Mobbing – ein KMU hat Probleme. Wenn eine Firma ins Straucheln gerät, denken die meisten Menschen an Gründe wie Produktprobleme, Missmanagement, schlechten Kundendienst und ähnliche Schlagworte. Wer denkt dabei an Mobbing als Ursache? Ein Fall aus dem Alltag eines Unternehmensberaters.

VON CHRISTOPH BISEL UND CHRISTIAN KATZ*

Ein befreundeter Unternehmensberater erhielt einen Anruf eines KMU-Unternehmers aus der Region Zürich. Dieser bat ihn um Hilfe, weil sein Geschäft innerhalb eines guten Jahres seinen halben Umsatz verloren hatte. Der ehemals hochprofitable Betrieb mit etwa 20 Mitarbeitern hatte bis vor kurzer Zeit jedes Jahr gute Gewinne erzielt. Urplötzlich schienen die Kunden auszubleiben und jede Monatsbilanz schloss mit einer «tiefroten Zahl». Der Berater nahm sein Mandat auf und stellte ziemlich schnell fest, dass in dem Unternehmen eine sehr schlechte Stimmung herrschte. Es gab keine offenen Konflikte, aber man merkte buchstäblich, wie die Dinge brodelten. Ausserdem stellte er viele Mobbing-Handlungen fest. Ein Mitarbeiter wurde von einer Gruppe anderer Mitarbeiter verbal angegriffen und beleidigt. Ihm wurden die unbeliebtesten Arbeiten zugewiesen und alles, was er tat, wurde kritisiert. Er schien grundsätzlich für alle immer an allem schuld zu sein.

Mobbing ist schlecht fürs Geschäft. Gerade für einen Kleinbetrieb bedeuten Konflikte und Mobbing-Fälle immer eine grosse Herausforderung. In besagtem Fall stellte sich heraus, dass Kunden die Firma nicht mehr betreten mochten, weil sie die schlechte Stimmung mitbekamen. Ausserdem beschäftigten sich die Mitarbeiter mit ihren Konflikten gegenseitig. Der ehemals gute Kundendienst und die produktive Arbeit blieben in nicht wenigen Fällen auf der Strecke.

Muss es so weit kommen? Was kann ein KMU tun, damit so etwas nicht passiert? Was macht eine Mobbing-resistente Organisation aus? Herrschen in einem Unternehmen Fairness, Respekt, Wertschätzung, offene Kommunikation mit konstruktiven Auseinandersetzungen, so sinkt das Mobbing-Risiko massiv. Deshalb lohnt es sich, in eine Mobbing-resistente Organisation zu investieren. In einer Mobbing-resistenten Organisation ist die Mitarbeiterführung direkt, offen, fair und menschlich. Der Vorgesetzte erteilt klare Anweisungen, bewertet die Ergebnisse wohlwollend, kritisiert konstruktiv auf der Sachebene. Passieren Fehler, sucht man nicht Schuldige, sondern gemeinsam nach Lösungen, damit die Fehler nicht wiederholt werden.

Idealzustand anstreben und Konflikte erspüren. Durch die respektvolle «Vorbildwirkung» der Führungskräfte, die offene und transparente Kommunikation und das faire Verhalten werden die Mitarbeiter «angesteckt». Fairness bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein Vorgesetzter weder einen Mitarbeiter bevorzugt noch ablehnt. Er ist unparteiisch. Er kritisiert einen Mitarbeiter unter vier Augen, stellt ihn nicht bloss, sondern

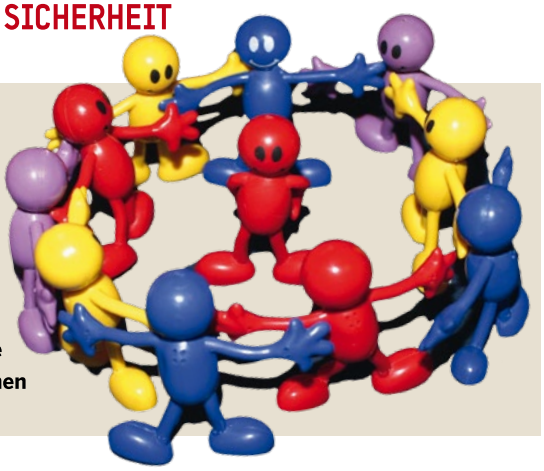
ANZEIGE

«Nachhaltigkeit» ist in aller Leute Mund. Bei uns schlägt sie zu Buch – als Renditen und Zinsen. **Und die sind lecker.**

Die **Integral**Stiftung für die berufliche Vorsorge investiert am Finanzmarkt und hat damit einen ausgewiesenen Erfolg. Das Ziel unserer Anlagen: Immer einen Mehrwert für das Altersguthaben der Mitarbeitenden der uns angeschlossenen Firmen schaffen! Wir finanzieren nichts anderes als das Wachstum des Anlagekapitals, deshalb sind unsere Produkte bei der Preisbildung wie auch bei der Verzinsung erstklassig. Da wir auf standardisierte Angebote nichts geben, erhalten Sie als Interessent ein individuelles Angebot für alles, was für die berufliche Vorsorge gesetzlich möglich ist. Für Ihren ersten Eindruck sehen Sie unsere Kennzahlen auf **www.integralstiftung.ch** publiziert.

Neudorfstrasse 29, Postfach 85, CH-7430 Thusis
T 081 650 08 80, **F** 081 650 08 89
E info@integralstiftung.ch, www.integralstiftung.ch

IntegralStiftung
Für die berufliche Vorsorge.



Alle gegen einen: Mobbing kann ganze Unternehmen lähmen.

Bild: Stephanie Hofschlaeger / pixelio.de

schützt ihn. Auf diese Weise entsteht Vertrauen auf allen Ebenen, persönliche Unterschiede werden akzeptiert und Vielfalt wird als Stärke erkannt. Taktische Spielereien bleiben aus.

In jeder Organisation gibt es jedoch Störungen, sei es von aussen oder von innen. Auch hier sind die Führungskräfte wieder gefordert. Sie brauchen eine gute «Spürnase» für Unzufriedenheit, schlechte Stimmung, für das Ungerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter und für unterschwellige oder offensichtliche Konflikte auf der menschlichen Ebene. Hierfür gibt es hilfreiche Instrumente, z.B. eine systematische Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit.

Das Mobbing-Risiko. Ahnt ein Vorgesetzter eine Unstimmigkeit, beginnt er zu forschen. Er analysiert das Mobbing-Risiko und bewertet es. Was könnte passieren, wenn dem nicht entgegengesteuert wird? Wie rasch würde es eskalieren? Was wären die Konsequenzen für die Firma, die Mitarbeiter, die Kunden? (Warnung: Oft schlägt das Risiko plötzlich und aus dem Hinterhalt zu!) Deshalb führt er mit jedem einzelnen Mitarbeiter in diesem Team/Bereich ein vertrauliches Gespräch. Er fragt nach, ob dieser ähnliche Empfindungen habe. Er veranstaltet mit seinen Leuten einen Workshop, in dem die schlechte Stimmung das Thema ist. Das Ziel dabei ist, diese Stimmung allen bewusst zu machen und Wege zu finden, diese zu verbessern und das Vertrauen wiederherzustellen.

Dabei ist es hilfreich, einen externen Coach beizuziehen. Dieser ist emotional unbelastet, hat innere Distanz zum Geschehen und geht die Angelegenheit professionell an. Je früher und aktiver eine Führungskraft mit dieser Gruppendynamik arbeitet, desto leichter finden die Mitarbeiter wieder in den «grünen Bereich». Sie arbeiten wieder produktiv, denn die Stimmung absorbiert keine Energie mehr. Das gegenseitige Wohlwollen steigt. Die Zusammenarbeit wird wieder konstruktiv. Die Mitarbeiter engagieren sich wieder für ihre Aufgaben. Es lohnt sich also, die Führungskräfte auf der menschlichen und der Beziehungsebene zu trainieren und zu sensibilisieren.

Mobbing darf nicht geduldet werden. Grundsätzlich muss allen Beteiligten bewusst sein, dass es in der Schweiz über 100 000 aktive Mobbing-Fälle gibt. Das macht keinen einzigen davon besser. Aber wenn Organisationen erst begreifen, dass es nicht darum geht, den «Makel Mobbing» möglichst zu vertuschen, sondern wie im Falle anderer Fehler auch alle Energie auf dessen Behebung zu konzentrieren, dann ist allen – insbesondere auch den Betroffenen – geholfen.

Wichtigster erster Schritt in jeder Intervention ist es immer, den Mobbing-Betroffenen aus der «Schusslinie» zu nehmen, ohne dass er dadurch zusätzlich verletzt wird. Gut gemeinte Massnahmen, bei denen ein Mobbing-Betroffener permanent in eine andere Abteilung versetzt wird, werden von diesem aber auch vom Umfeld in vielen Fällen als Schuldzuweisung verstanden. Eine temporäre Versetzung kann aber angebracht sein.

Zugleich ist es wichtig, dass die Firma intern klarmacht, dass Mobbing in der Firma in keinem Fall geduldet wird, und entsprechende Akteure zur Rechenschaft gezogen werden. Dies hat für die Firma zwei Effekte: Zum einen wird damit eine erste klare Massnahme zur Einhaltung der gesetzlich verankerten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers getroffen, zum anderen wird Mitläufern, ohne welche Mobbing in den meisten Fällen gar nicht erst möglich wäre, ein klares Signal gesetzt. Sie werden sich in den meisten Fällen vom Hauptakteur distanzieren, was die Situation zusätzlich entschärft.

Externe Fachleute einsetzen. Nun gilt es, Massnahmen zu ergreifen, um den «Betriebsfrieden» wiederherzustellen und insbesondere auch den Mobbing-Betroffenen zu unterstützen. Entsprechende Massnahmen können von einer/einem internen Mobbing-Beauftragten koordiniert werden. Ihr/ihm die alleinige Verantwortung aufzubürden, ist aber auf keinen Fall zielführend. Als Teil der Organisation haben sie meist zu wenig Distanz und werden von Mitarbeitern gern auch als eine Art «Spitzel» der Geschäftsleitung wahrgenommen. Wohingegen externe Fachleute sowohl über die notwendige Erfahrung als auch den Abstand verfügen. Die Situation wird somit neutral beurteilt und es können geeignete Schritte vorgeschlagen/eingeleitet werden.

Mobbing ist in den seltensten Fällen ein Thema von zwei Personen. Es ist eine Herausforderung im entsprechenden System. Wird diese nicht angegangen und repariert, besteht ein hohes Risiko für weitere Fälle. Die Erfahrung lehrt, dass Resultate am nachhaltigsten sind, wenn es in der Bearbeitung von Mobbing-Fällen weniger um ein «Wer ist schuld?» und die Abstrafung eines Verantwortlichen gehen muss, als vielmehr um eine nachhaltige Verarbeitung und Versöhnung. Nur wo dies nicht möglich ist, müssen auch definitive personelle Konsequenzen gezogen werden. Bei allen Aktivitäten hat der Schutz des Mobbing-Betroffenen natürlich oberste Priorität.

Mobbing bedeutet zweifellos eine Herausforderung für Organisationen und ganz besonders die involvierten Personen. Es bietet aber auch eine Chance, eine Firma in einer Weise weiterzuentwickeln, welche nicht nur den Mitarbeitern, sondern allen Stakeholdern nachhaltig zugutekommt.

* **Christoph Bisel** ist Mediator, Gründer der Mobbing-Hilfe.ch und Präsident des Schweizerischen Verbandes für Mobbing-Prävention. Als geprüfter Sachverständiger für Mobbing und Konfliktmanagement unterstützt er Mobbing-Betroffene und Firmen in Konflikten und Mobbing-Prävention.

Christian Katz ist Coach und Unternehmensberater. In seiner Tätigkeit hat er ein besonderes Augenmerk auf respektvolle Führung und die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in welcher die Mitarbeitenden Freude an der Arbeit haben und gerne ihr Bestes geben. Er ist Inhaber der wissen.org Consulting GmbH.