef und Mitarbeitern**

**Wenn sich Mitarbeiter oder Vorgesetzte gegenseitig mobben, ist das meist ein Zeichen dafür, dass das Betriebsklima im Argen liegt. Häufiger kommt es vor, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter piesacken. Beim Bossing nutzt der Chef seine mächtigere Position aus. Seltener ist es der Fall, dass Mitarbeiter gegen den Chef vorgehen. Staffing heißt dieses Phänomen, bei dem der Vorgesetzte ebenso systematisch fertiggemacht wird.**

### **Inhalt**

Bossing und Staffing: Mobbing zwischen Chef und Mitarbeitern.....	1
Bossing – Der Chef mobbt den Mitarbeiter.....	4
Staffing – Wenn Mitarbeiter gegen den Chef vorgehen.....	6
Nicht jedes Unternehmen von Mobbing betroffen....	8

Dort, wo Menschen aufeinandertreffen und zwangsläufig miteinander auskommen müssen, ist es ganz normal, dass hin und wieder Konflikte entstehen. Seine Freunde kann sich jeder frei wählen. Bei Arbeitskollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten besteht hingegen nur selten die Möglichkeit, mitzureden. Welcher Mitarbeiter regt sich von Zeit zu Zeit nicht über „die da oben“ auf? Und welcher Chef vergreift sich nicht mal im Ton oder kritisiert ungerechtfertigt? Das ist menschlich. Der kritische aber konstruktive Dialog ist notwendig, um die optimale Lösung zu finden und sich zu verbessern.

Anders sieht es aus, wenn ein systematisches „Fertigmachen“ dahinter steckt. Denn dieses ist willkürlich und zielt nicht auf eine friedliche Lösung ab. Werden Personen am Arbeitsplatz gemobbt, führt dies oft zu seelischen Verletzungen bis hin zu psychischen Krankheiten. Und immer mehr Arbeitnehmer sind davon betroffen. Die Fehlzeiten haben sich seit 1990 verdoppelt. Dabei ist fast jede zehnte Krankschreibung auf psychische Probleme zurückzuführen. Dies geht aus einer im März veröffentlichten Studie der Bundespsychotherapeutenkammer hervor.

Die Krise erhöht die Wahrscheinlichkeit von **Mobbing**, denn die Angst um den Arbeitsplatz veranlasst die Mitarbeiter dazu, die Kollegen schlecht zu machen, um so die eigene Stelle zu sichern. Auch Vorgesetzte greifen in wirtschaftlich schlechten Zeiten eher auf zweifelhafte Methoden zurück, um Gründe für Entlassungen zu finden.

Mobbing gehört für viele Berufstätige zum Alltag. Laut dem aktuellen Mobbing-Report der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) werden in Deutschland etwa 1,5 Millionen Beschäftigte täglich an ihrem Arbeitsplatz gemobbt. Jeder neunte Arbeitnehmer wird im Laufe seines Berufslebens mindestens einmal Opfer von dauerhaften Benachteiligungen, Schikanen und Ausgrenzung.

### Stichwort

Der Begriff **Mobbing** leitet sich aus dem englischen „Mob“ ab. Es ist eine Verkürzung des lateinischen Begriffs „mobile vulgus“, was übersetzt soviel heißt wie aufgewiegelte Volksmenge, Pöbel.

Erstmals verwendete der Verhaltensforscher Konrad Lorenz den Begriff, der damit den Angriff einer Gruppe von Tieren auf einen Eindringling bezeichnete. In den 1960er-Jahren wurde der Begriff dann auch in den Bereich des menschlichen Sozialverhaltens übernommen. Mehr Bekanntheit erlangte Mobbing Anfang der 1980er-Jahre im Zusammenhang mit ersten Untersuchungen von Professor Heinz Leymann über die gezielte Benachteiligung und Schikanie einzelner Beschäftigter am Arbeitsplatz.

Es gibt zwei Kategorien von Mobbinghandlungen:

1. **Auf Arbeitsebene:** zum Beispiel Anordnung von sinnlosen Tätigkeiten, Unterschlagung oder Manipulation von Arbeitsergebnissen, unsachliche Kritik an Arbeitsergebnissen.
2. **Auf der sozialen Ebene:** zum Beispiel eine Person wie Luft behandeln, Verleumdungen, Anspielungen, kollektives Verlassen, wenn eine bestimmte Person eintritt.

Diese Angriffe finden nicht nur zwischen Kollegen statt, sondern häufiger sogar zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. In mehr als 50 Prozent der Fälle geht laut dem Mobbing-Report das Mobbing von Führungskräften

aus beziehungsweise findet unter ihrer Mitwirkung statt. Dies wird als **Bossing** bezeichnet.

Mitarbeiter, die den Vorgesetzten mobben, sind eher die Ausnahme. Gerade in unsicheren Zeiten werden sich Angestellte davor hüten, ihrem Chef in den Rücken zu fallen. Aber trotzdem gibt es diese Art von Mobbing, die auch als **Staffing** bezeichnet wird.

Bossing und Staffing sind Konflikte, die ausschließlich zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem stattfinden. Das Verhältnis zwischen beiden ist aufgrund ihrer unterschiedlichen Position in der Unternehmenshierarchie geprägt. Das heißt auch: Sie haben nicht die gleiche Macht, um Mobbing zu betreiben oder sich dagegen zu wehren. Das verschärft die Problematik

Mobbing in Zahlen und Fakten	
<b>Wer mobbt?</b>	
Bei einer repräsentativen Umfrage der BAuA antworteten Mobbing-betroffene auf die Frage, von wem sie gemobbt wurden:	
nur vom Vorgesetzten	38,2%
gemeinsam vom Vorgesetzten und von Kollegen/-innen	12,8%
nur von einer Kollegin/von einem Kollegen	22,3%
von einer Gruppe von Kollegen/-innen	20,1%
nur Untergebene	2,3%
weiß nicht/keine Angabe	4,2%
<b>Die Mobber verteilen sich dabei auf folgende Altersgruppen:</b>	
unter 25 Jahre	1,9%
25 bis 34 Jahre	14,0%
35 bis 44 Jahre	33,9%
45 bis 54 Jahre	35,3%
55 Jahre und älter	14,9%

[Quelle: Broschüre „Wenn aus Kollegen Feinde werden“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), 2009]

**Bossing – Der Chef mobbt den Mitarbeiter**

Dass Mobbing vom Vorgesetzten ausgeht oder er mitwirkt, kommt häufig vor. Ob das wirklich so ist oder ob es von den Mitarbeitern nur so empfunden wird, verrät die Statistik jedoch nicht. Zu Kollegen ist das Verhältnis oft gefestigter und vertrauter als zum Chef, weil sich Kollegen auf gleicher Ebene begegnen. Sie sitzen sozusagen in

einem Boot. Beim Chef ist das Verhältnis nicht so eng und Mitarbeiter trauen ihm wahrscheinlich öfter böse Absichten zu.

Wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter wirklich systematisch schikaniert, spricht dies nicht für einen starken Charakter. Ein Chef zum Beispiel, der sich fachlich seinem Mitarbeiter unterlegen und persönlich minderwertig fühlt, neigt dazu, diese Unsicherheit zu kompensieren, indem er seinen Mitarbeiter erniedrigt. Das Opfer ist ihm eindeutig unterlegen, weil der Chef aus einer Position der Macht heraus handelt.

### **Mobbing bei Stromberg**

In der TV-Serie Stromberg wurde das Thema Mobbing auch schon öfter aufgegriffen. In dieser Szene haben es sowohl die Mitarbeiter als auch der Vorgesetzte auf einen Kollegen abgesehen:

<http://www.youtube.com/watch?v=CysgJAzS35M>

Stromberg mobbt auch gerne Randgruppen:

<http://www.youtube.com/watch?v=q63PrEyK5zw>

Was hier so humorvoll bis zynisch dargestellt wird, ist für die Betroffenen ganz und gar nicht lustig. Das Bossing ist deshalb so schlimm, weil der Betroffene meist keine Chance hat, aus dieser Situation zu entkommen. Das Opfer steht bereits auf der Abschussliste. Und gegen den eigenen Chef vorzugehen, ist nicht einfach. Die Attacken können sich wie folgt äußern:

- Der Chef macht den Mitarbeiter vor dem Team lächerlich.
- Der Betroffene bekommt Arbeitsaufgaben, die er nicht bewältigen kann.
- Der Chef entzieht der Person Privilegien und Informationen.
- Er schikaniert, demütigt, unterstellt Fehler, drangsaliert, stichelt und hetzt das Team gegen das Opfer auf.

Zum Bossing-Opfer kann so gut wie jeder Mitarbeiter werden, wenn derjenige nicht frühzeitig erkennt, dass es sich zum Bossing entwickelt und sich dagegen wehrt. Führungskräfte mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen neigen eher dazu, andere im Arbeitsumfeld zu mobben. Oft hat der Mobber ein geringes Selbstwertgefühl. Der

Frankfurter Arbeitspsychologe und Mobbing-Forscher erklärt, dass Chefs mit einer starken Persönlichkeit, sich nicht so leicht angreifen lassen und somit lassen sie sich auch weniger dazu verleiten, mit Bossing zu reagieren:

*"Wer innerlich gefestigt ist, wird sich durch eine einzelne Kritik nicht anfechten lassen." [Quelle: [Zeit Online](#)]*

Wer allerdings weniger stabil sei, reagiere schon auf eine einzige Konfrontation aggressiv. Vorgesetzte, die Mitarbeiter psychisch fertigmachen, haben meistens ein Persönlichkeitsproblem, sind unsicher oder haben mangelndes Selbstbewusstsein. Die mobbenden Chefs fühlen sich von Mitarbeitern, die mehr Stärke ausstrahlen als sie selbst, bedroht. Sie möchten ihre Führungsunsicherheit überspielen, indem sie beispielsweise mit übertriebener Disziplin und Härte ihre Fühlungsfehler kaschieren.

Mitarbeiter, die von ihrem Chef gemobbt werden, sollten als Erstes das **Gespräch** mit ihm suchen und die Probleme schildern. Vielleicht hat der Vorgesetzte es gar nicht bemerkt und versucht sich daraufhin zu bessern. Oder es gibt ein anderes Problem, über das bisher noch nicht gesprochen wurde. Ein erstes Gespräch hilft.

Es kann auch dabei helfen, um als Mitarbeiter Stärke zu demonstrieren und zu zeigen: „Ich lasse mich nicht von Ihnen mobben.“ Gerade Führungskräfte, die ein Persönlichkeitsproblem haben, lassen sich davon beeindrucken und werden das Bossing im besten Fall einstellen. Nach dem Motto: „Gegen den habe ich eh keine Chance, am Ende geht er noch zum Betriebsrat.“

### Hinweis

Hier bekommen Sie Tipps für das Gespräch mit Ihrem Chef:

[Gesprächsführung: So funktioniert die Kommunikation mit dem Chef](#)

Falls dies nichts bringt, können sich gemobbte Mitarbeiter – falls vorhanden – an den Betriebsrat wenden oder mit Kollegen und anderen Führungskräften darüber sprechen. Wichtig ist dabei, Beweise für die Attacken vom Chef zu sammeln, zum Beispiel Zeugen, Fotos, E-Mails und so weiter.

### **Staffing – Wenn Mitarbeiter gegen den Chef vorgehen**

Mitarbeiter fühlen sich aufgrund ihrer hierarchischen Unterstellung zum Chef häufiger als Opfer als umgekehrt. Gerade einmal 2,3 Prozent der Vorgesetzten geben an, von Mitarbeitern gemobbt zu werden. Auch hier beantwortet die Statistik nicht die Frage, ob die Chefs das Mobbing vielleicht gar nicht bemerken beziehungsweise es gar nicht wirkt. Es ist auch eine Sache der Empfindung, ob ich mich als Mobbing-Opfer fühle oder nicht.

Mobbing-Versuche ersticken im Keim, wenn sie keine Wirkung erzielen. Chefs lassen sich seltener von Mitarbeitern piesacken, denn sie haben aufgrund ihrer Stellung bessere Chancen, sich zu wehren. Und selbst wenn Staffing vorliegt, welche Führungskraft will schon zugeben, dass sie gemobbt wird? Die Angst ist zu groß, an Ansehen, Würde und Autorität zu verlieren. Die Dunkelziffer der Staffing-Opfer ist daher höher als die offiziellen Zahlen verraten.

Beim Staffing verfolgen die Mitarbeiter das Ziel, einzelne oder mehrere Vorgesetzte oder sogar das ganze Unternehmen zu ruinieren. Ist eine Führungskraft zu schwach und kann sie ihre Autorität nicht einsetzen, ist die Gefahr groß, dass sie zum Spielball der Mitarbeiter wird. Besonders gefährdet für Angriffe von unten sind **neue Chefs**. Die Gründe dafür sind beispielsweise:

- Das Team ist misstrauisch, weil sie den „Neuen“ noch nicht kennen.
- Ein Mitarbeiter aus dem Kollegenkreis wird zum Teamleiter befördert. Deshalb erntet er Neid und Missgunst und hat sogar eventuell keine Führungskompetenz, sodass es ihm schwerfällt, sich durchzusetzen.
- Ein anderer aus dem Team hatte auf den Posten gehofft und hetzt nun seine Kollegen auf.
- Die Erwartungen sind zu hoch und können vom neuen Vorgesetzten nicht erfüllt werden. Das ist enttäuschend.
- Der neue Chef ist viel jünger als der Altersdurchschnitt des Teams. Ihm wird daher wenig Kompetenz zugesprochen.
- Die Führungskraft soll ein Projekt leiten, ist aber kein anerkannter Vorgesetzter, sondern hat einen Kollegenstatus. Sie besitzt daher keine disziplinarische Macht. Hier erfahren Sie, wie Sie trotzdem anerkannt werden: [Laterale Führung Führen ohne disziplinarische Macht](#)

### Hinweis

Mehr zum Thema **neuer Chef** erfahren Sie hier:

[Akzeptanz: Wie Sie als neuer Chef schnell akzeptiert werden](#)

Insbesondere Führungskräfte in der mittleren Leitungsebene sind von Staffing gefährdet. In der „Sandwich-Position“ agieren sie in einem Geflecht gegenseitiger Abhängigkeiten. Sie sind sowohl auf einen guten Informationsfluss der Unternehmensleitung als auch auf das Engagement ihrer Mitarbeiter angewiesen. Von oben kommt Druck, und wenn die Mitarbeiter von unten ebenfalls Druck machen, ist die Belastung oft zu groß.

Die Führungskraft hat zwar auch Druckmittel gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie kann ihnen zum Beispiel kündigen, wenn sie ihre Arbeit nicht angemessen erfüllen. Dies ist in vielen Fällen jedoch nicht so einfach und das wissen die Mitarbeiter. Der Vorgesetzte ist abhängig von den Mitarbeitern, etwa in Phasen, in denen dringende Termine anstehen oder die Arbeitsauslastung hoch ist. Wenn die Mitarbeiter ihn dann hängen lassen, weil sie beispielsweise krankmachen, sitzt er in der Zwickmühle. Deshalb stellt er sich gut mit ihnen und lässt sich von ihnen auf der Nase herumtanzen.

Untergebene gehen beim Mobbing oft dezenter ans Werk, damit die Opfer keinen direkten Rückschluss auf den Urheber ziehen können. Das gelingt ihnen mit:

- Streuen von Gerüchten,
- Intrigen,
- Erpressungen oder
- Andeutungen über Affären oder unprofessionelles Führungsverhalten.

Ist so etwas erst einmal im Umlauf, hat der Betroffene wenig Chancen, dort wieder sauber herauszukommen. Einzelne Mitarbeiter, die den Vorgesetzten schädigen möchten, suchen sich häufig Bündnisse mit Gleichgesinnten, um das Machtgefälle zu ihren Gunsten zu verändern. Das macht es für den Chef noch schwieriger, dagegen vorzugehen.

Mitarbeiter werden häufig zu Tätern, wenn sie unsicher und unzufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind. Um dies zu verhindern, sollte die Unternehmenskultur entsprechend gestaltet sein, dass sich die Mitarbeiter

wohlfühlen und nicht mit fragwürdigen Mitteln gegen die Vorgesetzten revoltieren müssen.

### Hinweis

In dieser Arbeitsvorlage lernen Führungskräfte, wie sie mit Konflikten umgehen können:

[Konfliktmanagement: Konflikte erkennen und konstruktiv bewältigen](#)

### Nicht jedes Unternehmen von Mobbing betroffen

Generell ist die Unternehmenskultur ganz entscheidend, ob in einem Unternehmen Mobbing auftritt oder nicht. Mobbing entsteht zunächst im Kopf, bevor es ausbricht. Es gründet sich auf Antipathie, Neid, Frust oder Ähnlichem. Damit daraus wirkliches Mobbing wird, muss ein dafür „günstiges“ Umfeld im Unternehmen vorhanden sein. Ist ein solches vorhanden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Mobbing ausbricht. Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind prinzipiell solche Unternehmen besonders gefährdet, die der Unternehmenskultur und insbesondere der Personalpflege wenig oder gar keine Aufmerksamkeit schenken. Des Weiteren begünstigen folgende Faktoren Mobbing:

- **Überforderung:** Bei schlecht organisierter Arbeit oder dauerhaftem Personalmangel sind die Folgen Überforderung, Leistungsdruck und Stress. In einer angespannten Arbeitsatmosphäre wird bei Fehlern und Versäumnissen schnell ein Sündenbock gesucht.
- **Schlechte Arbeitsgestaltung:** Wenn Mitarbeiter ihre Qualifikationen nicht einbringen können oder die Arbeit wenig abwechslungsreich, sehr monoton und nicht ansprechend ist, wird ihnen langweilig. Das verführt dazu, dass sie ihren Frust an anderen auslassen.
- **Autoritärer Führungsstil:** Wenn alles „von oben“ diktiert wird und die Mitarbeiter keine Eigenverantwortung übertragen bekommen, werden sie unzufrieden. Ebenso schädlich wirkt es sich aus, wenn Konflikte mit Macht und nicht mit Verstand gelöst werden.
- **Fehlende Kommunikation:** Konflikte, die nicht angesprochen werden, können zu unterdrücktem Ärger führen, der sich dann in Attacken gegen andere entfacht. Auch wenn die Unternehmensleitung eine mangelnde Kommunikationspolitik pflegt, schürt das Unsicherheit und Ängste bei den Mitarbeitern, was zu Vertrauensverlust führt.

Mobbing richtet nicht nur bei den Betroffenen oft großen Schaden an, auch für Unternehmen ist der Psychoterror schädlich. Vor allem in Krisenzeiten kann sich kein Unternehmen Mobbing leisten. Die direkten und indirekten Kosten aufgrund von Mobbing sind enorm. Die Kosten entstehen durch:

- Produktionsstörungen,
- Qualitätsdefizite,
- Kosten für Aushilfskräfte,
- Kosten für Versetzungen, Kündigungen und Einarbeitungen,
- Verlust von qualifizierten Mitarbeitern,
- Imageschäden bei Kunden und in der Öffentlichkeit.

Die Menschen in den Unternehmen bieten in Zeiten von Globalisierung und wachsendem Konkurrenzdruck den entscheidenden Wettbewerbsvorteil, aber nur, wenn sie motiviert und leistungsbereit sind. Deshalb gilt es, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die eine optimale Persönlichkeits- und Leistungsentfaltung aller Beschäftigten sicherstellt. Das sorgt für ein positives Betriebsklima, was die Mobbing-Gefahr eindämmt.

### **Quellen und weiterführende Links**

Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): [Wenn aus Kollegen Feinde werden - Der Ratgeber zum Umgang mit Mobbing](#)

[BPTK-Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt](#)

[In der Krise boomt das Mobbing](#)

[Psychoterror als Führungsstil](#)

[Bossing - Schikane von oben](#)

[Personal-Profi: Wenn Führungskräfte zum Opfer werden](#)

[Petra Oberhofer]

### **Service**

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)