

Die moderne Arbeitswelt ist ständigen Veränderungen unterworfen, die Anforderungen und der Leistungsdruck steigen kontinuierlich. Immer komplexere Abläufe sollen in immer kürzerer Zeit in höchstem Maße effizient und effektiv abgearbeitet werden. Zeitliche und örtliche Flexibilität werden als *die* Errungenschaften des digitalen Zeitalters gefeiert, *bring your own device* und die Arbeit im *home-office* als benefit bezeichnet, die Trennung zwischen beruflich und privat verschwimmt. Folgen dieser Entwicklungen sind ständiger Zeitdruck, Arbeitsverdichtung bei gleichzeitiger Entkoppelung und Auflösung des sozialen Gefüges. Wer nicht mithalten kann, wird eben einfach ausgeschieden und ersetzt.

Diese Bedingungen haben unbestritten gesundheitliche Folgen (Haubl et al. 2013a, b; Haubl und Voß 2011; Schütte et al. 2014; Slany et al. 2014), das ist auch der Grund, warum in der Arbeitsmedizin und im Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerschutz vermehrt psychische Belastungen Niederschlag in der Beurteilung von Arbeitsplätzen finden. Aber ist das nicht alles völlig übertrieben?

Eine wesentliche Dimension der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz ist auch das sogenannte Arbeitsklima. Studien zeigen recht eindrucksvoll, dass die Solidarität untereinander, das Wir-Gefühl unter Kolleginnen und Kollegen eine wesentliche Ressource darstellt, um mit Zeitdruck, Stress und Belastungen gut umzugehen und sie auch gut zu bewältigen. Allerdings gibt es auch Arbeitsklimata, die von Konflikten geprägt sind oder Mobbing vorkommt – Atmosphären, die erhebliche Folgen haben können.

„Wo gehobelt wird, fallen Späne!“ – mit solchen oder ähnlichen Aussagen werden manchmal Konflikte und Mobbing beschrieben. Mobbing ist mittlerweile ein Begriff des alltäglichen Sprachgebrauchs. Beinahe so alltäglich ist es aber auch, die Folgen zu verharmlosen, die bis zu Langzeitkrankenständen, vorzeitigen Ruhestand oder in besonders tragischen Fällen bis zu Suizid reichen können. Die

Konsequenzen aus eskalierenden Mobbing-Prozessen sind aber nicht nur auf individueller Ebene mitunter dramatisch: auch betriebswirtschaftlich, ja sogar gesellschaftlich sind die Folgen enorm.

Ist es nicht so, dass wo Menschen mit einander arbeiten, Konflikte entstehen und Mobbing nichts anderes darstellt als eine Konflikteskalation, an der der Mobbing-Betroffene zumindest Mitverantwortung trägt? Tatsächlich zeigen manche Menschen sich auch in hochbelasteten Situationen erstaunlich widerstandsfähig, ja entwickeln sich in diesem schwierigen Umfeld sogar weiter. Sind also diejenigen, die das nicht schaffen, einfach zu schwach für die Herausforderungen unserer Zeit? Ist Mobbing nur eine zeitgeistige Überspitzung von ganz normalen Konflikten?

Die Folgen von Mobbing zeigen sich also auf mehreren Ebenen – mit ein Grund warum das Interesse der Mobbingforschung nach wie vor sehr groß ist, Ursachen, Entstehungs- und Wachstumsbedingungen oder auch Interventionsstrategien zu untersuchen. In den letzten Jahren steht insbesondere die Arbeitsplatz-Umgebungs-Hypothese (work-environment hypothesis) besonders im Mittelpunkt des Interesses. Die wesentliche Aussage dieser Hypothese lautet, dass die Atmosphäre, das Arbeitsklima und nicht zuletzt der Führungsstil und das Führungsverhalten zentrale Einflussgrößen für Mobbing-Prozesse sind.

Es liegt folglich in der Verantwortung und im Interesse jedes Unternehmers und jeder Führungskraft, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Mobbing erst gar nicht entsteht und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihre beste Leistung abrufen können – es geht schließlich um Qualität, Kundenzufriedenheit und nicht zuletzt wirtschaftlichen Erfolg. Die Basis dafür ist eine Führung, die Gesunderhaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt und fördert, die proaktiv mit Konflikten umgeht, um Mobbing erst gar nicht entstehen zu lassen, oder aber aktiv und gezielt an der Wiederherstellung von Arbeitsfähigkeit arbeitet – kurz resilienzfördernde Führung!

In diesem Essential setze ich mich zunächst kritisch mit dem Phänomen auseinander, grenze es von Konflikten ab und gebe einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand der Mobbingforschung. In der Folge widme ich mich insbesondere den Aspekten von Führungsverhalten und Organisationskultur, um daraus Empfehlungen für Führungskräfte abzuleiten, wie konstruktiv mit Konflikten umgegangen, der Entstehung von Mobbing vorgebeugt und in Mobbingprozessen als Führungskraft adäquat interveniert werden kann.

Führungsherausforderung Mobbing
Prävention, Deeskalation und Arbeitsfähigkeit nach
Konflikten

Hoffmann, G.P.

2016, VIII, 39 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12876-0