



Sarnen 5. Mai 2014

Kolumne Menschen in der Arbeitswelt

Ich bin gerade dabei ein Seminar zum Thema „Mobbing in der Arbeitswelt“ vorzubereiten. Dabei erstaunt mich, wie wenig Beachtung diesem Thema in der Fachliteratur geschenkt wird.

Kaum jemand wird bezweifeln, dass Mobbing tatsächlich existiert und viel Schaden anrichtet. Psychologisch und juristisch ist Mobbing in der Arbeitswelt nicht so leicht zu fassen und zu bekämpfen. In ihrem Buch „Mobbing – so nicht“ weist die Beobachter Redaktorin Irmtraud Bräunlich Keller, darauf hin, dass Mobbing kaum je eindeutig und daher nur schwer nachzuweisen ist. Es handelt sich bei Mobbing nicht um eindeutige, einmalige und klar klassierbare Handlungen. Vielleicht liegt gerade hier der Grund, dass dem Thema: „Mobbing in der Arbeitswelt“ aus meiner Sicht zu wenig Beachtung geschenkt wird.

In der psychologischen Fachsprache bedeutet Mobbing, dass eine Person schikanös behandelt beziehungsweise systematischem Psychoterror ausgesetzt wird. Dabei ist nicht jeder Konflikt oder jede Provokation am Arbeitsplatz mit Mobbing gleichzusetzen. Der Zeitfaktor spielt insofern eine Rolle, als man nur dann von Mobbing spricht, wenn Mobbing-Handlungen systematisch, häufig und wiederholt auftreten (mindestens einmal pro Woche) und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Mobbing kommt sowohl unter Kolleginnen und Kollegen als auch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen vor.

Die ersten „Mobber“ waren Gänse. Der österreichische Verhaltensforscher Konrad Lorenz war der Erste, der den Sachverhalt Mobbing erstmals theoretisch umrissen hat. „To mob“ leitet sich aus dem Englischen ab und bedeutet „jemanden anpöbeln, über jemanden herfallen“. Entsprechende empirische Befunde machte Lorenz bei den Gänsen, die mit einem solchen Verhalten einen Wolf wegekeln wollten. Diese Befunde „übersetzte“ Lorenz auf den Menschen. Der Deutsch-Schwedische Arbeitspsychologe Heinz Leymann übertrug den Begriff schliesslich auf die Arbeitswelt.

Dass Mobbing nicht nur ein Modewort ist, sondern eine reale Begebenheit darstellt, die viel Schaden anrichten kann, beweist die Stressstudie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco). Aus dieser Studie wird ersichtlich, dass sich 2010 acht Prozent der Erwerbstätigen gemobbt oder schikaniert fühlten. Das Seco hat errechnet, dass sich die Kosten, die als Folge von Mobbing entstehen, für die gesamte Volkswirtschaft jährlich auf mehrere Milliarden Franken belaufen.

Wann und warum entsteht Mobbing? Am Anfang eines Mobbing-Prozesses steht gemäss Leymann oft ein nicht ausgetragener Konflikt, der am Arbeitsplatz über längere Zeit unterschwellig weiter wirkt und das Klima vergiftet. Allgemein herrscht unter den Mitarbeitenden eine aggressivere, gereizte Stimmung. Die Führungspersonen, aber auch die Kolleginnen und Kollegen unternehmen dabei nichts dagegen. In diesem Zusammenhang kommt mir die Anekdote vom Kamel und der Konfliktlösung in den Sinn:



“Es gibt Menschen, die glauben einen Konflikt lösen zu können, indem sie warten, bis Gras darüber gewachsen ist. Dann kommt bestimmt ein Kamel und frisst das Gras wieder weg!”

Feindseligkeiten, spitze Bemerkungen und Gehässigkeiten nehmen zu und richten sich - entsprechend dem „Sündenbock-Phänomen“ - gezielt gegen eine bestimmte Person oder eine bestimmte Gruppe. Der ursprüngliche Konflikt tritt dabei in den Hintergrund.

Mit der gemobbten Person will jetzt niemand mehr zusammenarbeiten. Sie wird nicht mehr akzeptiert und respektiert. Diese Person wird dadurch zunehmend unsicher, macht Fehler und fällt auf. Ihr schlechtes Befinden, das erst durch Mobbing entstanden ist, dient zur Rechtfertigung weiterer Ausgrenzung. Motivationsverlust, Angst, etwas falsch zu machen, Überachtsamkeit, Konzentrationsprobleme, Stress-Symptome, vermindertes Selbstvertrauen und die soziale Isolation im Team sind die Auswirkungen.

Die betroffenen „Mobbing-Opfer“ suchen die Schuld oftmals bei sich selber. Aus Angst vor Repressalien oder dem Stellenverlust sprechen die Betroffenen nicht offen über ihre Probleme. Der Griff zu Medikamenten ist nicht selten.

Der reguläre Arbeitsablauf wird zunehmend gestört, so dass der Betrieb die gemobbte Person als Last empfindet. Den Betroffenen wird nahe gelegt zu kündigen. Der Gesamtzustand des Mobbing-Opfers verschlechtert sich weiter bis hin zu schwerwiegenden Erkrankungen. Am Ende des Mobbing-Prozesses steht der Ausschluss der betroffenen Personen aus der Arbeitswelt in Form von langfristiger Krankschreibung, Frührente oder Kündigung.

Die Auswirkungen für den Betrieb sind enorm. Die Kosten für den Betrieb pro Mobbing-Fall beträgt oftmals ein ganzes Jahres-Salär. Die gesamte Arbeitsleistung im Team leidet unter den ungelösten Konflikten weiter. Und die Suche nach einem weiteren „Mobbing-Opfer“ (Sündenbock) findet von neuem statt.

In einem guten Arbeits-Klima und in einer tragenden Betriebs-Kultur hat Mobbing keine Chance!

Die Zwischenräume im «Netz» aus Führung, Vertrauen, Kommunikation, Werten, Normen, Denkstilen und Verhalten bezeichnet man als „Kultur“. Kultur ist die Art und Weise, wie sich die Menschen verhalten und wie geführt wird. Dies verlangt primär das Engagement der vorgesetzten Person, aber auch der Mitarbeitenden selber. Jede und jeder trägt Mitverantwortung für ein gutes Arbeitsklima und kann Wesentliches dazu beitragen. Dazu möchte ich Ihnen folgende kleine Geschichte erzählen:

„Aufgeregt kam jemand zu Sokrates gelaufen. „Höre Sokrates, das muss ich dir erzählen, wie dein Freund“... „Halt ein“! unterbrach ihn der Weise, „hast du das, was du mir sagen willst, durch die drei Siebe geschüttelt?“ „Die Siebe?“ fragte der andere voller Verwunderung. „Ja, mein Freund, drei Siebe! Lass sehen, ob das, was du mir erzählen willst, durch die drei Siebe hindurch geht. Das erste Sieb ist die WAHRHEIT. Hast du das, was du mir erzählen willst geprüft, ob es wahr ist?“ „Nein, ich hörte es erzählen, und“... „So, so. Aber sicher hast du es mit dem zweiten Sieb geprüft, es ist das Sieb der GÜTE. Ist das, was du mir erzählen willst, wenigstens gut?“ Zögernd sagte der andere: „Nein, im Gegenteil“... „Dann“, unterbrach ihn der Weise, „lass uns auch das dritte Sieb noch anwenden und lass uns fragen, ob es NOTWENDIG ist, mir das zu erzählen, was dich so erregt.“ „Notwendig nun gerade nicht“... „Also“, lächelte Sokrates, wenn das was du mir erzählen willst, weder wahr noch gut noch notwendig ist, so lass es begraben sein und belaste mich nicht damit“.



tschopp • coaching

Was tragen Sie als Führungsperson, aber auch als Kollegin oder Kollege dazu bei, dass Mobbing bei Ihnen im Betrieb keine Chance hat?

Herzlich

Markus Tschopp

Dipl. Supervisor, Coach und Organisationsberater NDS FH, BSO

Dipl. Biomedizinischer Analytiker HF

www.tschoppcoaching.ch