

MOBBING – wenn MitarbeiterInnen ausgegrenzt werden

1. EINLEITUNG

Es ist eine Binsenwahrheit – wo Menschen zusammen kommen entstehen Konflikte – auch in Unternehmungen. Meinungsverschiedenheiten, Streitigkeiten um Einfluss und Macht und vieles mehr gehören zum Arbeitsalltag. Konflikte sind als Realität und Konfliktfähigkeit eine der am häufigsten geforderten Schlüsselqualifikationen in unserer heutigen Arbeitswelt. Je nach Konfliktkultur, die in einer Unternehmung herrscht, haben Konflikte Erfolgspotential. Ausschlaggebend, ob sich Konflikte zu Mobbing entwickeln, ist der Umgang mit diesen. Wenn Konflikte häufig vermieden, umgangen oder gar bekämpft werden, statt sich damit auseinanderzusetzen und sie auf konstruktive Weise auszutragen – dann droht der Unternehmung Mobbing.

2. DEFINITION VON MOBBING

Der Begriff Mobbing leitet sich aus dem englischen «mob» ab, was mit «Pöbel» zu übersetzen ist. Das Verb lässt sich am ehesten mit «angreifen, attackieren» übersetzen. Bei Mobbing handelt es sich um die Beschreibung einer Situation, worin eine Person oder eine Gruppe von Menschen während längerer Zeit enormen psychischen Druck auf ein Individuum am Arbeitsplatz ausübt. Mobbing bedeutet systematische, wiederkehrende und letztlich krankmachende Schikanen, Drangsalierungen und Feindseligkeiten. Es geht bei Mobbing immer um Macht, die zwischen den Parteien ungleich verteilt ist. Nebst Mobbing-Opfern und –tätern sind in den allermeisten Fällen auch MitläuferInnen involviert.

3. DER VOLKSWIRTSCHAFTLICHE SCHADEN VON MOBBING

Mobbing ist nicht nur für die Betroffenen äusserst unangenehm, auch für die Unternehmung kommt Mobbing teuer zu stehen. Entsprechend hoch ist auch der damit verbundene volkswirtschaftliche Schaden. Folgende Kostenfaktoren verlaufen aus betriebswirtschaftlicher Sicht ungünstig und führen dadurch auch zu beträchtlichem unternehmerischen Schaden:

- reduziertes Arbeitsvermögen der Mobbing-Opfer
- erhöhte Personal-Fluktuationsrate
- ineffiziente Teamarbeit aufgrund tiefgreifender Kommunikationsprobleme
- erhöhte Beanspruchung von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen
- allgemein schlechtes Betriebsklima und damit verbundene allgemeine Demotivation

Aufgrund diverser Studien, vor allem aus nordeuropäischen Ländern, rechnet man in Unternehmungen mit einer durchschnittlichen Mobbingrate von 3.5 %. In einem Betrieb mit 500 Angestellten entstehen durch Mobbing demnach Kosten von ca. CHF 1 Million jährlich.

4. MOBBING-VERLAUF

Der Übergang vom «normalen» Konflikt am Arbeitsplatz in ein Mobbing verläuft fließend. Es ist deshalb wichtig, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche die typischen Mobbing-Symptome rasch erkennen und dass ihnen der Phasenverlauf eines Mobbing bekannt ist, damit sie möglichst frühzeitig intervenieren können.

1. Phase – *die täglichen Konflikte*

Im Konflikt herrscht ein ausgeglichenes Kräfteverhältnis zwischen den Konfliktparteien – noch kann nicht von Tätern und Opfer gesprochen werden. Niemand misst der Konfliktsituation zum jetzigen Zeitpunkt eine Bedeutung zu. Involviert sind lediglich die Direktbetroffenen.

2. Phase – *die Etablierung von Mobbing*

Diese Phase markiert den Übergang vom Konflikt zum Mobbing; der Konflikt eskaliert zum Psychoterror. Die schwächere Konfliktpartei wird systematisch angegriffen und allmählich gebrandmarkt. Regeln und Normen werden von der stärkeren Partei, den Tätern, neu festgesetzt und diese bestimmen auch, was richtig und falsch ist. Das Verhalten des Opfers wird als störend eingestuft.



Es bleibt auf sich alleine gestellt und erhält bei der Lösung des Problems keine Unterstützung mehr. Es zeigen sich bei ihm die ersten, meist psychosomatischen, Krankheits-Symptome. Die vom Opfer eingenommene Verteidigungshaltung legitimiert die Täter, das Mobbing weiter zu intensivieren.

3. Phase - *destruktive Personalverwaltung*

Diese Phase ist charakterisiert durch bewusste und unbewusste Rechtsbrüche gegenüber dem Opfer seitens von Vorgesetzten, die nun in das Geschehen eingreifen. Weil der Konflikt eskaliert ist und den Arbeitsalltag stört, wird er zur Chefsache. Der «Fall» des bereits kränkelnden und sich in permanenter Verteidigungshaltung befindlichen Opfers wird zum «offiziellen Fall». Es werden Lösungen gesucht, um die vermeintliche Störquelle zu entfernen. Es kommt zu Versetzungen im Betrieb, zu Herabsetzungen von Rang oder Position oder gar zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses.

4. Phase - *der Ausschluss*

Das Opfer wird systematisch ausgeschlossen - aus der Unternehmung, aus dem Berufsleben und nicht selten sogar aus dem gesellschaftlichen Leben. In dieser letzten Phase wird das Opfer dem/den Mobbenden entzogen, in dem es aus der Konfliktsituation entfernt wird. Konsequenzen sind häufig Krankschreibung und schliesslich die Kündigung mit anschliessende Arbeitslosigkeit. Die Arbeitssuche wird aufgrund der gesundheitlichen Probleme und der mobbingbelasteten Vorgeschichte des Opfers häufig sehr schwierig und endet nicht selten mit der Invalidisierung der Betroffenen. Die von Mobbing betroffene Unternehmung hat mit der Entfernung des Opfers die Konfliktsituation scheinbar gelöst – aber eben nur scheinbar. Häufig übernimmt nach dem Ausschluss des Opfers eine andere Person diese Rolle und das Ganze beginnt wieder von vorne. Nicht selten werden dann die Mobbing-Täter zu Mobbing-Opfern.

5. TYPISCHE MOBBING-HANDLUNGEN

Mobbing-Handlungen beeinträchtigen das Opfer auf einem oder mehreren der folgenden drei Gebiete:

- der Kommunikation zwischen Täter und Opfer
- dem Ansehen des Opfers
- der Arbeitssituation des Opfers.

Folgende fünf Kategorien von Mobbing-Handlungen können festgestellt werden:

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- Angriffe auf die soziale Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit

6. MOBBING-PRÄVENTION

Ziel von Mobbing-Prävention ist die mobbingfreie Organisation. Verantwortlich dafür sind in erster Linie die Vorgesetzten. Folgende Massnahmen auf zwei verschiedenen Gestaltungsebenen tragen dazu bei:

Struktur

- flache Hierarchien, kurze Dienstwege
- prozessorientierte Arbeitsorganisation
- effektive und transparente Kommunikationssysteme
- kulturkonforme Anreiz- und Entlohnungssysteme

Kultur

- Vermittlung humanistischer Kernwerte
- Vorgabe von kulturellen Orientierungsgrössen und partizipative Erarbeitung eines Leitbildes
- aktive Auseinandersetzung mit Kulturvielfalt



7. MOBING-INTERVENTIONEN IN LAUFENDEN PROZESSEN

Interventionen in laufenden Mobbing-Prozessen sind Aufgabe der direkten Vorgesetzten. Mobbing-Prozesse stellen komplexe Interaktionsprobleme dar, die sich nicht durch einfache kausale Ursachenzuschreibungen erfassen lassen. Es gilt deshalb, das Konflikt- und Mobbinggeschehen aus verschiedenen Blickwinkeln zu beurteilen, abzugrenzen sowie dessen Vernetzung und Dynamik zu erfassen, bevor Eingriffsmassnahmen beschlossen werden können. In einem ersten Schritt ist der Konflikt eingehend zu analysieren und mit den Betroffenen Gespräche zu führen. Erst dann wird der Konflikt angegangen, in dem Interventionen eingeleitet werden.

Sehr wichtig ist, dass der mit der Aufgabe betraute Vorgesetzte nicht alleine steht. Er wird unterstützt durch folgende internen und externen Fachleute:

innerbetriebliche Unterstützung

- Personalfachleute und interne Beratungsstellen (z. B. betrieblicher Sozialdienst)
- Vorgesetzte und erfahrene KollegInnen

ausserbetriebliche Unterstützung

- Organisationsberatung /-entwicklung
- Coaching

8. QUINTESSENZ – ... AUSSER MAN TUT ES!

Durch Mobbing entsteht enormes menschliches Leid, das nicht selten im Suizid der Opfer endet. Mobbing ist für die betroffene Unternehmung äusserst unrentabel, weil durch den Psychoterror am Arbeitsplatz die Effizienz und Qualität der Arbeit leidet. Grund genug, Mobbing jetzt in Ihrer Unternehmung zum Thema zu machen, frei nach dem Motto: Wenn nicht jetzt - wann dann?

9. LITERATUR

Schiller-Stutz, Klaus

Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte. Psychosozialen Stress erkennen – konstruktiv lösen – vorbeugen.
HRM Dossier Nr. 29, SPEKTRRamedai Zürich, 2005

Schüpbach, Karin /
Torre, Rosella

Mobbing – verstehen – überwinden – vermeiden.
Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche.
KV Zürich, 1. Auflage 1996

10. NÜTZLICHE INTERNET-ADRESSEN

- www.mobbing-zentrale.ch
- www.mobbing-info.ch

Harri Morgenthaler
dipl. Coach und Supervisor BSO

Grüsch, Januar 2008

