

Bossing am Arbeitsplatz

Es ist eine besonders perfide Form des Mobbings und findet von oben nach unten statt. Die schlechte Nachricht: Bossing zu definieren ist nicht immer leicht. Die gute Nachricht: Mit den richtigen Strategien können sich Beschäftigte durchaus gegen Psychoterror am Arbeitsplatz durch Führungskräfte wehren.

Von [Iris Röhl, Freie Journalistin](#)

Veröffentlicht: 02.11.2023

Inhaltsverzeichnis

- [Checkliste: Wie erkenne ich Bossing?](#)



© Shutterstock/Fizkes

Bin ich von Bossing betroffen, und was kann ich dagegen unternehmen?

Was ist Bossing?

Mobbing durch Vorgesetzte, das in der Hierarchie von oben nach unten erfolgt, nennt man auch Bossing. Laut Definition muss es sich dabei um eine **systematische Schikane** handeln, die sich **über einen längeren Zeitraum** gegen ein bestimmtes Team-Mitglied richtet. Bossing findet häufig auf zwei Ebenen statt: Auf der fachlichen Ebene wird der betroffenen Person vorgeworfen, ihre Arbeitsleistung sei nicht in Ordnung; auf der persönlichen Ebene wird die Arbeitskraft – oft vor anderen Teammitgliedern – **lächerlich gemacht und verunglimpft**. „Die Unterscheidung, was Vorgesetzte dürfen und was nicht, ist in juristischer Hinsicht der schwierigste Punkt“, sagt Zora Mewes, Fachanwältin für Arbeitsrecht am Frankfurter Standort der Kanzlei AfA Arbeitsrecht für Arbeitnehmer. „Denn wenn Menschen zusammenarbeiten, sind Konflikte unvermeidbar. Und **nicht jede arbeitsrechtliche Sanktion durch Vorgesetzte ist Bossing**.“ Vorgesetzte dürfen Kritik üben, sie dürfen Aufgaben zuweisen, Anweisungen geben und auch mal schlechte Laune haben. „Entscheidend ist, dass der **Arbeitnehmer systematisch angefeindet und schikaniert** wird. Das muss **eine Kette von Taten** sein, die erkennbar das Ziel haben, den Menschen zu zermürben“, so die Anwältin. „Wichtig ist auch: Rechtlich kommt es auf eine objektive Betrachtung an, nicht auf das Empfinden des

Betroffenen, auch wenn er eine juristisch korrekte Anweisung zum Beispiel als Schikane auffasst.“



© privat Zora Mewes, Fachanwältin Arbeitsrecht

Zora Mewes ist Fachanwältin für Arbeitsrecht in der Kanzlei [AfA Arbeitsrecht](#) für Arbeitnehmer am Standort Frankfurt/Main. Sie hat in der hessischen Metropole Jura studiert und war unter anderem sechs Jahre beim DGB Rechtsschutz tätig.

Wie viele Menschen sind in Deutschland von Bossing betroffen?

Mehr als 13 Prozent der für eine [Studie](#) befragten Beschäftigten wurden schon mal durch eine Führungskraft gemobbt. **Ludwig Gunkel, Diplom-Psychologe und Mitbegründer der Mobbing Beratung München**, hilft mit ehrenamtlichen Beratern seit mehr als 30 Jahren Betroffenen. Gerade in den vergangenen zwei Jahrzehnten sei Bossing immer relevanter geworden, sagt er, vor allem auf der unteren und mittleren Führungsebene – vermutlich vor allem deshalb, weil der **Druck in Unternehmen auch auf die Vorgesetzten zugenommen** hat. Trotzdem ist die Lage für Betroffene heute besser als früher: „Vor 20 Jahren war der Arbeitsmarkt für Beschäftigte viel schlechter, da musste man das Bossing oft länger aushalten. Heute gehen die Leute sehr viel schneller, wenn der Chef sie tyrannisiert.“

Neueren Untersuchungen zufolge findet man übrigens Menschen **mit einer psychopathischen oder narzisstischen Persönlichkeit** rund drei- bis viermal häufiger in Machtpositionen als im Bevölkerungsdurchschnitt. Das liegt vermutlich daran, dass sie an den Schalthebeln der Macht ihr Dominanzbedürfnis gut ausleben können.

Beim Bossing hat stets eine **ungeeignete Person eine Führungsposition** inne. „Es ist für mich immer wieder frappierend, was für Personen zu Vorgesetzten gemacht werden“, sagt Gunkel. „Aber Bossing hat nie nur mit ‚bösen Menschen‘ zu tun, sondern immer auch mit **Strukturen im Betrieb**, die das Verhalten möglich machen oder sogar befördern.“

Gründe für Bossing

Es gibt zwei **typische Szenarien für Mobbing durch Vorgesetzte**: Zum einen wollen Führungskräfte **teure oder anderweitig unliebsame Beschäftigte vergraulen**, die das Unternehmen sonst nicht so leicht loswerden könnte. Im „Idealfall“ ist der Mitarbeiter irgendwann so zermürbt oder unglücklich, dass er selbst kündigt – für Vorgesetzte eine bequeme und preiswerte Lösung. „Das trifft oft ältere Beschäftigte mit jüngeren Vorgesetzten. Letztere haben teilweise unrealistische Erwartungen an ihre Mitarbeiter“, berichtet Psychologe Gunkel. „Da wird nicht gemeinsam geschaut: Was können wir tun, damit die 58-jährige nicht IT-affine Kollegin mit der neuen Software klarkommt, sondern einfach Druck ausgeübt.“

Im zweiten Szenario ist die **Führungskraft selbst unsicher** und **kompensiert den eigenen Stress oder Druck** am Arbeitsplatz, indem sie Untergebene schikaniert. „Manche Vorgesetzte kommen auch mit dem Selbstbewusstsein junger, hoch qualifizierter Mitarbeiter nicht zurecht“, so Gunkel. Diese Jungen und Engagierten verlassen das Unternehmen in so einem Fall oft recht schnell wieder. „Beklagt wird dann die Fluktuation, statt nach den Gründen zu suchen.“

Studien zufolge sind **Frauen und jüngere Beschäftigte grundsätzlich häufiger von Mobbing betroffen** – sei es durch Vorgesetzte oder durch Kollegen. Geht es darum, Beschäftigte loszuwerden, trifft es oft die Älteren. Kurzum: Vor Bossing ist niemand sicher. Manchmal geht es auch nur um Antipathie.

Checkliste: Wie erkenne ich Bossing?

1. Sie erhalten Arbeitsaufträge, die nichts mit Ihrer eigentlichen Arbeit zu tun haben und offensichtlich sinnlos sind.
2. Ihnen werden unrealistische Fristen für Arbeitsaufträge gesetzt, die nicht zu schaffen sind; Überstunden häufen sich an.
3. Sie werden penibel und permanent kontrolliert, müssen sich ständig rechtfertigen, und werden vielleicht immer wieder zum Gespräch zitiert.
4. Die Führungskraft streut haltlose Unterstellungen, Gerüchte und Lügen über Sie.
5. Die Kommunikation läuft immer öfter auf persönlicher Ebene – bis hin zu unangemessenen oder beleidigenden Äußerungen.
6. Urlaub oder freie Tage werden ihnen nicht gewährt, bei der Dienstplangestaltung werden Sie gezielt benachteiligt.
7. Wichtige Informationen erhalten Sie nicht mehr.
8. Die Führungskraft versucht, Sie systematisch vom Team abzugrenzen.
9. Ihre Führungskraft verweigert die Bitte um ein Gespräch, meidet vielleicht sogar jeden Kontakt zu Ihnen.
10. Sie kassieren unsachliche Kritik und bekommen trotz guter Leistungen schlechte Beurteilungen.

Bossing-Anzeichen

Bossing-Methoden sind vielfältig. Oft werden Informationen vorenthalten: Die betroffene Person wird **nicht zu Besprechungen eingeladen** oder ihr werden **wichtige Informationen vorenthalten**. Vielleicht werden ihr auch Privilegien entzogen, sie muss beispielsweise in ein nicht so schönes Büro umziehen oder ein **wichtiges Projekt abgeben**. Manchmal bekommt das Opfer auch besonders viel Arbeit aufgehaut oder es werden ihm Aufgaben zugewiesen, die deutlich unter seiner Qualifikation liegen.

Andere Methoden gehen in Richtung Psychoterror: „Typisch sind Erniedrigungen, Beleidigungen, ständige Kritik an der Arbeit, die Verweigerung von Kontakt, das Lächerlichmachen vor Kollegen“, erzählt Anwältin Zora Mewes. Sie berichtet von einem Fall, in dem ein Planungsingenieur seinem Chef mitteilte, dass er das Unternehmen in sechs Monaten verlassen werde. Der Vorgesetzte war darüber so erbost, dass er vor anderen Mitarbeitenden ankündigte, er werde dafür sorgen, dass der Ingenieur eine notwendige Prüflizenz nicht mehr erhalte. Tatsächlich verunglimpfte er den Mann gegenüber der Kundschaft, dem Team und der entscheidenden Lizenzbehörde und **behauptete auch schriftlich falsche Tatsachen** über ihn. Für den betroffenen Ingenieur ging die Sache jedoch gut aus: Ein Berliner Gericht sprach ihm 100.000 Euro Entschädigung zu und bezeichnete das Verhalten des Vorgesetzten als perfide und niederträchtig.

Psychologe Ludwig Gunkel berichtet, dass **Bossing-Opfer vor allem Angst haben**, und unter dem Machtgefälle und der Abhängigkeit leiden. „Fast alle befürchten, dass es ihnen schlechter ergeht, wenn sie das irgendwo im Betrieb ansprechen. Dadurch wird es länger schweigend ertragen und schließlich als immer größer wahrgenommen. Wenn sie unsere Beratung nach einem halben Jahr endlich anrufen, geht es manchmal um Kleinigkeiten, die irgendwann als furchtbar schlimm empfunden werden.“

Bossing: Was tun?

- **Hilfe suchen:** „Suchen Sie sich frühzeitig **Unterstützung und Beratung**“, empfiehlt Ludwig Gunkel. „Sprechen Sie mit wohlmeinenden Kollegen und Bekannten über das Geschehene, um Ihre eigene Wahrnehmung zu überprüfen.“ Wenn man abends schon mit mulmigem Gefühl an den nächsten Arbeitstag denke, sei es höchste Zeit zu handeln. Wichtig ist die Unterstützung auch, um mental stark und gesund zu bleiben. Denn das **Vorgehen bei Psychoterror** ist meist kein Sprint, sondern eher ein Langstreckenlauf.
- **Konfrontieren:** Auch wenn es sehr unangenehm ist, muss die **erste Anlaufstelle bei Bossing die Führungskraft selbst** sein. Wenn Sie das Gespräch nicht allein führen wollen, nehmen Sie eine Arbeitnehmervertreterin oder einen Kollegen mit. „Hilft dieser Termin nicht weiter, ist es jetzt spätestens Zeit, die **Arbeitnehmervertretung** aufzusuchen und dann in der Regel auch die nächsthöhere Hierarchieebene, also den **Chef des mobbenden Chefs**“, sagt Psychologe Gunkel.
- **Beschwerde einlegen:** Laut Betriebsverfassungsgesetz **hat jeder Beschäftigte das Recht, sich zu beschweren**. Das Unternehmen muss sich damit auseinandersetzen - und den **Vorfall aktenkundig machen**. „Das ist auch deshalb wichtig, weil es sonst vielleicht eineinhalb Jahre später zu einem Arbeitsrechtsprozess kommt, und die Geschäftsführung dann sagt: Davon ist uns nichts bekannt!“, erklärt Gunkel. Vor allem in größeren Firmen gibt es oft **spezielle Stellen für Beschwerden**, etwa einen Compliance Officer, eine Mobbing-Beauftragte oder eine Antidiskriminierungsstelle. Auch Mediatoren, Betriebsärzte oder die betriebliche Sozialberatung kennen **gute Strategien gegen Bossing**.
- **Dokumentieren:** Dieser Punkt ist enorm wichtig, um **sich erfolgreich gegen Bossing zu wehren**, denn meist fallen die einzelnen Vorfälle für sich gesehen noch nicht unter den Begriff **Bossing oder Mobbing** – in der Gesamtschau wird aber die **systematische Schikane** sichtbar, die „Kette von Taten“, wie Anwältin Zora Mewes es nennt. Sie empfiehlt, etwa drei Monate ein Bossing-Tagebuch zu führen: Was genau ist wann passiert? Wer hat was zu wem gesagt? Wer war Zeuge? Dazu sollte man Beweise sammeln wie zum Beispiel Mails oder andere Dokumente.

Kann man sich bei Bossing eine Krankschreibung holen?

Wenn der **tyrannische Chef** körperlich oder seelisch krank macht, ganz klar: Ja! „Es gibt niemanden, den Bossing nicht belastet“, sagt Christa Roth-Sackenheim, Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie aus Andernach, und stellt klar: „Es ist kein Zeichen von Schwäche, wenn man dadurch psychosomatische Beschwerden bekommt. Das ist eine normale Reaktion auf eine unnormale Situation.“ Wann sollte man als **Bossing-Opfer** zum Arzt? Wenn die Probleme im Job das ganze Leben beherrschen und man länger als 14 Tage depressive Gedanken hat, Bauchschmerzen, Kopfschmerzen oder andere Symptome, dann ist es Zeit, sich Hilfe zu holen. Erster Ansprechpartner ist dafür meist der **Hausarzt**. „Unter Umständen hat der Arbeitnehmer auch ein **Leistungsverweigerungsrecht**, wenn der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht nicht nachkommt, muss also nicht mehr zur Arbeit erscheinen“, erklärt Anwältin Mewes, fügt aber sogleich an: „Dazu sollte man sich vorab aber unbedingt Rechtsrat einholen.“ Einfacher ist es daher, sich erst einmal krankschreiben zu lassen.

Was tun, wenn das Unternehmen zum Chef hält?

Wenn das der Fall ist, helfen nur **zwei Strategien**: Sich nach einem neuen Jobs umsehen und juristischen Beistand suchen. „Wenn das Unternehmen zum Chef steht, der sich stur stellt und keine sehr starke wie kompetente Arbeitnehmervertretung vor Ort ist, wird es schwer für Betroffene“, sagt Psychologe Gunkel aus Erfahrung. „Wir entwickeln mit den Arbeitnehmern

in der Beratung dann **Ausstiegsszenarien und neue Berufsalternativen**. Und vor allem schauen wir, dass Betroffene mit möglichst viel Geld aus dem Arbeitsverhältnis rausgehen.“ Das sei zum einen eine gewisse **Genugtuung für Bossing-Opfer**. Zum anderen mache sich im Unternehmen dann vielleicht doch jemand Gedanken, ob ein solches Vorgehen sinnvoll ist. Auch Rechtsanwältin Zora Mewes bekräftigt: „In so einem Fall ist Bleiben meist keine Option mehr und es gilt, eine möglichst gute Abfindung zu verhandeln.“

Ist Bossing strafbar?

Nicht per se. Für Bossing gilt wie für Mobbing allgemein: In Deutschland ist das – im Gegensatz zu Frankreich, Schweden oder Spanien - **kein eigener gesetzlicher Straftatbestand**. „Beleidigung, üble Nachrede, Verleumdung, Bedrohung oder Körperverletzung sind aber natürlich strafbar“, erklärt Anwältin Zora Mewes. „Die Beweislage ist jedoch oft nicht ganz einfach.“ Betroffene sollten sich deshalb mit einem Anwalt besprechen, ob eine **Strafanzeige sinnvoll** ist.

Bossing vor Gericht

Dass **Psychoterror kein Straftatbestand** ist, bedeutet nicht, dass dagegen juristisch nichts auszurichten ist. Denn der **Arbeitgeber hat eine Fürsorgepflicht** gegenüber seinen Angestellten. Dazu gehört auch, sie vor gesundheitlichen Gefahren zu schützen, und das kann eben auch **ein Vorgesetzter sein, der die psychische Gesundheit gefährdet**. Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen von den Schikanen erfährt. Dann ist die Geschäftsführung **verpflichtet, dieser Beschwerde nachzugehen**. Kommt der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht nicht nach, kann man ihn **auf Unterlassung, Schadensersatz zum Beispiel für Verdienstaufschlag und Heilungskosten sowie Schmerzensgeld verklagen**. „Eine gerichtliche Auseinandersetzung bedeutet in der Regel aber auch die Beendigung des Arbeitsverhältnisses“, sagt Zora Mewes.

Wenn Sie bereits eine **Rechtsschutzversicherung** haben, übernimmt diese die Kosten bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen. Das ist sehr vorteilhaft, denn solche Prozesse sind wegen der hohen Streitwerte relativ teuer. Vorsicht aber, wenn Sie erst jetzt eine neue Versicherung abschließen: Sie deckt nur Vorfälle ab, die nach dem Vertragsabschluss stattfinden, keine älteren. „Und achten Sie auf die Wartezeiten!“, warnt Anwältin Mewes. „Viele Versicherungen springen erst nach drei Monaten ein.“

Soll ich nicht einfach kündigen?

Nein, auf keinen Fall! So lautet die einhellige Meinung der Experten. „Wenn Ihnen klar ist, dass Sie das Unternehmen verlassen wollen, sollten Sie sich auf jeden Fall **mit einem Anwalt besprechen**“, mahnt Zora Mewes. Denn ein gemobbter Angestellter, der die Firma freiwillig verlässt, ist **für den Chef die einfachste und billigste Lösung** – und oft ja auch das **Ziel des Bossings**. Wenn schon gehen, dann **mit möglichst viel Geld**. Psychologe Ludwig Gunkel spricht noch einen zukunftsweisenden Aspekt an: „Zu gehen, ohne für sich das Passierte aufzuarbeiten, ist eine ganz schlechte Lösung. Denn so werden Sie im nächsten Job übersensibel für ähnliche Situationen sein und dann vielleicht überreagieren.“ Die richtige Stelle für so eine Klärung ist zum Beispiel eine Mobbing-Beratungsstelle.