

Keine Chance den Mobbern!

PRÄVENTION. Manager müssen ab sofort nachweisen, dass sie »alles Zumutbare« getan haben, um Mobbing zu verhindern. Sonst haben gemobbte Mitarbeiter Anspruch auf Schmerzensgeld. Spezialisierte Seminaranbieter helfen, die Mobbing-Prävention zu verbessern. *Von Katharina Heller*

Getuschel hinter dem Rücken – verstohlen wird mit dem Zeigefinger auf einen Kollegen gezeigt: Das Phänomen Mobbing ist jedem bekannt. Aktuell sind in Deutschland 2,7 Prozent, also über 800.000 Arbeitnehmer, von Mobbing betroffen. Das ergab der erste repräsentative »Mobbing-Report«, in Auftrag gegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Hochgerechnet auf die Dauer eines Erwerbslebens wird etwa jede neunte Person im erwerbsfähigen Alter mindestens einmal im Verlauf des Arbeitslebens gemobbt. Christian Vordemfelde, Mana-

gement-Trainer im Janus Team, München, fordert, dass Manager endlich lernen sollten, Mobbingfälle konstruktiv zu bearbeiten: »Zuerst einmal sollte eine Führungskraft die Verantwortung für das Arbeitsklima im eigenen Tätigkeitsbereich annehmen. Sie muss erkennen, dass das Klima stark vom eigenen Verhalten abhängt.« Außerdem sollten Manager regelmäßig überprüfen, ob unter den Mobbing-Beteiligten die Aufgaben ausreichend klar verteilt seien, so dass sie den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprächen. Auch sollte man überprüfen, ob ein Team stimmig und sozial ausge-

wogen zusammengesetzt ist. »Nur wenn diese Kriterien beachtet werden, können effektive Arbeitsstrukturen aufgebaut werden«, betont Vordemfelde.

»Mobbing ist ein Thema, das nicht nur in Spezialseminaren abgehandelt werden darf, sondern in jedes Führungskräfte-Seminar gehört«, konstatiert deshalb die Kieler Trainerin Angelika Behnert. Sie habe in Seminaren oft erlebt, dass Mobbing tabuisiert werde. Behnert appelliert an ihre Trainerkollegen, wenn in Seminaren Mobbingstrukturen wahrzunehmen seien, diese gegenüber den Führungskräften offen anzusprechen. Auch auf die Gefahr hin, dass der Trainer seinen Auftrag verliere, weil er unbequem werde.

Für Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat das Thema Mobbing nicht zuletzt durch die Änderung der rechtlichen Situation. Die Gesetzesänderung vom ersten August, nach der gemobbte Mitarbeiter ihren Arbeitgeber auf Schadensersatz verklagen können, verspricht einen Trend zu »Mobbing-Präventionsseminaren« für Führungskräfte.

Chance durch das neue Gesetz

Für die Trainerin Behnert ist eins sicher: »Das neue Gesetz birgt eine große Chance für Unternehmen. Mobbing kann nicht länger unter den Teppich gekehrt werden. Die Unternehmen müssen bewusster darauf achten, wie sie mit konflikthafter Situationen umgehen.«

Petra Funke von DialogArt, Hamburg, kann zwar bisher noch keine erhöhte Nachfrage nach speziellen Anti-Mobbing-Seminaren bestätigen. Sie erwartet aber durch die Gesetzesänderung einen »Boom« an Trainings, in denen Führungskräfte lernen, mit Konfliktsituationen in ihrer Abteilung besser umzugehen. »Wenn jetzt die Mitarbeiter per Gesetz Druck auf ihre Vorgesetzten ausüben können, wird die Nachfrage sicherlich steigen«, prognostiziert die Kommunikationstrainerin.

Um auf die Konsequenzen der Gesetzesänderung adäquat reagieren zu können, benötigen Manager gezieltes Know-How. Der Münchener Vordemfelde spricht von folgenden Trainingsbedarfen: »Viele Führungskräfte unterschätzen ihre persönliche Bedeutung für die

Hintergrund Führungskräfte und Mobbing

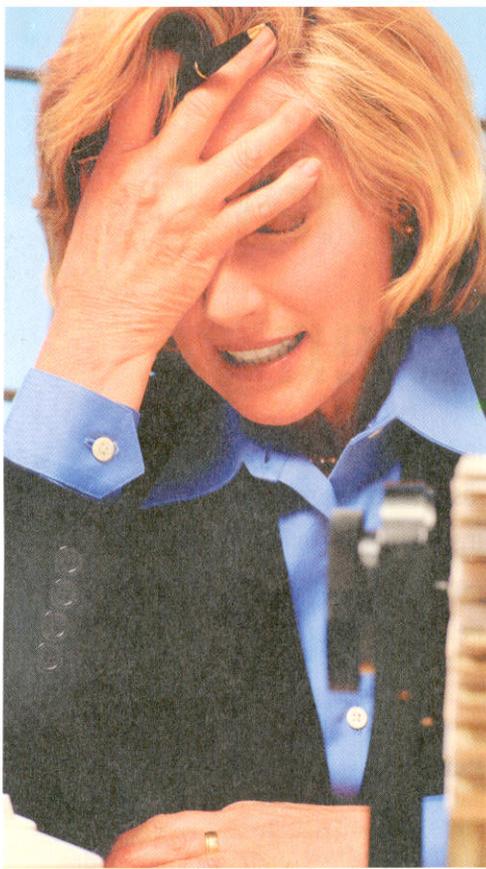
Gründe, warum viele Führungskräfte »Mobbing« tabuisieren:

- Angst davor, Verantwortung für Beziehungen und Beziehungsqualität zu übernehmen (»Ich bin zuständig für Ergebnisse und nicht für das zwischenmenschliche Klima in meiner Abteilung.«)
- Angst davor, Partei zu ergreifen. (»Sollen sie sich doch streiten, dann lassen sie wenigstens mich in Ruhe.«)
- Die Befürchtung, sich später um jede Kleinigkeit kümmern zu müssen (»Diese ganze Psychologisierung will ich nicht auch noch in meiner Abteilung.«)
- Die Furcht vor den Begleiterscheinungen der zwischenmenschlichen Konflikte (»Dienst ist Dienst und solche Konflikte gehören in das Privatleben der Mitarbeiter.«)

Argumente für Trainer, warum das Thema Mobbing für Manager wichtig ist:

- Die Auswirkungen des Konflikts lähmen den betroffenen Mitarbeiter. Er zeigt oft frühzeitig gesundheitliche Beschwerden. Eine unproduktive Arbeitskraft, die womöglich langfristig erkrankt, verursacht hohe Kosten.
- Schikanen am Arbeitsplatz gegen einen Mitarbeiter verunsichern die ganze Abteilung. Die »nächstschwächeren« Kollegen befürchten, auch bald betroffen zu sein. Die Abteilung muss mehr leisten, um den gemobbten Mitarbeiter zu ersetzen.
- Die Führungskraft kann das Vertrauen bei den Konfliktpartnern gewinnen, wenn sie aktiv auf die Auseinandersetzung zugeht. Das Vertrauen trägt in der weiteren Zusammenarbeit entscheidend zu einem verbesserten Arbeitsklima in der Abteilung bei.

Quelle: Janus Team, München



Mobbing stürzt nicht nur einzelne Mitarbeiter in die Verzweiflung, sondern verdirbt oft das ganze Betriebsklima.

Mitarbeiter – und somit auch ihre Kompetenz, konstruktive Einzel- oder Teamgespräche zu führen.« Chefs sollten als erstes lernen, einen Konflikt offen anzusprechen. Dabei sollten sie das Selbstbewusstsein entwickeln, der eigenen Wahrnehmung zu vertrauen. Vordemfelde sieht darin einen entscheidenden Schritt zur Eingrenzung des Mobblings: »Der gemobbte Mitarbeiter erlebt, dass seine Konflikte ernst genommen werden. Gleichzeitig erfährt der »Mobber« eine klare Grenze in seinen Aktivitäten gegen den anderen Mitarbeiter.«

Zusätzlich führt Dr. Rolf Meier von Seminare & Konzeptionen, Henstedt-Ulzburg, tieferliegende Ursachen für die aggressiven Verhaltensweisen zwischen Mitarbeitern an. Er betont, dass Mobbing eine Frage mangelnder Erziehung sei. »Auch bei der Firmenkultur beginnt alles mit der Grundhaltung zum Anderen. Solidarität wird leider zunehmend verlernt.« In der Gesellschaft wie auch in den Unternehmen ließe sich mangelnde Toleranz feststellen. »In Seminaren müssen deshalb zunächst die Grundlagen des menschlichen Miteinanders behandelt werden«, legt Dr. Meier seinen Trainingsansatz dar. Erst wenn Mitarbeiter klare Benimmregeln verinnerlicht hätten, sei die Basis geschaffen, dem Mobbing vorzubeugen.

Unternehmenskultur wichtig

Auch Daniel F. Pinnow, Vorsitzender der Geschäftsführung der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg, stellt die Bedeutung vom harmonischen Umgang untereinander heraus: »Führungskräfte müssen wertschätzendes Verhalten gegenüber Menschen und Gefühlen vorleben können. Aber nicht nur, um Mobbing zu verhindern, sondern um Gefühle wie Angst, Ärger oder Freude und Ausgeglichenheit positiv nutzen zu können.« Nach Pinnows Meinung haben gerade in Krisenzeiten Unternehmen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter einen offenen Umgang miteinander pflegen, ein wichtiges »unsichtbares« Potenzial zur Verfügung: Eine Unternehmenskultur, die aus Fehlern lernen lässt, weil Probleme und Konflikte offen angesprochen und angegangen werden. Während seiner beruflichen Laufbahn habe er erlebt, dass nur selten die reinen Fakten zu Konflikten führten. Weil sich deren Ursache nicht analytisch und kognitiv beheben lassen, sei es erforderlich, ein besonderes Augenmerk auf die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte zu legen. Pinnow stellt fest: »Immer mehr Führungskräfte verstehen sich deshalb vornehmlich als persönlicher Förderer und Entwicklungsbegleiter ihrer Mitarbeiter.« In Krisenzeiten zeige sich deutlich, wie tragfähig und leistungsstark die von ihnen geführte Unternehmens- und Abteilungswelt wirklich sei.



Die Akademie®

Die derzeitige Rezession ist für die Managementtrainerin Behnert der äußere Rahmen, der unfaires Verhalten unter Kollegen fördere. »Angst um den eigenen Arbeitsplatz steigert das übertriebene Konkurrenzdenken und kann schnell zu Mobbing führen«, unterstreicht Behnert. Deshalb sei ein offener Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern die beste Prävention gegen feindselige Interaktionen. Die Geschäftsleitungen sollten endlich aufhören, den Mitarbeitern offen oder verdeckt mit Entlassungen zu drohen, um die Leistungsbereitschaft zu steigern. Im einsetzenden »Überlebenskampf« sei Mobbing sonst nicht mehr zu verhindern.

Birgit Dreehsen von der Dreehsen Service Group will das Thema Mobbingprävention nicht nur auf Manager beschränkt sehen. Sie plädiert für Anti-Mobbing-Trainings für Sekretärinnen: »Sie sind die Kommunikationszentrale und haben intensiveren Umgang mit allen Mitarbeitern als Führungskräfte.«

Katharina Heller

Linktipp Seminare zur Mobbing-Prävention

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Bad Harzburg) www.die-akademie.de	»Gewinnende Konfliktlösung«
Angelika Behnert www.angelikabehnert.de	»Erkennen und lösen von Mobbingstrukturen«
DialogArt – Die Kunst der Kommunikation, Petra Funke www.dialogart.de	»Kompetent in Konflikten – Konflikte konstruktiv lösen«
Dreehsen Service Group (DSG), Birgit Dreehsen www.d-service.de	»Konfliktmanagement – Umgang mit schwierigen Mitarbeitern«
Haufe Akademie www.haufe-akademie.de	»Konflikte erkennen und konstruktiv lösen«
Janus Team www.janusteam.de	Praxiswerkstatt »Praxis der Verhandlung und Konfliktklärung«
Seminare & Konzeptionen Dr. Rolf Meier www.semkon.net	»Konflikte erkennen – Konflikte lösen«