

Jeder kann das Opfer werden

Mobbing, kostspielig für Betroffene und das Unternehmen

VON JOACHIM ROSSEL

■ Bielefeld. Der angelsächsische Begriff „Mobbing“ hat in unserer Arbeitswelt erst vor einigen Jahren Zugang gefunden. Das Phänomen jedoch, dass einzelne Menschen von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern abgelehnt, schikaniert und gedemütigt werden, ist nicht neu. Und es gibt diese Erscheinung auch nicht nur am Arbeitsplatz, sondern überall dort, wo formelle Gruppen zu einem bestimmten Zweck gebildet wurden. Dies kann in der Schule, beim Militär, in der Reisegruppe oder an anderen Stellen sein, an denen ein unfreiwilliges Zusammenleben erforderlich ist.

Bezogen auf die Arbeitswelt soll Mobbing eher zu- als abnehmen, glauben mit diesem Thema befasste Fachleute. Die Gründe sind in der Verschärfung des Kampfes um einen besseren oder in den steigenden Kosten eines Arbeitsplatzes zu suchen. Durch repräsentative Umfrage eines Institutes für Konfliktforschung im Jahre 1999 bei einer großen Anzahl von Arbeitnehmern wurde ermittelt, dass 86 Prozent das schlechte Betriebsklima und den zunehmenden Konkurrenzdruck als Ursache für Mobbing nennen. Während die „lieben



Unsicherheit und Schwäche gezeigt: Schon ist man das nächste Mobbing-Opfer.

FOTO: NW

Kollegen“ noch um ihren möglicherweise gefährdeten Arbeitsplatz zu fantasievollen Tricks greifen, um das Ansehen des Kollegen zu beschädigen, arbeiten Vorgesetzte mit dem Mittel der Einschüchterung durch versteckte Drohungen. Männer gehen dabei handfester zur Sache, indem sie offen und direkt angreifen. Frauen mobben heimlich durch Gerüchte, negativen Bemerkun-

gen und mit gespielter Freundlichkeit; für die Betroffenen ist dies langwieriger und nervenaufreibender. Betrachtet man die Gesamtheit der Mobbing-Gründe, so lässt sich fokussieren, dass nicht angemessener Führungsstil der Vorgesetzten die Neigung zum Mobbing verstärkt. Jeder kann Opfer von Mobbing werden, wenn sich aus der jeweiligen Arbeitsumgebung An-

griffungskampagne. Für die Betroffenen wirkt sich der Mobbing-Angriff unterschiedlich aus. Je nach Mentalität und Temperament wehren sich die Robusten, Nervenstarken in Form von Gegenangriffen, Fakten sammeln und Beschwerden bei Vorgesetzten oder Betriebsräten. Sie lassen „Dampf ab“ und können vielleicht dadurch die gefährliche Phase gut überstehen. Während die sensibel veranlagten, psychisch und häufig auch physisch stark leiden. Sie werden unsicher, leistungsschwächer und krank, die Leistung sinkt, Fehler schleichen sich ein und Arbeitszeit geht verloren. Wenn die Hilfe nicht im eigenen Unternehmen zu bekommen ist, wird sie außerhalb gesucht, bis hin zur Kündigung, als eine Form der Lösung aus dem psychischen Terror.

Mobbing-Folgen sind für die Angegriffenen fast immer mit finanziellen Nachteilen verbunden, wobei die betriebliche Versetzung noch die schwächste Form bedeutet. Um aus der Sackgasse in der Firma herauszukommen, werden von Arbeitnehmern beim Arbeitsplatzwechsel längere und aufwendigere Arbeitswege, Einkommensverluste und Wohnungswechsel in Kauf genommen. Auch Arbeitgebern entstehen ansehnliche Verluste

durch Vergeuden der Arbeitszeit mit Schikaneaktionen, verminderte Leistung der Mobbing-Opfer, Geldleistungen bei Krankheit, Aufwendungen zur Streitschlichtung, Kosten für die Fehlerbeseitigung, Einarbeitung neuer Arbeitnehmer und anderes. Beiden betroffenen Parteien gehen durchaus mehrere Zehntausend Mark verloren.

Um den Ärger und die Verluste zu vermeiden, sollte sich möglichst im Anfangsstadium einer Mobbing-Aktion das Opfer wehren und in die Offensive gehen. Auf keinen Fall die ersten Attacken hinnehmen und auf Änderung des Verhaltens hoffen, sonst wird der Spaß und das Erfolgserlebnis den Täter schnell zu neuen Aktionen anspornen. Unternehmensführung und Vorgesetzte müssen durch freundliches und kommunikatives Führungsverhalten zu einem offenen und kollegialen Umgang anregen. Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter und freundliche Zuwendung, auch in Problemsituationen, lassen Missgunst, Intrigen und Unsicherheit nicht erst ausufern. Motivierte Mitarbeiter sind leistungsbereiter und neigen deutlich weniger zu verlustreichen Intrigen.

Dipl.-Ing. Joachim Rössel, IBK – Institut für Beruf und Karriere in Bielefeld