

# Die Angst vor dem nächsten Tag

Unter Intrigen und Feindseligkeiten am Arbeitsplatz leiden nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch das Klima im Betrieb und die Produktivität. Querelen in der Firma sind jedoch keine Schicksalsfrage. Mit den richtigen Strategien lassen sich Konflikte weitgehend vermeiden.

Text: Daniela Diener

Schlaflose Nächte, Angst vor dem neuen Tag und ein flaes Gefühl im Magen, sobald man das Gebäude betritt: Viele Berufstätige erleben ihren Alltag als regelrechtes Drama. Grund dafür sind Spannungen, welche die Stimmung im Betrieb trüben. Damit sich schwelende Konflikte nicht zum Flächenbrand ausweiten, gilt es, sie im Keim zu ersticken. Denn unter ungelösten Reibereien leiden nicht nur die Angestellten, sondern auch die Produktivität, das Image und der Erfolg eines Unternehmens.

## Nährboden für Rivalitäten

Wenn am Arbeitsplatz Zuständigkeiten nicht klar festgelegt sind, die Arbeit ungerecht verteilt ist oder der Stress zunimmt, kann es zu Rivalitäten kommen, bei denen Einzelne oder Gruppen versuchen, andere ins Abseits zu drängen – etwa um sich selbst in eine bessere Position zu bringen. Die Opfer von Mobbing werden nicht selten krank, arbeitslos oder im schlimmsten Fall gänzlich arbeitsunfähig. Dies belastet auch die Sozialversicherungen. Eine Studie des Staatssekretariats für

Wirtschaft (Seco) schätzt die direkten Kosten von arbeitsbedingtem Stress in der Schweiz auf 4,2 Milliarden Franken.

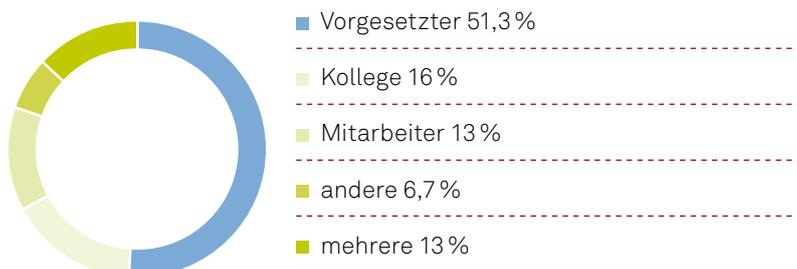
Irmtraud Bräunlich Keller, Arbeitsrechtsexpertin des Beobachter-Beratungszentrums und Autorin des Buches «Mobbing – was tun?» (Beobachter-Buchverlag 2006), vermutet als Auslöser des Phänomens Mobbing Leistungsdruck, Konkurrenzdenken und unsichere Arbeitsplätze. «Wenn die Leute Angst um ihre Stelle haben, kann das zu Verdrängungskämpfen führen.» Besonders heikel sind gemäss Expertin unklare Strukturen im Betrieb, schlecht durchgeführte Veränderungsprozesse oder mangelhafte Kommunikation durch Führungskräfte, denn: «Mitarbeitende, die im Ungewissen sind, fangen an, in den Gängen zu tratschen. Auch das kann zu destruktivem Verhalten führen.»

## Auch Vorgesetzte mobben

Wer besonders oft mobbt, sind ausgerechnet die Chefs selber: Jeder zweite Mobbingfall geht auf ihr Konto. Offenbar sind sie sich nicht bewusst, dass ihr Verhalten den Betrieb teuer zu stehen kommt. In die Kosten gehen beispielsweise die Lohnfortzahlung von erkrankten Mobbingopfern, die Überstunden, welche die Kollegen an ihrer Stelle leisten müssen, die Qualitätseinbussen bei den Dienstleistungen, die Zeit für Sitzungen, um die Konflikte zu bereinigen, oder die Schadenersatzzahlungen, wenn das Opfer sich erfolgreich wehrt.

Heinz Hofmann, Präsident der Mobbing-Zentrale Schweiz, stellt eine Zunahme des sogenannten Bossings fest. «Wir haben in letzter Zeit oft Fälle, denen ein Wechsel in der Betriebsleitung vorausging. Der neue Vorgesetzte macht den Arbeitnehmer runter, in-

## Betriebliche Stellung der «Täter»



Laut der Seco-Studie sind mehr als die Hälfte der Mobber Vorgesetzte.

Quelle: «Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz», Seco-Studie 2002



Bei Feindseligkeiten am Arbeitsplatz kann jeder ins Abseits geraten.

dem er ihm sagt, er leiste zu wenig oder habe keine Sozialkompetenz.» Die Leute würden so lange in die Ecke gedrängt, kontrolliert und kritisiert, bis sie kündigen. Doch mit welchem Ziel? Hofmann kann nur vermuten: «Sie wollen eigene Leute ins Team holen. Vielleicht Leute, die belastbarer sind oder ein besseres Fachwissen haben. Oder jüngere Mitarbeiter, die billiger sind. Da spielen vermutlich auch Budgetvorgaben mit.» Auffällig sei, dass Mobbingopfer oft sehr gute

**«Mich wundert, wie sich Firmen leisten können, dass eine einzige Person alle anderen vertreibt.»** Irmtraud Bräunlich Keller, Arbeitsrechtsexpertin

Zeugnisse haben, bis zu dem Zeitpunkt, wo der neue Chef kommt und sie als unfähig abstempelt. «Dass ein Arbeitnehmer von einem Moment auf den andern von einem Plus so ins Minus fällt, ist jedoch schlicht und einfach unmöglich», sagt Hofmann.

#### **Wie viel ein Mobbingfall kostet**

Irmtraud Bräunlich Keller rät Führungskräften deshalb, die Folgen von Mobbing zu bedenken, denn: «Mobbing ist verdammt teuer.» Das Seco schätzt die Kosten eines Mobbingfalls mit Rechtsstreit auf ein Jahressalär. Doch nicht nur der Personalwechsel kostet den Betrieb, sondern auch die Ausfälle wegen Krankheit, denn Mobbingopfer lassen sich oft krankschreiben. Und auch die Unproduktivität jener kostet, die Intrigen schmieden, statt zu arbeiten. «Ich höre immer

wieder Leute sagen: Vor mir sind schon sechs andere gegangen, und nach mir kommt sicher der Nächste», erzählt Bräunlich. «Mich wundert immer, wie sich Firmen leisten können, dass eine einzige Person alle anderen kaputt macht und vertreibt.»

Ein Arbeitgeber sollte aber nicht nur aus finanziellen oder ethischen Gründen Mobbing verhindern. Er ist auch dazu verpflichtet, Konflikte zu schlichten. Dies schreibt ihm die gesetzliche Fürsorgepflicht vor. Firmen, die nachweislich nicht alles Notwendige unternehmen, um einen Mobbingfall zu lösen, werden schadenersatzpflichtig. Dass dies nicht nur ein Papierparagraf ist, beweisen die Gerichtsentscheide, vor allem aus der Westschweiz, die zugunsten von Mobbingopfern ausgefallen sind.

#### **Wenn Kränkungen in Gewalt münden**

Einige Mobbingopfer wehren sich erfolgreich, andere wiederum resignieren. Kränkungen können aber im Extremfall auch zu Gewalt führen. Gemäss Jens Hoffmann vom Institut für Psychologie und Bedrohungsmanagement in Darmstadt löst das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, bei jedem etwas anderes aus. «Es gibt Leute, die sehr impulsiv und schnell gekränkt sind. Sie sind bekannt für ihr aggressives Temperament, doch kommt es bei ihren Ausbrüchen selten zu schweren Verletzungen», erklärt der Kriminalpsychologe, der Unternehmen, Behörden und Hochschulen bei der Prävention gegen Gewalt am Arbeitsplatz unterstützt. «Ganz anders die Leute, welche am Arbeitsplatz schwere Gewalttaten – bis hin zum Amoklauf – begehen. Diese Täter planen ihre Tat kühl und kontrolliert.» →

## «Mitarbeitende, die übergangen oder entlassen werden, können Rachemuster entwickeln.» Jens Hoffmann, Kriminalpsychologe

Nach den Erfahrungen von Hoffmann hat Mobbing zwar eine andere Dynamik und erfordert andere Strategien als Gewalt am Arbeitsplatz, doch gibt es auch Überschneidungen. «Mitarbeitende, die bei Beförderungen übergangen oder entlassen werden, können zum Beispiel sogenannte Rachemuster entwickeln», weiss der Experte. Eine typische Form sei das Rache-Stalking, das systematische Belästigen einer Person, durch die sich der Mitarbeitende gekränkt fühlt. Den Psychoterror setzen die Täter oft ausserhalb des Betriebes fort.

### Bedrohungen professionell angehen

Welche Form von Gewalt auch immer: Für beide gibt es lange vor dem Ausbruch subtile Warnsignale. Hoffmann gibt Beispiele: «Etwa wenn Leute ständig glauben, ungerecht behandelt zu werden, oder Alles-oder-nichts-Aussagen machen, wie <Ich weiss nicht mehr weiter>.» Es gibt aber auch solche, die ihren Kollegen gegenüber mit Waffengewalt drohen oder Gewaltfantasien ausdrücken. Jens Hoffmann rät Arbeit-

gebern, Mitarbeitende ernst zu nehmen, die ihnen solche Beobachtungen schildern. Das Beste sei es, interne Anlaufstellen zu schaffen, die dafür ein offenes Ohr haben.

Vorbildlich umgesetzt hat dies die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETHZ). Unter Beratung von Hoffmann hat sie 2008 ein Team für Bedrohungsmanagement gegründet. Ausschlaggebend dafür war unter anderem der Amoklauf an der Hochschule Virginia Tech in den Vereinigten Staaten, bei dem 2007 32 Personen getötet und 29 verletzt wurden.

Im Team Bedrohungsmanagement vernetzen sich interne Ansprechpartner der ETH wie etwa Personalabteilung, psychologische Beratung der Hochschulen und Rechtsdienst mit externen Experten für Gewaltprävention. Angehörige der ETH, die sich bedroht fühlen oder bedrohliche Situationen wahrnehmen, finden hier Gehör. «Solche Ansprechstellen sind weder teuer noch aufwendig und haben nur positive Effekte», sagt Hoffmann. «Man darf Leute mit schwierigen Konflikten einfach nicht allein lassen.» ■

#### Tipps für Arbeitgeber

##### So schützen Sie Ihren Betrieb vor Mobbing

- Erstellen Sie eine Grundsatzklärung gegen Mobbing und bringen Sie diese regelmässig unter die Belegschaft (via Intranet, Personalzeitung etc.).
- Schaffen Sie Anlaufstellen, an die sich Mitarbeitende im Konfliktfall wenden können.
- Sorgen Sie für eine klare Kompetenzverteilung.
- Sorgen Sie für eine möglichst offene Kommunikation (regelmässige bilaterale Gespräche, Sorge-Briefkasten, standardisierte Mitarbeitendenbefragung etc.)
- Beobachten Sie die Absenzen: Zunehmende Krankheitsfälle können ein Indikator sein für Unstimmigkeiten im Team. Fragen Sie häufig kranke Personen danach und nehmen Sie sie ernst.
- Beobachten Sie die Personalfuktuation: Gehen Sie beim Austrittsgespräch dem Kündigungsgrund auf den Grund.
- Lösen Sie Konflikte so rasch wie möglich.
- Halten Sie all Ihre Schritte zur Schlichtung eines Konflikts schriftlich fest.
- Ziehen Sie bei Bedarf interne oder externe Berater bei.