

Versteckte Kampfzone Mobbing – Trend oder Modewort?

Wer kennt ihn nicht, den Psychoterror am Arbeitsplatz? Unzählige Mobbingopfer in der Schweiz, 1,5 Millionen in Deutschland, zwei Millionen in Frankreich. Tendenz: steigend! Dies verursacht nicht nur Probleme für die Betroffenen, sondern löst auch hohe Kosten in den Unternehmungen aus.

VON BERNHARD STEINER

Wie wird gemobbt, was sind mögliche Anzeichen?

In einer Leistungsgesellschaft, wo es häufig darum geht, die eigene Position auf Kosten anderer zu sichern und zu verbessern, sind viele Begriffe wie Fairness und Rücksichtnahme stark in den Hintergrund getreten. Wenn attraktive Arbeitsplätze rar werden und Aufstiegsmöglichkeiten sich vermindern, dann steigt die Gefahr, den Arbeitskollegen um des eigenen Vorteils willen zu schwächen. Dies geschieht unter anderem durch gezielte Unterdrückung von Informationen, der Unterstellung schlechter Leistungen mittels Halbwahrheiten, dem Aufbauschen einzelner Vorfälle oder Fehler (Maus wird zum Elefanten gemacht) und Gespräche hinter dem Rücken (Tuscheln und Gerüchte verbreiten).

Worin unterscheidet sich Mobbing von gewöhnlichen Konflikten?

Ein Konflikt ist eine belastende Auseinandersetzung zwischen Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern am Arbeitsplatz. Unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse führen oft zu Auseinandersetzungen. Ein Konflikt kann beispielsweise auf zwischen-

menschliche «Missverständnisse» oder Organisations- und/oder Führungsmängel aufmerksam machen, die erst durch



Eine Kette, die nicht sein müsste.

WWW.MONIART.CH

die intensiven Auseinandersetzungen wahrgenommen werden. Konflikte werden erst dann negativ, wenn sie zu keinen konstruktiven Lösungen führen, ignoriert werden und Mobbing bewusst in Kauf genommen wird.

Wie entsteht Mobbing, was sind die Ursachen?

Die Ursachen können unterschiedlich sein. Arbeitsüberlastung, schlechte Arbeitsbedingungen, inkompetente Führungskräfte, alte Geschichten, schlecht organisierte Arbeitsabläufe usw. können die Zusammenarbeit enorm belasten. In der Regel sind Gemobbte äusserst friedliebende Menschen. Sie sind fleissig, sehr engagiert, fachkundig und pflegen vielfach (da sie ihre Aufgabe zu 100% erledigen wollen) ihr soziales Netzwerk im Unternehmen zu wenig. Genau diese Eigenschaften können ihnen unter bestimmten Voraussetzungen zum Verhängnis werden.

Oft wird Mobbing als ein Krieg beschrieben, der mit Worten ausgetragen wird, mit falschen Anschuldigungen, mit De-

mütigungen und Gerüchten. Verteidigen Sie sich nicht oder zu spät, haben Sie bereits verloren. Früher oder

später wird sich dieser Stress gegen die eigene Gesundheit richten. Wichtig ist, dass aus der Opferrolle herausgefunden wird. Wehren Sie sich nicht, gehen Sie unter. Sich wehren bedeutet nicht unbedingt, den Konflikt auszutragen, sondern sich in erster Linie zu schützen und zu lernen, aktiv mit dem Stress umzugehen.

So kann es beispielsweise sein, dass in einem Team ein einheitliches Vorgehen verlangt wird. Jedoch stellt «man» später fest, dass sich die ursprünglichen «Einforderer» ganz anders verhalten und gehandelt haben und, oh Schreck, vom Vorgesetzten stillschweigend (aus welchen Überzeugungen und Interessen auch immer) toleriert wurde.

Gibt es Lösungen, können die Ketten gelöst werden?

Der Mobber hat normalerweise kein Interesse an einem friedlichen Ausgang. Mobber haben keine Skrupel, einen Menschen systematisch zu terrorisieren, wenn es darum geht, die eigenen Bedürfnisse durchzusetzen.

Warten Sie nicht zu lange, sprechen Sie die belastende Situation an. Beziehen Sie sich auf Fakten, beschreiben Sie, wie es Ihnen in dieser Situation geht und was Sie sich wünschen. Versuchen Sie in einem Gespräch, die Ursachen des Problems herauszufinden. In vielen Fällen lohnt es sich auch, eine unabhängige, neutrale Person beizuziehen. Der Psychoterror am Arbeitsplatz ist jedoch nur schwer zu beweisen und viele Unternehmungen sind sich der Tragweite und der versteckten Kosten zu wenig bewusst. Die effizienteste Lösung führt über die eigene Person, da die rechtlichen Mittel eher beschränkt sind. Zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung kommt es relativ selten, da Mobbingwürfe detailliert ermittelt und belegt werden müssen. Idealerweise sollte ein offenes Gespräch mit einem Konfliktmoderator geführt werden. Vielfach können verschiedene Standpunkte geklärt und Missverständnisse bereinigt werden - je früher, desto besser.

«Ich kann die Welt nicht verändern, aber einen einzelnen Menschen - mich selber.» (Karlheinz Böhm)

Wichtig ist es auch, die möglichen eigenen Auslöser für das Mobbing zu finden. Wo sind Sie zu perfekt? Wo sind Sie vielleicht zu effizient? Wo pflegen Sie den Kontakt mit den Arbeitskollegen zu wenig? Dies sind Faktoren, die ein Mobbing auslösen können. So beschreibt Holger Wyrwa einen Fall aus dem Pflegedienst wie folgt: «Sie war sehr kompetent und engagiert. Sie schaffte die Arbeit in wesentlich kürzerer Zeit als ihre Kolleginnen, was diesen natürlich überhaupt nicht gefiel, da nun offensichtlich war, dass bisher viel zu

Zum Autor

Bernhard U. Steiner, Lenzburg, Mediator SDM-FSM, ist in Führungsfunktion im Finanzbereich tätig. In den vergangenen Jahren galt sein Interesse vor allem den Bereichen Behavioral Finance (Börsenpsychologie) und Konfliktmanagement. Als Betriebsökonom hat sich Bernhard Steiner im Coaching, Master IAP und Konfliktmanagement, Universität St. Gallen, weitergebildet.



steinerkonfliktloesungen.ch

Bitte richten Sie Ihre Fragen an:
Aargauer Zeitung AG
Ratgeber Pulverfass
Heimstrasse 1
8953 Dietikon
inserate@limmattalerzeitung.ch

langsam und zu ineffektiv gearbeitet wurde. Also beschlossen sie, Gerüchte über die neue Kollegin zu verbreiten. Sie teilten der Pflegedienstleitung mit, dass die neue Kollegin die Patienten nicht richtig versorgen würde, nur um schneller mit der Arbeit fertig zu werden. «Glücklicherweise haben in Deutschland einige Firmen begonnen, ein Konfliktmanagement aufzubauen und bewusst externe Vermittler zu engagieren. Sie haben erkannt, dass jeder Konflikt eine Chance auf Verbesserung bietet.

Der nächste Ratgeber Pulverfass erscheint am 27. Oktober.