

TITELTHEMA KOLLEGEN

Emotionale
Analphabeten

Mobbing ist zu einer gefährlichen Epidemie geworden. Tun Chefs deshalb so selten was dagegen, weil sie häufig dafür verantwortlich sind?

VON LOUIS LEWITAN

Am Anfang meines Berufslebens bekam ich das Angebot, Assistent in der Geschäftsführung einer gemeinnützigen Einrichtung zu werden. Die Vorstellung, viel zu bewegen und Ideen einzubringen, war verlockend. Rasch aber erwies sich der vermeintlich freundliche Chef als cholerisch und manipulativ. Einzelne Mitarbeiter wurden umschmeichelt, andere vor versammelter Mannschaft herabgesetzt und lächerlich gemacht. Ich konnte nicht anders, als mich zu schämen. Für ihn – und für mich: Denn trotz meiner Empörung schwieg ich. Auch die anderen Kollegen schauten weg. Niemand zeigte sich solidarisch mit den Angegriffenen, Beschimpften. Keiner wagte zu protestieren. Nach drei Wochen ergriff ich die Flucht.

Jahre später wurde ich zum Ombudsmann einer internationalen Organisation bestellt. Als unparteiische Schiedsperson schlichtete ich nun Konflikte und ging Fällen von Mobbing nach. Mit meinem Amtsantritt kamen die vergessenen – um nicht zu sagen verdrängten – peinlichen Erinnerungen unvermittelt wieder hoch. Meine Erfahrungen von damals helfen mir noch heute, die Psychodynamik am Arbeitsplatz zwischen Opfer und Angreifer, zwischen Gemobbten und der mobbenden Gruppe, besser zu verstehen. Im Rückblick betrachtet, ging es immer um Stress infolge schlechter Führung und fehlender Kollegialität. Der Übergang von gesundem zu neurotischem bis zu pathologischem Verhalten von Menschen und Organisationen verläuft fließend und lässt sich nur schwer ändern. Im Laufe von drei Jahrzehnten bin ich als Coach und Berater überzeugt: Inkompetente Führung stresst, vergiftet das Arbeitsklima und ist eine Ursache für Mobbing.

In Zeiten radikalen Wandels ist die Fähigkeit, Druck auf der individuellen, gruppendynamischen und organisatorischen Ebene zu steuern, von existenzieller Bedeutung. Eustress (also guter, positiver Stress) beflügelt, macht gute Laune und treibt zu Höchstleistung an. Negativer Stress raubt den Schlaf, setzt die Leistungskraft herab und macht langfristig krank. Menschen erkranken am Arbeitsplatz, wenn die Balance zwischen fremder Anforderung und eigener Ressource gestört ist. Dauert die Überbeanspruchung lange, droht sie im Burn-out zu enden. Die Gefahren sind hoch bei sensiblen Personen mit Helfersyndrom, die sich nicht abgrenzen können, bei Idealisten, die an der Realität scheitern, bei Perfektionisten mit überhöhten Ansprüchen an sich selbst und bei Personen, die sich über die Arbeit definieren, in ihr aufgehen – und zuletzt an ihr zugrunde gehen.

Burn-out und Mobbing entwickeln sich nicht über Nacht. Es dauert Monate, bis ein Kollege am Ende keine Leistung mehr erbringen kann und aus dem Arbeitsleben ausscheidet. Es dauert lange, bis eine Person an Kollegen und Vorgesetzten derart verzweifelt, dass sie erkrankt. Körperlich und psychisch auszubrennen ist nicht Folge von Mimosenhaftigkeit oder mangelnder Willensstärke. Burn-out und Mobbing entstehen dort, wo Führung und Kollegen kollektiv versagen.

Hobbes' Annahme »Der Mensch ist dem Menschen ein Wolf« und Goethes Standpunkt »Edel sei der Mensch, hilfreich und gut« offenbaren die Höhen und Abgründe menschlichen Seins. Zum besseren Verständnis, wozu der Mensch fähig ist, genügt es, die reale Welt am Arbeitsplatz psychologisch unter die Lupe zu nehmen.

Das humanistische Menschenbild, mit dem sich Unternehmen gern schmücken, erweist sich bei näherer Betrachtung nicht selten als Wunschvorstellung. Das Arbeitsleben ist auch geprägt von Angst, Neid und Misstrauen. Mit zunehmender

Erfahrung wachsen meine Zweifel daran, dass der Mensch im digitalen Zeitalter tatsächlich nach persönlichem Wachstum strebt. Die Idee, jeder und jede wolle sich verwirklichen, dürste nach Fortbildung, strebe Autonomie an und sei offen für Veränderungen, ist ein Irrglaube. Tatsache ist, dass viele Mitarbeiter keine Karriere anstreben und viele Manager nicht gewillt sind, die eigene Komfortzone zu verlassen. Es ist eine Illusion, zu glauben, jeder Betriebsangehörige wolle Bestleistung erbringen. Im Gegenteil: Viele fürchten sich vor Wandel, Volatilität und Agilität. Sie wünschen sich: klare Verantwortlichkeiten, geregelte Arbeitsprozesse und ein stabiles Einkommen. Gerade in Zeiten radikalen Wandels und technologischer Umwälzung erweist sich der Wunsch nach Kontinuität und Solidarität zunehmend als frommer Wunsch. Und je größer die Diskrepanz zwischen Erwartung und Erfüllung, desto größer der Stress.

In Gesprächen mit Führungskräften höre ich immer wieder Aussagen wie: »Die Mitarbeiter jammern«, »sie sind gierig«, »sie sind faul«. Psychische Belastungen werden bagatellisiert, Leistungsschwäche isoliert. Stress wird als Willensschwäche umgedeutet, als Defizit einer Problempersönlichkeit abgetan. Dies verkennt die komplexe Dimension des Problems. Berufsbedingter Stress ist keine Privatsache. Wenn ein Kollege infolge von psychischer Erkrankung oder Mobbing ausfällt, wird nach dem Entgeltfortzahlungsgesetz das Gehalt fortgezahlt, Kollegen müssen einspringen und Überstunden leisten, Ersatz muss eingearbeitet werden. Der volkswirtschaftliche Schaden ist immens, die jährlichen Krankheitskosten für psychische Erkrankungen schnellten 2017 auf 44,4 Milliarden Euro hoch, Tendenz steigend. Aus dem BKK Gesundheitsreport 2018 geht hervor, dass der Anteil psychischer Erkrankungen bei Arbeitsunfähigkeit in den vergangenen vierzig Jahren von zwei Prozent auf 16,6 Prozent gestiegen ist.

Viele Führungskräfte sprechen sich von ihrer Verantwortung frei, indem sie Stress als persönliche Schwäche fehlinterpretieren – ein Abwehrmechanismus, der der eigenen Entlastung dient. Die Schuld für Fehler, Mobbing und psychische Erkrankungen wird bei anderen gesucht.

Firmen und Unternehmen sind fragile soziale Gebilde. Den Kunden als Produkt und Datensatz zu analysieren fällt den daten- und zahlenaffinen Chefs der neuen Generation leicht. Sie in den Mitarbeiter einzufühlen, ihn zu inspirieren und zu überzeugen fällt hingegen selbst guten Managern schwer. Ihnen fehlt es weder an Fachkompetenz noch an analytischem und technologischem Sachverstand. Es mangelt ihnen am Psychologischen im Denken, an der Weite im Herzen, an der Klarheit im Handeln. Es bleibt die Frage, warum es so vielen Managern nicht gelingt, wirksam zu kommunizieren, Konflikte zu lösen, tragfähige Arbeitsbeziehungen herzustellen. Für viele Vorgesetzte, die ich gecoacht habe, ist der Mitmensch eine Blackbox: kaum zu ergründen und schwer zu führen.

Der Grund ist, dass Menschenkenntnis und psychologisches Wissen auf der Führungsetage nur begrenzt vorhanden sind. Je mehr die Arbeitsprozesse digitalisiert, standardisiert, automatisiert werden, umso häufiger steigen emotionale Analphabeten ohne Personalerfahrung in die Führung auf. Sie steigen allein aufgrund ihrer Fachexpertise auf. Ihre Empathie ist schwach ausgeprägt, ihr Interesse an Mitarbeitern dient dem Zweck, den eigenen Erfolg zu sichern. Wissensträger ohne sozial-emotionale Intelligenz eignen sich nicht als Führungskraft. Zusammen unter Druck zu arbeiten erfordert Empathie, die Fähigkeit, die eigenen Gefühle zu steuern, Konflikte zu

lösen. In gesunden Unternehmen sind Burn-out und Kollegialität Chefsache. Kompetente Vorgesetzte gehen Stressfaktoren auf den Grund. Chefs müssen erst einmal zuhören. Unabhängig von Position, Ansehen und Gehalt sind Menschen aufeinander angewiesen, wenn sie Erfolg haben wollen. Partnerschaftliche Beziehungen zwischen Führung und Belegschaft sind nötig, aber auch Kollegialität unter den Mitarbeitern. Emotionale und soziale Grundkompetenzen lassen sich entwickeln und mit Coaching vertiefen. Wer dies als Führungskraft versäumt, ist letztlich zum Scheitern verurteilt.

Viele erfolgreiche Menschen in Führungspositionen halten Persönlichkeitsentwicklung, Coaching und Führungstraining zwar für sinnvoll und gut – aber lieber für andere. In Wirtschaftsunternehmen wird deutlich mehr über Gewinnmargen und Kosten geredet als über Frustration, Erschöpfung und Unentschlossenheit. Viele Verantwortliche tun sich schwer, über eigene Gefühle und die der Mitarbeiter zu sprechen. Man spricht über Fakten und Daten und schweigt über Stress und Streit. Gründliches Nachdenken über das eigene Tun, über tabuisierte Gefühle wie Ratlosigkeit und Überforderung, über Motive und Abwehrmechanismen ist nicht leicht. Noch schwerer fällt es, sich selbst reinen Wein einzuschenken und eigene Defizite zu reflektieren.

Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen aus angeblichen Kostengründen die Selbstreflexion nicht gefördert, sondern lediglich als isoliertes Instrument bei einigen wenigen Auserwählten eingesetzt wird. So kommt es, dass Überehrgeizige, die das Personal verausgaben, und Bürokraten, die auf einer emotionalen Schmalspur kriechen und alles reglementieren, dass Narzissten, die nach Zuspruch hecheln, und Machtmenschen, die aus Mitarbeitern Untertanen machen, ungeschoren davonkommen. Ihre Unwilligkeit, sich mit eigenen Defiziten zu befassen, lässt sich nicht mit Kraftsport und Jogging ausgleichen. Man kann sich zeitweise selbst aus dem Weg gehen, aber nicht langfristig. Uneingestandene Ängste und Nöte tauchen spätestens im Schlaf auf, wenn der Wille sie nicht aufhalten kann. Selbstreflexion ist kein

Luxus, sondern eine Notwendigkeit. Wer nicht willens ist, sich über das eigene Führungsverhalten gründlich Gedanken zu machen, sollte kein Personal führen. Wer nicht im Kontakt mit sich ist, kann nicht im Kontakt mit den Kollegen sein.

Elegant formulierte PR-Texte gaukeln vor, zufriedene Mitarbeiter seien das höchste Gut eines jeden Unternehmens. Wenn dem wirklich so wäre, stiegen die Zahl der psychischen Erkrankungen in der Arbeit und das subjektive Stressempfinden nicht Jahr für Jahr besorgniserregend an. Eine repräsentative Online-Umfrage aus den deutschsprachigen Ländern vom »Bündnis gegen Cybermobbing« von 2018 ergab, dass 30 Prozent der 4000 Befragten bereits Opfer von Mobbing waren, Tendenz steigend. Laut ver.di sind etwa 1,8 Millionen Erwerbstätige von Mobbing betroffen, und in mindestens der Hälfte aller Fälle sind Vorgesetzte verantwortlich oder beteiligt.

In meinen Interviews mit Mobbern treten typische Muster auf:

1. Zwischen der einen Person, die danach trachtet, ihr Opfer zu demütigen, seelisch zu brechen, sozial zu isolieren, und der anderen, die unfreiwillig die Rolle des Opfers einnimmt, besteht ein Machtgefälle. Ob aus Angst, fehlendem Selbstbewusstsein oder finanzieller Abhängigkeit – Passivität, Hilflosigkeit und Unterwürfigkeit des Gemobbten bestärken den Mobber darin, seine vorsätzlichen Angriffe zu wiederholen.

2. Der Angreifer, bedingt durch verzerrte Selbstwahrnehmung, begreift sich selbst als Opfer. Im Sinne einer Verkehrung ins Gegenteil sieht er sich moralisch im Recht. Rationalisierung im Sinne einer Selbstrechtfertigung erlaubt es dem Täter, seine Missetaten als legitim zu deklarieren und sich so gegen Kritik zu immunisieren.

3. Das Fehlen von Kollegialität ermöglicht das Gedeihen von Ausgrenzung, Benachteiligung und Schikanen. Erklärtes Ziel des Mobbers ist es, eine Person in ein Opfer zu verwandeln, sein Ansehen zu diskreditieren, es sozial zu isolieren, seine Leistungen zu minimieren und seine psychophysische Gesundheit zugrunde zu richten. Der Mobber zerstört einen Menschen. Wenn unter Duldung von Kollegen und Chefs der Arbeitsplatz zum rechtsfreien Raum verkommt, kann sich die psychische Deformation Einzelner in Form von Willkür und Bosheit kollektiv ausbreiten. Das Schweigen und Wegschauen von Mitwissern stimuliert die Allmachtsfantasien der Mobber regelrecht.

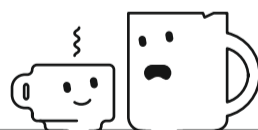
Was erlebt der Gemobbte? Schreckliches. Es bedarf der Geduld und Beharrlichkeit, um eine traumatisierte Person in die Lage zu versetzen, ihre Gefühle und Gedanken preiszugeben. Die Erzählungen sind je nach Schweregrad zeitlich ungeordnet, ungenau und bruchstückhaft. Aus Interviews mit Mobbing-Opfern komme ich zu zwei Schlussfolgerungen. Erstens: Die angegriffene Person erlebt den Täter als übermächtig, weil dieser jede Form von Kompromiss ausschließt und keine Konfliktlösung anstrebt. Zweitens: Gemobbte erleben Mobbing nicht als ein isoliertes Geschehen, eine vorübergehend gestörte zwischenmenschliche Beziehungsdynamik. In Interviews habe ich gelernt, dass Mobbing als Totalversagen des Arbeitgebers und vor allem der Kollegen empfunden wird. Im besten Fall erfahren die Opfer, wie Unrecht geduldet, im schlimmsten, wie es gefördert wird. Und je mehr Angreifer sich an den Untaten beteiligen, desto stärker wächst auf der Seite des Opfers die lähmende Angst. Wie bei einer Treibjagd fühlt sich die gemobbte Person psychisch gehetzt, bis sie, innerlich zerbrochen, krankheitsbedingt aus dem Arbeitsverhältnis ausscheidet.

Ich wiederhole: Mobbing in Organisationen kann nur stattfinden, wenn Führungskräfte die Fürsorge sträflich vernachlässigen. Dass sie nicht

zur Rechenschaft gezogen werden, wenn vor ihrer Nase Mitarbeiter gegängelt werden, ist kein Versäumnis, sondern ein fundamentaler Fehler – moralisch und finanziell. Ethisch betrachtet, ist es die Pflicht eines jeden, bei Mobbing einzuschreiten. Wer seine Arbeitskraft in den Dienst einer Firma stellt, hat das Recht, vor persönlichen Angriffen und Diskriminierung durch Vorgesetzte und Kollegen geschützt zu werden. Wird das justiziable Verhalten nicht unterbunden, verletzt der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht. Diese Unterlassung erfüllt laut Paragraph 223 Strafgesetzbuch den Tatbestand der Körperverletzung und kann mit einer Geldstrafe, in schweren Fällen mit Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren geahndet werden.

In der Industrie 4.0 kommunizieren intelligente, vernetzte Objekte und Produkte, entlang der Wertschöpfungskette, autonom und optimal. Ob Geschäfts-, Produktions- oder Betriebsprozesse – alles wird transformiert, optimiert, auf smart getrimmt. Die anfängliche Hoffnung, durch digitale Effizienz mehr analoge Freizeit zu haben, erweist sich als Illusion. Mit den Möglichkeiten, »kostenlos« zu simsen, streamen und surfen, schafft sich der Mensch dank dieser Kommunikationskanäle ein Mehr an Kommunikation – und dadurch ein Mehr an Abhängigkeit und Erreichbarkeit.

Maschinen lernen konstant hinzu, bei Kollegen und Vorgesetzten sind Zweifel angebracht. Was die künstliche Intelligenz inzwischen mühelos beherrscht, können Menschen noch lange nicht: klar, umfassend und transparent miteinander kommunizieren, Bedarfe ermitteln und Engpässe antizipieren. Trotz intelligenter Lösungen und Big ANZEIGE



Titelthema: Kollegen

Mein Freund im Bundestag
Politik, Seite 8

Wie entsteht Mobbing?
Recht & Unrecht, Seite 14

Konkurrenzkampf im Tor
Fußball, Seite 20

Der Konferenzoptimierer
Wirtschaft, Seite 24

Die Geschichte des Kollegen
Wissen, Seite 35

Kollegen aller Art
Infografik, Seite 38

Erotik am Arbeitsplatz
Feuilleton, Seite 41

Die Jünger Jesu als Kollegen
Glauben & Zweifeln, Seite 50

Eine Lehrerin wütet gegen Kollegen
Z – Zeit zum Entdecken, Seite 57

Protokoll einer Polizistin
ZEITmagazin, Seite 26

DIE ZEIT
VERBRECHEN
DER KRIMINALPODCAST

EIN PODCAST ÜBER VERBRECHEN –
UND WAS SIE ÜBER DIE
MENSCHHEIT ERZÄHLEN
JETZT ANHÖREN:
www.zeit.de/verbrechen

Illustration: Lea Dohle

Data kochen in der Smart Factory die Emotionen hoch wie zur Steinzeit. Mit Sorge beobachte ich, wie in Teams die Bedeutung von Persönlichkeit und Charakterstärke in den Hintergrund rückt. Früher tanzte man um das Goldene Kalb, heute wird der technologische Fortschritt zum Götzchen erhoben. Zwischenmenschliche Konflikte können aber nicht mit Algorithmen gelöst werden, und Avatare können Empathie allenfalls vortäuschen. Emojis ersetzen keine Anteilnahme. So betrachtet, ist die Erkenntnis des Sozialphilosophen Martin Buber, »alles wirkliche Leben ist Begegnung«, heute aktueller denn je.

Louis Lewitan ist Psychologe, Management-Berater und Autor des Buches »Stressless: Das ABC für mehr Gelassenheit in Job und Alltag«