

# A

Am Ende landete sie in der Psychiatrie. Noch heute fragt sie sich, wie ein einziger Mensch es schaffen konnte, sie so weit zu bringen. Svenja, 28, galt als erfolgreiche Nachwuchsmanagerin. In ihrer Freizeit Marathon, in der Kantine ging sie immer zur Salatbuffet. Sie war der Liebling ihrer Chefin. Darfte mit zu den wichtigen Meetings, bekam viel Verantwortung und noch mehr Aufmerksamkeit.

Die Veränderung kam schleichend. Die Chefin nickte ihr auf dem Flur nur noch kurz zu, in die Meetings gingen jetzt andere mit, meist jüngere Kollegen. Vielleicht eine kleine atmosphärische Störung, beruhigte sich Svenja anfangs.

Mit der Zeit landeten immer kompliziertere Fälle auf ihrem Tisch. Eine Herausforderung oder schon Schikane? „Das wird schon wieder“, tröstete sie ihr Freund, „zeig deiner Chefin einfach, wie gut du bist.“ Also ging Svenja jetzt auch am Wochenende ins Büro, ackerte alles weg. Und als sie am Ende des Monats zur Chefin einbestellt wurde, hoffte sie auf ein Lob. „Ein bisschen wie ein kleines Kind, das um die Liebe seiner Eltern bettelt“, erinnert sie sich. Doch statt warmer Worte gab es hochgezogene Augenbrauen und die Frage: „Sagen Sie, warum sind Sie eigentlich so langsam, dass Sie ständig Überstunden machen müssen?“

Svenja versprach, schneller zu werden. Obwohl der Ton zwischen ihr und der Vorgesetzten von Tag zu Tag kühler wurde, hoffte sie noch immer. „Das war wohl ziemlich naiv. Ich hätte damals um Hilfe bitten sollen, aber ich hatte Angst, dass meine Chefin dann erst recht sauer wird“, erinnert sie sich.

Tatsächlich wurde nichts besser. Kurz vor Weihnachten 2018 kam der ultimative Schlag – die Personalabteilung schickte eine Abmahnung. Wegen einer Winzigkeit, wie Svenja sagt. Doch es reichte, um ihr labiles System zum Einsturz zu bringen: „Ich habe mich nur noch auf dem Boden zusammengerollt und gewimmert.“ Nervenzusammenbruch und schwere Depression – bis heute ist Svenja nicht wieder arbeitsfähig.

Krankheitsursache: Chef. Diagnose: Machtmissbrauch. Kaum eine Person hat einen so großen Einfluss auf unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit wie der Vorgesetzte – vermutlich noch nicht mal der eigene Partner. Millionen Menschen in Deutschland verbringen mehr Zeit im Job als mit Freunden oder der Familie. Wie es bei der Arbeit aussieht, welcher Ton dort herrscht, welche Umgangsformen, das bestimmt in

Wolfgang\*, 34. Ex-Abteilungsleiter einer Verpackungsfirma

„Der neue, junge Betriebsleiter sagte: Ich muss Kosten sparen. Helfen Sie mir, die Leute billig loszuwerden. Dann brauchen Sie sich um ihren eigenen Job keine Sorgen zu machen.“ Er habe eine Liste mit Namen älterer Kollegen. Das sei mit mir nicht zu machen, sagte ich. Da wurde er sauer, gab mir Strafarbeiten. Es hagelte Abmahnungen wegen Kleinigkeiten – dann die fristlose Kündigung. Ich bin vors Arbeitsgericht und mit viel Geld abgefunden worden. Der Betriebsleiter war bald weg.“



großen Teilen unser Leben. Im Guten wie im Schlechten. „Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie Beschäftigte ihren Vorgesetzten erleben und wie es ihnen gesundheitlich geht“, sagt Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität in St. Gallen. Und auch wenn es nicht immer gleich in Mobbing oder Psychoterror ausartet, ist klar: Mitarbeiter kränken, verstummen und verkümmern unter miesen Chefs.

Erstmals hat das Wissenschaftliche Institut der AOK untersucht, wie sich Unternehmens- und Führungskultur auf den Krankenstand in Betrieben auswirken.

\*Name von der Redaktion geändert



## Das Klima im Büro entscheidet über unser Wohlbefinden

Das Ergebnis: Ist das Verhältnis zwischen Boss und Mitarbeitern getrübt, dann fehlen diese im Schnitt 19,6 Tage und damit mehr als doppelt so häufig wie zufriedene Kollegen. Es lässt sich sogar nachweisen, dass Vorgesetzte ihre Krankenstände wie eine Bugwelle von einer Abteilung in die nächste schieben, wenn sie Verantwortung und Zuständigkeit wechseln. So hat der VW-Konzern vor Jahren Vorgesetzte, deren Bereich hohe Krankheitsraten aufwies, probeweise in Abteilungen mit niedrigen Fehlzeiten versetzt. Das niederschmetternde Resultat: Die verhaltensauffälligen Alphatiere hatten nach nur einem Jahr den niedrigen Kranken-

stand ihres neuen Teams auf das hohe Niveau ihres früheren Zuständigkeitsbereichs hochgefahren.

Führungskräfte gehören zu den größten gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz, wie stark ihre Wirkung ist, weiß Reinhild Fürstenberg von der Hamburger Unternehmensberatung Fürstenberg Institut. „Leider ist den meisten Führungskräften aber überhaupt nicht klar, wie gravierend ihr Einfluss auf die Gesundheit ihrer Leute sein kann.“

Immerhin zwei Drittel der Angestellten halten ihren Chef für charakterlich und fachlich ungeeignet. Und 14 Prozent aller Vollzeitbeschäftigten in Deutschland >

## „Schikanen nicht aussitzen“



Günther Kollenda leitet eine Mobbing-Selbsthilfegruppe in Elmshorn

**H**err Kollenda, seit fast 20 Jahren kommen Menschen zu Ihnen, die Ärger mit ihrem Chef haben. Was hat sich seitdem verändert?

Nicht viel. Ich bekomme nach wie vor jeden Monat bis zu 70 Anrufe von Hilfesuchenden. Unsere zweiwöchentlichen Treffen sind immer voll.

**Reichen ein paar fiese Kommentare vom Vorgesetzten als Grund, sich bei Ihnen zu melden?**  
Falsch ist jedenfalls, die ersten Schikanen auszusitzen. In der Hoffnung, es verschwinde von alleine. Das ist nach meiner Erfahrung fast nie der Fall. Besser ist es, gleich zu handeln, den Betriebsrat einzuschalten, zur Berufsgenossenschaft zu gehen oder zu uns. Viele Firmen setzen darauf, dass die Mitarbeiter sich nicht informieren, ihre Rechte nicht kennen, sich einschüchtern lassen oder schnell kündigen.

**Was tun Sie für die Betroffenen?**

Sie bekommen Zuspruch durch die Gruppe, bei vielen liegt das Selbstbewusstsein am Boden. Und wer zu uns kommt, muss keinen Gang mehr allein tun. Wir begleiten die Betroffenen zu Schlichtungsgesprächen bei ihrem Arbeitgeber oder zum Arbeitsgericht. **Sie bemängeln auch, dass die Krankenkassen nicht aktiv werden.**

Ja, wenn eine Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz vorliegt, müssten die Krankenkassen dies der betreffenden Berufsgenossenschaft melden, damit sich die Situation schnell bessert. Das passiert leider viel zu selten. So bleiben die Kosten, die durch sehr lange Krankenschreibungen bis hin zur Berufsunfähigkeit entstehen, an der Versicherten-gemeinschaft hängen. ➤

**Viktoria\*, 55. Bissler in einem Staatsvorsteher**

„Die Öffentlichkeit hält meinen Ex-Chef für ein Genie. Für mich ist er ein Psychopath mit schlimmen Wutausbrüchen. Er macht einzelne Musiker gezielt vor versammelter Mannschaft fertig, es herrscht ein Regime von Angst und Schrecken. Ich konnte die Proben irgendwann nur noch mit Alkohol erfrühen, dann kamen Depressionen, und schließlich musste ich wegen Suizidgefahr in die Klinik.“

**Sabine\*, 53. Mitarbeiterin einer großen Wohnungsfirma**

„Ich arbeite seit 27 Jahren hier, habe schon neun Abmahnungen bekommen. Einige wurden mir sogar während meiner Krankenschreibung nach Hause gebracht. Man wollte mich kleinkriegen. Aber ich habe alle E-Mails aufbewahrt und kann belegen, dass das Bessing war. In meinen Augen ist es ein Verbrechen.“

haben innerlich gekündigt. Sie leisten nur noch Dienst nach Vorschrift und fehlen deutlich häufiger als ihre Kollegen. Kranke, unzufriedene Mitarbeiter kosten Unternehmen sehr viel Geld. Es fängt damit an, dass Leute ihre Motivation und Einsatzbereitschaft morgens beim Pförtner abgeben und sie erst abends auf dem Nachhauseweg wieder einsammeln. Das Meinungsforschungsinstitut Gallup glaubt, dass diese Arbeitnehmer die deutsche Volkswirtschaft zwischen 77 und 103 Milliarden Euro im Jahr kosten.

Bei Carolin\* zeigten sich die Schwierigkeiten schon in der Probezeit. Als sie in einer kleinen Hamburger Rechtsanwaltskanzlei anfang, wurde sie von der Kollegin ignoriert, die sie einarbeiten sollte. Sie bekam keine Infos, nur ein Buch zum „Einlesen“. So ging das wochenlang. Und ihr Chef machte mit: „Ich bin doch hier nicht der Erklärbar“, war alles, was er sagte, als Carolin ihm das Problem schilderte. Statt die Kollegin zur Rede zu stellen, ging er mit ihr allein essen und ließ Carolin demonstrativ stehen. Nach zwei Monaten musste die 46-jährige wegen eines Infekts zu ihrer Hausärztin und brach im Sprechzimmer weinend zusammen. „Ich merkte plötzlich, es ist nicht der Infekt, sondern mein Chef, der mich krank gemacht hat. Er hat mein Selbstbewusstsein zerstört. Ich fühlte mich unfähig und nutzlos“, erzählt sie. Die Hausärztin verschrieb Carolin eine Interventionstherapie wegen akuten Mobblings. Heute ist die alleinerziehende Mutter wieder gesund und hat einen neuen Job bei der Kirche. „Hier fühle ich mich willkommen!“

**V**iel zu lange haben Unternehmen die Qualität ihrer Führungskräfte an Quartals- oder Jahreszahlen gemessen. Belohnt wurden allein Effizienz und Zielerreichung. Durchgesetzt haben sich vor allem Typen mit einem hohen Maß an Narzissmus und Rücksichtslosigkeit. Psychologen haben herausgefunden, dass Menschen mit diesen Charaktermerkmalen es besonders oft bis in den Vorstand schaffen. In seinem Buch „Psychopathen – was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann“ führt der britische Professor Kevin Dutton eine Liste auf, in welchen Berufen die meisten Psychopathen sitzen. Der CEO landet auf Platz eins. Diese Oberchefs müssen häufig Entscheidungen gegen den Willen anderer treffen, Gefühle außen vor lassen.

An der Führungskultur in den Firmen hat sich in den vergangenen zehn Jahren viel verändert. Schreiende, tobende und mit schweren Schlüsselbündeln werfende Vorgesetzte sind nahezu ausgestorben. Offensichtliches Schubsen und Knechten gilt als unfair, stattdessen klatscht man sich ab zur Begrüßung und wirft einander lockere Sprüche zu. In vielen Abteilungen gibt es das flächendeckende Du. Es wird „agil“ gearbeitet, in Flex-Offices mit Vertrauensarbeitszeit. Aufgaben werden nicht mehr zugewiesen, sondern die Mitarbeiter müssen sich ihre Arbeit selbst „ziehen“. Können ihre Projekte in

„Sprints“, in überschaubare Phasen einteilen und eigenständig organisieren. Selbst klassische Konzerne versuchen, Start-up-Vielfalt in den Büroalltag zu bringen. Freiheit statt Autorität ist das neue Motto.

Die Hochleistungsangestellten werden mehr und mehr zu Unternehmern im Unternehmen – frei, bisweilen auch vogelfrei. Risiken, die bisher die Firmen trugen, werden nun auf die Helegschaften verlagert. Wie der Einzelne mit der neuen Freiheit klarkommt, wie er den Stress abbaut, bleibt ihm überlassen.

Gesünder gemacht haben die neuen Umgangsformen die Mitarbeiter nicht. Von 11 auf 17 Tage im Jahr erhöh-

schrieben, musste ich gleich bei ihm strammstehen. Das sollte ich doch bitte unterlassen. Ich hatte einen Schreibtisch mit dem Rücken zur Tür, er hat sich oft von hinten angeschlichen, gelauscht und meinen Bildschirm gescannt. Irgendwann war ich ein nervliches Wrack, ich bin jedes Mal zusammengerückt, wenn irgendwer das Zimmer betreten hat. Da hat es mir auch nichts genutzt, dass ich den neuen Chef duzen durfte und dass unser Unternehmen Achtsamkeits- und Yogakurse angeboten hat.“

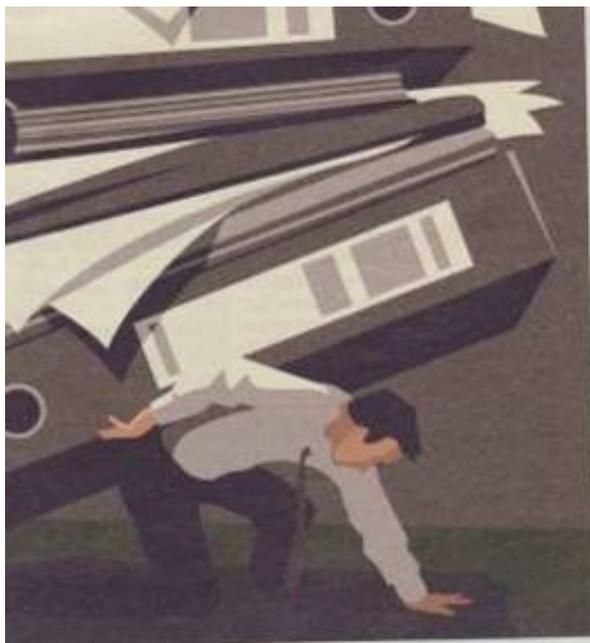
Viele leiden still, andere versuchen sich gegenseitig zu stützen, in Gesprächskreisen, in Selbsthilfegruppen.

te sich seit 2006 die Zahl der Krankentage je Krankenkassenmitglied. Und die Zahl der psychisch bedingten Fehltag hat sich zwischen 2007 und 2017 mehr als verdoppelt – von knapp 48 Millionen auf rund 109 Millionen Krankentage im Jahr. Moderne Büroarbeit ist auf ganz andere Weise gefährlich für die Gesundheit als beispielsweise einst die Schufterei unter Tage. Heute droht keine Staublunge mehr, dafür Depression und Burnout.

**M**areike\*, Sachbearbeiterin in einem Pharmaunternehmen, erzählt: „Ich habe neun Jahre sehr selbstständig gearbeitet, dann kam ein neuer Chef – und mit ihm die modernen Zeiten. Plötzlich hatte ich keine persönliche E-Mail-Adresse mehr, sondern nur noch einen Sammelaccount, den er ständig überwachte. Hatte ich mal einen privaten Satz an die Kollegen ge-

Ein schlichter Raum im fünften Stock des Gesundheitszentrums von Elmshorn. 23 Stühle stehen im Kreis, für 18 Frauen und fünf Männer. Sie kommen aus Pinneberg, Hamburg und Wedel. Ein paar jüngere, die noch am Anfang ihres Berufslebens stehen, und viele ältere. Die Verkäuferin sitzt neben dem Banker, die Pharmareferentin neben dem Gärtner. Sie treffen sich jeden ersten und dritten Dienstag im Monat abends um sieben.

„Hallo, ich bin Uwe“, gerade aus der Reha zurück.“  
„Wie geht's dir, Uwe?“ – „Der Arzt sagt, ich muss in Frührente, das Herz, aber ich will nicht aufs Abstellgleis.“  
Uwe, Anfang 50, ist ein Macher, kein Kriecher. Schon einmal hat er sich zurück in den Job gekämpft. Das war vor fünf Jahren, als ihn seine Chefin loswerden wollte und er sie nur mit doppeltem und dreifachem Arbeitseinsatz von sich überzeugen konnte. An den Wochenenden, beim Sommerfest. Immer war Uwe da. Er gewann den Respekt seiner Chefin zurück – und ▶



ruinierte seine Gesundheit. Im Oktober vergangenen Jahres kippte er um. Nach der Arbeit, ohne jede Vorwarnung. Das Herz, ein Klappenfehler, unheilbar, organische Ursachen nicht feststellbar. „Der Arzt meint, es sei der Stress, chronische Überlastung“, erzählt er. „Mein Leben brach von einer Minute auf die andere zusammen.“

„Danke, Uwe. Ilona“, wie ist es bei dir?“ Ilona, Verwaltungsangestellte bei einer kleinen Behörde, rückt mit den Schultern. Bei ihr geht es nur noch ums Geld – das Verhältnis zum Chef ist nicht zu reparieren. Sie will Schmerzensgeld und eine Abfindung für 25 Jahre Behördendasein. „Jetzt bin endlich mal ich dran. Jahrelang habe ich mich geduckt, habe alles mit mir machen lassen. Damit ist Schluss!“ Kommende Woche hat sie den nächsten Termin bei ihrem Anwalt.

Bei Richtern sind Arbeitsrechtsprozesse nicht sehr beliebt. Von außen ist schwer nachvollziehbar, was genau passiert ist. Wer wann was gesagt oder getan hat. Wann sind es nur larmoyante Mitarbeiter mit überzogenen Ansprüchen oder arbeitsscheue Drückeberger, und wo stimmt die Version vom Choleriker-Chef mit sadistischen Zügen? Wie dicht Exzellenz und Exzess gerade bei erfolgreichen Chefs beieinanderliegen können, lässt sich bei Tania Singer, Direktorin am Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig, beobachten. Die Professorin ist mit ihren Forschungen zu Empathie und Mitgefühl weltberühmt geworden.

**Sebastian\*, 37, war in der Finanzbuchhaltung einer Kreuzfahrtagentur.**

„Ich arbeite in einem jungen Team, hatte immer super Feedback. Nach acht Jahren änderte sich plötzlich die Stimmung. Meine Leistung genügte dem Chef nicht mehr. Das machte mich müde, belastete meine Familie. Aus Verzweiflung habe ich an die Geschäftsführung geschrieben und um Hilfe gebeten. Zwei Tage später hatte ich die Kündigung.“

## Oft schweigen die Betroffenen

Viele ihrer Mitarbeiter empfanden diese Auszeichnungen als absurd, sie erlebten Singer als choleric und einschüchternd. Als jemanden, der jeden leisen Widerspruch übel und persönlich nimmt. Ein Gang in Singers Büro, sagen sie, begann oft mit einem dumpfen Angstgefühl und endete mit einem Abgang unter Tränen. Aber die geknechteten Nachwuchswissenschaftler verbündeten sich. Sie suchten die Öffentlichkeit, machten das von Angst beherrschte Betriebsklima publik, schilderten Demütigung, Demontage und Degradierung. Die Max-Planck-Gesellschaft setzte eine Untersuchungskommission ein. Im Dezember 2018 musste Singer gehen.

Eine Ausnahme – die überwiegende Zahl der Fälle dringt nicht nach außen, meist schweigen die Betroffenen aus Scham oder suchen sich still und leise einen neuen Job. Wer Ärger mit dem Chef hat, wird schnell zum Einzelkämpfer und mit der Zeit zum Außenseiter in der Firma. Die Gestrauchelten badern mit sich selbst, nur selten ergreifen sie die Initiative, zumal viele der Attacken schwer nachweisbar sind. Abfällige Bemerkungen fallen meist hinter geschlossenen Türen, misbilligende Blicke sind kaum belegbar.

**D**och langsam bewegt sich etwas. Früher, als für jeden Job zehn Kandidaten auf der Reservebank saßen, konnten es sich Firmen leisten, Leute zu verschleifen. Heute, wo nahezu Vollbeschäftigung herrscht, ist das schwieriger geworden. Ob Lufthansa, Deutsche Bahn oder Telekom – viele Unternehmen lassen mittlerweile die Vorgesetzten auch von ihren Untergebenen beurteilen. Bei der Lufthansa läuft das Feedback-Instrument noch auf freiwilliger Basis. Im vergangenen Jahr nutzten es immerhin 300 der insgesamt 1000 Chefs des Konzerns. Neben standardisierten Bewertungskriterien wie „Geht mit Geld um, als käme es aus der eigenen Tasche“, gibt es auch offene Fragen, bei denen die Mitarbeiter eigene Kritik formulieren können.

„Die Ruchlosigkeit des harten Hundes hat sich überlebt“, glaubt der ehemalige Personalchef der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger. Künftig werden nur diejenigen Menschen führen können, die auch von ihren Leuten akzeptiert werden und ihnen Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringen. ▶



Es gibt kein typisches Opfer, stellt Silke Gronwald bei ihren Recherchen fest. Mobbing am Arbeitsplatz trifft auch starke und selbstbewusste Menschen. Lennart Gübel zeichnete die Illustrationen.