

us- und Weiterbildung

## CZ-Serie Karrieretipps – Teil 24: Die systematische Ausgrenzung einzelner Mitarbeiter vergiftet das Betriebsklima

# Strenge Arbeitskontrolle ist noch kein Mobbing

von Kirsten Seegmüller

10. Oktober 2008

Wenn Mitarbeiter oft müde, krank oder deprimiert sind, sollten bei den Führungskräften die Alarmglocken klingeln. Denn das kann ein Indiz für Mobbing sein. Dann müssen die Vorgesetzten einschreiten, denn sie haben eine gesetzliche Fürsorgepflicht. Doch viele kehren das Problem unter den Teppich und wahren einen scheinbaren Frieden.

### CZ-SERIE



### IT-KARRIERE

„Mobbing ist die verschärfte Form von Konflikt“, erklärt Elke Konieczek, die ein Büro für Organisation und Teambberatung leitet. Hier geht es nicht mehr um sachliche Inhalte, nicht mal mehr um persönliche Konflikte zwischen Teammitgliedern, sondern nur noch darum, jemanden systematisch zu demontieren.

Die Signale sind subtil und schlecht nachweisbar. Wenn die Gruppe nicht mehr fragt, ob man mit in die Kantine geht, ist das noch relativ harmlos. Aber wenn

bewusst Informationen zurückgehalten oder Kollegen grundsätzlich negativ bewertet werden, wird es zur Gefahr für die Teamarbeit und den Projekterfolg. „Mobbing ist für mich eine ganz extreme Form eines Konfliktes, in der ein Mitarbeiter bewusst denunziert wird“, so Kerstin Ercolino, Business Coach bei Karriere2. Zu den typischen Handlungen gehören die Verbreitung von Gerüchten, die Zuweisung sinnloser oder demütigender Aufgaben, die soziale Isolation oder ständige Kritik an der Arbeit.

### CZ-Serie Karrieretipps

Was man beim Karriere Ein- oder Umstieg beachten muss, um nicht in der Sackgasse zu landen, erörtert die CZ-Serie Karrieretipps. Die nächste Folge finden Sie am Dienstag auf [www.computerzeitung.de](http://www.computerzeitung.de). Frühere Folgen der Serie lassen sich auf der CZ Zone IT-Arbeitsmarkt nachlesen.

„In IT-Unternehmen gibt es tendenziell weniger Mobbing“, glaubt Konieczek, obwohl die Branche nicht immer ausschlaggebend sei. Viel wichtiger sei die Größe des Unternehmens: Je mehr Mitarbeiter in einer Abteilung, je starrer die Hierarchien, desto größer die Gefahr der Ausgrenzung Einzelner.

„Es gibt mehr Untersuchungen in großen Unternehmen als in Familienbetrieben“, sagt Monika Hellmann, Managementtrainerin und Expertin für Konfliktlösungen. Je geringer die Fluktuation, desto häufiger komme Mobbing vor. „Die IT-Branche ist noch relativ jung und die Fluktuation auf Grund des Fachkräftemangels noch recht hoch.“

In Krisenzeiten, wenn die Jobaussichten und Aufstiegschancen schlechter werden, sei die Gefahr größer als bei guter Konjunktur, wenn man jederzeit wechseln kann: „IT-Experten haben meist eine hohe Qualifikation und sind deutlich weniger an einen Arbeitgeber oder eine Anwenderbranche gebunden als andere Berufsgruppen.“ Das Problem könne beim nächsten Abschwung aber auch sie treffen: „Sobald die Stellen in der IT unflexibler werden oder die Arbeitslosigkeit droht, können die Mitarbeiter nicht mehr einfach so kündigen und sich von einem mobbenden Team zurückziehen.“

Am Anfang steht meist ein Täter, der andere aufwiegelt. „Es gibt Opfer, Täter und Zuschauer“, so Konieczek, „und da niemand selbst zum Opfer werden will, machen viele das Spiel mit.“ Sogar Vorgesetzte können zu Mittätern werden – aus Bequemlichkeit oder Angst, selbst hineingezogen zu werden, schauen sie einfach weg: „Das kommt gar nicht so selten vor“, glaubt Konieczek. Im Fachjargon spricht man hier von Bossing.



Dieter Zapf, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Uni Frankfurt, hat in einer Untersuchung herausgefunden, dass in 70 Prozent der Fälle ein Vorgesetzter beteiligt ist. „Dabei haben die Führungskräfte eine gesetzlich vorgeschriebene Fürsorgepflicht“, betont Michael Erlat, Kommunikationsexperte bei Creatives Management, einem Anbieter von Managementtraining.

Die Opfer liefern nur selten eine schlechte Arbeit ab, manchmal sind sogar Motivation, Engagement und Projekterfolg Anlass zu Sozialneid, der den Ausgrenzungsmechanismus in Gang setzt. „Doch sie haben häufig ein geringes Selbstwertgefühl“, so Konieczek. Genau das nutzen die Täter aus – sie haben meist selbst eine schwache Persönlichkeit, die sie aufzuwerten versuchen.

Oft merken die Opfer erst viel zu spät, welche Rolle sie im Team spielen. Konieczek: „Dann suchen sie die Schuld erst einmal bei sich selbst.“ Unterschwellig spüren sie, dass etwas nicht stimmt, trauen sich aber nicht, das Thema offen anzusprechen.

Denn genau das ist das Perfide am Mobbing: Täter und Mitläufer stellen sich unwissend. Wenn die Gruppe einhellig das seltsame Verhalten des Kollegen bemängelt, glauben Vorgesetzte und Personalabteilung eher der Mehrheit.

Nicht jedes Verhalten, das einem missfällt, ist Mobbing, doch als Trendwort muss es inzwischen für viele Probleme herhalten: „Der Begriff wird inflationär für ganz normale Konflikte genutzt“, weiß Heilmann. Sie rät dazu, genau hinzuschauen, ob es sich um Konflikte, Intrigen oder Mobbing handelt: „Die Grenzen sind fließend und schwer zu erkennen.“

Wenn beispielsweise ein junger IT-Manager zum Vorgesetzten eines alten Hasen wird, führt das häufig zu Konflikten, denn der eine missachtet vielleicht dessen langjährige Berufserfahrung, der andere möchte sich nicht mit neuen Technologien auseinandersetzen.

Solche Konflikte lassen sich durch offene Gespräche und ein gutes Management aus der Welt schaffen. Auch eine Intrige ist kein Mobbing, denn selbst wenn die Beteiligten hart und unfair kämpfen, ist das eine einmalige Aktion. „Von Mobbing sprechen wir erst, wenn jemand Gerüchte über den Anderen verbreitet, dessen Arbeit in Frage stellt und ihn nicht mehr zu Team- und Projektbesprechungen einlädt“, so Heilmann. Und zwar dauerhaft über Monate oder Jahre hinweg.

Die Täter schrecken sogar vor kriminellen Handlungen nicht zurück, „wenn etwa Unterlagen verschwinden oder verändert werden“. Das Problem: „Wenn man

jemandem immer wieder Fehler unterstellt werden, macht er irgendwann welche.“ Eine strenge Kontrolle von Arbeitszeiten und Ergebnissen sei aber kein Mobbing oder Bossing, „sondern Aufgabe einer Führungskraft“, betont Heilmann.

Die Folgen lassen nicht lange auf sich warten: „Nicht selten führt Mobbing zum Verlust der Gesundheit – physisch und psychisch“, so Erlat, „die Betroffenen sind traumatisiert und können sich nur schwer wieder in einer normalen Berufssituation mit ganz alltäglichen Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zurechtzufinden.“

Die Warnlampen sollten angehen, wenn man oft müde und krank ist. „Depressionen, posttraumatisches Stresssyndrom, massive Gesundheits- und Persönlichkeitsstörungen bis hin zum Suizidversuch können aus der Situation resultieren“, zählt Erlat auf.

Um Mobbing wirksam zu bekämpfen, muss es thematisiert werden – das ist der erste und meist schwierigste Schritt. „Oft wird jedoch um des lieben äußeren Friedens willen alles totgeschwiegen“, sagt Erlat, „schließlich haben die Abteilungsleiter anderer Bereiche auch kein Problem in ihren Teams.“

Dass die Opfer selbst die Initiative ergreifen, ist unwahrscheinlich, denn sie wollen nicht noch mehr negative Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Die Führungskraft muss die Signale selbst erkennen und dafür sorgen, dass das Team konstruktiv zusammenarbeitet – nicht zuletzt für den Projekterfolg.

Erlat rät natürlich, die Unterstützung von Mobbingberatern in Anspruch zu nehmen. Aber das Problem lösen kann nur das Team selbst: „Die Entscheidung für externe Moderatoren hängt davon ab, ob es sich um einen Einzelfall oder eine Kultur des Mobbing handelt“, betont Jan Bohlken, Gründer des Profiling Instituts Düsseldorf. Er hat selbst lange Jahre als Headhunter und Coach gearbeitet. „Oft ist aber eine interne Lösung besser, denn verwachsene Strukturen von außen zu beurteilen ist schwierig.“ Wenn alle Maßnahmen scheitern, müssen die Opfer in eine andere Abteilung versetzt werden oder die Täter die Kündigung erhalten.