



## Mobbing im Büro

**M**obbing entwickelt sich, wenn Konflikte innerhalb eines Unternehmens aus dem Ruder laufen und den Boden der sachlichen Auseinandersetzung verlassen. Es handelt sich um feindselige und systematische Angriffe auf einzelne Personen oder Gruppen, also um ein fortgeschrittenes Szenario der Konflikteskalation, in dem bereits Allianzen geschmiedet wurden und nicht mehr eine sachgerechte Lösung, sondern nur mehr Sieg oder Niederlage im Blickpunkt stehen. Ökonomisch betrachtet ist Mobbing ein absoluter Wertvernichter.

Klar: Je mehr Personen involviert sind, desto größer die Produktivitätsverluste. Studien zufolge bindet Mobbing in Intensivphasen rund 40 Prozent der Arbeitszeit – von Täter und Opfer. Eine deutsche Fallstudie beziffert etwa den Schaden eines einzelnen Konflikts zwischen einem Vertriebsleiter und seinem Team auf mehr als 400.000 Euro.

Mobbing-Forscher Heinz Leymann hat 45 einzelne Mobbinghandlungen identifiziert – vom Nichtausredenlassen bis zu strafrechtlich relevanten Sachver-

halten. Entscheidend sind die Systematik und die Absicht, das Opfer aus dem Betrieb oder der Abteilung zu eliminieren. Cybermobbing über Social Media wird auch unter Arbeitskollegen immer mehr zum Thema. Laut Arbeiterkammer wird jeder neunte Arbeitnehmer einmal im Berufsleben zum Mobbing-Opfer.

Von „Bullying“ spricht man bei Mobbing innerhalb der gleichen hierarchischen Ebene, beim „Bossing“ wird ein Chef gegen Mitarbeiter aggressiv, beim „Staffing“ machen Untergebene gemeinsam Front gegen ihren Vorgesetzten.

**BRISANTE FÜHRUNGSAUFGABE.** Neben persönlichen Animositäten und Cliquenbildung sind Organisations- und Führungsmängel häufig Ursachen für Mobbing. Bei Restrukturierungen oder Fusionen sind Positionskämpfe und oft die nackte Angst um den Arbeitsplatz Auslöser. Wie auch immer, allein wenn der Vorwurf von Mobbing im Raum steht, herrscht bei verantwortlichen Führungskräften sofortiger Handlungsbedarf. Studien zeigen, dass in der Praxis aber eher zu zögerlich als zu forsch eingeschritten wird. Oberste Priorität hat, allein schon der arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht wegen, der Schutz des Opfers. Systematische Früherkennung erfordert die Analyse der Entwicklung von Fluktuation, Produktivität bis hin zum betriebsüblichen Sozialverhalten. Mittels Selbstreflexion und Feedback durch die Mitarbeiter können Führungskräfte verhindern, selbst ungewollt zum Auslöser von Konflikten und Mobbing zu werden.

Bei konkreten Fällen sollte ein Vorgesetzter versuchen, durch Gespräche mit allen Beteiligten die Ursachen zu verstehen. Häufig reicht es, Berührungspunkte unvereinbarer Persönlichkeiten wie Detailfetischist versus Pragmatiker oder Bewahrer versus Reformierer zu vermeiden oder Abläufe, Strukturen und Rahmenbedingungen zu ändern. Was immer hilft: den respektvollen Umgang miteinander in der Unternehmenskultur verankern.

### FALLBEISPIEL: TEAMKONFLIKT MIT MOBING

Spannungen zwischen neuem Vertriebsleiter und Team eskalieren. Der Betriebsrat verlangt seinen **ABGANG**, weil er Mitarbeiter demütigt und verunsichert. Mit

**433.500 Euro** schlagen Konfliktkosten über drei Jahre inklusive Abfindung für den Abteilungsleiter zu Buche.



## Ärger im System

**H**ohe Fluktuation gilt als das sicherste Anzeichen dafür, dass in einer Organisation irgend etwas nicht in Ordnung ist. Allerdings: So wie aus erhöhten Entzündungswerten in einem Blutbild noch keine konkrete Krankheit diagnostiziert werden kann, sagt das Faktum vieler Abgänge alleine noch nichts darüber aus, was in einem Betrieb nicht gut läuft. Unternehmensberater Lambert Gneisz hat ein Tool entwickelt, das Klarheit über schwelende „Entzündungsherde“ wie latente Konflikte in Organisationen verspricht: der „Performer“, ein internetbasiertes Dialogprogramm, das regelmäßig aktuelle Stimmungsbilder aus dem System Unternehmen und seinen einzelnen Abteilungen liefert.

Es sind Kurzumfragen bei Mitarbeitern mit ein bis zwei Minuten Zeitbedarf, die ob des geringen Aufwands gute Akzeptanz finden und dennoch aussagekräftige Informationen liefern. Diese Daten sollen dem Management eine bessere Einschätzung liefern als auf dem Weg durch die Hierarchien gefilterte und gefärbte Berichte. Gneisz: „Wo über wichtige Themen ein Dialog aktiv gesteuert wird, dort stimmen meist auch die Ergebnisse, sogar in schwierigen Zeiten. Nehmen jedoch



Kommunikationsdefizite zu, weil Dialogprozesse eher ungeplant passieren, können sich massive Probleme in Organisationen aufschaukeln.“

**PRÄVENTIVE BEFRAGUNG.** Mit diesen Dialogen, so Gneisz, ließen sich nicht nur Risiken – etwa des ungeplanten Abgangs von Schlüsselkräften – einschätzen, sondern auch gezielt Prozesse beeinflussen: „Wenn ich vier Mal im Jahr frage, wie Mitarbeiter über eine bestimmte Sache denken, dann greift das auch in das Denken ein und verändert das Bewusstsein und das Verhalten.“

Konkret und präventiv im Einsatz war das System etwa kürzlich beim Flughafen Wien. Dort wurde das Stimmungsbild in einer EDV-Abteilung mit etwa 30 Leuten erhoben, die auf Schichtbetrieb umgestellt hatte. Gneisz entwickelte dafür ein individuelles Dialogmodell und erhob die Lage. Flughafen-Vorstand Günter Ofner über die Erfahrungen: „Wenn es darum geht, zeitnah und unkompliziert die Einschätzung der Mitarbeiter bei Veränderungen zu messen, um gegebenenfalls rasch Anpassungen vornehmen zu können, ist das ein wertvolles Hilfsmittel.“ Sitzungen oder moderierte Workshops wären seiner Ansicht nach deutlich aufwendiger gewesen, um die Akzeptanz oder die Nebenwirkungen zu beurteilen. Auch der deutsche Schokolade-Spezialist Ritter Sport hat das System im Einsatz. „Dieser Führungs-Monitor zeigt uns Status, Trends und Veränderungspotenziale frühzeitig an“, bestätigt Geschäftsführer Andreas Ronken die Wirkungsweise.

Und wie bei der Gesundheit lohnt sich Früherkennung auch hier: Systemkonflikte sind laut einer auf der Konfliktstudie von KPMG aufbauenden Folgeerhebung der Unternehmerschaft Düsseldorf die mit Abstand teuerste Variante von Zoff im Unternehmen: Die darin publizierten Fallstudien zeigen kalkulatorische Konfliktkosten von jeweils mindestens mehreren Hunderttausend Euro.

**„Prozesse in Unternehmen brauchen begleitende Kommunikation mit häufiger Frequenz.“**

**LAMBERT GNEISZ**  
UNTERNEHMENSBERATER



**D**er Zeitdruck steigt, dann passieren die ersten Fehler, und die Selbstzweifel beginnen: Wie soll ich das alles nur schaffen? Bin ich überhaupt gut genug für den Job? Überforderung ist ein zunehmend weit verbreitetes Phänomen in der modernen Arbeitswelt, wie eine aktuelle Studie der Universität Graz belegt. Danach stuft 2015 jeder fünfte Mitarbeiter seine berufliche Belastung als „sehr hoch bis kritisch“ ein. Bei der Befragung zwei Jahre zuvor lag der Anteil derer, die diese höchste Beanspruchungsstufe angaben, hingegen bei nur 14 Prozent.

„Wir leben in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft, in der alles schnell, sofort und günstig passieren soll. Die damit einhergehenden beruflichen Anforderungen lassen immer mehr Mitarbeiter an ihre körperlichen und psychischen Grenzen stoßen“, erklärt Arbeitspsychologe Paul Jimenez. Unternehmen, die damit konfrontiert sind oder mit mildereren Formen der Überforderung ihrer Belegschaft, sollten eine kritische Bestandsaufnahme durchführen. Das dafür geeignete Instrument heißt im Fachjargon „Arbeitsplatz-Evaluierung psychischer Belastungen“.

Ein Weg, der sich auch für betroffene Mitarbeiter empfiehlt. Wichtig ist es in ihrem Fall, zunächst die Quellen der Überforderung zu definieren. Diese können in der Arbeit selbst liegen, oftmals aber sind

auch die Strukturen und Prozesse problematisch. Schon kleine Veränderungen können helfen, wie ein Beispiel aus der Praxis zeigt: In einem mittelständischen Betrieb war die Chefin nie erreichbar, die Mitarbeiter, die auf ihre Entscheidungen angewiesen waren, hingen in der Luft, Arbeit blieb liegen. In einem offenen Gespräch, unterstützt durch einen Mediator, wurde dann ein Zeitfenster definiert, in der die Chefin sich ausschließlich um die Mitarbeiterprojekte kümmert. Andere Unternehmen wie die Deutsche Telekom haben Richtlinien erlassen, dass Angestellte keine Mails mehr nach Feierabend oder am Wochenende abrufen müssen.

Den Kauf von Ratgebern hält Jimenez hingegen für Geldverschwendung: „Ich rate dringend davon ab, Hilfe in Anti-stress-Büchern zu suchen. Die Inhalte sind viel zu allgemein gehalten, sie passen für jeden und bringen daher nichts“, sagt der Arbeitspsychologe. Aber es gibt andere sinnvolle Maßnahmen, um Stress abzubauen (siehe Seite 116).

**POTENZIAL ERKENNEN.** Aber nicht nur Überforderung kann krank machen, auch Unterforderung ist ein ernstzunehmendes Problem. Experten sprechen dann von Bore-out. Erstes Anzeichen der Unterforderung ist die Langeweile, die daraus entsteht, dass die Aufgaben, die einem gegeben werden, zu wenig anspruchsvoll oder eintönig sind.

Anstatt sich aber aktiv mit der eigenen Unzufriedenheit auseinanderzusetzen, verharren viele Mitarbeiter in der Langeweile. Und erreichen dann irgendwann den Punkt, dass sie abends komplett erschöpft nach Hause zurückkehren, obwohl sie den ganzen Tag Däumchen gedreht haben.

Eigentlich sollte es Aufgabe des Vorgesetzten sein, Bore-out-gefährdete Mitarbeiter zu erkennen und mit ihnen im Gespräch Entwicklungsmöglichkeiten auszuloten. Das passiere allerdings noch immer viel zu selten, so Experten. Sie empfehlen den Betroffenen daher, sich mit ihren Stär-

ken gezielt auseinanderzusetzen (siehe links), um darauf aufbauend Alternativen innerhalb des Unternehmens aufgreifen zu können oder sich berufs begleitend neue Herausforderungen zu suchen.



**SVENJA HOFERT** Buchautorin und Karriereberaterin

#### DIE EIGENEN STÄRKEN ENTDECKEN

Über- und Unterforderung im Job resultieren oft auch daraus, dass die Kenntnis der eigenen Stärken nicht vorhanden ist. In ihrem neuen Buch „Was sind meine Stärken?“ entwickelt Autorin Svenja Hofert einen Stärkenavigator. Das Modell soll Mitarbeitern dabei helfen, die eigenen Fähigkeiten erfolgreich zu verorten.