

Bossing – Kosten und andere Folgen

Severin Negri

Studiengruppe B8i

Bossing - Kosten und andere Folgen

Einzeldiplomarbeit

Zürcher Fachhochschule
Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung Zürich (HWZ)

Eingereicht bei:

Hans Rudolf Jud, eidg. Dipl. Bauingenieur FH
Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglied der Firma
juve Architekten und Ingenieure AG, Goethestrasse 1, 8712 Stäfa

vorgelegt von: Severin Negri

Studiengruppe: B8i

Adresse: Severin Negri
Leisibüelstrasse 172
8708 Männedorf

Zürich, 12. April 2005

Executive Summary

Aus einer Studie des Staatssekretariates für Wirtschaft (seco) aus dem Jahre 2002 geht hervor, dass 51.3 % aller Mobbingfälle in der Arbeitswelt auf das Konto von Vorgesetzten geht. Mobbing durch Führungskräfte ist heutzutage unter dem Schlagwort Bossing bekannt.

Bossing kann für die Opfer und vor allem für die Unternehmen sowie für die Volkswirtschaft enorme Kosten zur Folge haben.

Mobbing-Opfer leiden häufig unter besonders gravierenden Folgen: physische, psychische und psychosomatische Gesundheitsstörungen. Hinzu kommt, dass die Betroffenen ihre Sorgen oft auch von der Arbeit nach Hause nehmen, was zu zusätzlichen Spannungen im privaten Umfeld und zum Verlust des sozialen Prestiges führen und eine regelrechte *Folgenspirale* auslösen kann. Die Kosten, die für Mobbing-Opfer entstehen können, werden auf rund CHF 34'291.56, resp. gesamthaft ca. 6.461 Milliarden Schweizerfranken pro Jahr geschätzt.

Die Kosten infolge Bossing können einem Unternehmen schnell tief ins Budget schneiden. Schweizweit rechnet man mit einem jährlichen Schaden von rund 7.740 Milliarden Schweizerfranken.

Für die Volkswirtschaft können Kosten in der Höhe von 19.883 Milliarden Schweizerfranken infolge von Bossing entstehen. Dies entspricht 4.78 % des Bruttoinlandprodukts des Jahres 2000 von 415.529 Milliarden Schweizerfranken.

Es scheint sich bei Bossing um ein kostspieliges Unterfangen zu handeln, das, über kurz oder lang weder den bossenden Führungskräften noch den Unternehmen Kosten einzusparen hilft.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| EXECUTIVE SUMMARY | I |
| INHALTSVERZEICHNIS | II |
| EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG..... | IV |
| VORWORT | V |
| GLOSSAR..... | VI |
| | |
| 1. AUSGANGSLAGE | 1 |
| 1.1 Von der Antike bis Heute | 1 |
| 1.2 Medienberichte aus dem Jahre 2004..... | 2 |
| 1.3 Kostenfaktorenmodell | 3 |
| | |
| 2. RAHMENBEDINGUNGEN | 5 |
| 2.1 Zielsetzungen..... | 5 |
| 2.2 Sachliche Abgrenzung | 6 |
| 2.3 Methodische Vorgehensweise | 6 |
| | |
| 3. BOSSING | 8 |
| 3.1 Von Schikane über Mobbing bis hin zu Bossing..... | 8 |
| 3.2 Definition von Bossing..... | 9 |
| 3.3 Vertikaler Psychoterror - warum?..... | 12 |
| 3.3.1 Inkompetente Führungskräfte | 13 |
| 3.3.2 Machtbesessene Vorgesetzte..... | 13 |
| 3.3.3 Wirtschaftlich schwierigere Zeiten..... | 13 |
| | |
| 4. FOLGEN..... | 15 |
| 4.1 Folgen für das Bossing-Opfer | 16 |
| 4.1.1 Psychische Gesundheitsstörungen..... | 16 |
| 4.1.2 Psychosomatische Gesundheitsstörungen..... | 17 |
| 4.1.3 Physische Gesundheitsstörungen..... | 17 |
| 4.1.4 Sterblichkeit - die häufigsten Todesursachen | 17 |
| 4.2 Folgen für das Unternehmen | 22 |
| 4.2.1 Fehlzeiten..... | 22 |
| 4.2.2 Fluktuationsfolgen | 24 |
| 4.2.3 Minderleistungen..... | 25 |
| 4.2.4 Imageschaden..... | 26 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2.5 | Schadenersatz in Recht und Rechtsprechung | 28 |
| 4.3 | Folgen für die Volkswirtschaft | 32 |
| 4.3.1 | Prämienerhöhungen..... | 32 |
| 4.3.2 | Produktivität | 33 |
| 4.3.3 | Arbeitslosigkeit und Invalidität..... | 34 |
| 4.3.4 | Auswirkungen auf das Bruttoinlandprodukt..... | 35 |
| 5. | KOSTEN..... | 36 |
| 5.1 | Kosten für das Bossing-Opfer | 36 |
| 5.1.1 | Medizinische Kosten | 37 |
| 5.1.2 | Selbstmedikation..... | 39 |
| 5.1.3 | Erwerbsverlust | 40 |
| 5.1.4 | Fazit Kosten für das Bossing-Opfer | 42 |
| 5.2 | Kosten für das Unternehmen | 43 |
| 5.2.1 | Fehlzeiten..... | 44 |
| 5.2.2 | Fluktuation..... | 48 |
| 5.2.3 | Kosten aus Imageschäden..... | 50 |
| 5.2.4 | Schadenersatz | 51 |
| 5.2.5 | Fazit Kosten für das Unternehmen | 53 |
| 5.3 | Kosten für die Volkswirtschaft | 54 |
| 5.3.1 | Gesundheitskosten | 54 |
| 5.3.2 | Produktivität | 54 |
| 5.3.3 | Betriebsergebnisse | 55 |
| 5.3.4 | Sozialkosten..... | 55 |
| 5.3.5 | Fazit Kosten für die Volkswirtschaft | 56 |
| 6. | SCHLUSSFOLGERUNGEN..... | 57 |
| 7. | ANHANG | 59 |
| 7.1 | Quellen..... | 59 |
| 7.1.1 | Literaturverzeichnis | 59 |
| 7.1.2 | Fachzeitschriften, Journale, Zeitschriften..... | 60 |
| 7.1.3 | Gesetze, Verordnungen, Gerichtsentscheide | 60 |
| 7.1.4 | Internet..... | 61 |
| 7.1.5 | Andere Medien..... | 62 |
| 7.2 | Abkürzungsverzeichnis | 62 |
| 7.3 | Abbildungsverzeichnis | 63 |
| 7.4 | Tabellenverzeichnis | 63 |
| 7.5 | 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann | 64 |

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich bestätige hiermit, dass

- die vorliegende Diplomarbeit selbständig durch den Verfasser und ohne Benützung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt wurde,
- die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich als solche kenntlich gemacht wurden; und
- diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungskommission vorgelegt wurde.

Männedorf, 12. April 2005

Severin Negri

Vorwort

Arbeit bestimmt unser Leben! In der Tat verbringen wir einen ganz erheblichen Teil unserer Zeit am Arbeitsplatz. Die rasante technologische Entwicklung, die Dynamik der Arbeitswelt sowie die ständig wachsenden Leistungs- und Qualitätsansprüche verlangen nach Flexibilität, aber auch nach ständiger Anpassung unserer Arbeitsschutz-Strategien - zum Wohl der Beschäftigten. Die heutige Wirtschaftslage, wo an allen Ecken und Enden gespart werden muss, zwingt leitende Angestellte oft dazu, die Kosten massiv zu senken. Dieser Kampf wird heutzutage immer mehr auf dem Buckel der Angestellten ausgetragen. Um das eigene Wohlergehen besorgt, neigen einige Führungskräfte dazu, ihre Angestellten zu schikanieren. Dies geschieht nicht nur gegenüber Mitarbeitern, die der Führungskraft gefährlich werden können, sondern vielfach richtiggehend gezielt, systematisch und strategisch, um sie zur Kündigung zu bewegen und um Kosten zu sparen.

In dieser Arbeit habe ich mich vorwiegend mit den Kosten, die durch solches Verhalten ausgelöst werden können, befasst, um aufzuzeigen, dass solche Führungskräfte viel grössere Kosten und Schäden für ihr Unternehmen und die Volkswirtschaft verursachen, als sie dadurch zu sparen glauben. Es liegt in der Natur von Führungskräften, mit ihren Ressourcen zu haushalten. Werden ihnen die Kosten vor Augen geführt, könnte evtl. ein Umdenken stattfinden. Wir alle müssen lebenslang dazulernen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei nachfolgenden Personen für die wertvollen Anregungen bedanken:

- Herr lic. iur. René Jud, BRB Beratungen und Recht AG
- Herr lic. phil. I Klaus Schiller-Stutz, Fachpsychologe für Klinische Psychologie und Psychotherapie
- Herr Lukas Inderfurth, Leiter Medienstelle Kommunikation ABB Schweiz
- Frau Esther Lauper, Institut für Neues Lernen, Initiatorin des Projektes "Mobbing"
- Herr lic. phil. I Armin Tschenett, Dozent an der Berufsmittelschule Zürich

Männedorf, 12. April 2005

Severin Negri

Glossar

| | |
|--------------------------------------|--|
| Arbeitskräftepotential | Gesamtzahl der Arbeitskräfte eines Landes (zu einem bestimmten Zeitpunkt), und zwar der beschäftigten wie der arbeitslosen Menschen |
| Arbeitslosenquote | Arbeitslose in Prozent des Arbeitskräftepotentials |
| Bossing | Systematische Schikane durch den Vorgesetzten |
| Bruttoinlandprodukt | Marktwert aller für den Endverbrauch bestimmten Waren und Dienstleistungen, die in einem Land in einem bestimmten Zeitabschnitt hergestellt werden |
| Bullying | Tyrannisieren, einschüchtern, schikanieren |
| Erwerbsquote | Arbeitskräftepotential in Prozent der Bevölkerung (Wohnbevölkerung eines Landes zu einem bestimmten Zeitpunkt) |
| Know-how | Betriebserfahrung, Sachkenntnis, Fachkenntnis, Fachwissen |
| Kontemplation | in sich gekehrte, keine Tat auslösende Betrachtung, Beschaulichkeit |
| Median | Merkmalswert, dessen Merkmalsträger in der Rangordnung aller Merkmalsträger genau die mittlere Position einnimmt |
| Mobbing | Feindselige, systematische Handlungen in einem Unternehmen von Mitarbeitern gegenüber Kollegen |
| Opportunitätskosten | Was aufgegeben werden muss, um etwas anderes zu erlangen |
| Präferenzen | Vorzug, Vorrang |
| Psychosomatische Erkrankungen | Durch seelische Störungen oder Vorgänge verursachte oder beeinflusste Erkrankungen |
| Puritaner | Anhänger des Puritanismus; übertriebener allzu ernster Lebensführung zugetaner, äußerst sittenstrenger Mensch |

1. Ausgangslage

*"Wir leben in einer Zeit, die zu viel arbeitet und zu wenig erzogen ist,
in einer Zeit, wo die Leute vor Fleiss blödsinnig werden."¹*

Oscar Wilde (1854 - 1900), irischer Schriftsteller

1.1 Von der Antike bis Heute²

In der Antike wurde Arbeit als etwas betrachtet, das dem eigentlichen Leben im Wege steht und den Menschen in seiner geistigen, religiösen und politischen Entwicklung behindert. Weil manuelle Tätigkeiten anscheinend den Geist abstupfen und den Charakter verderben, hat man diese Tätigkeiten den Sklaven, Frauen und Ausländern überlassen.

Noch im Mittelalter wurde Arbeit als Busse für die Sünden des Menschengeschlechts angesehen, doch mit der Reformation wurde Arbeit mit Beruf gleichgesetzt und als eine von Gott auferlegte heilige Pflicht angesehen. Müsiggang wurde allmählich zu aller Laster Anfang, Reichtum und Anhäufung materieller Werte wurden des Teufels angesehen. Erst für die Puritaner galt wirtschaftlicher Erfolg als Zeichen, von Gott auserwählt zu sein. Allerdings durfte man den Reichtum weder zur Schau stellen noch genießen. Mit dem Motto *Zeit ist Geld* war im Zeitalter der Aufklärung die Zeit der Musse und Kontemplation vorbei.

Schiller dichtete, dass Arbeit des Bürgers Zierde und der Segen der Mühe Preis sei. Das Geruhsame Leben des Adels wurde zur Zielscheibe der Kritik. Marx und Engels beschworen den Sieg der Industrie über die heroische Faulheit und mit der Revolution von 1848 forderte man das Recht auf Arbeit als eines der grundlegenden Menschenrechte ein. Doch gleichzeitig arbeiteten Fabriken mit starren Maschinenlaufzeiten, die Arbeit wurde militärisch organisiert.

¹ <http://www.zitate.de>, Zitat-Nr. 797, Zugriffsdatum: 28. Dezember 2004

² vgl. Basler & Hofmann, Arbeitssicherheits-Handbuch der ASA-Gruppenlösung Planung, 2004, S. 1

Mit dem elektrischen Licht und der Erfindung der Uhr wurden das subjektive Zeitempfinden und körperliche Ermüdungssymptome unterdrückt. Arbeit wurde zu einer durch Geld entlohnten Tätigkeit von definierter Dauer. Hier schlägt die Geburtsstunde jener Hektik und Ratlosigkeit, die wir heute unter den Begriffen Stress, Leistungsdruck, Überforderung und Burnout nur allzu gut kennen.

1.2 Medienberichte aus dem Jahre 2004

"Schikanen und Psychoterror in der Arbeitswelt hat es schon immer gegeben."³ Sei es durch Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen und Untergebene. Heutzutage haben sich neudeutsche Wörter wie Mobbing, Bullying und Bossing etabliert, welche in letzter Zeit in den Printmedien immer häufiger Einzug hielten. 2004 war in vielen Tages- und Pendlerzeitungen, Zeitschriften und Magazinen von Mobbing, bösen und schlechten Chefs, Unternehmenskultur, Rücktritten, Bluttaten, Amokläufen und Bussen zu lesen. Ausschlaggebend dafür war mitunter der *Amoklauf* eines Bankangestellten der Zürcher Kantonalbank am Tessinerplatz beim Bahnhof Enge, welcher zwei seiner Vorgesetzten und danach sich selbst richtete. Auszüge aus Zeitungsartikeln zu den Vorkommnissen am Tessinerplatz.

6. Juli 2004 **"Amoklauf erschüttert Zürcher Bankenwelt**

Eine der schwersten Bluttaten seit dem Fall Tschanun erschüttert Zürich. Ein Finanzspezialist der ZKB erschoss seine beiden Chefs und beging Selbstmord. Opfer und Täter hinterlassen jeweils zwei Kinder. Die Polizei geht von einem Arbeitsplatzkonflikt aus. [...]"⁴

7. Juli 2004 **"Amok: Bankangestellte unter zu viel Stress?**

Ob und wie die Banken auf das Drama bei der ZKB reagieren, ist noch unklar. Tatsache ist, dass der Leistungsdruck und die Arbeitsplatzunsicherheit der Bankangestellten in den letzten Jahren spürbar zugenommen haben. Und Entspannung ist laut Studien nicht in Sicht. [...]"⁵

³ Ralf D. Brinkmann, *Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz*, Heidelberg 1995, S. 9

⁴ <http://www.20min.ch>, Zugriffsdatum: 22. Dezember 2004

⁵ <http://www.20min.ch>, Zugriffsdatum: 22. Dezember 2004

Daraufhin folgten diverse neutrale Artikel zum Thema Mobbing, Mensch und Arbeit. Der *Beobachter* widmete in der Ausgabe Nummer 21 vom 15. Oktober 2004 zwei Seiten dem Thema Mobbing unter dem Titel "Mobbing - Weit mehr als eine Randerscheinung"⁶. Laut diesem Artikel werde jeder zwölfte Arbeitnehmer gemobbt, was im schlimmsten Fall zu Suizid führen kann. Die Neue Zürcher Zeitung nahm am 10. November 2004 unter dem Titel "Der böse Chef - ein schlechter Chef"⁷ herzlose, egoistische und brutale Vorgesetzte unter die Lupe.

Am 9. November 2004 erschien in der Pendlerzeitung *20 Minuten* ein Artikel über einen Entscheid des Bundesgerichtes, wonach die Gemeinde Vevey einer ehemaligen Angestellten CHF 273'000.00 wegen Mobbing auszahlen muss.⁸ In diesem Artikel wird erstmals eine Summe genannt, die die vermeintlichen Kosten von Mobbing darstellen soll.

Da es sich bei gerichtlich erstrittenen Abfindungen für den Geschädigten nur um einen kleinen Teil möglicher Kosten von "*gesundheitsgefährdende Führerschaft*"⁹ handelt, bleibt der weitaus grössere Kostenbereich im Dunkeln.

1.3 Kostenfaktorenmodell

Folgendes Modell soll einen nicht abschliessenden Überblick verschaffen über die vielfältigen Kostenfaktoren, die im Zusammenhang mit Führungsverhalten und sozialer Unterstützung einerseits und Gesundheits- und Wohlbefinden andererseits zum Tragen kommen.

⁶ Sarah Fasolin, Mobbing - Weit mehr als eine Randerscheinung, *Beobachter*, Zürich 2004, S. 86 und S. 87

⁷ Claudia Wirz et al., Der böse Chef - ein schlechter Chef, *NZZ* vom 10. November 2004, S. 67

⁸ SDA/AP, 270'000 Fr. wegen Mobbing, *20 Minuten* vom 9. November 2004, S. 9

⁹ Kile S. 1990 (zitiert nach Ralf D. Brinkmann, *Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz*, Heidelberg 1995, S. 12)

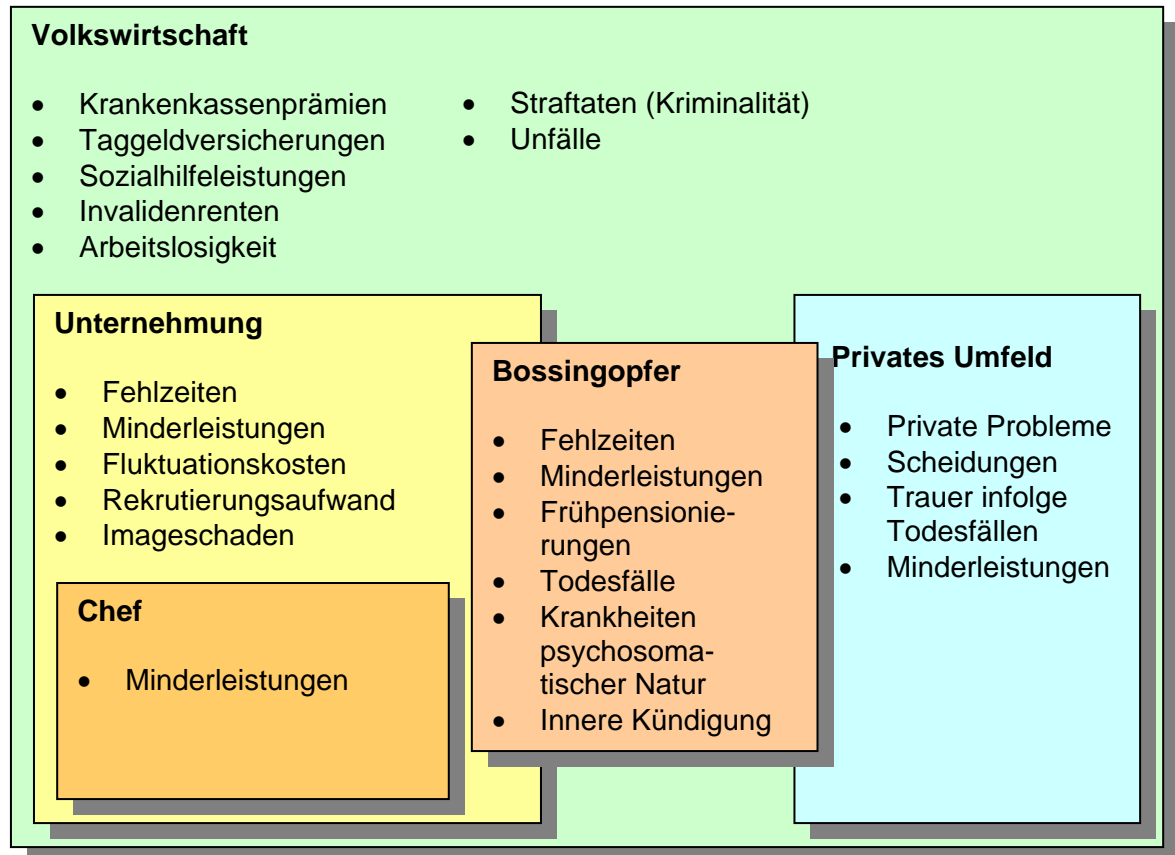


Abbildung 1: Kostenfaktorenmodell

Quelle: "Eigene Aufbereitung"

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist man stets bedacht, Kostenfaktoren zu erkennen und wo möglich auf ein gesundes Mass zu reduzieren. In sämtlichen Branchen wie auch in der öffentlichen Verwaltung wird heutzutage stark gespart. Sparmassnahmen können starken Druck auf sämtliche Arbeitnehmer, seien es Führungskräfte oder normale Mitarbeiter, eines Unternehmens ausüben und lassen diese vielfach schnell ihre Menschlichkeit und ihren Anstand verlieren. Gerade bei Führungskräften mit autokratischem Führungsstil sowie in stark hierarchischen Machtapparaten kommt dies vermehrt vor. Sie unternehmen gänzlich alles um Ihre Abteilung zahlentechnisch glänzen zu lassen. Sie suchen nach allen möglichen Kostenfaktoren und versuchen diese auf ein Minimum zu reduzieren, während sie gleichzeitig die Leistungsziele ihrer Mitarbeiter drastisch erhöhen um noch mehr Umsatz zu erwirtschaften. Leider, so scheint es, sind jedoch diese Führungskräfte, sowie auch deren Vorgesetzte, vielfach nicht in der Lage zu sehen und zu verstehen, dass sie durch ihr Tun weitaus grössere Kosten auslösen.

2. Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen sollen in erster Linie die Zielsetzungen dieser Diplomarbeit festlegen. Der Themenbereich wird klar abgegrenzt. Die Rahmenbedingungen geben ebenfalls einen Überblick über das methodische Vorgehen in dieser Diplomarbeit.

2.1 Zielsetzungen

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, die Vielfalt und das Ausmass der Kosten, die durch Bossing entstehen können, aufzuzeigen.

Verantwortlichen eines Unternehmens, leitenden Organen und Vorgesetzten soll vor Augen geführt werden, dass sie durch Fehlverhalten und durch unpersönliche, autokratische und unter Umständen gesundheitsgefährdende Führung enorme Kosten für das Unternehmen selbst verursachen. Was kostet ein Fehltag infolge psychosomatischer Erkrankungen, Motivationsverlust oder sogar Angst? Das Fernbleiben von der Arbeit gehört mitunter zu den kostenintensiveren Folgen unsachgemässer Führung. Minderleistungen wie Qualitätseinbussen, Fehlleistungen, Leistungsrückgang und Dienst nach Vorschrift können zu erheblichen Imageschäden führen. Folgekosten wie Fluktuationskosten und Rekrutierungskosten werden oft nicht einkalkuliert bzw. nicht berücksichtigt.

Nicht nur den Unternehmen entstehen Kosten durch Bossing, sondern auch den Betroffenen und deren Angehörigen sowie der ganzen Volkswirtschaft. Es droht Arbeitslosigkeit, was zusätzlichen Stress beim Opfer verursachen kann. Arbeitslosigkeit hat nicht nur für den Betroffenen Folgen, sondern wird auch von der Allgemeinheit getragen. Krankheiten psychosomatischer Art können höhere Krankenkassenprämien zur Folge haben. Die Opfer können in die Medikamentensucht oder allgemein in den Suchtmittelkonsum getrieben werden. Drogenkonsum und Alkohol ziehen Kosten für den Entzug oder die Sozialhilfe nach sich. Die Kosten von Todesfällen durch stressbedingtes Herzversagen, Suizid oder Amok tragen die Angehörigen der Opfer.

Arbeitgeber sollen erkennen, wohin viele Ihrer Ressourcen abfliessen, ohne jemals produktiv gewesen zu sein. Ihnen soll das Ausmass der Kosten, auch jener Kosten die das Unternehmen nicht direkt betreffen, vor Augen geführt werden. Diese Diplomarbeit soll eine Hilfestellung zur Entscheidungsfindung bieten, auf welches Pferd er setzen möchte.

2.2 Sachliche Abgrenzung

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich nicht um eine neue oder genauere Definition von Bossing, Mobbing oder ähnlichem. Die Definition von Bossing wird zwar in Ziffer 3.2 wiedergegeben, jedoch handelt es sich dabei um eine längst bekannte und verwandte Begriffsdefinition. Was unter Bossing verstanden wird und woher Mobbing rührt, wird in sehr vielen Werken genauestens beschrieben und würde den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengen.

Anleitungen, wie den Problemen Mobbing und Bossing entgegengetreten werden kann, sind ebenfalls nicht Bestandteil dieser Arbeit. Kosten, welche durch Bossing entstehen, und Investitionskosten zur Vermeidung von Bossing werden zwar gegeneinander aufgewogen, wie jedoch der einzelne Verwaltungsrat, Geschäftsführer oder Vorgesetzte damit umgeht, ist ganz alleine ihm überlassen.

2.3 Methodische Vorgehensweise

Die Schweiz entpuppt sich bei der Literaturrecherche zu den Themen Mobbing und Bossing als Brachland, was es umso schwieriger macht, für die Schweiz allgemeingültige Aussagen zu den Kosten zu machen. Neben vereinzelt Schweizer Internetseiten zum Thema Mobbing hat das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), eine Studie mit dem Titel "Die Kosten des Stresses in der Schweiz"¹⁰ in Auftrag gegeben.

Weiterführende Quellen lassen sich erst in Deutschland und Skandinavien finden. Da wurden die Probleme bereits früh erkannt. Es lassen sich Forschungsarbeiten zu Themen wie Stress am Arbeitsplatz in Verbindung mit Herz-Kreislauf-Krankheiten, psychosoziale Gefährdungen, betriebliche Krankenbestände und Fehlzeiten, sowie

¹⁰ Daniel Ramaciotti und Julien Perriard, Die Kosten des Stresses in der Schweiz, Bern 2003, Titelseite

diverse Arbeiten über Mobbing und Bossing finden. Doch auch hier existiert bislang noch keine exakte Kostenrechnung.¹¹

Viele Faktoren wie zum Beispiel Imageschäden, Fehlzeiten, psychosomatische Krankheiten, Minderleistungen und natürlich die Individualität jedes einzelnen Falles gestalten eine genaue und verlässliche Bezifferung der Kosten äusserst schwierig.

Um möglichst nahe an die Realität heranzukommen bedarf es einiger Berechnungen anhand von Statistiken sowie Schätzungen aufgrund der Literaturrecherche. Absolute Zahlen zu nennen wäre nahezu ketzerisch.

¹¹ vgl. nachfolgend

3. Bossing

Bossing ist das neudeutsche Wort für die Schikane durch Vorgesetzte. In den Kreisen der Psychologen und Psychotherapeuten ist die Bedeutung von Bossing allgemein bekannt. Die Quellensuche, insbesondere die telefonische, oder mündliche Recherche haben gezeigt, dass Bossing ohne die Zugabe des Begriffes Mobbing im allgemeinen Sprachgebrauch noch nicht, oder nur vereinzelt erkannt, respektive verstanden wird. Infolge dessen soll hier Bossing und seine Auswirkungen definiert werden.

3.1 Von Schikane über Mobbing bis hin zu Bossing

Bei Bossing handelt es sich um eine Art von Mobbing, welches seinen Ursprung im Begriff Schikane hat. Der Begriff Schikane kommt aus dem Französischen und stellt eine unter Ausnutzung staatlicher oder dienstlicher Machtbefugnisse getroffene Maßnahme dar, durch die jemandem mit dem Anschein der Rechtmäßigkeit absichtlich Schwierigkeiten bereitet und kleinliche, böswillige Quälerei angetan werden¹².

Der Begriff Mobbing geht auf das englische Wort *to mob* zurück, was soviel bedeutet wie über jemanden herfallen, anpöbeln, angreifen, attackieren¹³. Im angelsächsischen Sprachraum wird oft auch der Begriff Bullying gebraucht, was von *bully* abgeleitet ist und soviel bedeutet wie brutaler Mensch oder Tyrann¹⁴.

Professor Dr. Heinz Leymann gilt seit den 80er Jahren als die weltweit führende Kapazität auf dem Gebiet Mobbing am Arbeitsplatz¹⁵. Er führte umfangreiche Studien auf diesem Gebiet durch und prägte den Begriff Mobbing als solchen. Seine allgemeine Definition von Mobbing lautet wie folgt:

¹² vgl. <http://www.dwds.de>, Zugriffsdatum: 4. Januar 2005

¹³ vgl. Duden, Wirtschaft - Das Grundwissen aus Wirtschaftstheorie, Wirtschafts- und Sozialpolitik, Mannheim 2002, S. 287

¹⁴ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 12

¹⁵ vgl. <http://www.leymann.se>, Zugriffsdatum: 4. Januar 2005

"Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft und über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehungen zwischen Täter und Opfer kennzeichnen."¹⁶

Wie folgendes Schemata zeigt, gilt Bossing als Teilbereich von Mobbing. Somit können sämtliche Forschungsergebnisse und Erkenntnisse über Mobbing auch für Bossing adaptiert werden.

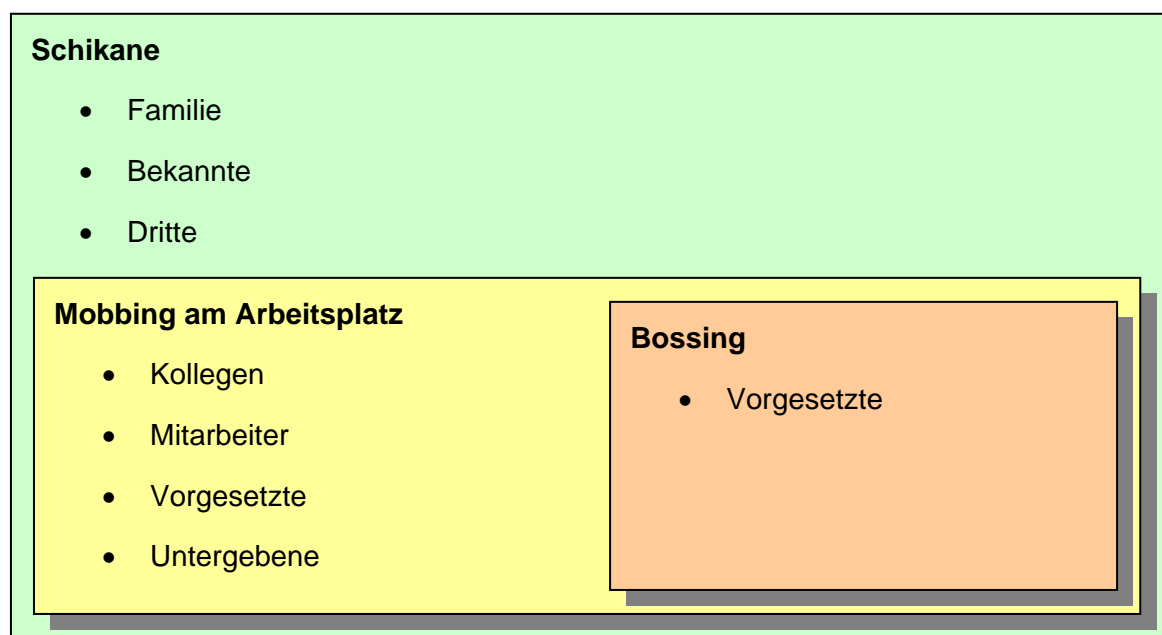


Abbildung 2: Graphische Ableitung von Bossing

Quelle: "Eigene Aufbereitung"

Der Begriff Bossing steht für die systematische Schikane durch Vorgesetzte und ist auf die Untersuchungen in Norwegen von Kile 1990 zurückzuführen¹⁷.

3.2 Definition von Bossing

Bossing ist stets vertikaler Natur, da die systematischen Schikanen von Führungskräften ausgehen. Bossing bedeutet also nichts anderes als Mobbing durch den Vorgesetzten, also von oben nach unten. Bossing ist für die Opfer noch viel gefährlicher und

¹⁶ Professor Dr. Heinz Leymann (zitiert nach Bernd Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 4)

¹⁷ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 12

ohnmächtiger als Mobbing durch Mitarbeiter, da der Vorgesetzte stets am längeren Hebel sitzt und seine ihm von offizieller Seite her zugesprochene Führungsmacht schamlos ausnützen kann. Das perfide daran ist, dass Vorgesetzte vielfach richtiggehend gezielt, systematisch und strategisch mobben¹⁸.

Die von Professor Dr. Heinz Leymann in den 80er Jahren erstellten Untersuchungen brachten hervor, dass 37 % der befragten Personen sich Übergriffen von Vorgesetzten ausgesetzt sahen¹⁹. Sämtliche anderen europäischen Studien ergaben, dass in über 50 % aller Fälle, im deutschsprachigen Raum sogar über 70 %, Vorgesetzte für das Mobbing verantwortlich waren²⁰. Die im Buch *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* von Ståle Einarsen et al. aufgelisteten Studien unterstreichen diese Aussagen²¹. Einem im Oktober 2002 veröffentlichtem Bericht des Staatssekretariates für Wirtschaft (seco) zu folge, wurden 51.3 % der in der Schweiz befragten Mobbingopfer von ihren Vorgesetzten schikaniert²².

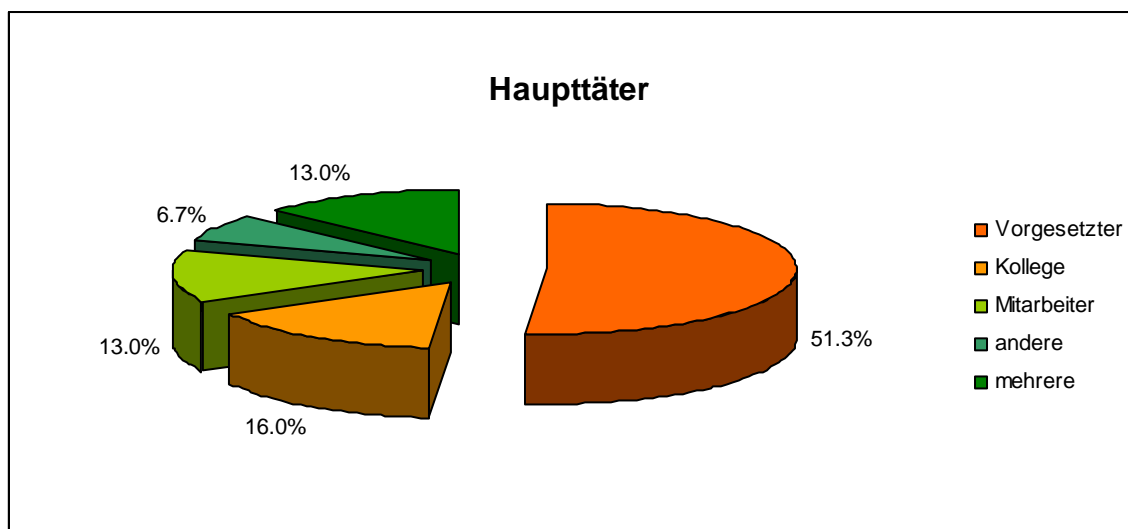


Abbildung 3: Betriebliche Position der Täter

Quelle: vgl. seco, Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz, 2002

¹⁸ vgl. Dr. Peter Teuschel, Interview beim NDR Fernsehen vom 6. April 2004, <http://www3.ndr.de>, Zugriffsdatum: 6. Februar 2005

¹⁹ vgl. Ralf D. Brinkmann, *Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz*, Heidelberg 1995, S. 77

²⁰ vgl. Dieter Zapf, *Mobbing - eine extreme Form sozialer Belastung in Organisationen*, Heidelberg 2000, S. 3

²¹ vgl. Ståle Einarsen et al., *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, London 2003, S.116

²² vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*, Bern 2002, S. 23

Auf Grund der Untersuchungen von Professor Dr. Heinz Leymann in den 80er Jahren konnten damals 45 Mobbing-Handlungen²³ identifiziert werden, die heute noch Gültigkeit haben und in der Literatur ihren festen Platz gefunden haben. Diese 45 Handlungen können nicht als abschliessend betrachtet werden, da der Fantasie des Menschen kaum Grenzen gesetzt sind, was bedeutet, dass es immer wieder neue und grausame Varianten von Bossing oder Mobbing geben wird. Vereinzelt Handlungen können jedoch nicht immer mit Sicherheit als Mobbing-Strategien bezeichnet werden, da sie teilweise ihren Ursprung auch in persönlichen Eigenheiten, Arbeitsbedingungen oder organisatorischen Gegebenheiten haben²⁴. Dies erschwert die Herauskristallisation von Mobbing-, respektive Bossing-Handlungen ungemein. Dennoch sollen hier einzelne der 45 Handlungen aufgeführt werden die im Besonderen durch Bossing entstehen können.

Auszug aus den 45 Mobbing-Handlungen nach Professor Dr. Heinz Leymann²⁵:

1. Der Vorgesetzte schränkt die Äusserungsmöglichkeiten ein.
4. Beschimpfen und Anschreien.
5. Permanentes Kritisieren der Arbeit.
8. Verbale Drohungen.
9. Schriftliche Drohungen.
11. Verweigerung des Kontaktes durch Andeutungen, ohne direkte Ansprache.
14. Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen.
32. Man weist keine neuen Aufgaben mehr zu.
33. Dem Betroffenen wird jegliche Arbeitsaufgabe genommen, auch die Möglichkeit, sich Tätigkeiten auszudenken.
34. Sinnlose Arbeiten werden aufgetragen.
35. Fachlich unterfordernde Arbeiten werden zugewiesen.
36. Permanent müssen neue Tätigkeiten ausgeführt werden.
37. Kränkende Aufgaben müssen erledigt werden.
38. Um das Opfer in Misskredit zu bringen, werden fachlich überfordernde Aufgaben zugewiesen.

²³ siehe Anhang Ziffer 7.5

²⁴ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 19

²⁵ siehe Anhang Ziffer 7.5

39. Es wird Zwang ausgeübt, damit das Opfer gesundheitsschädliche Arbeiten verrichtet.
40. Man droht körperliche Gewalt an.

3.3 Vertikaler Psychoterror - warum?

Die Recherche ergibt drei massgebliche Gründe warum es immer wieder zu Bossing kommt.

- Inkompetente Führungskräfte
- Machtbesessene Chefs
- Wirtschaftlich schwierigere Zeiten²⁶

In allen drei Varianten wird immer derjenige drangsaliert, der für den Vorgesetzten eine Bedrohung darstellt. Für ihre Böswilligkeiten bedienen sich alle den ihnen zur Verfügung stehenden Machtinstrumenten. Ihre Möglichkeiten sind dabei weit grösser als die der gewöhnlichen Mobber.

Verschärft wird das ganze durch die Tatsache, dass schwache Führungskräfte oftmals von ihren meist ebenfalls schwachen höheren Führungskräften gedeckt werden. Denn diese möchten sich nicht für die Unfähigkeit der Führungskraft, die sie vielleicht selbst eingestellt haben, verantwortlich zeichnen.²⁷

Die Neue Zürcher Zeitung (NZZ) publizierte am 10. November 2004 einen Artikel mit dem Titel "Der böse Chef - ein schlechter Chef" "Herzlose, egoistische und brutale Vorgesetzte unter der Lupe". Der Artikel verurteilt die Tatsache, dass in der Management-Theorie Unternehmensführer als mutig, effizient und charakterstark gelten, aber vernachlässigt wird, dass es Chefs gibt, die keine gute Arbeit leisten und manchmal auch nicht von lauterer Motiven angetrieben werden. Das Öffentlichkeitsbild von Firmenchefs ist nicht gerade positiv. Deren Image wird vielfach von negativen Schlagzeilen geprägt. Regelrechte Korruption bei Enron, Gier nach masslosen

²⁶ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 77

²⁷ vgl. RA Dr. Thomas Etzel, Was Führung kosten kann, <http://www.fairness-stiftung.de>,
Zugriffsdatum: 8. November 2004

Pensionsabkommen bei ABB bis hin zum sturen Festhalten an einer zum Scheitern verurteilten Unternehmensstrategie bei Swissair. Es ist von Inkompetenz, schierer Bosheit, Masslosigkeit, Gefühlskälte und Korruption die Rede.²⁸

3.3.1 Inkompetente Führungskräfte

Inkompetente Führungskräfte sind konfliktscheu und entscheidungsschwach und durch das Traktieren und Manipulieren ihrer Opfer versuchen sie sich auf ihrer Position zu halten²⁹. Sie leben mit der ständigen Angst ihren Sessel zu verlieren, da ihre Mitarbeiter möglicherweise kompetenter und besser sind als sie selbst. Durch die leider weit verbreitete Ellenbogenmentalität werden Führungspositionen allzu häufig an diejenigen, welche sich durchsetzen können, vergeben, anstatt dem menschlich, persönlich und fachlich Qualifiziertesten³⁰.

3.3.2 Machtbesessene Vorgesetzte

Sie behandeln ihre Mitarbeiter wie Leibeigene, neigen zur Schikane und Intrige³¹. Sie geniessen die ihnen zugehaltene Rolle und missbrauchen ihre Autorität, um sich selbst Anerkennung zu verschaffen.

Die erlangte Autorität verleiht Macht und verleitet den Vorgesetzten zur Selbstgefälligkeit. Gerade unvermögende Führungskräfte neigen dazu, immer mehr von dieser Macht besitzen zu wollen. Sie missbrauchen somit das Vertrauen, das ihnen ihre Mitarbeiter geschenkt haben. Sie kämpfen um Befugnisse, jagen nach Macht und versuchen so, die persönliche Befriedigung zu erlangen, anstatt dem Interesse der Firma und dem ihrer Mitarbeiter zu dienen.³²

3.3.3 Wirtschaftlich schwierigere Zeiten

Gerade heutzutage, wo in der Wirtschaft ein rauer Wind bläst, kommt es vermehrt zu Schikanen durch Vorgesetzte. Köpfe rollen, um die eigene Position zu retten oder um die

²⁸ vgl. Claudia Wirz et al., Der böse Chef - ein schlechter Chef, NZZ vom 10. November 2004, S. 67

²⁹ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 77

³⁰ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 78

³¹ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 78

³² vgl. Roland Müller und Rolf H. Ruhleder, Der kompetente Manager, Zürich 1996, S. 14

Organisation schlanker zu machen. Unterstellte sollen freiwillig den Arbeitsplatz räumen.³³

Der Druck von oben wird spürbar härter und wird selbstverständlich nach unten weitergegeben. Psychischer Stress kommt in allen Etagen auf und lässt vielenorts Angst um die eigene Zukunft aufsteigen. Frei nach dem Motto, jeder ist sich selbst der nächste, wird alles Mögliche unternommen, seine eigene Position zu schützen und zu verteidigen. Selten schreckt man dabei vor den negativen Konsequenzen, die den Opfern entstehen, zurück.

³³ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 78

4. Folgen

Arbeit beschäftigt uns ein Leben lang. Durchschnittlich 8.5 Stunden verbringen Arbeitnehmer pro Tag in ihren Arbeitsstätten. Nach einem langen Arbeitstag kehren sie zurück in ihre Familien und in ihre Bekanntenkreise. In der Freizeit, die ihnen bleibt, konsumieren sie ihren finanziellen Möglichkeiten entsprechend Waren und Dienstleistungen. Alleine diese Parameter lassen vermuten, dass nicht nur das Opfer unter den Folgen leidet, sondern auch viele verschiedene Parteien die Folgen zu tragen haben.

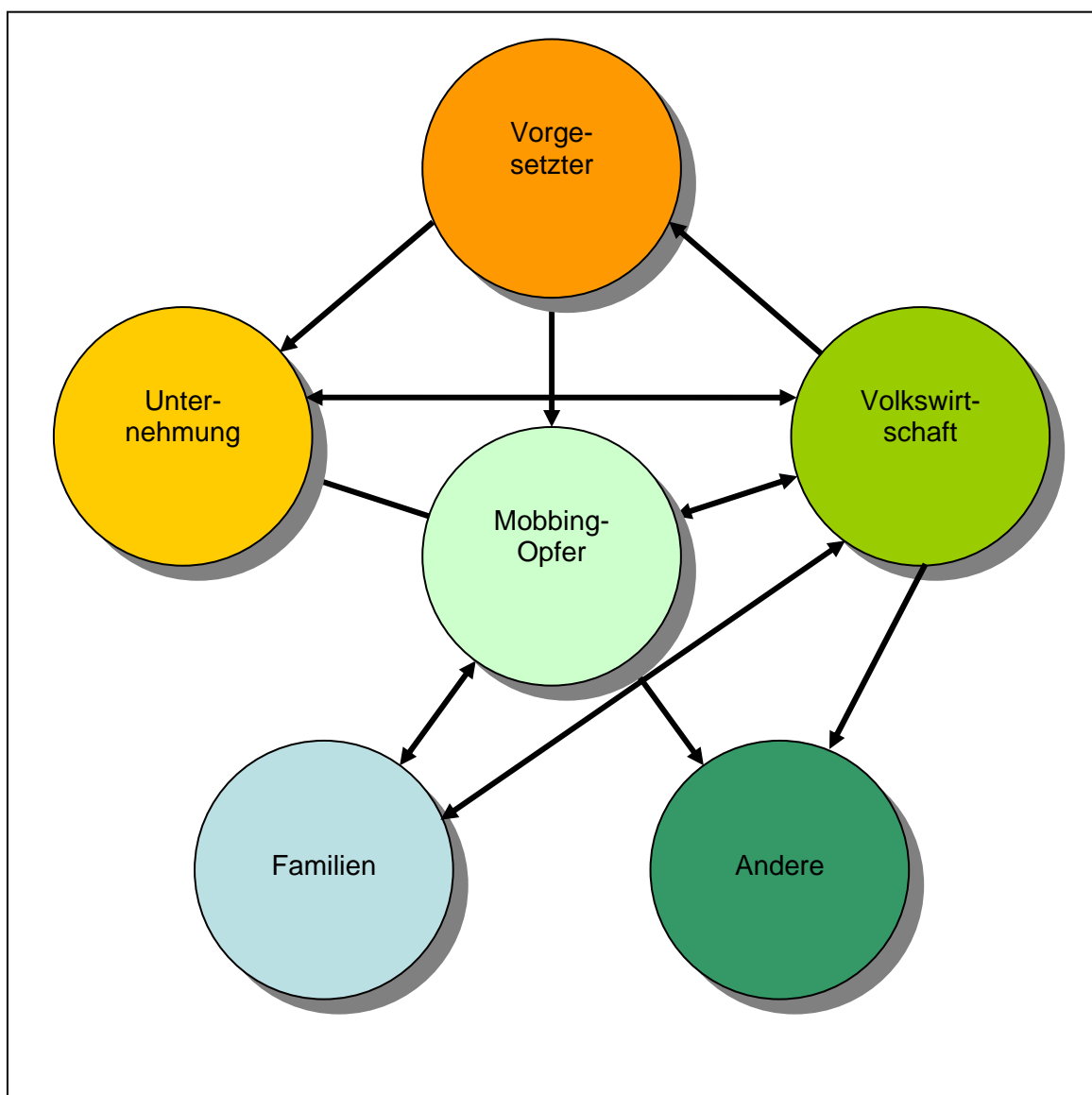


Abbildung 4: Kausalitätenmodell

Quelle: "Eigene Aufbereitung"

Die Kausalitäten gemäss vorangegangenen Modell werden nachstehend für das Mobbing-Opfer und seine private Umgebung, für das Unternehmen und schliesslich für die gesamte Volkswirtschaft genauer ausgeführt.

4.1 Folgen für das Bossing-Opfer

Mobbing-Opfer leiden häufig unter besonders gravierenden Folgen: physische, psychische und psychosomatische Gesundheitsstörungen. Hinzu kommt, dass die Betroffenen ihre Sorgen oft auch von der Arbeit nach Hause nehmen, was für zusätzliche Spannungen im privaten Umfeld und zum Verlust des sozialen Prestiges führen und eine regelrechte *Folgenspirale* auslösen kann.

4.1.1 Psychische Gesundheitsstörungen

Psychische Störungen belasten das Mobbing-Opfer stark. Depressionen beeinträchtigen die Lebensfreude. Vielfach führen die anhaltenden Zustände auch zu mangelnder Selbstachtung und zu Selbstanschuldigungen. Phobien jeglicher Art können ausgelöst werden und den Umgang mit dem gesamten Umfeld erschweren. Solche Störungen führen oft zu posttraumatischen Stresserkrankungen und halten häufig noch Jahre nach dem eigentlichen Ereignis an.³⁴

Posttraumatische Störungen sind durch eine verzögerte Reaktion auf ein belastendes Ereignis aussergewöhnlicher Bedrohung oder katastrophalen Ausmasses gekennzeichnet. Eine wiederholte unausweichliche Erinnerung oder Reinszenisierung des Ereignisses in Gedächtnis, Tagträumen oder Träumen belastet das Opfer. Das Opfer versucht sich durch deutlichen emotionalen Rückzug, Gefühlsabstumpfung und/oder Vermeidung von Reizen, die eine wiederholte Erinnerung an das Trauma hervorrufen können, zu schützen.³⁵

³⁴ vgl. <http://agency.osha.en.int>, Zugriffsdatum: 21. Januar 2005

³⁵ vgl. Alexander Graf, Arbeitsbelastungsfaktor Mobbing, Kassel 1999, S. 76

4.1.2 Psychosomatische Gesundheitsstörungen

Von psychosomatischen Störungen spricht man, wenn hohe seelische Belastungen zu Erkrankungen des Körpers führen³⁶. Schlafstörungen, Verdauungsstörungen, Muskel- und Skeletterkrankungen, ständige Müdigkeit, Antriebslosigkeit, Verzweiflung sowie Konzentrationsstörungen, sind allgemein nachgewiesene Symptome an denen Mobbing-Opfer leiden³⁷. Je länger das Opfer dem psychischen Stress ausgesetzt ist, desto stärker entwickeln sich chronische Krankheiten wie Herz- und Kreislaufprobleme, Magendarmprobleme, Rückenschmerzen, Appetitlosigkeit, Schwindelgefühle, Übelkeit, Schweissausbrüche sowie Atemwegs- und Hauterkrankungen usw³⁸.

4.1.3 Physische Gesundheitsstörungen

Soziale Ausgrenzung, Probleme mit der Familie sowie finanziellen Schwierigkeiten, die sich aus Fehlzeiten am Arbeitsplatz oder Kündigung ergeben, treffen das Mobbing-Opfer hart³⁹. Psychische und psychosomatische Gesundheitsstörungen ziehen oft auch Medikamentenabhängigkeit oder Suchterkrankungen nach sich, und die Suizidgefährdung steigt beträchtlich⁴⁰. Der Missbrauch von Medikamenten, Alkohol und anderen Betäubungsmitteln - um der elendigen Situation entweichen zu können - kann zu schwerwiegenden körperlichen Schäden führen.

4.1.4 Sterblichkeit - die häufigsten Todesursachen

Das Bundesamt für Statistik Schweiz verzeichnet seit vielen Jahren durchschnittlich 60'000 Todesfälle pro Jahr. Im Jahr 2000 wurden 62'545 Sterbefälle registriert. Es handelt sich hierbei um sämtliche Todesfälle, vom Kindstot über Unfälle, Krankheiten, Suizide bis hin zu den altersbedingten Todesfällen.

³⁶ vgl. Ulla Wittig-Goetz, Mobbing am Arbeitsplatz, <http://www.sozialnet.de>, Zugriffsdatum: 3. August 2004

³⁷ vgl. <http://agency.osha.en.int>, Zugriffsdatum: 21. Januar 2005

³⁸ vgl. Ulla Wittig-Goetz, Mobbing am Arbeitsplatz, <http://www.sozialnet.de>, Zugriffsdatum: 3. August 2004

³⁹ vgl. <http://agency.osha.en.int>, Zugriffsdatum: 21. Januar 2005

⁴⁰ vgl. Ulla Wittig-Goetz, Mobbing am Arbeitsplatz, <http://www.sozialnet.de>, Zugriffsdatum: 3. August 2004

| Todesursachen | Sterbefälle 2000 | | |
|------------------------------|------------------|--------|--------|
| | Männer | Frauen | Total |
| Alle Todesursachen | 30'411 | 32'134 | 62'545 |
| Infektiöse Krankheiten | 338 | 375 | 713 |
| Krebskrankheiten insgesamt | 8'576 | 6'936 | 15'512 |
| Dickdarm | 677 | 570 | 1'247 |
| Lunge | 2'042 | 780 | 2'822 |
| Brust | 9 | 1'337 | 1'346 |
| Diabetes mellitus | 626 | 932 | 1'558 |
| Kreislaufsystem | 11'011 | 13'899 | 24'910 |
| Herzkrankheiten insgesamt | 8'486 | 10'225 | 18'711 |
| Ischämische Herzkrankheiten | 5'346 | 5'360 | 10'706 |
| Hirngefässkrankheiten | 1'758 | 2'820 | 4'578 |
| Atmungsorgane insgesamt | 2'417 | 2'208 | 4'625 |
| Alkoholische Leberzirrhose | 308 | 125 | 433 |
| Unfälle und Gewalteinwirkung | 2'375 | 1'369 | 3'744 |
| Unfälle | 1'299 | 895 | 2'194 |
| Suizid | 979 | 399 | 1'378 |

Tabelle 1: Todesursachen nach Geschlecht 2000

Quelle: vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 16. Dezember 2004

Beim Betrachten der Tabelle 1 fällt auf, dass 39.83 % aller Todesfälle auf das Konto von Erkrankungen des Kreislaufsystems gehen. Ebenfalls ersichtlich ist der Herzkrankheitsanteil von 29.92 %. Da es nicht eindeutig möglich ist, einen einzelnen Todesfall im Zusammenhang mit Herz- und Kreislaufproblemen einer einzelnen Ursache zuzuschreiben, kann nur geschätzt werden, wie vielen Sterbefällen direkt oder indirekt Bossing bzw. Mobbing zugrunde liegt. Es scheint sich hierbei jedoch um ein wesentliches Problem der heutigen Zeit zu handeln.

Krebskrankheiten machen 24.80 % aller Todesfälle aus. Hier gestaltet es sich besonders schwer festzustellen, wie viele dieser Krebsfälle dem Bossing zugeschrieben werden

können. Das Gebiet der Krebskrankheiten ist bis heute nicht vollständig erforscht. In den wenigsten Fällen können die Ursachen einer Krebserkrankung eindeutig nachgewiesen werden. Oftmals können nur Vermutungen angestellt werden. Andauernde psychische Belastung kann zu Immunschwächen führen und erhöht neben der Ansteckungsgefahr bei Infektionskrankheiten auch das Risiko einer Tumorbildung und vielen Arten von Krebserkrankungen⁴¹.

Schädigungen durch übermässigen Alkoholkonsum machen 0.69 % aller im Jahre 2000 registrierten Todesfälle aus. Hier sind ausschliesslich diejenigen Fälle eingerechnet, in welchem der Alkoholkonsum zu Organschädigungen geführt hat. Auto- und Arbeitsunfälle, die unter dem Einfluss von Alkohol tödlich verliefen, wurden nicht berücksichtigt. Sicherlich sind nicht alle Alkoholtoten Opfer von Bossing. In vielen Studien wurde jedoch bei Mobbing-Opfern ein stark erhöhtes Risiko für Alkoholabhängigkeit beobachtet⁴².

Auf die Kategorie Unfälle entfallen 9.49 % aller Sterbefälle im Jahre 2000. Unfälle entstehen neben Übermut sehr oft durch Unachtsamkeit, Konzentrationsstörungen, seelische Belastungen, Aggressionen und Geistesabwesenheiten. Selbstverständlich sind nicht alle Konzentrationsstörungen, Aggressionen und seelischen Belastungen usw. auf Bossing zurück zu führen. Personen, die unter psychischem Stress durch Mobbing leiden, sind jedoch aufgrund der Stresssymptome stärker gefährdet, in einen Unfall verwickelt zu werden.

Nachdenklich stimmt allerdings die Tatsache, dass im Jahre 2000 1'378 Personen in der Schweiz den Freitod wählten. Das entspricht 2.20 % aller Todesfälle. Einige Mobbing-Opfer denken teilweise an Suizid und sehen den Freitod als letzte Ausweichmöglichkeit. Aber auch in diesem Fall können nicht die ganzen 2.20 % der Suizidfälle dem Mobbing angelastet werden. Es ist jedoch nahezu unmöglich eine genaue Schätzung dafür abzugeben, wie viele Freitode auf das Konto von Bossing gehen.

⁴¹ vgl. Dr. Walter Hofmann, Artikel Guter Stress - schlechter Stress, <http://www.surfmed.de>, Zugriffsdatum: 29. Januar 2005

⁴² vgl. Marion Venus, Mobbing Opfer: Schutzlos ausgeliefert?, <http://www.psychologie.at>, Zugriffsdatum: 8. November 2004

Aus einer Erhebung der EU geht hervor, dass 9 % der Beschäftigten in Europa, damals ca. 12 Millionen Menschen, im Jahr 2000 von Mobbing betroffen waren⁴³. Münzt man diese Feststellung auf die Todesursachenstatistik des Bundesamtes für Statistik Schweiz um, so sind die Erwerbsquote und die Arbeitslosenquote für das Jahr 2000 heranzuziehen um eine annähernd korrekte Aussage machen zu können. Bei der Erwerbsquote handelt es sich um das Arbeitskräftepotential in Prozent der Wohnbevölkerung eines Landes zu einem bestimmten Zeitpunkt⁴⁴. Die Arbeitslosenquote misst die Arbeitslosen in Prozent des Arbeitskräftepotentials⁴⁵.

Die Erwerbsquote der Gesamtbevölkerung (inkl. Neugeborene, Kleinkinder und Rentner) der Schweiz für das Jahr 2000 lag bei 55.6 %⁴⁶. Davon betrug die Arbeitslosenquote 2000 1.8 %⁴⁷. Dem entsprechend waren 2000 54.6 %⁴⁸ der Gesamtbevölkerung der Schweiz Erwerbstätig. Die 9 % aus der EU-Erhebung vom 2000 entsprechen auf die Schweiz herunter gebrochen ca. 4.914 %⁴⁹. Dies lässt folgenden Schluss zu: 4.914 % oder 3'073 Personen könnten 2000 aufgrund der Auswirkungen von Mobbing gestorben sein. Diese Aussage wird in nachstehender Tabelle noch auf die häufig mit Mobbing in Zusammenhang gebrachten Krankheitsbildern usw. verteilt.

⁴³ vgl. Damien Merllié und Pascal Paoli, Third European survey on working conditions 2000, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, <http://www.eurofound.ie>, Zugriffsdatum: 30. Januar 2005

⁴⁴ vgl. N. Gregory Mankiw, Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 618

⁴⁵ vgl. N. Gregory Mankiw, Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 618

⁴⁶ vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Bundesamt für Statistik, Zugriffsdatum: 17. Februar 2005

⁴⁷ vgl. <http://www.osban.ch>, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, Zugriffsdatum: 17. Februar 2005

⁴⁸ Berechnung: $\frac{a \cdot b}{100} = c$; a = 55.6; b = 98.2; c = 54.6 %

⁴⁹ Berechnung: $\frac{a \cdot b}{100} = c$; a = 54.6; b = 9; c = 4.914 %

| Todesursachen in Folge Mobbing | | Sterbefälle 2000 | | | | |
|--------------------------------|--------|------------------|--------|--------|-------|--------|
| | Männer | in % | Frauen | in % | Total | in % |
| Alle Todesursachen | 1'494 | 2.39 % | 1'579 | 2.52 % | 3'073 | 4.91 % |
| Krebskrankheiten insgesamt | 421 | 0.67 % | 341 | 0.54 % | 762 | 1.22 % |
| Kreislaufsystem | 541 | 0.87 % | 683 | 1.09 % | 1'224 | 1.96 % |
| Herzkrankheiten insgesamt | 417 | 0.67 % | 502 | 0.89 % | 919 | 1.47 % |
| Alkoholische Leberzirrhose | 15 | 0.02 % | 6 | 0.01 % | 21 | 0.03 % |
| Unfälle und Gewalteinwirkung | 117 | 0.19 % | 67 | 0.11 % | 184 | 0.29 % |
| Unfälle | 64 | 0.10 % | 44 | 0.07 % | 108 | 0.17 % |
| Suizid | 48 | 0.08 % | 20 | 0.03 % | 68 | 0.11 % |

Tabelle 2: Todesursachen in Folge Auswirkungen von Bossing und Mobbing
Quelle: "Eigene Berechnungen aufgrund Tabelle 1"

Die statische Berechnung in Tabelle 2 entspricht einem Herunterbrechen auf schweizerische Verhältnisse. Die Zahlen wurden auf zwei Kommastellen gerechnet, was zu allfälligen Rundungsdifferenzen führen kann. Es handelt sich hierbei um eine Annäherung an die effektiven Zahlen, welche wiederum nur geschätzt werden können. Ziehen wir nun das Ergebnis der Haupttäterschaft aus dem Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) zum Thema Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz vom Oktober 2002 hinzu, wonach die Haupttäterschaft in Sachen Mobbing zu 51.3 % den Vorgesetzten angelastet wird, so kann festgestellt werden, dass ca. 1'576⁵⁰ Todesfälle im Jahre 2000 theoretisch auf das Konto von Bossing gingen. Nicht mit eingerechnet sind Rentner, die durch mögliche Spätfolgen von Mobbing gestorben sind. Diese Zahl ist einerseits erstaunlich und gleichfalls bedenklich.

⁵⁰ Berechnung: $\frac{a \cdot b}{100} = c$; a = 3'037; b = 51.3; c = 1'576.449

4.2 Folgen für das Unternehmen

Die Ursachen von Bossing werden meist beim Opfer gesucht, da es sich auffällig benimmt⁵¹. Dies führt bei den Unternehmen, speziell in den leitenden Funktionen zur Annahme, dass lediglich dem Opfer ein Schaden entstünde. Dass durch die von der Täterschaft ausgelöste Kettenreaktion das gesamte Unternehmen enormen Kosten ausgesetzt wird und somit Auswirkungen auf das Betriebsergebnis hat, bleibt oft unbeachtet oder wird vergessen. Man geht davon aus, dass das Problem mit dem Ausschluss des Opfers behoben sei.

Um sämtlichen Vorgesetzten von Vorgesetzten und allen Personalabteilungen vor Augen zu führen, welches Ausmass das Ignorieren der Anzeichen im Unternehmen annehmen kann, sollen hier die einzelnen Faktoren wie Fehlzeiten, Fluktuation, Minderleistungen und Imageschaden näher betrachtet werden.

4.2.1 Fehlzeiten

Fehlzeiten können in direkte und indirekte Fehlzeiten eingeteilt werden. Bei den direkten Fehlzeiten handelt es sich um effektives Fernbleiben von der Arbeit, während es sich bei den indirekten Fehlzeiten um Arbeitszeit handelt, die nicht zur Erledigung der regulären Arbeit im Sinne des Unternehmens verwendet wird.

Wer sich wohl fühlt an seinem Arbeitsplatz und seine Arbeit gerne macht, neigt dazu, sich aus Rücksicht auf seine Arbeitskollegen und Vorgesetzten auch mit leichten Erkrankungen wie Kopf-, Zahn- oder Rückenschmerzen, mit einer Erkältung, mit verbundenen Finger oder einem eingegipsten Bein an seinen Arbeitsplatz zu schleppen. Der Einsatz ist zwar reduziert, aber dieser Mitarbeiter ist am Arbeitsplatz und erledigt seine Arbeiten, so gut es eben unter diesen Umständen geht. Diese Arbeitnehmer bleiben nur dann zu Hause, wenn sie sich so krank fühlen, dass es tatsächlich nicht mehr geht.⁵²

⁵¹ vgl. Institut für Arbeitsmedizin, Kurzinformation Mobbing, September 2001, Kopie zur Verfügung gestellt von Lukas Inderfurth, Leiter Medienstelle Kommunikation Schweiz, ABB Schweiz, 15. Januar 2005

⁵² vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 112

Das Opfer von Mobbing ist demgegenüber leichter dazu geneigt, aufgrund der täglichen Angst vor neuen Schikanen und der Ungewissheit, was heute wieder auf es zukommen kann, zu Hause zu bleiben und sich krank zu melden.⁵³

Macht das Opfer nur einen oder zwei Tage blau, ein Arztzeugnis ist im Regelfall erst ab dem dritten Tag einzuholen (hängt ab von der Ausgestaltung des jeweiligen Arbeitsverhältnisses), dann besteht in diesem Fall der begründete Verdacht, es sei gar nicht ernsthaft krank und bleibe ungerechtfertigterweise seinem Arbeitsplatz fern. Diesen Eindruck sowie die eventuellen arbeitsrechtlichen Konsequenzen gilt es zu vermeiden. In solchen Fällen wird sich der Betroffene gleich für eine oder zwei Wochen vom Arzt krankschreiben lassen.⁵⁴

Vielfach bemüht sich das Opfer auch um eine vom Arzt verschriebene Kur, um vielleicht 4 bis 6 Wochen Ruhe und Abstand von seinem Peiniger zu haben. Stressbedingte Krankheitssymptome, die bei längerem Anhalten vom Bossing auftreten, begünstigen die Genehmigung der beantragten Kur, da diese dann tatsächlich zur Erholung und Behandlung erforderlich ist.⁵⁵

Solche krankheitsbedingten Fehlzeiten, welche an sich unnötig wären, können dem Arbeitgeber bei der Arbeitsorganisation und dem zweckmässigen Personaleinsatz erhebliche Schwierigkeiten bereiten. Die Arbeit bleibt liegen. Die anderen Mitarbeiter müssen diese unter höherer Arbeitsbelastung miterledigen. Aushilfen müssen die dringendsten Arbeiten übernehmen. Diese wiederum verursachen, da sie noch nicht voll eingearbeitet sind, längere Bearbeitungszeiten und verzeichnen grössere Fehlerraten.⁵⁶

Indirekte Fehlzeiten entstehen aus den Absichten der Täter und den Abwehr- und Verarbeitungsmassnahmen der Opfer. Die Täterschaft heckt während der Arbeitszeit ständig neue Intrigen aus, plant Schikanen und ist natürlich bestrebt zu verhindern, dass sie auffliegt. Das Opfer hingegen versucht, die Attacken abzuwehren und den psychischen Stress zu verarbeiten und abzubauen.

⁵³ vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 112

⁵⁴ vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 112

⁵⁵ vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 112

⁵⁶ vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 112

Diese Aktionen blockieren gezwungener Massen die Ressourcen, die zur Bewältigung der eigentlichen Arbeit nötig wären. Dies führt zu Minderleistungen wie Qualitäts- und Produktionseinbussen, welche unter Ziffer 4.2.3 behandelt werden.

4.2.2 Fluktuationsfolgen

Unter Fluktuation sind das Ausscheiden und die Neueinstellung von Personal zu verstehen. Wird ein Arbeitnehmer pensioniert und tritt in den Ruhestand über, so wird für die zukünftige Erledigung seiner Arbeit normalerweise ein Nachfolger benötigt. Entweder wird eine neue Kraft eingestellt oder ein bestehender Mitarbeiter wird diese Stelle übernehmen. Ersatz wird auch benötigt, wenn im Arbeitsleben stehende Mitarbeiter unerwartet sterben, krankheits- resp. unfallbedingt arbeitsunfähig werden oder aus anderen Gründen wie Mutterschaft, Wechsel in ein anderes Unternehmen mit besserer Bezahlung und günstigeren Aufstiegschancen oder Umzug der Familie in eine andere Stadt, aus dem Unternehmen ausscheiden.⁵⁷

Wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter mobbt, um ihn, aus welchen Gründen auch immer, zur Kündigung zu bewegen, so entspricht dies weder einer sachgerechten, noch ethisch besonders verantwortungsvollen Fluktuationsmassnahme. So können in erster Linie Dotationen abgebaut und unliebsame oder für den Vorgesetzten gefährliche Mitarbeiter beseitigt werden.⁵⁸ Die Opfer selbst sehen in den meisten Fällen nur noch die Möglichkeit der Kündigung als Ausweg⁵⁹.

Dieses Verhalten verursacht unnötige weitere Kosten für ein Unternehmen. Humankapital⁶⁰ respektive Know-how geht verloren, und die Kosten für die Aus- und Weiterbildung, die in den Arbeitnehmer investiert wurden, waren a fonds perdu. Durch Neueinstellungen eines Mitarbeiters entstehen zum Teil beträchtliche Investitionskosten. Kosten für Inserate, Anzeigewerbung und Stellenausschreibungen sind nicht zu unterschätzen. Hinzu kommen die vielen Arbeitsstunden, die nun für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen, Einstellungsgespräche und Gutachten benötigt werden. Nicht zu

⁵⁷ vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 113

⁵⁸ vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 113

⁵⁹ vgl. Ståle Einarsen et al., Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, London 2003, S.149

⁶⁰ vgl. N. Gregory Mankiw, Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 564

vergessen sind die erheblichen Kosten und vielen Arbeitsstunden, die für die Einarbeitung sowie Aus- und Weiterbildung der neu eingestellten Arbeitskraft anfallen.

4.2.3 Minderleistungen

Die Folgen von Minderleistungen belasten das Unternehmen weitaus stärker als angenommen. Man spricht hier von "stillen Kosten"⁶¹ im sechsstelligen Bereich pro Fall. Diese heimtückischen Kosten werden grundsätzlich durch den mobbenden Vorgesetzten verursacht und schlagen sich auf die Opfer nieder, welche fälschlicherweise dafür verantwortlich gemacht werden.

Die Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung eines Angestellten verschlechtert sich rapide, wenn er durch den Vorgesetzten terrorisiert wird. Weshalb soll sich jemand überhaupt noch anstrengen, wenn er in jedem Fall nur schlechte Qualifikationen erntet? Wenn das Opfer schlechte Arbeit leistet oder nichts tut, bringt ihm dies nicht mehr Nachteile als die mit grossem persönlichem Engagement verbrachte Maximalleistung.⁶²

So verwundert es nicht, dass Mobbingbetroffene im Laufe eines Mobbingprozesses oft keine Anreize mehr wahrnehmen, die sie veranlassen könnten, Leistung zu erbringen. Der betroffene Arbeitnehmer erkennt keinen Sinn mehr in der Erbringung guter Arbeit und empfindet diese auch nicht mehr als erstrebenswert.⁶³

Dieser bewusste Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative im Unternehmen ist mit der inneren Kündigung gleichzusetzen. Unzufriedenheit und Frustration machen sich breit.⁶⁴ Gerade ehemals engagierte Mitarbeiter sind von diesem Phänomen häufig betroffen⁶⁵. Es macht sich eine sogenannte "Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität"⁶⁶ breit.

⁶¹ vgl. Alexander Graf, Arbeitsbelastungsfaktor Mobbing, Kassel 1999, S. 66

⁶² vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 109

⁶³ vgl. Alexander Graf, Arbeitsbelastungsfaktor Mobbing, Kassel 1999, S. 66

⁶⁴ vgl. Ulrich Krystek et al., Innere Kündigung, Mering 1995, S. 8

⁶⁵ vgl. Winfried Löhnert, Innere Kündigung, Frankfurt am Main 1990, S. 31

⁶⁶ Prof. Dr. Martin Hilb, Innere Kündigung, Zürich 1992, S. 4

Der Arbeitnehmer kämpft nicht nur mit seiner Motivation und Eigeninitiative, er verbraucht darüber hinaus enorme Energien und Arbeitsstunden zur Abwehr der Mobbingattacken.

Der *bossende* Vorgesetzte selbst vergeudet wertvolle Arbeitszeit für die Verfolgung seiner Ziele. Er denkt sich ständig neue Bosheiten aus und muss natürlich dafür sorgen, dass er selbst nicht entlarvt werden kann.

Psychische und physische Energie der Beteiligten werden dadurch blockiert und können nicht zur betrieblichen Zielerreichung eingesetzt werden. Diese Arbeitsstunden und Energie fehlen natürlich an anderer Stelle, was zu einer Leistungsminderung und zu erhöhter Fehlerneigung führt. Selbst unbeteiligte Kollegen können ihre Leistungsfähigkeit durch das angespannte Klima nicht mehr voll entfalten.⁶⁷

Es ist unbestritten, dass Einbussen in der Produktivität und Qualität der Produkte eines der grössten Kostenrisiken darstellen. Produktivitätsverluste bedeuten Gewinneinbussen, was bei den Aktionären und Verwaltungsräten nicht gerne gesehen wird und speziell bei börsenkotierten Unternehmungen (sinkende Aktienkurse, etc.) entsprechend bestraft wird. Einbussen in der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen kann sich ein Unternehmen eben so wenig leisten, da dies in den meisten Fällen zu Imageschäden (Ziffer 4.2.4) führt.

4.2.4 Imageschaden

Wie in Ziffer 4.2.3 erwähnt können durch Minderleistungen entstandene Qualitätseinbussen bei Produkten und Dienstleistungen einen Imageschaden des Unternehmens am Markt bewirken.

Imageschäden entstehen aber nicht nur durch schlechte Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Das Image nimmt auch Schaden, wenn die von Bossing betroffenen Arbeitnehmer zuhause oder im Bekanntenkreis über die Probleme am Arbeitsplatz

⁶⁷ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 167

reden. Erboste Verwandte und Bekannte werden dieses Unternehmen bewusst meiden und wiederum ihre Bekannten und Verwandten dafür sensibilisieren.

Auch negative Medienberichte über seltsame Gebärden und Führungskulturen in einem Unternehmen können einen Imageschaden nach sich ziehen. Konsumentenblätter wie *K-Tipp*, *Saldo*, *Beobachter* und ähnliche, sowie die Tagespresse interessieren sich stark für solche Themen und schlachten diese auch gehörig aus. Die Printmedien verfügen über hohe Auflagen und erreichen enorm viele Leser, die sich dann ihre eigene Meinung bilden. Beispiele hierfür sind Sunrise, Swisscom und Orange mit zu hohen Grenzwerten bei Ihren Natelantennennetzwerken (2001), ABB mit den exorbitanten Pensionsbezügen von Percy Barnevik und Göran Lindhal (2002), Adecco mit ihrem vermeintlichen Bilanzskandal (2004) und kürzlich Carrefour, Migros und Coop mit schlechten Arbeitsbedingungen und -zustände aufgrund des künftigen Konkurrenzdrucks durch die deutschen *Billigdiscounter* Lidl und Aldi (2005).

Auch Verwaltungs- und Bundesgerichtsentscheide werden in den Medien publiziert und untermalen und bestätigen die üblichen Zeitungsartikel. Urteile finden sich auch im Internet. Als Beispiele seien hier <http://www.bger.ch> und <http://www.gerichte-zh.ch> genannt.

Es darf erwartet werden, dass viele Personen diese Unternehmen meiden. Sei es, weil sie über das unethische Verhalten des Unternehmens empört sind oder sich vielleicht sogar selber in einer ähnlichen Situation vorfinden. Auch wenn man davon liest, dass Arbeitnehmer auf solche Weise aus dem Arbeitsleben scheiden müssen und im Gegensatz dazu deren Vorgesetzten auf den vorderen Plätzen in den Lohnranglisten auftauchen, führt dies zu noch grösserem Unverständnis in weiten Teilen der Bevölkerung.

Nicht zu vergessen ist, dass gute Neuigkeiten oft schnell wieder vergessen gehen, während schlechte Meldung nicht selten über Jahrzehnte an einem Unternehmen haften bleiben.

4.2.5 Schadenersatz in Recht und Rechtsprechung

Nicht zu vergessen ist die Tatsache, dass das Unternehmen an gesetzliche Pflichten gegenüber dem Arbeitnehmer gebunden ist. In der Schweiz geben in diesem Fall vorab das schweizerische Zivilgesetzbuch (ZGB), das Obligationenrecht (OR), das Arbeitsgesetz (ArG) und diverse Bundesgerichtsentscheide die massgeblichen Rahmenbedingungen vor.

An dieser Stelle eine Abhandlung zu verfassen, wie weit bzw. wie wenig weit der Schutz des Arbeitnehmers in der Schweiz und auch gegenüber dem europäischen Umland reicht, würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Nachfolgend soll die Auflistung einiger wichtiger Artikel einen Eindruck vermitteln, dass auch der Arbeitnehmer Rechte hat und als Person wahrgenommen werden muss. Diese Nennung ist als nicht abschliessend zu betrachten.

Artikel 2 Schweizerisches Zivilgesetzbuch

"¹ Jedermann hat in der Ausübung seiner Rechte und in der Erfüllung seiner Pflichten nach Treu und Glauben zu handeln.

² Der offenbare Missbrauch eines Rechtes findet keinen Rechtsschutz."⁶⁸

Artikel 28 Schweizerisches Zivilgesetzbuch

"¹ Wer in seiner Persönlichkeit widerrechtlich verletzt wird, kann zu seinem Schutz gegen jeden, der an der Verletzung mitwirkt, das Gericht anrufen.

² Eine Verletzung ist widerrechtlich, wenn sie nicht durch Einwilligung des Verletzten, durch ein überwiegendes privates oder öffentliches Interesse oder durch Gesetz gerechtfertigt ist."⁶⁹

⁶⁸ Art. 2 des schweizerischen Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907 (Stand am 28. Dezember 2000), Bern 2001, S. 1

⁶⁹ Art. 28 des schweizerischen Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907 (Stand am 28. Dezember 2000), Bern 2001, S. 6

Artikel 49 Obligationenrecht

"¹ Wer in seiner Persönlichkeit widerrechtlich verletzt wird, hat Anspruch auf Leistung einer Geldsumme als Genugtuung, sofern die Schwere der Verletzung es rechtfertigt und diese nicht anders wiedergutmacht worden ist.

² Anstatt oder neben dieser Leistung kann der Richter auch auf eine andere Art der Genugtuung erkennen."⁷⁰

Artikel 328 Obligationenrecht

"¹ Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen. Er muss insbesondere dafür sorgen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht sexuell belästigt werden und dass den Opfern von sexuellen Belästigungen keine weiteren Nachteile entstehen.

² Er hat zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes oder Haushaltes angemessen sind, soweit es mit Rücksicht auf das einzelne Arbeitsverhältnis und die Natur der Arbeitsleistung ihm billigerweise zugemutet werden kann."⁷¹

Artikel 336 Obligationenrecht

"¹ Die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses ist missbräuchlich, wenn eine Partei sie ausspricht:

- a. wegen einer Eigenschaft, die der anderen Partei kraft ihrer Persönlichkeit zusteht, es sei denn, diese Eigenschaft stehe in einem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtige wesentlich die Zusammenarbeit im Betrieb;
- b. weil die andere Partei ein verfassungsmässiges Recht ausübt, es sei denn, die Rechtsausübung verletze eine Pflicht aus dem Arbeitsverhältnis oder beeinträchtige wesentlich die Zusammenarbeit im Betrieb;

⁷⁰ Art. 49 des Obligationenrechts vom 30 März 1911, Bern 1999, S. 13/14

⁷¹ Art. 328 des Obligationenrechts vom 30 März 1911, Bern 1999, S. 107

- c. ausschliesslich um die Entstehung von Ansprüchen der andere Partei aus dem Arbeitsverhältnis zu vereiteln;
- d. weil die andere Partei nach Treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht;
- e. weil die andere Partei schweizerischen obligatorischen Militär- oder Schutzdienst oder schweizerischen Zivildienst leistet oder eine nicht freiwillig übernommene gesetzliche Pflicht erfüllt.

² Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber ist im weitern missbräuchlich, wenn sie ausgesprochen wird:

- a. weil der Arbeitnehmer einem Arbeitnehmerverband angehört oder nicht angehört oder weil er eine gewerkschaftliche Tätigkeit rechtmässig ausübt;
- b. während der Arbeitnehmer gewählter Arbeitnehmervertreter in einer betrieblichen oder in einer dem Unternehmen angeschlossenen Einrichtung ist, und der Arbeitgeber nicht beweisen kann, dass er einen begründeten Anlass zur Kündigung hatte;
- c. im Rahmen einer Massenentlassung, ohne dass die Arbeitnehmervertretung oder, falls es keine solche gibt, die Arbeitnehmer, konsultiert worden sind (Art. 355f).

³ Der Schutz eines Arbeitnehmervertreters nach Absatz 2 Buchstabe b. dessen Mandat infolge Übergangs des Arbeitsverhältnisses endet (Art. 333), besteht so lange weiter, als das Mandat gedauert hätte, falls das Arbeitsverhältnis nicht übertragen worden wäre."⁷²

Artikel 336a Obligationenrecht

¹ Die Partei, die das Arbeitsverhältnis missbräuchlich kündigt, hat der anderen Partei eine Entschädigung auszurichten.

² Die Entschädigung wird vom Richter unter Würdigung aller Umstände festgesetzt, darf aber den Betrag nicht übersteigen, der dem Lohn des Arbeitnehmers für sechs Monate entspricht. Schadenersatzansprüche aus einem anderen Rechtsmittel sind vorbehalten.

³ Ist die Kündigung nach Artikel 336 Absatz 2 Buchstabe c missbräuchlich, so darf die Entschädigung nicht mehr als den Lohn des Arbeitnehmers für zwei Monate betragen."⁷³

⁷² Art. 336 des Obligationenrechts vom 30. März 1911, Bern 1999, S. 119/120

⁷³ Art. 336a des Obligationenrechts vom 30. März 1911, Bern 1999, S. 120

Artikel 6 Abs. 1 Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel

"Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer

¹ Der Arbeitgeber ist verpflichtet, zum Schutze der Gesundheit der Arbeitnehmer alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind. Er hat im Weiteren die erforderlichen Massnahmen zum Schutze der persönlichen Integrität der Arbeitnehmer vorzusehen. [...]"⁷⁴

Artikel 2 des schweizerischen Zivilgesetzbuches weist auf den Grundsatz von Treu und Glauben in der Ausübung der Rechte und Pflichten der Parteien hin und sagt ausdrücklich, dass der offenbare Rechtsmissbrauch nicht rechtlich geschützt wird. Ein Unternehmen, sowie dessen Kadermitglieder sind somit daran erinnert, dass es Ihnen untersagt ist, sich rechtsmissbräuchlich zu verhalten und dies von Rechteswegen nicht geschützt wird (z.B. missbräuchliche Kündigung Art. 336 ff OR).

Artikel 28 ZGB räumt jedem, der in seiner Persönlichkeit widerrechtlich verletzt wurde, das Recht ein, gegen jeden, der an der Verletzung mitwirkt, vor Gericht Klage zu erheben. Ob Widerrechtlichkeit vorliegt, wird letzten Endes ein Gericht zu entscheiden haben. So oder so entstehen dem Unternehmen Kosten, da Gerichtsverfahren für Unternehmen schnell arg ins Geld gehen können.

Artikel 49 des Obligationenrechts spricht derjenigen Person, die in ihrer Persönlichkeit verletzt worden ist, eine Genugtuung in der Höhe einer Geldsumme zu, die der Schwere der Verletzung angemessen ist. Hier besteht die Gefahr für ein Unternehmen, neben Schadenersatz zusätzliche Leistungen erbringen zu müssen. dass Ihr infolge Mobbing, was im engeren Sinne auch die Persönlichkeit des Opfers verletzt, finanzielle Folgen erwachsen können.

Artikel 328 OR verpflichtet den Arbeitgeber, die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen. Er muss dafür sorgen dass auf die Gesundheit und das Leben des Arbeitnehmers angemessen Rücksicht genommen wird und dass keinerlei

⁷⁴ <http://www.admin.ch>, Zugriffsdatum: 12. März 2005

Unsittlichkeiten den Arbeitnehmer belasten oder beeinträchtigen. Der Arbeitgeber, der Mobbing nicht aktiv verhindert, verletzt damit seine Fürsorgepflicht⁷⁵.

Artikel 336 und 336a OR sprechen die missbräuchliche Kündigung an. Aus der Art und Weise wie die kündigende Partei ihr Recht ausübt, kann sich eine missbräuchliche Kündigung ergeben⁷⁶. Selbst wenn die Partei eine Kündigung rechtmässig erklärt, so muss sie das Gebot schonender Rechtsausübung beachten und darf insbesondere kein falsches und verdecktes Spiel treiben, das Treu und Glauben krass widerspricht⁷⁷. Die Kündigung kann als missbräuchlich erachtet werden, wenn ein krass vertragswidriges Verhalten, namentlich eine schwere Persönlichkeitsverletzung im Umfeld der Kündigung, an den Tag gelegt wird, auch wenn das Verhalten für die Kündigung nicht kausal war⁷⁸.

Artikel 6 Absatz 1 ArG verpflichtet den Arbeitgeber die persönliche Integrität und Gesundheit des Arbeitnehmer angemessen zu schützen.

4.3 Folgen für die Volkswirtschaft

Da es sich bei den Bossing-Opfern und den Tätern, sowie deren Unternehmen um Teile der Gesellschaft handelt, hat Bossing auch schädliche Auswirkungen auf die gesamte Volkswirtschaft.

Mögliche Auswirkungen:

Prämienerhöhungen bei Krankenkassen, Krankentaggeldversicherungen, Unfallversicherungen, Arbeitslosenversicherungen und Invalidenversicherungen sowie Produktivitätseinbussen und Arbeitslosigkeit können das Gesamteinkommen und die Gesamtausgaben der Volkswirtschaft, also das Bruttoinlandprodukt stark beeinflussen.

4.3.1 Prämienerhöhungen

Das Gesundheitswesen ist im Fall von Bossing stark tangiert. Die Krankenkassenprämien stiegen in den letzten Jahren permanent an. erinnert sei an

⁷⁵ vgl. Bundesgerichtsentscheid BGE 125 III 70, Lausanne 1998, S. 73

⁷⁶ vgl. Bundesgerichtsentscheid BGE 118 II 157, Lausanne 1992, S. 167

⁷⁷ vgl. Bundesgerichtsentscheid BGE 118 II 157, Lausanne 1992, S. 167

⁷⁸ vgl. Bundesgerichtsentscheid BGE 125 III 70, Lausanne 1998, S. 73

dieser Stelle an die alljährliche Diskussion in den Medien im Herbst. Da die betroffenen Personen an psychosomatischen Krankheiten erkranken können, werden die Krankenkassen stärker belastet, was wiederum durch weitere Prämien erhöhungen auf die Versicherten abgewälzt wird.

Die Opfer begeben sich mit Ihren Leiden fünfmal häufiger in ärztliche Behandlung als Nichtbetroffene. Ebenso sind Gemobbte rund doppelt so häufig auf Medikamente angewiesen, um ihr tägliches Leben meistern zu können, als Nicht-Gemobbte.⁷⁹

Um der täglichen Schikane durch den Vorgesetzten entgehen zu können, bemühen sich die Betroffenen öfters und schneller um eine ärztliche Genehmigung für eine Kur, um vielleicht vier bis sechs Wochen fliehen zu können. Diese verschriebenen Kuren und Rehabilitationen können die Krankenversicherer arg belasten.⁸⁰

Ist ein Mitarbeiter längere Zeit arbeitsunfähig, so ist der Arbeitgeber aufgrund der gesetzlichen Lohnfortzahlungspflicht angehalten den vollen Lohn für eine bestimmte Zeit zu entrichten. Dieses Risiko überträgt er mit einer Krankentaggeldversicherung der Versicherung. Die Versicherung wird sich je nach Versicherungsfall vorbehalten, die jeweilige Krankentaggeldversicherungsprämie zu erhöhen. Clever abgefasste Versicherungsbedingungen tun das Ihrige.

Wer an psychischem Stress durch Mobbing leidet ist der Gefahr von Arbeitsunfällen, Verkehrsunfällen und anderen Unfällen durch Unachtsamkeit und Gedankenlosigkeit stärker ausgesetzt als Nicht-Betroffene. Auch hier sind Prämien erhöhungen vorprogrammiert. Versicherer nach VVG (Versicherungsvertragsgesetz) können potentielle Gefahren auch *rauswerfen*.

4.3.2 Produktivität

Die Produktivität spielt eine Schlüsselrolle für das Wirtschaftswachstum und die Bestimmung des Lebensstandards. Produktivität ist durch die Menge der pro

⁷⁹ vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz, Bern 2002, S. 27 ff

⁸⁰ vgl. Berndt Zuschlag, Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997, S. 112

Arbeitsstunde produzierten Waren und Dienstleistungen definiert⁸¹. Durch Minderleistung seitens der betroffenen Personen und deren Peinigern, sowie durch Fehlzeiten leidet die Produktivität der Unternehmen erheblich.

Leidet die Produktivität von Unternehmen, leidet auch die Produktivität einer Volkswirtschaft. Das volkswirtschaftliche Wachstum kann dadurch gebremst und beeinträchtigt werden.

4.3.3 Arbeitslosigkeit und Invalidität

Bossing-Opfer können durch psychosomatisch bedingte Arbeitsunfähigkeit, wie auch durch Kündigung in die Arbeitslosigkeit geraten. Bei psychosomatischen Erkrankungen besteht die Möglichkeit, in die Invalidität zu geraten.

Die Arbeitslosenquote in der Schweiz im Januar 2005 variiert von 1.6 % im Kanton Appenzell Innerrhoden und 7.5 % im Kanton Genf (Zürich liegt bei 4.4 %) ⁸². Die Kosten in der Arbeitslosenversicherung sind enorm und können bei steigenden Arbeitslosenzahlen dazu führen, dass die kürzlich von 2.5 % auf 2 % gesenkte ALV-Prämie in Zukunft wieder erhöht werden muss.

Die Ausgaben der Invalidenversicherung (IV) betragen in den letzten Jahren zwischen 9 und 10 Milliarden Schweizerfranken pro Jahr⁸³. Auch hier besteht die Möglichkeit, dass der Satz, von heute 10.1 % (AHV/IV/EO), in Zukunft erhöht werden muss.

⁸¹ vgl. N. Gregory Mankiw, Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 563

⁸² vgl. <http://ams.jobarea.ch>, Zugriffsdatum: 11. Februar 2005

⁸³ vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 11. Februar 2005

4.3.4 Auswirkungen auf das Bruttoinlandprodukt

Das Bruttoinlandprodukt (BIP) kann durch folgende Formel wiedergegeben werden:

$$Y = C + I + G + NX^{84}$$

| | |
|----|---|
| Y | Bruttoinlandprodukt |
| C | Konsum / privater Verbrauch |
| I | Investitionen, resp. die Ausgaben für Kapitalausstattung. |
| G | Staatsausgaben. |
| NX | Nettoexporte (Exporte minus Importe) |

Durch Prämien- und Beitragserhöhungen bei den Krankenkassen, der Krankentaggeldversicherung, den Unfallversicherungen und der Invalidenversicherung bleiben Arbeitgeber wie Arbeitnehmer weniger Schweizerfranken für den Konsum und das Sparen. Der Arbeitgeber hat höhere Sozialleistungen zu tragen, was dessen Betriebsergebnis schmälert, während der Arbeitnehmer am Ende jeden Monats weniger Lohn ausbezahlt bekommt und höhere Krankenkassenprämien bezahlen muss. Beide können somit weniger konsumieren, was das Bruttoinlandprodukt reduziert.

Produktivitätseinbussen haben zwei nachteilige Auswirkungen auf das Bruttoinlandprodukt. In erster Linie schmälern Produktivitätseinbussen den Umsatz und somit das Betriebsergebnis. Durch ungenügende Betriebsergebnisse sehen sich die Unternehmen unter Umständen gezwungen, die Löhne zu senken oder ihre Angestellten zu entlassen, was zu Arbeitslosigkeit führt.

Arbeitslosigkeit hat für die Bossing-Opfer schwere finanzielle Folgen. Sie erhalten Arbeitslosengeld in der Höhe von nur 70 % bis 80 % ihres ursprünglichen letzten versicherten Salärs, was wiederum die Konsummöglichkeit des Opfers und somit auch das BIP schmälert.

⁸⁴ vgl. N. Gregory Mankiw, Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 2001, S. 527

5. Kosten

Bossing hat grosse Auswirkungen auf die Opfer, die Unternehmen und die Volkswirtschaft. Nun müssen die Kosten noch sichtbar gemacht werden. Was kosten beispielsweise:

- Arztbesuche
- Krankenkassenprämien
- Unfallprämien
- Krankentaggeldversicherungen
- Arbeitslosenversicherungen
- Todesfälle
- Fehlzeiten
- Fluktuation
- Minderleistungen
- Imageschaden
- Gerichtsprozesse
- usw.?

Nachfolgend sollen einzelne der genannten Kosten dargestellt werden.

5.1 Kosten für das Bossing-Opfer

Physische, psychische und psychosomatische Gesundheitsstörungen können das Finanzbudget der Opfer arg strapazieren und sie im schlimmsten Fall in die Armut treiben. Die Kosten physischer, psychischer und psychosomatischer Gesundheitsstörungen haben zwei wesentliche Aspekte. Arztbesuche, Therapien, Medikationen, Erwerbsverluste und sozialer Abstieg können grosse Kosten verursachen und sind bezifferbar. Nicht bezifferbar sind der soziale Image- und Statusverlust in Familien- und Bekanntenkreisen durch emotionalen Rückzug und Gefühlsabstumpfungen.

5.1.1 Medizinische Kosten

Die Kosten im Gesundheitswesen in der Schweiz sind im Vergleich mit den Nachbarländern sehr intensiv. Arztbesuche und Therapien sind kostspielig und werden nicht in allen Fällen von den Krankenkassen übernommen (gilt für die obligatorische Grundversicherung wie auch für allfällige Zusatzversicherungen).

Die Flucht in die Krankheit führt in den meisten Fällen zu einem Arztbesuch. Je nach Unternehmen muss nach wenigen Tagen (im Durchschnitt darf von 1 - 5 Tagen ausgegangen werden) die behauptete Abwesenheit infolge Krankheit mittels einem Arztzeugnis bestätigt werden. Ein Arztzeugnis kann je nach Art der Konsultation bzw. des Umfangs CHF 20.-- und mehr kosten. Diese Kosten übernehmen die Krankenversicherungen in der Regel nicht.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) ermittelte in seiner Studie über die Kosten des Stresses in der Schweiz, dass die durchschnittlichen Ausgaben für verschiedene Pflegeleistungen pro Person jährlich mit zirka CHF 1'046.96 beziffert werden können. Bei den Pflegeleistungen handelt es sich um:

- Einrichtungen für lang- oder kurzfristige Aufenthalte (stationäre und ambulante Behandlung)
- Ärzte
- Medikamente
- Physiotherapeuten
- Laboratorien der medizinischen Analysen⁸⁵

Weil das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) in dieser Studie Mobbing einschliesst, kann obiger Betrag auch für die jährlichen Ausgaben für diese Pflegeleistungen bei Bossing-Opfern angenommen werden.

⁸⁵ Daniel Ramaciotti und Julien Perriard, Die Kosten des Stresses in der Schweiz, Bern 2003, S. 92

Die Medianschätzung dieser Studie für die medizinischen Kosten der gesamten Bevölkerung liegt bei 1'280.75 Millionen Schweizerfranken. Diese Schätzung betrifft jedoch die Kosten sämtlicher Arten von Stress. Umgerechnet auf die Kosten infolge Bossing liegt die Schätzung bei 54.45 Millionen Schweizerfranken⁸⁶.

Behandlungsfälle speziell im Bereich Psychotherapie nehmen immer häufiger zu. PSYREC Psychiatriepatientenstatistik, PMH Forschungsgruppe Public Mental Health und die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich erheben jährliche Daten der stationären psychiatrischen Institutionen des Kantons Zürich. Interessant gestaltet sich das Bild der Behandlungsfälle in Abhängigkeit des Alters.

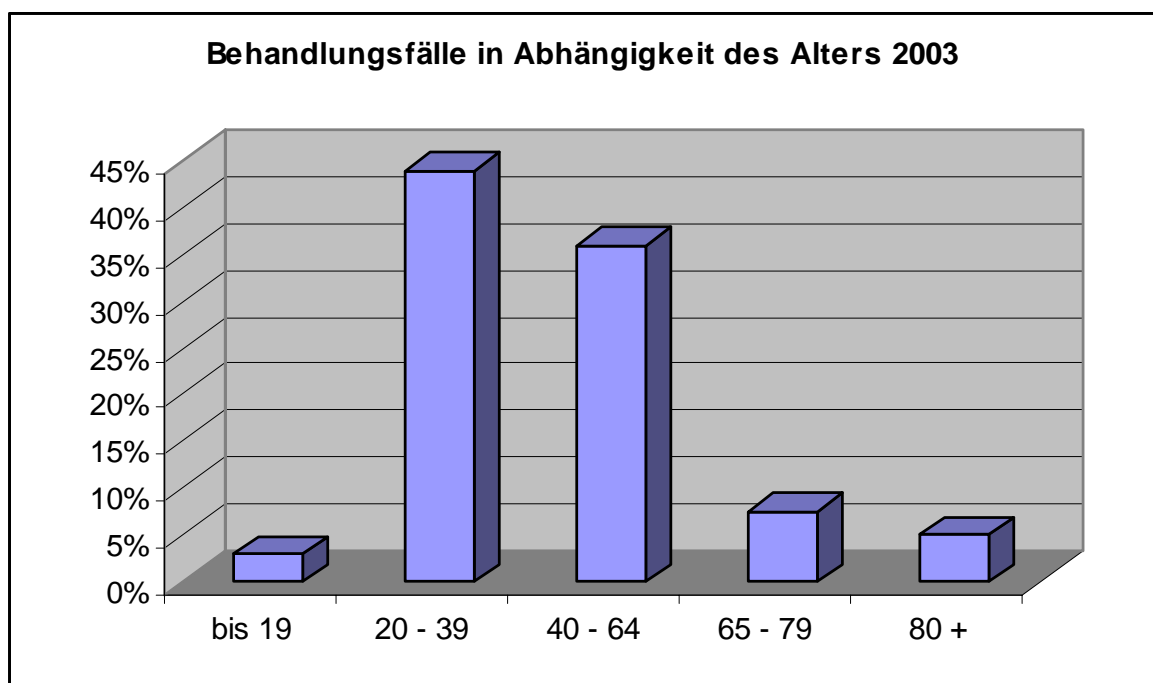


Abbildung 5: Behandlungsfälle in Abhängigkeit des Alters 2003

Quelle: vgl. PSYREC Psychiatriepatientenstatistik, Daten & Fakten 2003

⁸⁶ Gemäss der Studie "Die Kosten des Stresses der Schweiz" sind 8.3 % des am Arbeitsplatz empfundenen Stresses durch Mobbing entstanden. Umgerechnet auf Bossing während das 4.25 %.

$$\text{Berechnung: } \frac{a \cdot b}{100} = c ; a = 8.3; b = 51.3; c = 4.25 \%$$

$$\text{Berechnung: } \frac{a \cdot b}{100} = c ; a = 1'280.75 \text{ Mio.}; b = 4.25; c = 54.45 \text{ Mio.}$$

Auffallend hoch sind die Behandlungsfälle in den Segmenten 20 - 39 Jahre und 40 - 64 Jahre. Es handelt sich genau um die Altersjahre, in denen die Leute im Arbeitsleben stehen. Dies untermauert die vorangegangenen Aussagen.

5.1.2 Selbstmedikation

Viele der Symptome, die infolge Bossing auftreten können, werden anfangs vielfach nicht als solche erkannt. Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Verdauungsstörungen, Muskel- und Skeletterkrankungen, ständige Müdigkeit, Antriebslosigkeit sowie Konzentrationsstörungen versuchen die Betroffenen oft selbst zu behandeln. Die Schweizer bedienen sich der Hausapotheke und kaufen die Medikamente gegen ihre Beschwerden in Apotheken und Drogerien ein, ohne je einen Arzt aufgesucht zu haben.

Auch hier werden nicht alle Medikamente von den Krankenkassen anerkannt, weshalb der Käufer sein eigenes Portemonnaie belastet.

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) geht mittels Medianschätzung davon aus, dass Schweizer Haushalte jährlich 348.11⁸⁷ Millionen Schweizerfranken für Selbstmedikation gegen Stress ausgegeben. Auf den Bossinganteil heruntergerechnet entspricht dies 14.79⁸⁸ Millionen Schweizerfranken.

Selbstmedikation kann aber auch verheerende Folgen haben, wenn man nicht sachkundig ist oder zuviel der jeweiligen Medikamente einnimmt. Medikamentenmissbrauch wie auch Alkohol- und Drogenmissbrauch können schwere körperliche Schäden nach sich ziehen und die Gesundheitskosten der jeweiligen Person arg in die Höhe treiben.

⁸⁷ vgl. Daniel Ramaciotti und Julien Perriard, Die Kosten des Stresses in der Schweiz, Bern 2003, S. 97

⁸⁸ Berechnung: $\frac{a \cdot b}{100} = c$; a = 348.11 Mio.; b = 4.25; c = 14.79 Mio.

5.1.3 Erwerbsverlust

Bossing kann für die betroffene Person Arbeitslosigkeit zur Folge haben. Entweder wird dem Opfer, um es los zu werden, gekündigt oder es wird so lange schikaniert, bis es selbst die Kündigung einreicht.

Je nach Art, wie die Kündigung erfolgt ist, hat dies kleinere oder grössere Auswirkungen auf die finanzielle Situation während der Arbeitslosigkeit. In jedem Fall entspricht das Taggeld aus der Arbeitslosenversicherung nicht 100 % des bisherigen Salärs.

Als Basis für die Berechnung der Auszahlung gilt das versicherte Salär der letzten 6 Monate. Das daraus errechnete Arbeitslosentaggeld beträgt je nach den persönlichen Verhältnissen 70 % oder 80 % des versicherten Verdienstes.⁸⁹

Das Arbeitslosentaggeld beträgt 80 % des versicherten Salärs bei:

- Personen die Unterhaltspflichten gegenüber ihren Kindern haben
- Personen deren versicherter Verdienst CHF 3'797.-- im Monat nicht übersteigt
- Personen die an Invalidität leiden

In allen übrigen Fällen beträgt das Taggeld 70 % des versicherten Salärs. Der maximal versicherte Verdienst liegt bei CHF 8'900.-- im Monat.⁹⁰

Hat das Opfer selbst gekündigt, um den Schikanen zu entkommen und einen Schlusstrich zu ziehen, so können sogenannte Einstelltage verfügt werden. Einstelltage können im Umfang von 1 Tag bis 60 Tagen verhängt werden. Während den Einstelltagen wird kein Arbeitslosentaggeld ausbezahlt.⁹¹

⁸⁹ vgl. <http://www.treffpunkt-arbeit.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

⁹⁰ vgl. <http://www.awa.zh.ch>, Zugriffsdatum 3. März 2005

⁹¹ vgl. <http://www.treffpunkt-arbeit.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

In jedem Fall beginnt der Anspruch auf Taggelder nach einer allgemeinen Wartezeit von fünf Tagen kontrollierter Arbeitslosigkeit.⁹²

Für eine kinderlose Person mit dem durchschnittlichen Bruttolohn gemäss der Schweizerischen Lohnstrukturerhebung aus dem Jahre 2002, kann also folgende Berechnung vorgenommen werden:

| | |
|------------------------------|---|
| Bruttolohn (Medianwert): | CHF 5'379.-- pro Monat ⁹³ |
| Versicherter Lohn: | CHF 3'497.75 ⁹⁴ |
| Taggeldsatz: | 70 % |
| Ø Werktage pro Monat: | 21.7 Tage ⁹⁵ |
| Bruttotaggeld: | 112.85 pro entschädigungsberechtigten Tag ⁹⁶ |
| Bruttotaggeld für 21.7 Tage: | CHF 2'448.45 pro Monat ⁹⁷ |

Davon ausgehend entsteht eine Lohneinbusse von CHF 2'930.55⁹⁸ pro Monat. Im Jahr entspräche dies einer Lohneinbusse von CHF 35'166.60 oder 54.48 %. Nicht eingerechnet sind die fünf allgemeinen Wartetage kontrollierter Arbeitslosigkeit, sowie allfällige Einstelltage.

Für eine Person, die Unterhaltspflichten gegenüber ihren Kindern hat, fällt das Bruttotaggeld für 21.7 Tage, berechnet aufgrund des durchschnittlichen Bruttosalärs, auf CHF 2'798.20 aus. Dies entspricht einer Lohneinbusse von CHF 2'580.80 pro Monat. Im Jahr entspräche dies einer Lohneinbusse von CHF 30'969.60 oder 47.98 %.

⁹² vgl. <http://www.awa.zh.ch>, Zugriffsdatum 3. März 2005

⁹³ vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

⁹⁴ Berechnung: $\frac{a-b}{12} = c$; a = 64'548 (12 Monate); b = 22'575 (Koordinationsabzug); c = 3'497.75 (1 Monat)

vgl. für den Koordinationsabzug <http://www.bvk.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

⁹⁵ vgl. <http://www.treffpunkt-arbeit.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

⁹⁶ Berechnung: $\frac{a \cdot b}{21.7} = c$; a = 3'497.75; b = 0.7; c = 112.85

⁹⁷ Berechnung: $a \cdot b = c$; a = 112.85; b = 21.7; c = 2'448.45

⁹⁸ Berechnung: $a - b = c$; a = 5'379; b = 2'448.45; c = 2'930.55

Dies kann weitere Abstriche nach sich ziehen. Besitzt das Opfer Grund- oder Stockwerkeigentum, welches belehnt ist, kann die Tragbarkeit im schlimmsten Fall nicht mehr gewährleistet werden. In diesem Fall kann es sein, dass die Bank mit einer Neuurteilung der Hypothek die Konditionen erhöht oder sogar die Hypothek ganz ablehnt. Das Wohneigentum müsste somit veräussert werden und eine neue Bleibe gefunden werden. Wohnt der Betroffene zur Miete, so ist es denkbar, dass er aufgrund des niedrigeren Einkommens die Miete für die Wohnung nicht mehr begleichen kann und gezwungen ist, sich nach einer günstigeren Wohnung umzusehen.

Hinzu kommt der soziale Verlust im privaten Umfeld, wie Familie, Freunde, Bekannte. Dieser ist jedoch aufgrund verschiedener Individuen und unterschiedlichen Präferenzen kaum bezifferbar.

5.1.4 Fazit Kosten für das Bossing-Opfer

Die Kosten die durch Bossing für das Opfer entstehen können, sind enorm.

2000 betrug die Wohnbevölkerung der Schweiz 7'204'055 Personen⁹⁹. Davon waren ca. 3'933'414¹⁰⁰ Personen erwerbstätig. Zirka 4.914 % oder 193'288¹⁰¹ Personen davon waren von Bossing betroffen. Um die durchschnittlichen Kosten des Erwerbsverlustes aufzeigen zu können, müssten die 193'288 Personen nach Taggeldbezüglern, die 80 % bzw. 70 % des letzten versicherten Salärs erhalten, aufgeteilt werden. Dies zu erforschen, bedarf alleine einer Studie im Umfang einer Diplomarbeit.

Um die Kosten für den Erwerbsverlust trotzdem zu veranschaulichen, wird davon ausgegangen, dass alle 193'288 Opfer arbeitslos werden, und angenommen dass das Verhältnis der Taggeldbezüglern, die 80 % bzw. 70 % des letzten versicherten Salärs erhalten, 50 : 50 entspricht. Ausgehend von 193'288 Bossing-Opfern im Jahre 2000 können folgende Annahmen getroffen werden:

⁹⁹ vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

¹⁰⁰ Berechnung: $a \cdot b = c$; $a = 7'204'055$; $b = 0.546$; $c = 3'933'414$

¹⁰¹ Berechnung: $a \cdot b = c$; $a = 3'933'414$; $b = 0.04914$ (vgl. Fussnote 49, Seite 20); $c = 193'288$

Zusammenzug der Kosten pro Jahr für sämtliche Bossing-Opfer:

| | |
|--------------------------|---|
| Medizinische Kosten: | ca. 54 Millionen Schweizerfranken |
| Kosten Selbstmedikation: | ca. 15 Millionen Schweizerfranken |
| Kosten Erwerbsverlust: | ca. 6'392 Millionen Schweizerfranken |
| Total: | ca. 6'461 Millionen Schweizerfranken |

Zusammenzug der Kosten pro Jahr pro Bossing-Opfer:

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Medizinische Kosten: | ca. CHF 1'046.96 |
| Kosten Selbstmedikation: | ca. CHF 176.50 |
| Kosten Erwerbsverlust: | ca. CHF 33'068.10 |
| Total: | ca. CHF 34'291.56 |

Nicht mit eingerechnet sind sämtliche Kosten, welche durch Arbeitssuche, Wohnungssuche, administrative Tätigkeiten, soziale Verluste und weitere Opportunitätskosten etc. entstehen können. Diese zu eruieren, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

5.2 Kosten für das Unternehmen

Für das Unternehmen ist die Kostenfrage zweifelsohne von immenser Bedeutung. Fehlzeiten belasten die Produktion, Fluktuation birgt grosse Kosten, die Qualität der Produktion sowie der Dienstleistungen leidet stark, Imageschäden belasten das Unternehmen nachhaltig und Gerichtskosten und Parteientschädigungen belasten das Budget. Sämtliche dieser Kosten belasten das Betriebsergebnis und den Gewinn entscheidend.

5.2.1 Fehlzeiten

Schwedische Untersuchungen konnten zwischen der Wahrnehmung schikanöser Handlungen am Arbeitsplatz und der Anzahl Krankenstandstage einen direkten Zusammenhang feststellen¹⁰². Die Vermutung, dass sich aufgrund der vermehrten psychischen und physischen Beschwerden, die mit Mobbing einhergehen, die Fehlzeiten erhöhen, wird damit unterstrichen und bestärkt.

Zu den Kosten von Fehlzeiten zählen:

- Lohnfortzahlungen,
- Kosten des Produktionsausfalls,
- Kosten der Produktionsstörung,
- Kosten der betrieblichen Umsetzung und Einarbeitung zusätzlicher Arbeitskräfte,
- Kosten der zusätzlichen Mehrbelastung der anwesenden Mitarbeiter.

Aufgrund des sehr komplexen Zusammenwirkens vieler Komponenten können genaue Kosten nur schwer errechnet werden und müssen daher näherungsweise geschätzt werden.

¹⁰² vgl. Lindroth/Leymann 1993 (zitiert nach Alexander, Arbeitsbelastung Mobbing, Kassel 1999, S. 64)

| Wirtschaftsabschnitte NOGA | Schweizer | | | Ausländer | | | Total | | |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Männer | Frauen | Total | Männer | Frauen | Total | Männer | Frauen | Total |
| Land- u. Forstwirtschaft | 3.9 | () | 3.7 | (3.1) | () | 3.0 | 3.6 | (2.7) | 3.4 |
| Industrie, Energie | 4.7 | 4.9 | 4.7 | 3.8 | 5.7 | 4.2 | 4.4 | 5.3 | 4.6 |
| Baugewerbe | 5.9 | (3.1) | 5.8 | 4.6 | () | 4.6 | 5.3 | (2.9) | 5.3 |
| Handel, Reparatur | 4.5 | 3.6 | 4.2 | 3.5 | 3.3 | 3.5 | 4.2 | 3.6 | 4.0 |
| Gastgewerbe | 4.3 | 4.6 | 4.5 | 3.3 | 5.6 | 4.1 | 3.6 | 5.2 | 4.2 |
| Verkehr u. Nachrichten | 4.2 | 4.0 | 4.2 | 4.1 | (3.6) | 4.0 | 4.2 | 3.9 | 4.1 |
| Kredit- u. Versich.ges. | 3.2 | 4.2 | 3.5 | 2.0 | 7.1 | 3.7 | 3.0 | 4.8 | 3.6 |
| Immo., Informatik, F&E | 3.3 | 3.9 | 3.4 | 2.8 | 4.7 | 3.3 | 3.1 | 4.1 | 3.4 |
| Öffentl. Verwaltung | 4.4 | 2.6 | 3.9 | (2.4) | (4.6) | (3.2) | 4.3 | 2.8 | 3.9 |
| Unterrichtswesen | 2.4 | 3.0 | 2.6 | 2.8 | (5.6) | 3.9 | 2.5 | 3.4 | 2.8 |
| Gesundh. / Sozialwesen | 3.4 | 4.4 | 4.0 | 3.0 | 5.7 | 4.6 | 3.3 | 4.8 | 4.2 |
| Sonst. Dienstleistungen | 3.7 | 5.1 | 4.1 | 2.9 | (5.4) | 4.0 | 3.5 | 5.2 | 4.0 |
| Private Haushalte | () | (4.2) | (3.3) | () | (3.6) | (3.3) | () | (3.9) | 3.3 |
| Total | 4.2 | 4.0 | 4.2 | 3.6 | 5.1 | 4.0 | 4.0 | 4.4 | 4.1 |

(Zahl): Statistisch nur bedingt zuverlässig.

(): Entfällt, weil statistisch nicht sicher genug.

Tabelle 3: Jährliche Dauer der Absenzen in % der jährlichen Normalarbeitszeit (2002)

Quelle: vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 16. Dezember 2004

Die Tabelle 3 zeigt die Absenzzzeiten in Prozenten der jährlichen Normalarbeitszeit. Da nicht jeder Fehltag der Erwerbstätigen auf Mobbing, resp. Bossing zurückgeführt werden kann, ist es relativ schwierig, eine genaue Schätzung abzugeben, wie viel Fehltag aufgrund Bossing zu beklagen sind.

| Wirtschaftsabschnitte NOGA | Überstunden | | |
|----------------------------------|-------------|-----------|-----------|
| | Männer | Frauen | Total |
| Land- und Forstwirtschaft | 25 | (13) | 23 |
| Industrie, Energie | 51 | 24 | 46 |
| Baugewerbe | 33 | (20) | 33 |
| Handel, Reparaturgewerbe | 68 | 28 | 55 |
| Gastgewerbe | 49 | 26 | 40 |
| Verkehr und Nachrichten | 36 | 32 | 35 |
| Kredit- und Versicherungsgewerbe | 116 | 46 | 93 |
| Immobilien, Informatik, F&E | 77 | 39 | 67 |
| Öffentliche Verwaltung | 41 | 17 | 35 |
| Unterrichtswesen | 87 | 57 | 76 |
| Gesundheits- und Sozialwesen | 50 | 20 | 32 |
| Sonstige Dienstleistungen | 64 | 35 | 54 |
| Private Haushalte | () | (14) | 22 |
| Durchschnitt | 58 | 30 | 50 |

Tabelle 4: Jährliche Dauer der Überstunden der Vollzeitarbeitnehmenden (2002)

Quelle: vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 16. Dezember 2004

Fehltage haben vielfach auch Auswirkungen auf die verbleibende Belegschaft. Werden z.B. intern Personen zusätzlich mit den Arbeiten der absenten Person belastet, so können diese mit Überstunden belastet werden. Überstunden sind evtl. entgeltungspflichtig und müssen, sobald sie sich in die nächtlichen Stunden hinausziehen sogar noch mit einem Nachtzuschlag vergütet werden. Tabelle 4 zeigt die durchschnittlichen geleisteten Überstunden der Vollzeitarbeitenden für das Jahr 2002. Auch hier ist es schwer festzustellen, wie viele Überstunden davon auf Bossing zurückzuführen sind.

Schätzungen im europäischen Raum

"[...] 6.2 Millionen Beschäftigte (mehr als 16 %) ergreifen angesichts hartnäckiger Zwistigkeiten mit Kollegen die Flucht in den Krankenstand. Die Folgekosten dieser Alltags-Destruktivität werden von Experten auf jährlich bis zu 100 Milliarden Mark geschätzt."¹⁰³

"Nur die krankheitsbedingten Fehlzeiten schlagen bereits jedes Jahr über Entgeltfortzahlungen und Krankengeld mit weit über 30 Milliarden Euro alleine bei den Arbeitgebern zu Buche."¹⁰⁴

Produktionsausfälle belaufen sich nach Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Dortmund auf insgesamt 44.76 Milliarden Euro, der Verlust der Arbeitsproduktivität gar auf 70,75 Milliarden Euro. Dies entsprach 2001 einem Anteil von 3.44 Prozent am Bruttoinlandprodukt.¹⁰⁵

Eine ungefähre Schätzung für die Schweiz kann aufgrund der Studie *Die Kosten des Stresses in der Schweiz* gemacht werden. Die Autoren haben festgestellt, dass rund 8.3 % des am Arbeitsplatz empfundenen Stresses durch Mobbing, resp. 4.25 % durch Bossing entsteht¹⁰⁶. Ihre Medianschätzung betreffend Lohnkosten aufgrund von Fehlzeiten und Produktionsverlusten, die durch Stress entstehen beläuft sich auf 2'433.60 Millionen Schweizerfranken¹⁰⁷. 4.25 % oder CHF 103.43¹⁰⁸ Millionen Schweizerfranken davon gehen schätzungsweise auf das Konto von Bossing.

¹⁰³ Rheinz 1994 (zitiert nach Alexander, Arbeitsbelastung Mobbing, Kassel 1999, S. 64)

¹⁰⁴ <http://www.tk-online.de>, Fehlzeiten kosten Unternehmen Milliarden, Zugriffsdatum: 21.12.2004

¹⁰⁵ vgl. <http://www.faz.net>, Gesundheitsmanagement muss Führungsaufgabe werden, Zugriffsdatum: 21. Dezember 2004

¹⁰⁶ vgl. Daniel Ramaciotti und Julien Perriard, *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*, Bern 2003, S. 51

¹⁰⁷ vgl. Daniel Ramaciotti und Julien Perriard, *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*, Bern 2003, S. 97

¹⁰⁸ Berechnung: $\frac{a \cdot b}{100} = c$; a = 2'433.60 Mio.; b = 4.25; c = 103.43 Mio.

5.2.2 Fluktuation

Fluktuation stellt einen sehr kostenintensiven Faktor im Unternehmen dar, der vielfach unterschätzt wird. Fluktuationskosten können in direkte und indirekte Kosten aufgeteilt und erfasst werden.¹⁰⁹

Direkte Kosten

Mitarbeitern kann unter Einhaltung der ordentlichen Fristen gekündigt werden. Beträgt z.B. die Kündigungsfrist für einen Mitarbeiter drei Monate, so ist ihm nach Erhalt der Kündigung während der Kündigungsfrist der Lohn weiterhin zu entrichten. Unter Umständen kann der Gekündigte jedoch während dieser Zeit dem Unternehmen noch einigen Schaden zufügen. Die Motivation dürfte auf den Nullpunkt gesunken sein. Arbeiten werden nicht mehr ordentlich ausgeführt, und Termine werden nicht mehr eingehalten. Besonders wenn diese Person aufgrund ihres Berufsbildes ständigen Kundenkontakt hat oder von ihrer Arbeit eventuell Folgeaufträge abhängen oder wenn sie über Wissen von heiklen Daten verfügt, wird in vielen Fällen die Person freigestellt. Während der Freistellung ist der Lohn bis zum Ende der Kündigungsfrist zu entrichten obwohl der Gekündigte seine Arbeitsleistung nicht mehr erbringen muss.

Die Arbeitsleistung anderer Mitarbeiter wird eingeschränkt, weil sie den Gekündigten an seinem Arbeitsplatz begleiten und kontrollieren müssen, damit kein Eigentum des Unternehmens in Form von Daten oder Gegenständen mitgenommen wird.

Unmittelbare Kosten entstehen auch durch die Einstellung neuer Mitarbeiter. Unter Umständen sind mehrere Personen damit beschäftigt, Stelleninserate zu kreieren und diese dann in Zeitungen zu veröffentlichen. Bewerbungen müssen gesichtet, und Einstellungsgespräche geführt werden. Wird eine neue Person eingestellt, muss diese nebst allem administrativen Aufwand betreut und eingearbeitet werden.

Indirekte Kosten

Allein das Ausscheiden des Opfers führt zu zusätzlichen Kosten in Form von entgangenen Leistungen und Erträgen des Kapitals, das in Aus- und Weiterbildung,

¹⁰⁹ vgl. Alexander Graf, Arbeitsbelastungsfaktor Mobbing, Kassel 1999, S. 65

Fortbildung usw. der Arbeitnehmer investiert wurde¹¹⁰. Das heisst, sämtliche Investitionen in Ausbildung und Know-how des Mitarbeiters gehen verloren. Im schlimmsten Fall verliert die Firma Wissen, das dann erneut eingekauft werden muss.

Die genauen Kosten für die Fluktuation sind schwer zu ermitteln, nicht zuletzt aufgrund der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen Faktoren wie Saläre, berufliche Stellungen und Fähigkeiten der betroffenen Individuen. Das deutsche Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beschreibt in einer Kosten-Nutzen-Analyse folgende Wiederbeschaffungskosten. Nachfolgende Aufstellung lässt erahnen, welche Kosten nur für die Neueinstellung einer Arbeitskraft aufgewendet werden müssen. Die Zahlen sind in Euro geführt, werden sich jedoch in der Schweiz auf ähnlichem, wenn nicht sogar höherem Niveau befinden. Die Tabelle ist in drei Einkommensklassen (EK) aufgeteilt.

| Wiederbeschaffungskosten einer Stelle | untere EK | mittlere EK | obere EK |
|---|--------------|---------------|---------------|
| Kosten der unbesetzten Stelle (EUR/Monat) | 900 | 1'600 | 2'700 |
| Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv) | 900 | 3'600 | 10'800 |
| Anwerbungskosten | 1'800 | 5'500 | 10'500 |
| Auswahlkosten | 1'200 | 2'400 | 3'900 |
| Einstellungskosten | 800 | 1'300 | 1'900 |
| Aus- und Fortbildungskosten | 800 | 1'800 | 3'700 |
| Einarbeitungskosten | 2'800 | 6'000 | 7'600 |
| Minderleistung bei Einarbeitung | 1'200 | 2'600 | 4'800 |
| Summe Wiederbeschaffungskosten | 9'500 | 23'200 | 43'200 |
| Durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer | 1 Monat | 2 Monate | 4 Monate |

Tabelle 5: Wiederbeschaffungskosten einer Stelle

Quelle: vgl. <http://www.und-online.ch>, Zugriffsdatum: 27. Februar 2005

¹¹⁰ vgl. Alexander Graf, Arbeitsbelastungsfaktor Mobbing, Kassel 1999, S. 65

Umgerechnet in Schweizerfranken dürften die Wiederbeschaffungskosten pro Fall zwischen ca. CHF 14'250.-- bis ca. CHF 64'800.-- betragen. Im Durchschnitt entspräche dies Fluktuationskosten für die 193'288 Bossing-Opfer von 7.640¹¹¹ Milliarden Schweizerfranken pro Jahr.

5.2.3 Kosten aus Imageschäden

Kosten aus Imageschäden sind kaum bezifferbar. Es ist schwer erkennbar ob und wie gross das Image des Unternehmens im Einzelfall geschädigt werden kann. Ein Imageschaden kann durch Weitergabe von Informationen auf 3 verschiedene Wege entstehen.

- Informationsfluss vom Opfer aus
- Informationsfluss von unbeteiligten Dritten aus
- Informationsfluss von den Medien aus

Jedes Individuum reagiert auf spezielle Situationen, in diesem Fall Bossing, anders. Wenn das Opfer psychisch stark ist, hat es keine Probleme sich seinen Verwandten und Bekannten mitzuteilen und auf die Missstände aufmerksam zu machen. Diese Information wird ihrerseits wieder in den unterschiedlichsten Intentionen und Varianten weiter gegeben. Das betroffene Unternehmen wird von einigen ganz gemieden und von anderen nach Möglichkeit weniger stark berücksichtigt. Ist das Opfer psychisch labil oder weniger stark, so kommt es unter Umständen nie zu einem Informationsaustausch mit anderen Personen und der Imageschaden bleibt aus.

Die gleiche Beobachtung gilt auch für unbeteiligte Dritte wie Teamkollegen und sonstige Arbeitskollegen. Vielleicht trauen sie sich darüber zu reden und andere zu informieren. Vielleicht werden sie, aus Angst vor Repressionen oder um die eigene Stelle, die Augen schliessen.

¹¹¹ Berechnung: $\frac{a \cdot b}{2} \cdot c = d$; a = CHF 14'250; b = CHF 64'800; c = 193'288; d = 7.640 Mia.

Der Informationsfluss von Opfern und unbeteiligten Dritten kann unter Umständen von den Medien aufgeschnappt werden. Sieht ein Journalist in der Nachricht Potential für eine grössere Geschichte, so wird diese regelmässig bis ins letzte Detail ausgeschlachtet. Print-, Radio- und Fernsehmedien berichten dann ausführlich über die Vorfälle in dem betroffenen Unternehmen.

Welche Ausmasse ein Imageschaden durch die Medien erreichen kann, ist nicht bezifferbar. Dies hängt zu stark von den einzelnen Individuen ab, welche die Nachricht empfangen und der Art, wie die Medien die Sache ausschlachten. Wird durch die Nachricht das Unternehmen eher gemieden, so kann es zu Umsatz- und Ertragseinbrüchen kommen. Nimmt keiner davon Kenntnis, so wird nichts geschehen.

Der zeitliche Aspekt macht es ebenfalls unmöglich, die Kosten eines Imageschadens zu beziffern. Es ist nicht vorhersehbar, wie lange der Imageschaden am Unternehmen haften bleibt.

5.2.4 Schadenersatz

Am 9. November 2004 wurde ein Urteil des Waadtländer Kantonsgerichts durch das Bundesgerichts bestätigt, wonach einer ehemaligen Angestellten der Gemeinde Vevey Schadenersatz und Genugtuung infolge Mobbing durch den Vorgesetzten in der Höhe von CHF 273'000.-- zu bezahlen ist.¹¹²

Dieses Beispiel aus der Gerichtspraxis soll verdeutlichen, dass einem Unternehmen neben den bereits erwähnten Kosten durchaus weitere finanzielle Lasten auferlegt werden können, wenn es dem Bossing-Opfer gelingt, den ihm entstandenen Schaden ganz oder teilweise auf den „Täter“ zu überwälzen.

Die schweizerische Rechtsordnung kennt zwar keine Definition des Schadensbegriffs. Trotz der vielen teils sehr unterschiedlichen Meinungen der Rechtsgelehrten hierzulande ist man sich soweit einig, dass unter Schaden eine unfreiwillige Einbusse, die jemand an seinem Vermögen erleidet, zu verstehen ist.

¹¹² vgl. SDA/AP, 270'000 Fr. wegen Mobbing, 20 Minuten vom 9. November 2004, S. 9

Gemäss Bundesgericht ist Schaden im Rechtssinn eine unfreiwillige Vermögensverminderung, die in einer Verminderung der Aktiven, einer Vermehrung der Passiven oder in einem entgangenen Gewinn bestehen kann (vgl. hierzu BGE 115 II 474ff). Ersatzfähig sind nur Vermögensschäden. Bei Verletzung immaterieller Interessen kommt eventuell eine Genugtuung in Betracht.

Sind die Voraussetzungen erfüllt, so wälzt das Opfer zumindest einen Teil des ihm entstandenen Schadens auf den Schadensverursacher ab. Vorausgesetzt für diese Schadensabwälzung ist grundsätzlich das Vorliegen eines Schadens. Das Opfer hat diesen Schaden hinsichtlich seines Bestehens und der Höhe zu beweisen. Weiter hat die Person, welche Schadenersatz geltend macht, den Zusammenhang zwischen dem Verhalten des *Täters* und dem entstandenen Schaden, die Widerrechtlichkeit dieses Verhaltens und das Verschulden des *Täters* zu belegen. (Vgl. hierzu die Bestimmung in Artikel 42 OR, wo es in Absatz 1 kurz und knapp heisst: „Wer Schadenersatz beansprucht, hat den Schaden zu beweisen.“)

Da der Umfang dieser Arbeit durch eine detailliertere juristische Abhandlung zum Schaden und den Voraussetzungen für seinen Ersatz gesprengt würde, muss unter Verweis auf die gesetzlichen Bestimmungen im Obligationenrecht und die einschlägige Fachliteratur auf eine solche hier verzichtet werden.

Wesentlich ist die Tatsache, dass wenn ein Schaden als erwiesen betrachtet wird und die Voraussetzungen für seinen Ersatz erfüllt sind, damit noch nichts über die Höhe des Ersatzes gesagt worden ist. Dem Gesetz nicht zu entnehmen ist die Höhe des Ersatzes, weil diese so individuell ausfällt, wie das zum Schaden führende Ereignis selbst. Gründe dafür können in der Person des Richters und seiner politischen Parteizugehörigkeit, der betroffenen Parteien selbst oder in den Feinheiten des Einzelfalls liegen. Dieser Umstand macht es jedenfalls nahezu unmöglich, mit einem relativ genau bezifferbaren Betrag rechnen zu können.

Unter Hinweis auf die in regelmässigen Abständen in den Medien auftauchenden Berichte sei hier angemerkt, dass die Höhe des Schadenersatzes auch in der Schweiz zugenommen hat. Die Gerichte geben sich zwar nach wie vor eher zurückhaltend, doch

ist eine Tendenz zu grosszügigeren Zusprüchen erkennbar. Ob jedoch amerikanische *Auswüchse* auch in unseren Breiten zur Regel werden, bleibt fraglich.

Nicht zu vergessen sind allfällige Gerichtskosten und Parteientschädigungen, welche im Falle einer Prozessniederlage anfallen können, sowie die Kosten einer allenfalls eigenen anwaltschaftlichen Vertretung.

5.2.5 Fazit Kosten für das Unternehmen

Die Kosten infolge Bossing können für ein Unternehmen schnell tief ins Budget schneiden.

Schweizweit entstehen für sämtliche betroffenen Unternehmen folgende Kosten:

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Kosten durch Fehlzeiten: | ca. 103 Millionen Schweizerfranken |
| Fluktuationskosten: | ca. 7'640 Millionen Schweizerfranken |
| Imageschäden: | unbezifferbar |
| Schadenersatz: | unbezifferbar |
| <hr/> | |
| Total | ca. 7'743 Millionen Schweizerfranken |

Es wurde festgestellt, dass Imageschäden und Schadenersatzzahlungen kaum bezifferbar sind, da sie im Einzelfall unterschiedlich ausfallen können. Zudem sind die Kosten von Einkommensklasse zu Einkommensklasse, Branche zu Branche, und Arbeitsstelle zu Arbeitsstelle verschieden. Eine genaue Bestimmung der Kosten pro Unternehmen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

5.3 Kosten für die Volkswirtschaft

Die Kosten für die Volkswirtschaft müssen ebenfalls aus den Fehlzeiten, Fluktuationskosten, Gesundheitskosten, Arbeitslosigkeit usw. berechnet werden. Die nachfolgenden Berechnungen im Fazit sind statisch und stellen einen geschätzten Näherungswert dar.

5.3.1 Gesundheitskosten

Zu den Gesundheitskosten gehören:

- Medizinische Kosten
- Kosten der Selbstmedikation
- Krankenkassenprämien

Die medizinischen Kosten infolge von Bossing belaufen sich gemäss Ziffer 5.1.1 auf ca. 54.45 Millionen Schweizerfranken. Die Kosten der Selbstmedikation ohne Berücksichtigung eventueller weiterer Kosten infolge Schädigung durch falsche Selbstmedikation schlagen gemäss Ziffer 5.1.2 mit ca. 14.79 Millionen Schweizerfranken zu Buche. Hinzu kämen noch die Kosten für die Krankenkassenprämien der Bossing-Opfer abzüglich der von den Krankenkassen bezahlten Leistungen im medizinischen Bereich und bei den Medikamenten.

Zusammen ergeben sich Kosten von mehr als 69.24 Millionen Schweizerfranken.

5.3.2 Produktivität

Die Produktivität der Unternehmen, die von Bossing betroffen sind wird eingeschränkt durch Fehlzeiten. Diese belaufen sich gemäss Ziffer 5.2.1 auf 103.43 Millionen Schweizerfranken.

5.3.3 Betriebsergebnisse

Die Betriebsergebnisse werden zusammen mit den Produktivitätseinbussen durch Fehlzeiten und den Fluktuationskosten stark belastet.

| | |
|--|---|
| Produktionseinbussen infolge Fehlzeiten: | ca. 103 Millionen Schweizerfranken |
| Fluktuationskosten: | ca. 7'640 Millionen Schweizerfranken |
| Total pro Jahr | ca. 7'743 Millionen Schweizerfranken |

Auch durch die durch Bossing mögliche Arbeitslosigkeit der Opfer, müssen die Unternehmen Gewinneinbussen hinnehmen. Da die arbeitslosen Opfer gemäss Ziffer 5.1.3 ca. 6.797 Milliarden Schweizerfranken weniger pro Jahr im Portemonnaie haben, können diese auch ungefähr im gleichen Rahmen weniger konsumieren, was zu Umsatzeinbussen führen kann.

5.3.4 Sozialkosten

Die durch Bossing allenfalls verursachte Arbeitslosigkeit bringt nicht nur eine Erwerbseinbusse von insgesamt 6.797 Milliarden Schweizerfranken pro Jahr gemäss Ziffer 5.1.3 bei den betroffenen Bossing-Opfern mit sich, sondern belastet auch den Staatshaushalt mit den Taggeldzahlungen an die Arbeitslosen und ausfallenden Steuereinnahmen.

Gemäss Ziffer 5.1.3 beläuft sich das auszuzahlende Buttotaggeld berechnet auf den durchschnittlichen Löhnen auf ca. 5.679 Milliarden Schweizerfranken¹¹³ pro Jahr.

¹¹³ Berechnung: $a \cdot b = c$; $a = 29'381.40$ (12 Monate); $b = 193'288$; $c = 5.679$ Mia.

5.3.5 Fazit Kosten für die Volkswirtschaft

Zusammenzug der Kosten für die Volkswirtschaft.

| | | |
|---|-----|-----------------------------------|
| Medizinische Kosten: | ca. | 54 Millionen Schweizerfranken |
| Kosten Selbstmedikation: | ca. | 15 Millionen Schweizerfranken |
| Kosten Erwerbsverlust: | ca. | 6'392 Millionen Schweizerfranken |
| Produktionseinbussen infolge Fehlzeiten | ca. | 103 Millionen Schweizerfranken |
| Fluktuationskosten | ca. | 7'640 Millionen Schweizerfranken |
| Taggeldzahlungen | ca. | 5'679 Millionen Schweizerfranken |
| <hr/> | | |
| Total: | ca. | 19'883 Millionen Schweizerfranken |
| <hr/> | | |

Diese Berechnung ist statisch und entspricht grundsätzlich einer Grobschätzung der möglichen Kosten.

Die Kosten von 19.883 Milliarden Schweizerfranken infolge Bossing machen auf das Bruttoinlandprodukt des Jahres 2000 von 415.529 Milliarden Schweizerfranken¹¹⁴ ca. 4.78 % aus.

¹¹⁴ vgl. <http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

6. Schlussfolgerungen

Bossing ist ein Sammelbegriff für feindseliges, schikanierendes und drangsalierendes Verhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen. Die Schweiz gilt hinsichtlich Zahlen und Literatur zu Bossing als Brachland. Aufgrund der Daten des Bundesamtes für Statistik und diversen Forschungsarbeiten des Staatssekretariates für Wirtschaft (seco), sowie diverser Literatur aus dem Europaraum konnten folgende Schätzungen gemacht werden.

Den Opfern entstehen durch physische, psychische und psychosomatische Erkrankungen wie auch durch eine mögliche Arbeitslosigkeit enorme Kosten. Jährlich belaufen sich diese Kosten pro Opfer durchschnittlich auf ca. CHF 34'291.56. Ausgehend davon, dass ca. 4.914 % aller Erwerbstätigen der Schweiz Bossing ausgesetzt sind, lassen sich Gesamtkosten für die Bossing-Opfer von ca. 6.461 Milliarden Schweizerfranken schätzen. Nicht mit eingerechnet sind sämtliche Kosten, die durch Arbeitssuche, Wohnungssuche, administrative Tätigkeiten, soziale Verluste und weitere Opportunitätskosten usw. entstehen können.

Unternehmen, deren Führungskräfte Bossing aus egoistischen oder sogar strategischen Überlegungen ausüben, entstehen ebenfalls Kosten in Milliardenhöhe. Angesichts der vorangegangenen Berechnungen werden die Unternehmen schweizweit mit Kosten von ca. 7.740 Milliarden Schweizerfranken belastet. Kaum bezifferbar sind Imageschäden und Schadenersatzzahlungen. Imageschäden können jedoch schlimmstenfalls längere Zeit an einem Unternehmen haften bleiben. Des Weiteren fallen die Kosten von Einkommensklasse zu Einkommensklasse, Branche zu Branche, und Arbeitsstelle zu Arbeitsstelle unterschiedlich aus, was eine genaue Bezifferung der Kosten pro Unternehmen nahezu verunmöglicht.

Bossing hat jedoch nicht nur grosse finanzielle Auswirkungen auf die Opfer oder die betroffenen Unternehmen, sondern belastet die gesamte Volkswirtschaft eines Landes und indirekt auch jeden einzelnen Bürger. Meinen Berechnungen zu Folge lassen sich Kosten für die Volkswirtschaft von ca. 19.883 Milliarden Schweizerfranken schätzen. Dies entspricht ca. 4.78 % des Bruttoinlandprodukts der Schweiz des Jahres 2000.

Viele verschiedene Details, wie die Kosten von Imageschäden, gerichtlich zugesprochene Schadenersatz- und Genugtuungsforderungen, berufliche Stellung der Opfer etc., wurden für die Berechnungen nicht berücksichtigt, da sie entweder verschwindend klein ausfielen oder nahezu unmöglich zu bestimmen waren.

Dennoch kann abschliessend festgehalten werden, dass es sich bei Bossing um ein kostspieliges Unterfangen handelt. Angesichts der aktuellen Wirtschaftslage mit Restrukturierungen und Sparmassnahmen, dürfte es für die Unternehmen von Interesse sein, das Entstehen von Bossing und dessen finanzielle Folgen schon in den Anfängen zu verhindern. Stressmanagement, Konfliktmanagement, Führungstraining, Aufklärung über Bossing, Kommunikationstraining und Organisationsentwicklung können präventiv wirken und Bossing schon im Keim ersticken. Die Intervention bei laufenden Bossing-Fällen gestaltet sich eher schwer, da in diesen Fällen nur noch Vermittlungs- oder Schlichtungsgespräche eingesetzt werden können, deren Objektivität in einer Unternehmenshierarchie durch die Machtposition von Vorgesetzten vielfach nicht mehr gewährleistet ist. Würde man die Investitionen zur Prävention den Kosten die durch Bossing entstehen können gegenüberstellen, dürfte sich abzeichnen, dass der Versuch, Bossing zu verhindern, geringere Kosten nach sich ziehen würde. Dieser These nachzugehen, würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

7. Anhang

Nachfolgen stehen sämtliche Quellverweise, Verzeichnisse und weitere Anhänge.

7.1 Quellen

Nachstehend sind sämtliche Quellen nach Literatur, Fachzeitschriften, Journale, Zeitungen, Gesetze, Verordnungen, Gerichtsentscheide, Internet und andere Medien aufgelistet.

7.1.1 Literaturverzeichnis

- Basler & Hofmann** Arbeitssicherheits-Handbuch der ASA-Gruppenlösung
Planung, 2004
- Ralf D. Brinkmann** Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz,
Heidelberg 1995
- Duden** Wirtschaft - Das Grundwissen aus Wirtschaftstheorie,
Wirtschafts- und Sozialpolitik, Mannheim 2002
- Ståle Einarsen et al.** Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, London
2003
- Alexander Graf** Arbeitsbelastungsfaktor Mobbing, Kassel 1999
- Prof. Dr. Martin Hilb** Innere Kündigung, Zürich 1992
- Ulrich Krystek et al.** Innere Kündigung, Mering 1995
- Winfried Löhnert** Innere Kündigung, Frankfurt am Main 1990
- N. Gregory Mankiw** Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart 2001
- Roland Müller und
Rolf H. Ruhleder** Der kompetente Manager, Zürich 1996
- Daniel Ramaciotti und
Julien Perriard** Die Kosten des Stresses in der Schweiz, Bern 2003
- Staatssekretariat für
Wirtschaft (seco)** Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am
Arbeitsplatz in der Schweiz, Bern 2002

Dieter Zapf Mobbing - eine extreme Form sozialer Belastung in Organisationen, Heidelberg 2000

Berndt Zuschlag Mobbing - Schikane am Arbeitsplatz, Göttingen 1997

7.1.2 Fachzeitschriften, Journale, Zeitschriften

Sarah Fasolin Mobbing - Weit mehr als eine Randerscheinung, Beobachter, Zürich 2004

Institut für Arbeitsmedizin Kurzinformation Mobbing, September 2001, Kopie zur Verfügung gestellt von Lukas Inderfurth, Leiter Medienstelle Kommunikation Schweiz, ABB Schweiz, 15. Januar 2005

SDA/AP 270'000 Fr. wegen Mobbing, 20 Minuten vom 9. November 2004

Claudia Wirz et al. Der böse Chef - ein schlechter Chef, NZZ vom 10. November 2004

7.1.3 Gesetze, Verordnungen, Gerichtsentscheide

Arbeitsgesetz (ArG)

Bundesgerichtsentscheid 118 II 157

Bundesgerichtsentscheid 125 III 70

Obligationenrecht (OR)

Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB)

7.1.4 Internet

Vereinzelte Internetseiten wurden in verschiedenen Zusammenhängen und Themen mehrmals und wiederholt aufgerufen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird jeweils nur das Datum des ersten Zugriffs angegeben. In den Fusszeilen im Hauptteil wird jeweils das korrekte Datum angegeben. Die Links sind in der Reihenfolge ihres Erscheinens in der Diplomarbeit aufgelistet.

<http://www.zitate.de>, Zugriffsdatum: 28. Dezember 2004

<http://www.20min.ch>, Zugriffsdatum: 22. Dezember 2004

<http://www.dwds.de>, Zugriffsdatum: 4. Januar 2005

<http://www.leymann.se>, Zugriffsdatum: 4. Januar 2005

<http://www3.ndr.de>, Zugriffsdatum: 6. Februar 2005

<http://www.fairness-stiftung.de>, Zugriffsdatum: 8. November 2004

<http://agency.osha.en.int>, Zugriffsdatum: 21. Januar 2005

<http://www.sozialnet.de>, Zugriffsdatum: 3. August 2004

<http://www.surfmed.de>, Zugriffsdatum: 29. Januar 2005

<http://www.psychologie.at>, Zugriffsdatum: 8. November 2004

<http://www.eurofound.ie>, Zugriffsdatum: 30. Januar 2005

<http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 17. Februar 2005

<http://www.osban.ch>, Zugriffsdatum: 17. Februar 2005

<http://ams.jobarea.ch/>, Zugriffsdatum: 11. Februar 2005

<http://www.bfs.admin.ch>, Zugriffsdatum: 11. Februar 2005

<http://www.bvk.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

<http://www.treffpunkt-arbeit.ch>, Zugriffsdatum: 3. März 2005

<http://www.awa.zh.ch>, Zugriffsdatum 3. März 2005

<http://www.tk-online.de>, Zugriffsdatum: 21.12.2004

<http://www.faz.net>, Zugriffsdatum: 21. Dezember 2004

<http://www.und-online.ch>, Zugriffsdatum: 27. Februar 2005

7.1.5 Andere Medien

Dr. Peter Teuschel, Interview beim NDR Fernsehen vom 6. April 2004,

7.2 Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|--|
| AHV | Alters- und Hinterlassenenversicherung |
| ALV | Arbeitslosenversicherung |
| ArG | Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel |
| Art. | Artikel |
| BAuA | Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Deutschland) |
| BGE | Bundesgerichtsentscheid |
| BIP | Bruttoinlandprodukt |
| bzw. | beziehungsweise |
| CHF | Schweizerfranken |
| d.h. | das heisst |
| EK | Einkommensklasse |
| EO | Erwerbsersatzordnung |
| EU | Europäische Union |
| EUR | Euro |
| IV | Invalidenversicherung |
| Mia. | Milliarden |
| Mio. | Millionen |
| NOGA | Schweizerische Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige |
| NZZ | Neue Zürcher Zeitung |
| OR | Obligationenrecht |
| resp. | respektive |
| usw. | und so weiter |
| vgl. | vergleiche |
| VVG | Versicherungsvertragsgesetz |
| ZGB | Schweizerisches Zivilgesetzbuch |

7.3 Abbildungsverzeichnis

| | | |
|--------------|--|----|
| Abbildung 1: | Kostenfaktorenmodell..... | 4 |
| Abbildung 2: | Graphische Ableitung von Bossing | 9 |
| Abbildung 3: | Betriebliche Position der Täter | 10 |
| Abbildung 4: | Kausalitätenmodell | 15 |
| Abbildung 5: | Behandlungsfälle in Abhängigkeit des Alters 2003 | 38 |

7.4 Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|--|----|
| Tabelle 1: | Todesursachen nach Geschlecht 2000..... | 18 |
| Tabelle 2: | Todesursachen in Folge Auswirkungen von Bossing und Mobbing..... | 21 |
| Tabelle 3: | Jährliche Dauer der Absenzen in % der jährlichen Normalarbeitszeit | 45 |
| Tabelle 4: | Jährliche Dauer der Überstunden der Vollzeitarbeitnehmenden (2002) .. | 46 |
| Tabelle 5: | Wiederbeschaffungskosten einer Stelle | 49 |

7.5 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann¹¹⁵

Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann wurden in fünf Teilbereichen beschrieben.

I. Einschränkungen der Kommunikationsmöglichkeiten des Mobbing-Opfers

1. Der Vorgesetzte schränkt die Äusserungsmöglichkeiten ein.
2. Ständige Unterbrechungen im Gespräch durch den oder die Schikaneure.
3. KollegInnen begrenzen die Möglichkeit des Opfers, sich zu artikulieren.
4. Beschimpfen und Anschreien.
5. Permanentes Kritisieren der Arbeit.
6. Destruktive Kritik am Privatleben.
7. Telefonterror.
8. Verbale Drohungen.
9. Schriftliche Drohungen.
10. Kontaktabwertende Gesten und Blicke.
11. Verweigerung des Kontakts durch Andeutungen, ohne direkte Ansprache.

II. Entzug der sozialen Unterstützung

12. Es wird mit dem/der Betroffenen nicht mehr gesprochen.
13. Man lässt sich vom Mobbing-Opfer nicht mehr ansprechen.
14. Versetzung in einen Raum weitab von den KollegInnen.
15. KollegInnen wird verboten, mit dem/der Betroffenen zu sprechen.
16. Das Opfer wird wie "Luft behandelt".

III. Demontage des sozialen Ansehens

17. Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn gesprochen.
18. Gerüchte werden über die betroffene Person verbreitet.
19. Opfer werden lächerlich gemacht.

¹¹⁵ vgl. Ralf D. Brinkmann, Mobbing, Bullying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg 1995, S. 17 ff

20. Vermutungen über psychische Erkrankungen des Opfers machen die Runde.
21. Es wird versucht, psychiatrische Untersuchungen zu erzwingen.
22. Man macht sich über eine Behinderung des Opfers lustig.
23. Stimme, Gesten oder der Gang werden zur Belustigung imitiert.
24. Politische oder religiöse Einstellungen des Betroffenen werden zur Zielscheibe des Spotts.
25. Es wird über das Privatleben des/der Betroffenen hergezogen.
26. Man macht sich über die Nationalität lustig.
27. Das Selbstbewusstsein beeinträchtigende Arbeiten müssen ausgeführt werden.
28. Der Arbeitseinsatz des Opfers wird in falscher kränkender Weise beurteilt.
29. Entscheidungen der betroffenen Person werden in Frage gestellt.
30. Anstössige Schimpfwörter oder andere demütigende Ausdrücke werden ihm nachgerufen.
31. Man macht verbale sexuelle Angebote oder nähert sich dem Opfer sexuell.

IV. Reduzieren der Arbeits- und Lebenszufriedenheit.

(meist durch Vorgesetztenverhalten realisiert!)

32. Man weist keine neuen Aufgaben mehr zu.
33. Dem/der Betroffenen wird jegliche Arbeitsaufgabe genommen, auch die Möglichkeit, sich Tätigkeiten auszudenken.
34. Sinnlose Arbeiten werden aufgetragen.
35. Fachlich unterfordernde Arbeiten werden zugewiesen.
36. Permanent müssen neue Tätigkeiten ausgeführt werden.
37. "Kränkende" Aufgaben müssen erledigt werden.
38. Um das Opfer in Misskredit zu bringen, werden fachlich überfordernde Aufgaben zugewiesen.

V. Beeinträchtigungen von Gesundheit und Wohlbefinden

39. Es wird Zwang ausgeübt, damit das Opfer gesundheitsschädliche Arbeiten verrichtet.

40. Man droht körperliche Gewalt an.

41. "Denkzettel" werden mittels leichter Gewalt "verpasst".

42. Körperliche Misshandlungen.

43. Kosten für das Opfer werden verursacht, um ihm zu schaden.

44. Man richtet physischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des Betroffenen an.

45. Es kommt zu sexuellen Handgreiflichkeiten.