



Mobbing „Es ist nicht immer gleich Mobbing“

Quelle: Sonntagszeitung vom 13.10.2019

Ärger am Arbeitsplatz? Gibt es häufig. Und nicht immer ist die Kollegin schuld. Oder der Chef. Einsichten und Tipps von einer Anwältin, die täglich damit zu tun hat



Bettina Weber

Sie waren herrliches Klatschfutter, die Animositäten zwischen CS-Chef Tidjane Thiam und seinem abtrünnigen Ziehsohn Iqbal Khan. Dass sich zwei hochbezahlte Manager gebärden wie kleine Buben und ihren privaten Zwist bis in die Teppichetage tragen, sorgte international für Spott. Und für Erstaunen.

Astrid Lienhart, Rechtsanwältin mit Spezialgebiet Arbeitsrecht, wunderte sich nicht. Sie weiss, wie Konflikte im Büro entstehen, egal, auf welcher Hierarchiestufe. Sie kennt sie alle, die Hahnenkämpfe und Minenfelder, die Vorwürfe

und Gegenwürfe, die grössten Fehler und häufigsten Irrtümer zwischen Druckerraum und Kaffeeküche. Wenn Lienhart aus ihrem Alltag erzählt, wird schnell klar: Es menschelt allenthalben. Ihr Beruf, sagt sie, habe sie gelehrt, gelassener zu sein. Und zu akzeptieren, dass Ärger einfach dazugehöre.

Für alle, die morgen früh wie der pünktlich im Büro erscheinen müssen, wo ihnen eine launische Chefin das Leben schwer macht oder der faule Kollege grausam auf die Nerven geht, fasst Astrid Lienhart in einer kleinen, aber bedenkenswerten Liste zusammen, wo die klassischen Stolpersteine liegen und weshalb sich alle ein we-

nig mehr an der eigenen Nase nehmen sollten. Damit fortan mehr Enspanntheit herrscht an jenem Ort, wo die meisten von uns den grössten Teil ihres Lebens verbringen. Bitte sehr:

Das Lob

Bei Unstimmigkeiten am Arbeitsplatz geht es letztlich fast immer um mangelnde Wertschätzung. Der Mensch ist wie eine Zimmerpflanze, er braucht regelmässig Wasser, er braucht in Form von Anerkennung oder eben: Wertschätzung. Das unterschätzen Arbeitgeber gewaltig. Sie sollten es sich deshalb in Grossbuchstaben an die Wand hängen: Wertschätzung,

Wertschätzung, Wertschätzung! Der Mensch ist ein Gefühlswesen, er nimmt Dinge persönlich – und so fangen Konflikte meistens an: im Kleinen, dadurch, dass Menschen verletzt oder enttäuscht sind. Gerade Männer, die gerne von sich behaupten, sie seien rational, sind anfällig dafür. Sie können schlecht damit umgehen, wenn sie merken, dass sie emotional reagieren und beunruhigt sind. Und es ist nicht so, dass die Empfindsamkeit abnimmt, je höher sie aufsteigen.

Das Zaubermoment

Ein Engpassmoment oder eine Geste im richtigen Moment können so vieles entschärfen. Jemand,

dem die Hand hinstrecken, kann Wunder wirken! Sich zu entschuldigen genauso. Wie sehr es letztlich fast immer um Gefühle geht, darum, wahr- und ernstgenommen zu werden, wird jeweils klar, wenn der Streit so sehr eskaliert ist, dass es zu einer Verhandlung kommt. Oft geht es um eine Kündigung, die aus Sicht des Mitarbeiters missbräuchlich ist. Es wird dann vorgeschlagen und Geld gefordert, der Mitarbeiter erhält dann ein paar Tausend Franken mehr. Aber oft sind sie irritiert, dass sich danach nicht die erhoffte Genugtuung einstellt – weil sich die meisten im Grunde einfach eine Entschuldigung wünschen würden.

Der Fürsorgewahn
Die Bereitschaft, bei Spannungen hinzustehen und sich auszusprechen, nimmt ab. Viele können das gar nicht mehr! Schuld daran ist die Tendenz, die Verantwortung für das eigene Verhalten immer mehr abzugeben, an den Staat, den Anwalt oder eben den Arbeitgeber. Dieser hat eine sogenannte Fürsorgepflicht, und dazu gehört, dass er bei Querelen schlichtet. Das ist richtig so. Nur reicht es nicht mehr, dass er mit den Streitparteien an einen Tisch sitzt und die Sache ausdiskutiert, heute muss dafür ein ganzer Katalog an Massnahmen

Fortsetzung — 54

Fortsetzung Es ist nicht immer Mobbing

eingehalten werden. In jeder noch so harmlosen Situation soll ein Coaching oder eine Mediation helfen, dabei geht es fast immer um dasselbe: dass zwei Erwachsene nicht in der Lage sind, etwas komplett Alltägliches zu lösen, nämlich einen Konflikt. Das ist absurd. Bloss weil man sich mal uneins ist oder zwei sich nicht besonders sympathisch sind, braucht es doch keine Teambuildingmassnahmen. Redet einfach miteinander!

Die alte Schule

Das Arbeitsrecht ist ein Spiegel der Gesellschaft, und deshalb ist auch hier, wie in vielen anderen Bereichen, eine Tendenz zur Verrechtlichung im Gange. Ich bedaure das. Unter meinen Klienten hat es Patrons der alten Schule, die leben noch die alte Mentalität. Die sind grosszügig, für die ist der Gedanke von Geben und Nehmen selbstverständlich, da geht vieles unbürokratisch und per Handschlag, weil die verstanden haben: Wer gibt, gewinnt. Diese Haltung geht aber immer mehr ausser Mode.

Und das liegt leider häufiger an den Mitarbeitenden, die mitunter über jede Minute Überzeit Buch führen. Die Mentalität hat sich verändert, man wappnet sich heute für den worst case und lässt ihn auch eintreten. Das hat Auswirkungen auf die obersten Führungsebenen: Da herrscht eine zunehmende Risikoaversion, da domi-

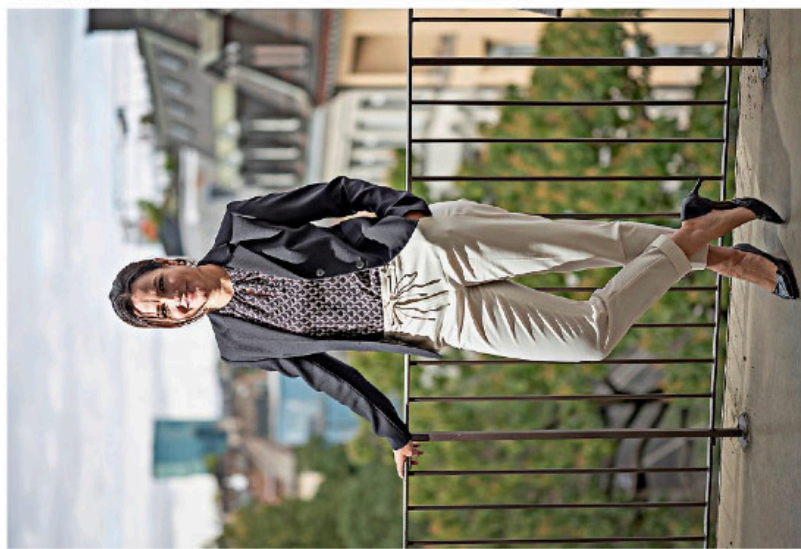
niert mittlerweile eine Absicherungsmentalität. Anstatt beherrscht durchzugreifen, drückt man sich vor unangenehmen Entscheidungen und lässt etwa zu, dass es in einem Team wegen einer angespannten Stimmung zu gären beginnt, was sich dann überall negativ auswirkt.

Die Mobbing-Epidemie

Die zunehmende Konfliktfähigkeit manifestiert sich vor allem in einem Begriff, der inflationär und oft zu Unrecht verwendet wird: Mobbing. Ein Beispiel: Nachdem meine damals 12-jährige Tochter zwei Wochen in einer neuen Klasse war, rief die Lehrerin an und sagte, sie mobbe ein Gspändli. Es stellte sich heraus, dass die zwei Mädchen ein paar Mal miteinander gestritten hatten. Dass sich Kinder mal nicht vertragen, ist völlig normal, das ist noch lange kein Mobbing! Mobbing zeichnet sich durch seine Langfristigkeit aus, geht ans Eingemachte und ist enorm zerstörerisch. Heute wird aber auf Meinungsverschiedenheiten oder Kritik oft beleidigt reagiert, und dann heisst es schnell einmal: Mobbing! Das ist fatal und unfair jenen gegenüber, die wirklich davon betroffen sind.

Die Burn-out-Fälle

Wenn man einmal jemanden mit einer Erschöpfungsepression getroffen hat, weiss man, was das heisst. Diese Menschen sind grauenerregend, können einem kaum folgen, sie starren ins Leere. Man sieht es ihnen an, man spürt es, schlimm. Bei all den Leuten mit angeblichem Burn-out, die ich in den



Keine Angst vor Ärger

Astrid Lienhart, 47, ist Rechtsanwältin und Fachanwältin SAV **Arbeitsrecht**. Zu ihrem Spezialgebiet kam sie aus Zufall; heute liebt sie es nicht nur aus juristischen Gründen, sondern auch, weil es in der Berufswelt so oft **menschelt**. Lienhart machte sich vor elf Jahren selbstständig, heute beschäftigt die Kanzlei in Zürich sieben Partner und mehrere Mitarbeitende. Lienhart vertritt sowohl **Arbeitgebende wie Arbeitnehmende**. Sie ist verheiratet und Mutter von zwei Kindern.

letzten zehn Jahren gegenüberstehen hatte, waren wohl nur etwa vier wirklich davon betroffen. Den anderen ging es zwar auch nicht gut, aber ich konnte mich manchmal des Eindrucks nicht erwehren, dass das körperliche Symptom auch Mittel zum Zweck war.

Die Opferhaltung

Ich habe Leute erlebt, die sich elf Monate krankschreiben liessen wegen eines Konflikts, der sich mit einem Gespräch hätte aus der Welt schaffen lassen. Sie gefielen sich in der Rolle des Opfers – und merken nicht, dass sie sich damit selbst ins Knie schossen: Eine monatelange Krankheit macht sich bei der Stellensuche nicht gut, mittlerweile wird auch darauf geachtet. Wenn man also nicht wirklich einen Grund hat, ist das fahrlässig und kurzfristiges Denken. Niemand tut sich einen Gefallen, wenn er oder sie sich krank oder schwach denkt.

Die Dämpfung

Gerade wenn es um Kündigungen geht, wollen viele Arbeitgeber Ärger und Verletzungen um jeden Preis vermeiden. Sie wollen überkorrekt und entgegenkommend sein, weil sie sich schrecklich fühlen; ich habe noch nie einen Arbeitgeber erlebt, der Entlassungen nicht schweggenommen hätte. Ich muss dann jeweils sagen: Egal, wie anständig Sie es machen, es wird Ärger geben – weil man eine Kündigung nicht homöopathisch komprimieren kann. Das Gegenüber ist vor den Kopf gestossen, rechnet meist nicht damit, was allerdings bisweilen auch damit zu tun hat,

dass viele die Anzeichen im Vorfeld nicht wahrnehmen wollten.

Die Annassung

Ich staune manchmal schon, wie wenig selbstkritisch viele Arbeitnehmende sind. Wie viele sich für unersetzlich halten. Vollkommen taub sind für Kritik, für Feedback, das nicht so ausfällt, wie sie das gerne hätten. Deshalb sind Mitarbeitergespräche oft so anstrengend: weil eine negative Bewertung regelmässig zu Entrüstungsstürmen führt. Viele meinen dann, sie hätten einen rechtlichen Anspruch darauf, dass die Bewertung auf ihr Verlangen hin verbessert werde. Tut mir leid: Einen solchen Anspruch gibt es nicht.

Die Unfehlbarkeit

Die wichtigste Erkenntnis: die eigene Fehlbarkeit anerkennen! Es ist verblüffend, wie viele Menschen der Meinung sind, ihnen unterliefe keine Fehler. Sie beharren darauf, alles richtig gemacht zu haben – das schliesst eine vernünftige Diskussion von vornherein aus. Die Folge ist, dass gleich die ganze Welt aus den Fugen gerät, wenn mal etwas nicht nach Plan läuft. Diese Rechthaberei geht einher mit einer zunehmenden Egozentrik, mit einer ungunstigen Ichlich/Ich-Haltung – das alles ist nicht nur der Zusammenarbeit, sondern grundsätzlich dem Zusammenleben wesentlich dienlich. Es würde schon helfen, sich nicht für den Nabel der Welt zu halten. Bei Kleinigkeiten zunächst mal eine Nacht darüber zu schlafen. Mal fünf gerade sein zu lassen. Und sich insgesamt eine etwas dickere Haut zuzulegen.

Photo: Michele Lerrina