

Mobbing im Kollegenkreis

Ein Kollege wird vom Rest der Abteilung ausgegrenzt. Man selbst findet das nicht gerecht und will eingreifen. Doch das ist oft nur der erste Impuls. Viele halten sich dann doch heraus. Grund seien Ängste, sagt die Psychologin Juliane Dreisbach. So fürchten manche, selbst zum Außenseiter zu werden, wenn sie die mobbenden Kollegen auf ihr Verhalten ansprechen. Es erfordert Mut, aus dem Gruppengefüge herauszutreten, erklärt die Expertin. „Das kann man auch erst mal unauffällig machen.“

Zunächst sollten Mitarbeiter für den betroffenen Kollegen da sein und auf ihn zugehen. Eine ruhige Minute, etwa im Pausenraum, ist dafür eine gute Gelegenheit. Dabei sollten sie den ersten Schritt machen und erklären, wie sie die Situation wahrnehmen. Danach fragen sie etwa: „Wie geht es dir damit?“ Dann fühlt der andere sich nicht mehr allein mit seinem Problem. „Das bedeutet eine erste Hoffnung für den Betroffenen“, sagt Dreisbach.

In folgenden Gesprächen sollte es nicht immer um das Mobbing gehen. In der Realität ist das ein schmaler Grat. Es gilt, das Problem ernst zu nehmen, ohne es weiter aufzubauen. Und im richtigen Moment das Thema zu wechseln, um über etwas Alltägliches zu reden. „Das ist eine Kunst“, so Dreisbach. Bei allen Gesprächen gilt: Der Kollege vertraut einem. Danach zum nächsten Kollegen gehen und tratschen, geht in so einer Situation deshalb gar nicht.

Auch wenn Mitarbeiter das Mobbing gegenüber anderen Kollegen ansprechen, sollte das vorher mit dem Betroffenen abgesprochen sein. Dann fühlt dieser sich nicht hintergangen. In den Gesprächen sollten nicht direkt Schuldzuweisungen kommen. „Man sollte erfragen, wie die Kollegen das eigentlich wahrnehmen“, rät Dreisbach. Manchmal ist das Verhalten wirklich Mobbing, manchmal sind Menschen aber auch sehr verletzlich und empfinden bereits kleinere Frotzeleien als persönliche Kränkung.

Hat die Ausgrenzung tatsächlich System und zieht sich durch die Belegschaft, kann man durch die individuellen Gespräche mit den Kollegen etwas Rückhalt für den Betroffenen schaffen. *dpa*

» TERMINE

Das RKW Baden-Württemberg in Stuttgart startet am 9. November das Praxistraining „Die Telefonzentrale – die Visitenkarte des Unternehmens“ und am 10. November das Praxisseminar „Controlling im Mittelstand“. www.rkw-bw.de/weiterbildung; Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 20

Beim IHK-Bildungshaus in Stuttgart finden die Seminare „Arbeitszeugnisse“ am 15. November und „Professionelle Personalauswahl“ am 18. November statt. Tel.: 07 11 / 20 05 - 13 49; www.ihk-bildungshaus.de

Beim Caritas-Bildungszentrum in Stuttgart finden die Seminare „Klare Absprachen mit Ehrenamtlichen erleichtern die Zusammenarbeit“ am 8. November und „Interkulturelle Öffnung: Diversity Kompetenz“ am 16./17. November statt. www.caritas-bildungszentrum.info

Am 7. November beginnt bei der Ebam-Akademie in Stuttgart der viertägige Vollzeitkurs zur Vorbereitung auf die **Ausbildereignungsprüfung**. www.ebam.de

Bei der VHS Stuttgart startet am 7. November der Kurs „Geprüfter **Handelsfachwirt**“. Tel.: 07 11 / 18 73 - 727; www.vhs-stuttgart.de

Am 10. November, 15 Uhr, geht es in der Reihe Biz & Donna für Frauen bei der Agentur für Arbeit Stuttgart, Nordbahnhofstr. 30–34, um das Thema: **Arbeiten 4.0** – Digitalisierung und Flexibilisierung, welche Kompetenzen werden hierzu benötigt?



Eine strukturierte Datenablage kann helfen, Zeit zu sparen, die oft fürs Suchen aufgewendet werden muss. Foto: Fotolia

Gegen das Daten-Chaos

Büro. Viel Arbeitszeit verwenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Suchen von Dokumenten, nicht nur in Schubladen und Schränken, sondern auch auf den Laufwerken. Software kann Abhilfe schaffen.

Ordnung am Arbeitsplatz bedeutet mehr als ein aufgeräumter Schreibtisch. Stichwort Büro-Kaizen. Firmen adaptieren Prozess-Know-how aus den Werkhallen in die Büroumgebung. Dabei nutzen sie Werkzeuge wie Shop-Floor-Management und Software, die das Ablagechaos auf den Servern aufräumt. Nebenbei ändert sich die Kultur.

„Graue Lager wird es im Büro der Zukunft keine mehr geben“, sagt Jürgen Kurz. Der Mann muss es wissen. Kurz ist Deutschlands Büro-Cleaner Nummer eins. Er hat Bücher wie „Für immer aufgeräumt“ geschrieben und gibt auf Youtube Tipps zur Ordnung am Arbeitsplatz. Seit Kurzem spricht der 51-Jährige von einem neuen Trend: „Büro-Kaizen“. Kaizen ist japanisch und bedeutet so viel wie Veränderung zum Besseren. Toyota wendet die Methode des stetigen Optimierens im Autobau an und hat sie weltweit bekannt gemacht.

Ein Element daraus ist das Leeren grauer Lager. In Werkhallen gammeln dort kaputte Werkzeuge oder halb volle Kaffeebecher vor sich hin. In Büros quellen aus Schubladen Uraltformulare oder gar Schimmelbrote. Gemein haben diese Depots am Arbeitsplatz, dass sie den Eigentümer suchen lassen. 70 Tage Arbeitszeit frisst das

graue Chaos pro Jahr, haben Fraunhofer-Forscher errechnet.

Dabei suchen Büroarbeiter längst nicht nur in Schubladen und hinter Schränken. „Die größte Unordnung herrscht in vielen Firmen auf Laufwerken“, sagt Johannes Woithon. Denn vielen Büroarbeitern graut es vor neuen Programmen und Anwendungen. „Schon wieder eine neue Software“, tönt es dann.

TRANSPARENZ IN DER ELEKTRONISCHEN ABLAGE

Datenmüll, nennt der Gründer von orgavision die Gebirge an Dokumenten und Programmen, die in Gigabyte-Größe auf Servern lagern. Vieles, was gespeichert werde, sei veraltet oder unvollständig, so der Softwareexperte. Aber er beziffert das Fahndens auf mindestens 1,5 Stunden pro Mitarbeiter und Woche. Dass damit bald Schluss sein soll, glauben beide Fachmänner.

Denn es gibt Abhilfe. Management-Software lässt Daten-Chaos nicht mehr zu. Statt vieler Versionen einer Excel-Liste oder eines Word-Dokuments erstellen die Pro-

gramme Historien, wie sie von Wikipedia bekannt sind. Zudem regen Kommentarfunktionen zur Diskussion an, was wiederum Ideen produziert. Damit kommt die kontinuierliche Verbesserung in Gang, Kaizen lässt grüßen. Und statt aufwendiger Abstimmungsschleifen via E-Mail erhalten Autoren Lesebestätigungen – was wiederum die Flut an elektronischer Post eindämmt. Beim Schreiber und beim Empfänger.

Selbst die Iso-Normierer haben erkannt, welches Potenzial in einer strukturierten, elektronischen Dokumentenablage schlummert. In der jüngst überarbeiteten Norm 9001 weisen sie explizit darauf hin: Mehr Transparenz und nachvollziehbare Wege im Dokumentenmanagement seien Pflicht für alle 50 000 Firmen in Deutschland, die das Siegel haben und weiterhin wollen. Darüber hinaus sieht Experte Kurz einen weiteren Trend aus Industriehallen ins Büro schwappen. „Shop Floor Management“ sagen dazu die einen, „greifbare Kommunikation“ die anderen. Im Kern steckt dahinter Sichtbar machen durch Visualisieren. Schautafeln in Büroumgebungen und einfache, nachvollziehbare Kennzahlen können Maßnahmen sein.

Es geht darum, Mitarbeitern komplexe Prozessketten aus Lieferanten, Kunden und internen Prozessen zu entwirren und für den Einzelnen verständlich zu übersetzen. Kurz verdeutlicht: „Statt Diktat von oben sollen Kollegen im Team eigenständig entscheiden, wie sie etwa mit Reklamationen umgehen.“ Das Management gibt Leitplan-

ken vor, ergänzt Woithon. Also beispielsweise die Beschwerdequote pro Jahr um drei Prozent zu senken. „Den Weg und die Meilensteine dorthin sollen Kollegen überlegen und festzurren“, erklärt der Berliner Berater. Dazu gehöre es dann auch, Reklamationen und deren Erledigung festzuhalten. Am besten dokumentiert in einer Management-Software, für alle Mitarbeiter lesbar und nachvollziehbar.

KOMMUNIKATION UND FEHLERKULTUR

Ändern sich mit der Zeit Abläufe, Ansprechpartner oder Konditionen, gilt es dies wiederum zu kommunizieren. Hier greift diese Art der Software, weil sie beispielsweise daran erinnert, Kunden vier Wochen nach Erledigung der Beschwerde anzurufen, um zu hören, ob sie zufrieden sind.

Kurz sieht hierin wiederum einen Kaizen-Prozess: „Beschwert sich ein Kunde, ist das immer auch eine Chance“, verdeutlicht der Bestsellerautor. Allerdings nur, wenn Firmen eine Fehlerkultur leben. Das bedeute, dass Fehler nicht verurteilt und Versäuser nicht beschämt würden. Nur so hätten Mitarbeiter das Vertrauen, Missstände anzusprechen. Herrsche in Firmen hingegen eine Kultur des Vertuschens, können schmerzhaft Schäden entstehen. Wie der Diesel-Skandal beweist. *Jens Gieseler*

Ein Ausstieg auf Zeit will gut überlegt sein

Sabbatical. Längst nicht jeder profitiert von einer mehrmonatigen Auszeit.

Um die Welt reisen, die Füße in den Sand stecken. Endlich viel Zeit für die Familie haben und ein Jahr lang ausschließlich den Kindern beim Aufwachen zusehen. Die Gründe, eine Auszeit vom Beruf zu nehmen, sind zahlreich. Doch längst nicht für jeden ist ein Ausstieg auf Zeit sinnvoll. Und wer sich am Ende dafür entscheidet: wie dann den Vorgesetzten davon überzeugen?

Am besten geht man beim Entscheidungsprozess in zwei Schritten vor: „Als Erstes sollte im Privaten abgeklärt werden: Wird die Entscheidung vom engen Bekannten mitgetragen? Oder gibt es sogar die Möglichkeit, dass man eine gemeinsame Auszeit planen kann?“, sagt Prof. Dirk Windemuth vom Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung. Dann sei es wichtig zu



Sabbatical: mehr als langer Urlaub Foto: dpa

reflektieren, welcher Wunsch wirklich hinter der Auszeit steckt. Ist es ausreichend, ein Jahr raus zu sein, oder ist generell eine berufliche Entlastung notwendig? Erst wenn

das geklärt ist, lohnt es sich, auf den Arbeitgeber zuzugehen.

In Deutschland gibt es keinen Rechtsanspruch auf ein Sabbatical – außer für eine kleine Zahl an Landesbeamten. Die Auszeit steht und fällt also mit der Zustimmung des Chefs. Sabbatical-Coach Frank Möller empfiehlt Arbeitnehmern, das Gespräch im Vorfeld vom Standpunkt des Chefs aus zu sehen. „Bevor ein Arbeitnehmer in das Gespräch geht, sollte er sich die Frage stellen: Welchen Nutzen, welchen Gewinn hat meine Firma, mich bei einem Sabbatical zu unterstützen?“ Wichtig ist auch, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Aufgaben in der Abwesenheit aufgefangen werden können.

Aber ist ein Sabbatjahr wirklich das Richtige, um dem Stress zu entkommen? Prof. Martin Rothland lehrt an der Universität Siegen und hat in einer Studie die Auswirkungen des Sabbatjahres ausgewertet. Befragt wurden ausschließlich Lehrer. Die Ergebnisse zeigen: Eine Auszeit wirkt sich sehr positiv auf die Regeneration, die emp-

fundene Beanspruchung und die Gesundheit aus. Ein halbes Jahr nach dem Sabbatjahr ist dieser Effekt allerdings schon wieder verpufft. Daher schlussfolgert er: „Die Vorstellung: Ich reise ganz viel um die Welt und alles gibt sich, ist eine Illusion.“ Wer von seiner beruflichen Situation sehr gestresst ist, sollte in der Auszeit deshalb systematisch die eigenen beruflichen Fähigkeiten stärken und lernen, sich besser vor Überlastung zu schützen.

Laut Prof. Windemuth gibt es weitere Gründe dafür, auf das Sabbatical zu verzichten: „Wenn man durch die Auszeit private Probleme bekommt, weil die Familie nicht damit einverstanden ist, sollte man zunächst nach Kompromissen suchen. Die Auszeit muss wohlwollend vom Chef und den Kollegen aufgenommen werden und organisatorisch überhaupt durchführbar sein.“ In sehr spezialisierten Berufen kann es sehr schwierig sein, die Stelle für ein Jahr mit einer anderen Person zu besetzen. Wichtig ist auch, dass Berufstätige ein Sabbatical finanzieren können. *Daniela Schumacher, dpa*