

## GELD & MEHR



754 000 haben das Video schon gesehen. Warum nur?

Foto: dpa

# Demütigungen sind ziemlich alltäglich

Jeder kennt die Situation: Man wird vom Chef vor versammelter Mannschaft abgekanzelt. Das macht wütend – oder depressiv.

Von Inge Kloepfer

Irgendwann kommt der Moment immer. Psychologen und Managementtrainer kennen das nicht anders. Irgendwann auf ihren Workshops und Seminaren können selbst gestandene Führungskräfte in ihren Fünfzigern plötzlich nicht mehr an sich halten. Dann packen sie aus und berichten von Szenen öffentlicher Demütigung durch ihre Vorgesetzten, von Gebrüll, von Schmähungen und häufig von einem guten Maß Zynismus.

Nicht selten sind es die Vorstände, die ihre darunterliegende Führungsebene vor den versammelten Mitarbeitern abkanzeln - so wie unlängst Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble mit seinem Pressesprecher vor den Augen von fünfzig - ziemlich belustigten - Journalisten verfahren ist.

„In der Arbeitswelt ist so ein Verhalten sehr weit verbreitet“, berichtet der Münchener Psychologe und Stress-Experte Louis Lewitan. Anders wäre wohl kaum zu erklären, warum sich Hunderttausende den Film-Mitschnitt der denkwürdigen Szene im Bundesfinanzministerium aus dem Internet herunterladen. Es geht offenbar vielen so wie dem gedemütigten Pressesprecher, der inzwischen um eine Versetzung gebeten hat.

Psychologen definieren Demütigung gemeinhin als eine schwere narzisstische Kränkung. Der Betroffene empfindet sie als Angriff auf seinen Stolz. Er ist in seinem Selbstwert erschüttert, vor allem, wenn er die Demütigung öffentlich erfährt. Denn sie macht ihn völlig hilflos.

„Untergebene erleiden häufig einen Schock“, sagt der Business-Coach Manuel Tusch aus Köln. „Manchmal stellen sich depressive Symptome ein, weil die Betroffenen den Eindruck haben, ausgeliefert zu sein.“ Die Enttäuschung und Ohnmacht könnten sich in

Wut und Aggression verwandeln. Viele Psychologen haben darüber geschrieben, der Markt für derlei Fachliteratur boomt, ein weiteres Zeichen, dass es mit den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen nicht zum Besten steht.

Wechselt man die Seite und versetzt sich in die Psyche eines Vorgesetzten, der sich immer einmal wieder des Mittels der öffentlichen Demütigung seiner Untergebenen bedient, dann tun sich nicht selten seelische Abgründe auf. Da ist nicht nur einer gerade einmal schlecht gelaunt. Die Chefs stünden zum einen in solchen Momenten oft selbst unter hohem Druck, der bei ihnen Stress auslöse, sagt Lewitan. Stress wiederum führe dazu, dass sie einzelne Situationen weder adäquat erfassen noch ihre Gefühle entsprechend steuern könnten. Am Ende steht dann die Entgleisung.

Zum anderen wird die öffentliche Demontage der Untergebenen häufig genug als Führungsmethode zum Zwecke der Selbsterhöhung eingesetzt. Hier versucht der Vorgesetzte, seinen geringen Selbstwert zu kompensieren, ganz nach der Devise: Mache den anderen schlecht und fühle dich besser. „Das Demütigen oder Abkanzeln“, sagt Lewitan, „ist ein Führungsprinzip von Menschen, die selbst keine souveränen Führungspersönlichkeiten sind.“ Solche nämlich kämen gar nicht auf den Gedanken, ihre Mitarbeiter bloßzustellen.

Stefan Fink hat Demütigung erlebt. Übel ist dem Ministerialrat und Familienvater mitgespielt worden von einem selbstsicheren jungen Staatssekretär, der seinen Untergebenen nicht etwa befördert, sondern einfach versetzt. Es kommt, wie es die Psychologen vorhersagen: Fink beginnt einen Krieg um seine Ehre, zunächst gegen seinen Vorgesetzten, dann aber auch gegen andere, die sich seiner Angele-

genheit nicht verschreiben mögen. Die Sache wird öffentlich und noch demütigender. Sie landet schließlich vor Gericht.

Es ist eine Spirale der Eskalation, die vor allem dem Gekränkten selbst schadet. Denn mit diesem Kampf um Rehabilitation und Genugtuung nimmt die Selbstdemontage ihren Lauf. Es gibt viele Finks, die in dieser Psychofalle landen, nicht nur in der Politik. Aber den echten Fink gibt es nicht. Er ist eine literarische Figur, einer der Protagonisten von Martin Walser, der ihn in seinem Roman „Finks Krieg“ schon Mitte der neunziger Jahre zum zweiten Kohlhaas werden ließ.

Solche wie Walsers Fink werden nicht oft zu Romanhelden, vielleicht weil sie die Schwachen und damit nicht wirklich von Interesse sind. Vielleicht aber auch, weil Demütigung und die psychische Reaktion der Betroffenen darauf nicht mehr als Alltagsphänomene darstellen, die sich auch in Arbeitsbeziehungen nicht abstellen lassen.

So bleibt die Frage, ob es in der Arbeitswelt wirklich derart verheerend zugeht. Und ob es nicht immer schlimmer wird. „Für eine seriöse Beurteilung dessen fehlen die Statistiken“, sagt Psychologe Lewitan, „allerdings steigen die Fälle von Mobbing.“ Ansonsten glaubt er nicht, dass sich die Vorgesetzten heute rüder benähmen als noch vor zwanzig oder dreißig Jahren. Früher sei es nicht üblich gewesen, dass sich ein Mitarbeiter wehre oder gar darüber rede. Früher ging man vielleicht auch nicht so schnell zum Psychologen.

Allerdings sind auch die Anforderungen an Führungspersonen stark gestiegen, was wiederum so manche Entgleisung erklären mag. Führung funktioniert im modernen Arbeitsleben weniger denn je über Rang und Position, sondern vielmehr über die Person. Auch da sind sich die Psychologen einig. Deswegen haben sie in ihren Workshops so gut zu tun. Führung von heute verlangt eine enorme soziale Kompetenz. Und die hat eben nicht jeder.

Dem PR-Berater Klaus Kocks ist das alles zu viel der Psychologie. Er ist der Meinung, dass die Arbeitnehmerschaft verweichlicht und den vermeintlich bösen Chef zum Popanz aufgeblasen hat: „Führen heißt Ziele setzen, Erfolg loben, Misserfolg tadeln und das auch öffentlich“, sagt er und unterscheidet zwischen der unberechtigten öffentlichen Demütigung und berechtigter Kritik.

Berechtigte Kritik müsse ein Mitarbeiter auch vor anderen ertragen können. „Denn Mitarbeiter sein, heißt, anständiges Geld für gute Arbeit bekommen. Wer geliebt werden will, soll das seinem Partner ans Herz legen, aber nicht seinem Chef“, setzt Kocks hinzu. In diesem Machtgefüge, das ein Arbeitsverhältnis nun mal sei, werde um Erfolge gekämpft. Die Harmoniesucht bringe da niemanden weiter.

Kocks befindet sich mit dieser Einstellung auf der eher amerikanischen Seite. Dort wird ein Arbeitsverhältnis nämlich viel eher als das gesehen, was es ist: eine Möglichkeit des Gelderwerbs, die eben nicht nur mit Annehmlichkeiten verbunden ist. So sehen es auch die Ökonomen: Die definieren den Lohn dann schon mal gerne als Kompensation für Freizeitverlust und das erfahrene Arbeitsleid. Nicht alles kann Spaß machen, nicht überall geht es freundschaftlich und vertrauensvoll zu. Das Risiko eines öffentlich explodierenden Chefs ist da natürlich voll eingepreist.