



Offener Umgang: Bei unerschwelligen Spannungen sollte der Vorgesetzte nicht wegschauen.

Foto: Visum

Mobbing ist Chefsache

Mobbing am Arbeitsplatz – die meisten Beschäftigten glauben, das könne nur konflikt-scheue Menschen treffen, die zu introvertiertem Verhalten neigen. Doch eine aktuelle Studie räumt mit diesen Vorurteilen auf: Weder die psychologische Disposition noch der Zufall entscheiden darüber, wer Opfer einer Mobbingattacke wird – es kann prinzipiell jeden Beschäftigten treffen. Denn zentral für die Häufigkeit von Mobbing ist das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Chef. Das haben Wissenschaftler des Arbeitsbereichs „Wirtschafts- und Sozialpsychologie“ der Freien Universität Berlin in einer Befragung von über 4000 Arbeitnehmern herausgefunden.

Als Studienobjekte dienten dem Psychologen Jens Eisermann Behördenmitarbeiter aus zwei Bundesländern. „Wir konnten feststellen, dass in Abteilungen mit einer günstigen Beziehung zum direkten Vorgesetzten nahezu niemand angegeben hat, Opfer einer Mobbingattacke geworden zu sein“, sagt Eisermann. In Abteilungen hingegen, wo Mitarbeiter mit der Betriebsführung unzufrieden sind, hätten sich die Vorfälle geradezu geballt.

Offt ist der Chef sogar der Aggressor

Dieser Befund wirft so manche Klischees über den Haufen: Etwa die Vorstellung, Mobbing spiele sich zwischen hierarchisch gleichgestellten Mitarbeitern ab, die ohne das Wissen des Abteilungsleiters agierten. In Wahrheit hat sich gezeigt, dass sogar in 50 Prozent der Fälle der Chef der primäre Aggressor ist. „In weiteren 20 Prozent ist der Vorgesetzte an den Schikanen zumindest beteiligt. Und bei den letzten 30 Prozent konnten wir feststellen, dass der Vorgesetzte nichts von den Mobbingattacken wusste, was im Umkehrschluss heißt, dass er das soziale Gefüge in seiner Abteilung nicht kennt. Der Ball liegt also auf alle Fälle im Spielfeld der Chefs.“ Eisermann folgert daraus: Das Problem kann ohne die Führung nicht gelöst werden.

Der Psychologe will mit der Studie keine moralischen Urteile fällen, sondern ein neues unternehmerisches Problembewusstsein entwickeln. Oft sei sich ein Abteilungsleiter seiner Handlungen gar nicht bewusst: Im Glauben, ein rationales Management zu betreiben – etwa dadurch, dass er aus seiner

Eine Studie zeigt: Hinter Mobbing steckt meistens ein schlechtes Klima. Und dafür tragen die Vorgesetzten die Verantwortung.

Von Tomasz Kurianowicz

Sicht notwendige, aus Sicht der Mitarbeiter überraschende Entscheidungen trifft, indem er Arbeitsaufgaben neu verteilt – erreiche der Chef aber genau das Gegenteil. Durch unzureichend kommunizierte Strategiewechsel und spontane Abstrafungen würde die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern wachsen. Die Konsequenzen seien fatal: „Wenn Mitarbeiter Mobbing erfahren, steigt das Risiko von Depressivität um das Doppelte. Im schlimmsten Fall mündet der empfundene Druck in krankheitsbedingtem Ausfall. Das kann keine Unternehmensführung wollen.“

Hinzu kommt, dass viele Opfer die Fehler bei sich selbst suchten oder sich als Verlierer in einem harten Wettbewerbskampf sähen. Dabei zeigen die Studienergebnisse, dass es im Grunde jeden Mitarbeiter treffen kann: „Zwischen charakterlicher Disposition und Mobbing konnte kein Zusammenhang festgestellt werden“, sagt Jens Eisermann. Auch sei es falsch – wie auf Arbeitgeberseite oft behauptet wird –, dass Betroffene ihre Probleme von zu Hause mitbringen würden und sich dann am Arbeitsplatz grundlos angefeindet fühlten. „Unsere Daten sprechen eine andere Sprache: Zwischen privaten Krisen und Mobbing gibt es keine Relation. Es handelt sich um ein soziales Problem, dessen Wurzel im betrieblichen Führungsstil steckt.“

Motive für das Mobbing

Doch was ist die Rolle der Täter? Gibt es rationale Motive für Mobbing? Oder finden Schikanen meistens unbewusst statt? „All das sind wichtige Fragen, die wir noch beantworten müssen. Deshalb wird das Verhältnis zwischen intendiertem und unbewussten Mobbing Thema einer Folgeuntersuchung sein,

bei der wir gezielt Führungskräfte befragen werden.“

Die Wissenschaftler der Freien Universität Berlin wollen darin herausfinden, aus welchem Grund ein Chef zum Aggressor mutiert. „Es gibt Fälle, in denen Mobbing bewusst eingesetzt wird, um einen Arbeitnehmer aus dem Beschäftigungsverhältnis zu drängen.“ Das tritt – wie eine englische Studie gezeigt hat – besonders häufig in jenen Abteilungen auf, wo der Vorgesetzte zugleich die Personalentscheidungen verantwortet. Negative Ergebnisse würden sogleich auf die Mitarbeiter abgewälzt.

Andererseits empfänden einige Menschen schon unvermeidliche Konfliktsituationen als Mobbing, was einer genaueren Prüfung nicht standhielte: „Mobbing liegt, im Gegensatz zu Konflikten, nur dann vor, wenn der Betroffene keine Mittel sieht, sich zu wehren, keine Alternative mehr hat und sich zurückzieht, schlimmstenfalls über Kündigung nachdenkt“, erläutert Eisermann.

Immer noch ein Tabu

Obwohl die Forschung immer klarer die Ursachen des Mobbing ermittelt, sind die Reaktionen auf Arbeitgeberseite zurückhaltend. Einerseits haben viele große Betriebe das Problem erkannt – als Erfolg sind in diesem Zusammenhang Anti-Mobbing-Bestimmungen und Programme des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu nennen. Andererseits tut man sich schwer damit, das Thema öffentlich anzusprechen: Zu groß ist die Angst vor einem Imageschaden. Dieses Unbehagen hat auch der Studienleiter während der Vorbereitungsphase gespürt, als er nach Kooperationspartnern suchte. „Wir haben über 50 Organisationen und Betriebe angesprochen. Es war nicht einfach, überhaupt Zugang zu Unternehmen zu bekommen. Viele Organisationen haben Interesse, sehen das Problem und möchten gerne auch aktiv werden, um eine Prävention zu entwickeln und die Betroffenen zu betreuen. Auf der anderen Seite will man keine schlafenden Hunde wecken. Das Thema Mobbing ist nach wie vor nicht frei von Tabuisierung.“

Die Tür muss offen stehen

Dabei ist gerade der offene Umgang nach Ansicht des Forschers notwendig. Vorgesetzte müssten sich klarwerden, dass sie mit dem Klima, das sie schaffen, die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wesentlich

beeinflussen. Partizipative Führung, das Einbinden in Entscheidungen, eine offene Gesprächskultur – all das sind Maßnahmen, die den Zusammenhalt in der Mitarbeiterschaft stärken und zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. „Es gibt klare Wege, um das Mobbing-Risiko zu minimieren: Die Vorgesetzten müssen in der Belegschaft das Gefühl erzeugen, dass ihre Tür immer offen steht. Eine transparente Kommunikation ist das beste Rezept für ein gesundes Arbeitsklima.“

Das bedeute nicht, dass alle Probleme gleich gelöst werden müssen. Es gehe vielmehr darum, der Belegschaft das Gefühl zu vermitteln, dass der Vorgesetzte bei Konflikten jederzeit zu erreichen ist. Davon würden beide Seiten profitieren: Schließlich seien zufriedene Mitarbeiter die Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen.

MEIN URTEIL



Alles freiwillig – welche Leistungen darf der Arbeitgeber einfach streichen?

Oft sind in Arbeitsverträgen Nebenleistungen als „freiwillig“ oder „widerruflich“ bezeichnet. Das hört sich so an, als könnte der Arbeitgeber die Zahlungen jederzeit einstellen. Aber so einfach ist es nicht. Nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) besteht zwischen freiwillig gezahlten und widerruflich geleisteten Zahlungen ein grundlegender Unterschied.

Ein Widerrufsvorbehalt kann für jede geldwerte Nebenleistung wie Zulagen, Prämien, Bonuszahlungen oder sogar für die Überlassung eines Dienstwagens vereinbart werden. Voraussetzung ist, dass die widerrufliche Leistung nicht mehr als 25 Prozent der Gesamtvergütung beträgt und schon im Arbeitsvertrag bestimmte Gründe für den Widerruf angegeben werden. Tritt der Widerrufsgrund später ein, zum Beispiel eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Betriebs, darf der Arbeitgeber die versprochene Leistung nach billigem Ermessen für die Zukunft widerrufen.

Davon zu unterscheiden sind Freiwilligkeitsvorbehalte. Hier erbringt der Arbeitgeber eine Leistung von vornherein ohne Rechtsbindungswillen, und dieser Umstand ist für die betroffenen Arbeitnehmer erkennbar. Ein einklagbarer Rechtsanspruch kann dann nicht entstehen. Das Unternehmen darf daher freiwillige Leistungen jederzeit einstellen, ohne dass dafür ein bestimmter Grund oder eine Widerrufserklärung vorliegen muss. Für Arbeitnehmer eine ärgerliche Sache. Die Rechtsprechung hat deshalb Regeln entwickelt, um eine übermäßige Verwendung von Freiwilligkeitsvorbehalten zu verhindern.

Aktuell hat sich das BAG wieder mit solchen Vorbehaltsklauseln befasst (Az.: 10 AZR 526/10). Der Arbeitgeber hatte 20 Jahre lang ein 13. Gehalt gezahlt. In den Arbeitsverträgen war vereinbart, dass sämtliche Zusatzleistungen „freiwillig und jederzeit widerruflich“ erfolgen. Als der Arbeitgeber die Zahlungen einstellte, klagte ein Arbeitnehmer und bekam recht. Nach Ansicht der Richter enthielt die Vereinbarung gleich aus mehreren Gründen keinen wirksamen Freiwilligkeitsvorbehalt. Erstens sei es unzulässig, einen Freiwilligkeitsvorbehalt zu kombinieren. Für die Arbeitnehmer sei dann nicht klar ersichtlich, unter welchen Voraussetzungen die Leistung später wegfallen könnte. Zweitens müsse erkennbar sein, welche konkreten Zahlungen der Freiwilligkeitsvorbehalt erfasst, damit die Beschäftigten die Möglichkeit haben, sich auf einen späteren Verlust des Vorteils einzustellen. Da das Unternehmen im Streitfall alle denkbaren Zusatzleistungen unter einen Generalvorbehalt gestellt hatte, wertete das BAG die einschlägige Klausel als intransparent und unwirksam. Infolgedessen war durch die langjährige Zahlung des 13. Gehalts eine „betriebliche Übung“ entstanden, die der Arbeitgeber nicht einseitig abschaffen konnte.

Das BAG stellt noch weitere Anforderungen an einen Freiwilligkeitsvorbehalt. Er darf nur für jährliche Einmalzahlungen vereinbart werden, nicht für monatliche Zahlungen, die für den Lebensunterhalt nötig sind. Die Formulierung muss deutlich machen, dass ein Anspruch auf die Leistung nicht bestehen soll. Unklar ist dies zum Beispiel, wenn im Vertrag einerseits die Zahlung eines Weihnachtsgelds zugesagt und gleichzeitig bestimmt wird, dass die Leistung ohne Rechtsanspruch erfolgt. Bei Freiwilligkeitsvorbehalten kommt es also im wahrsten Sinne des Wortes auf das Kleingedruckte an.

Marcel Grobys ist Inhaber einer Kanzlei für Arbeitsrecht in München.

KURZ UND BÜNDIG

Urlaub Arbeit nicht erforderlich

Auch wer wegen Krankheit nicht arbeiten kann, hat Anspruch auf Jahresurlaub. Dies hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) in Luxemburg festgestellt. Der Anspruch auf einen mindestens vierwöchigen bezahlten Jahresurlaub dürfe nicht von einer effektiven Mindestarbeitszeit pro Jahr abhängig gemacht werden. Der Urlaubsanspruch sei „ein besonders bedeutsamer Grundsatz des Sozialrechts“ der EU, von dem nicht abgewichen werden dürfe (Az.: C-282/10). Das höchste EU-Gericht war von einem französischen Berufungsgericht angerufen worden. Es ging um eine Frau, die gut ein Jahr krankgeschrieben war und ihren Jahresurlaub für diese Zeit beanspruchte. Ein französisches Gesetz knüpft aber den Urlaubsanspruch an eine effektive

Arbeitszeit von mindestens einem Monat pro Jahr. dpa

Versetzung

Daten für Flirt genutzt

Ein Bankmitarbeiter, der Kundendaten für einen Flirt nutzt, darf nicht sofort strafversetzt werden. Das geht aus einem am Donnerstag bekanntgewordenen Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Rheinland-Pfalz hervor. Demnach muss ihn der Arbeitgeber zuvor abmahnen und darf erst im Wiederholungsfall zu schärferen Sanktionen greifen (Az.: 10 Sa 329/11). Das Gericht gab mit seinem Urteil der Klage eines Bankmitarbeiters statt. Der verheiratete Mann hatte sich aus den Kundendaten die Handynummer einer Frau besorgt, um per SMS mit ihr anzubandeln. Schon auf anderen Wegen hatte er Annäherungsversuche gestartet. Die

Kundin beschwerte sich, daraufhin versetzte die Bank den Mitarbeiter wegen missbräuchlicher Verwendung von Daten mit einer Änderungskündigung auf eine um 300 Euro schlechter bezahlte Stelle. Das LAG hielt der Bank vor, sie habe voreilig gehandelt. Angesichts des nicht besonders schweren Fehlverhaltens des Klägers hätte es eine Abmahnung zunächst auch getan. dpa

Steuerrecht

Nachteile für Dozenten

Hochschullehrer und Richter können ihre privaten Arbeitszimmer nicht steuerlich absetzen, da sie ihren Beruf nicht am Schreibtisch zu Hause ausüben können. Dies hat der Bundesfinanzhof entschieden und setzte damit erstmals die Neuregelung der Abzugsbeschränkung bei häuslichen Arbeitszimmern um (Az.: VI R 71/10). dpa

¥ € \$

Grow Further.

BANKING WORKSHOP

Investieren Sie Ihr wertvollstes Kapital: Wissen. Vom 29. bis 30. März 2012 in Frankfurt am Main.

Ein internationaler Wealth Manager bereitet den Markteintritt in Deutschland vor. Zeigen Sie, wie er dabei auf den volatilen Finanzmarkt und das veränderte Kundenverhalten reagieren kann. Bei Ihrer Arbeit an dieser Fallstudie werden Sie entdecken, welche einzigartigen Entwicklungsmöglichkeiten Ihnen die weltweit führende Strategieberatung bietet. Die Chance, die Welt der Banken vom ersten Tag an mitzugestalten – vom Risikomanagement über den Vertrieb bis hin zum Finanzmarketing. Wir freuen uns über Bewerbungen von herausragenden Studierenden und Doktoranden aller Fachbereiche sowie von Professionals aus der Finanzwirtschaft. Senden Sie Ihre vollständigen Unterlagen bis zum 10. Februar an Frau Niem Trinh, E-Mail: bankingworkshop@bcg.com. Mehr unter bankingworkshop.bcg.de

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

