

Das bedeutet nicht, dass es nicht von Zeit zu Zeit überprüft werden muss. Nach dem Motto „Gewerkschaften sind wichtig“, nur müssen sie nicht unbedingt so sein, wie sie zurzeit sind. Das gilt auch für die Arbeitgeberverbände und nicht zuletzt für Betriebsräte. Dieses System ist im Übrigen gesetzlich verbrieft und bedarf keiner Infragestellung. Alles andere wäre – mit Verlaub zu sagen – ein merkwürdiges Demokratieverständnis.

„Arbeiten“, „Konferieren“ und „Entspannen“ sind nicht nur die Themenfelder der Produktpalette Ihres Unternehmens, sondern der Wilkhahn-Kultur überhaupt. Wodurch zeichnet sich diese Atmosphäre im Betriebsgeschehen aus?

Bei Wilkhahn wurde noch nie ein Mitarbeiter wegen Krankheit entlassen. Im Gegenteil, wir investieren in die Gesundheit der Mitarbeiter. So wurden zusammen mit der AOK vor Ort wiederkehrende Krankheitsbilder (z.B. Rückenleiden) ermittelt und mit Betriebsrat, Mitarbeitern und Betriebsarzt entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet, wozu nicht nur neue Hebevorrichtungen gehören. Durch diese Maßnahmen ist ein bewussteres Gesundheitsverhalten eingetreten. Das war allem voran auch Sinn der entsprechenden Betriebsvereinbarung. Bewussteres Verhalten gilt gleichermaßen für das Ideenmanagement, für familien- und kinderfreundliche Arbeitszeiten und natürlich für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Immerhin sind bei Wilkhahn 87 Prozent Facharbeiter.

Zusammenfassend kann ich hierzu Folgendes sagen: In unserer Region wird mit Hochachtung über die Wilkhahner Mitarbeiterkultur gesprochen, sie erhält Bestnoten beim Benchmarking.

Diese Beispiele zeugen eindeutig vom gegenseitigen Geben und Nehmen. Zeigt sich hieran vielleicht auch eine neue Linienführung: weg vom Tarifvertrag, hin zu mehr betrieblichen Regularien?

Wilkhahn hat schon immer bezogen auf die eigene Situation bzw. auf unsere definierte Zukunft gehandelt, was sich bereits anhand der vielen Betriebsvereinbarungen zeigt. Viele Dinge lassen sich besser und zielgenauer vor Ort regeln als in einem Tarifvertrag. Der Flächentarifvertrag ist als Struktur o.k., bedarf aber einer Reformation bezüglich der Ausführung. Ich könnte mir gut vorstellen, dass die „Leitplanken“ (wie bei unseren Autobahnen) von den Verbänden festgelegt werden (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände). Die Ausgestaltung innerhalb dieser Leitplanken sollten die Betriebsparteien durchführen, wie Arbeitszeiten, Aus- und Weiterbil-

dung, Bezahlung usw. Die „Standspur“ muss den Notfällen (Insolvenzen) vorbehalten bleiben.

Wie müsste und könnte das Zusammenspiel von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften aussehen, um der Praxis besser gerecht werden zu können?

Wir erleben seit Jahren, dass Verträge abgeschlossen wurden (die Tinte ist noch nicht trocken) und sofort wieder in Frage gestellt werden. Jeder schiebt die Schuld auf den anderen oder glaubt im Besitz der absoluten Wahrheit zu sein. Welch ein Irrtum!

Mein Vorschlag wäre: Ein Gewerkschaftssekretär, der z.B. viele Änderungen bezogen auf den Tarifvertrag oder auf Betriebsvereinbarungen, die auf Wunsch von Betriebsräten entstehen, umgesetzt hat, sollte einmal Vorsitzender einer Gewerkschaft sein. Ein Unternehmensgründer, der weiß, wie schwer es ist, ein Unternehmen zu platzieren und aufzubauen, um neue Arbeitsplätze zu schaffen, sollte die Geschäfte eines Unternehmensverbandes führen. Damit würde eine neue Verbindlichkeit entstehen. Und an die Adresse der Politik ergoht die Forderung, neue Rahmenbedingungen zu schaffen. Die jetzigen und zukünftigen Arbeitsplätze sollten nicht nach Parteienfarben qualifiziert werden; es gibt keine Arbeitsplätze, die rot, gelb oder grün sind, sondern einfach nur Arbeitsplätze.

Aus solchen Ideen lässt sich ablesen, dass Sie Ihre Herkunft nicht leugnen können und anerkennenderweise auch nicht wollen. Was möchten Sie abschließend aus der Erfahrung beider Lager – der eigentlich zwei Seiten einer Medaille – mit auf den Weg geben.

Manager, die glauben sie könnten ohne motivierte und fachlich gut ausgebildete Mitarbeiter ein Unternehmen führen, sind genauso auf dem Holzweg wie Betriebsräte oder Mitarbeiter, die glauben, es gehe ohne ein Spitzenmanagement (Elite). Wenn es gelingt, diese beiden Potenziale zusammenzubringen, im Sinne der Werte und Normen eines Unternehmens, dann entsteht ein Selbstläufer für alle, einschließlich der Gesellschaft um uns herum. Unternehmen, in denen ein gesundes Miteinander herrscht, gehören zu den erfolgreichen. Man muss unter erfolgreich verstehen, dass es um Gewinne geht, mit denen sich die betriebliche Zukunft auch gestalten lässt, nämlich Erträge zur Sicherung der Arbeitsplätze und der unternehmerischen Unabhängigkeit.

Die Redaktion bedankt sich bei Ihnen für das Gespräch.

Wenn Führ

Staffing – ein neuer Begriff – geistert durch die Unternehmenslandschaft. Laut Definition der deutschen Fairness-Stiftung kennzeichnet dieser einen Prozess, in dem unfaire Attacken gegen einzelne Führungskräfte oder gegen die Führungsebene seitens der Mitarbeiter erfolgen (Staffing von engl. Staff = die Belegschaft). Absicht ist der Ruin einzelner oder mehrerer Vorgesetzter, mitunter der gesamten Personal- und Unternehmenspolitik. Somit ist Staffing als eine Spielart von Mobbing anzusehen, bei der Personen, die in der Hierarchie einen höheren Rang einnehmen, systematisch und gezielt entmachtet werden sollen (zum Thema „Mobbing“ s. AuA 11/03, S. 8).

Das große Tabu

„Der Mobbing-Report“ – eine Repräsentativstudie der Bundesrepublik Deutschland – stellt fest: „Systematische Feindseligkeiten können potenziell von sämtlichen Hierarchieebenen ausgehen und auch sämtliche Hierarchieebenen treffen. In fast allen vorliegenden Stichproben aus dem deutschsprachigen Raum wird darauf hingewiesen, dass Mobbing in hohem Maße durch Vorgesetzte erfolgt bzw. dass sie gemeinsam mit anderen, z.B. Kollegen und Kolleginnen, am Mobbing beteiligt sind.“ (Mobbing-Report 2002, S. 64).

Den Untersuchungsergebnissen dieser Studie zufolge geht Mobbing in mehr als der Hälfte der Fälle ausschließlich von Vorgesetzten aus bzw. findet unter ihrer Mitwirkung statt. Dagegen gaben nur 2,3% der Befragten an, ausschließlich von Personen gemobbt zu werden, die auf einer niedrigeren Hierarchieebene beschäftigt sind. Laut dieser Studie spielt Mobbing gegen Vorgesetzte gegenüber deren potenzieller eigener Täterrolle in derartigen Prozessen also nahezu keine Rolle. Doch entspricht dies den Gegebenheiten in der Praxis?

Führungskräfte – insbesondere in der mittleren Leitungsebene – befinden sich bekanntermaßen in einer „Sandwich-Position“. Sie agieren in einem Geflecht gegenseitiger Abhängigkeiten und sind sowohl auf einen gut funktionierenden Informationsfluss von Seiten der Firmenleitung angewiesen wie auch auf das Engagement der ihnen Unterstellten.

Die Berliner Rechtsanwältin und Mediatorin Evelies Bröker-Messerschmidt beschreibt dies so: „Natürlich bin ich die Chefin und kann meiner

ungskräfte zum Opfer werden



Sylvia Gennermann,

Dipl. Prozessorientierte Psychologin, arbeitet bundesweit seit 12 Jahren als Kommunikationstrainerin und seit 6 Jahren als Beraterin, Coach sowie Therapeutin und Mobbingberaterin in eigener Praxis (Begleitung im Wandel – Berlin). Sie bietet u.a. eine Jahresgruppe für Mobbingbetroffene an und moderiert Prozesse und Konflikte in Unternehmen.

Mitarbeiterin letztlich kündigen, wenn und wann ich es möchte. Sie ist also in hohem Maße in ihrer wirtschaftlichen Existenz von mir abhängig. Andererseits bin aber auch ich abhängig davon, dass meine Mitarbeiterin – besonders in Phasen, in denen sich dringende Termine und Fristsachen häufen – mitzieht und ihre Arbeit engagiert erledigt. Ließe sie mich hängen und würde sich z.B. einfach krank melden, verliere ich u.U. wichtige Klienten. Auch könnte so aus einer Fristsache, die nicht erledigt wurde, ein Regressfall werden. Das würde für mich ggf. einen hohen wirtschaftlichen Schaden bedeuten, was meine Angestellte weiß. Sie könnte diese Macht missbrauchen und mir erheblichen Schaden zufügen.“

Dieses gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis wird von Angestellten oft gar nicht wahrgenommen. In Deutschland ist es „in“, über den blöden Chef/die blöde Chefin zu wehklagen und sich als Arbeitnehmer mit der bedauernswerten Opferposition zu identifizieren. Da dies jedoch auf Dauer kein besonders befriedigender Zustand ist, kann gerade hier die Verlockung entstehen, den Spieß einmal umzudrehen. Wohlgemerkt: Defizite im Führungsverhalten, mangelnde Transparenz bei Entscheidungen und fehlende Informationen über die Entwicklungen innerhalb der Firma haben einen entscheidenden Anteil an der Entstehung von Mobbingprozessen. Unsicherheit in der Belegschaft ist für deren Entfaltung ein idealer Katalysator. Dadurch können Führungskräfte – besonders im mittleren Management – auch ohne persönliches Verschulden in eine schwierige Rolle gegenüber ihren Mitarbeitern geraten. Werden sie von ihren Untergebenen gemobbt, kommen sie in eine überaus heikle Position. Outen sich Führungskräfte gegenüber übergeordneten Leitern oder gar Mitarbeitern als Gemobbte, bekennen sie sich automatisch zum Status eines Opfers. Ein solches verliert jedoch im Ansehen seiner Mitmenschen oft einen Großteil der Würde und Autorität und disqualifiziert sich so möglicherweise für seinen Job. Instinkte und gruppendy-

namische Rudimente aus vergangenen Zeiten („Fressen oder gefressen werden“) lenken hier oft unbewusst die Reaktionen der Beteiligten und führen so nicht selten zu weiterer Ausgrenzung.

Das lässt vermuten, dass das Phänomen Staffing auch unter ranggleichen Kollegen mit einem Tabu belegt ist und es so u.U. eine Dunkelziffer gibt, die weit über den statistisch ermittelten Werten liegt.

Ist der Ruf erst ruiniert ...

Während es beim Mobbing unter Gleichrangigen gelegentlich schon einmal zu recht rabiaten Attacken kommen kann, gehen Untergebene beim Mobbing gegen ihre Chefs oft dezenter zu Werke. Sie wissen um die – wenigstens zu Beginn des Staffings meist noch – mächtigere Position ihrer potenziellen Opfer und greifen daher zu Mitteln, die einen direkten Rückschluss auf die Urheber erschweren.

Hier schlägt die Stunde der Gerüchte, Intrigen und Erpressungen, der Andeutungen über Affären oder unprofessionelles Führungsverhalten. Ist so etwas erst einmal in Umlauf, hat die Zielscheibe des Ungemachs nur wenig Chancen, wirklich „sauber“ aus der Sache rauszukommen. Besonders Führungskräfte der mittleren Ebene sind potenziell von Staffing bedroht, da mit Ausnahme des Vorstandes letztlich jeder Leiter beim jeweiligen Vorgesetzten in Misskredit gebracht werden kann.

Meist suchen die Initiierenden Bündnisse unter Gleichgesinnten, um das Machtgefälle zu ihren Gunsten zu verändern.

Ein Vertrauensbruch

Eine solch bittere Erfahrung hat auch der Berliner Design-Manager Peter M. Scholz in seiner eigenen früheren Firma machen müssen. Der Aufstieg dieses – gemeinsam mit seinem

Partner Florian Fischer gegründeten – Unternehmens hätte kaum bilderbuchreifer sein können. Die zwei äußerst kreativen und innovativen Designer bauten in den neunziger Jahren in kürzester Zeit eine der größten und erfolgreichsten Corporate-Design-Agenturen Deutschlands auf, die schließlich ca. 30 Mitarbeiter beschäftigte. Unterschiedliche Einstellungen der beiden Firmengründer in Sachen Personalführung wurden durch eine klare Arbeitsteilung ausbalanciert. Nach dieser war Florian Fischer für die Personalfragen und die Akquise sowie den Kontakt zu einem der beiden Großkunden zuständig. Peter M. Scholz kümmerte sich um den zweiten Hauptauftraggeber und die finanzielle Steuerung des Unternehmens.

Checkliste



Wenn Sie selbst von Staffing betroffen sind

1. Klare Ansagen

Verwehren Sie sich ausdrücklich gegen diffamierendes Verhalten, behalten Sie aber im Blick, dass es hinter diesem Verhalten einen Konflikt gibt, an dessen Lösung Sie bereit sind mitzuwirken.

Sprechen Sie Mobber direkt an und schalten Sie ggf. ihre Vorgesetzten ein (Quelle: Haben/Harms „Das Hamsterrad“ 2000, S. 97).

2. Dokumentation

Dokumentieren Sie die Vorfälle im Sinne eines Mobbing-Tagebuchs. Hinweise zu dessen Form finden Sie im Internet. Das Schreiben hilft Ihnen, Abstand zu gewinnen. Neuerdings werden Notizen dieser Art vor Gericht als Beweismittel akzeptiert.

3. Blickwechsel

Führen Ihre Bemühungen um eine Lösung der Situation nicht zum gewünschten Erfolg, zögern Sie nicht und nehmen Sie professionelle Hilfe von Mobbingberatern, Ärzten sowie rechtlichen Beistand in Anspruch. Der Blick von „Profis“ verschafft Ihnen eine unvoreingenommene Sicht von außen auf die Gesamtsituation. Aus dieser Perspektive können Sie leichter geeignete Strategien für ein erfolgreiches Handeln im Mobbingprozess entwickeln.

Die Fairness-Stiftung bietet von Mobbing betroffenen Führungskräften eine anonyme und diskrete Beratung an. Unterstützung dieser Art finden Sie auch bei „Begleitung im Wandel“, Berlin.

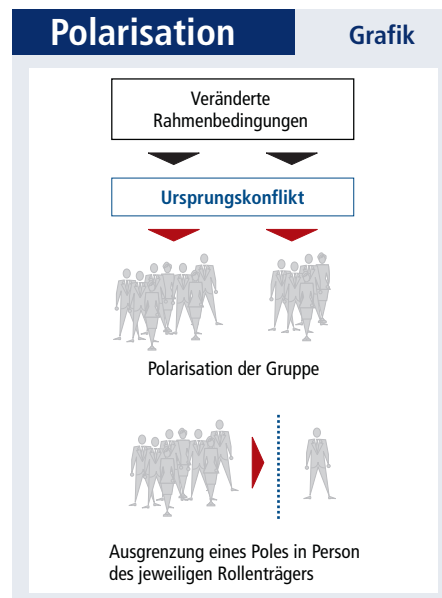
Das Betriebsklima war von einer für heutige Verhältnisse nahezu luxuriös anmutenden Einstellung gegenüber den Angestellten geprägt. Deren Sonderwünschen wurde weitestgehend entsprochen. Auftretende Zwistigkeiten führte man in Foren mit eigens engagiertem Moderator einer bestmöglichen Lösung zu. Die „fetten Jahre“ in der Branche unterstützten den äußerst humanen Betriebsgeist.

Peter M. Scholz sagt heute: „Den Leuten ging es prima. Überstunden gab es nicht. Wir hatten eine so gute Arbeitsorganisation, dass diese gar nicht erst anfielen. Die Teamverantwortlichen waren dafür zuständig, anfallende Arbeiten zu kalkulieren, zu organisieren und ggf. Personal einzukaufen. Das war absolut unüblich für die Branche und vollkommener Luxus. Wir haben viel Zeit und Geld da hinein investiert. Es hat sich im Prinzip ja auch gelohnt. Es war eine tolle Stimmung. Aus so einer Stimmung entstehen auch gute Produkte. Aber die Leute wussten einfach nicht, wie gut sie es bei uns hatten – zumal es für viele von ihnen die erste Anstellung nach der Ausbildung war.“

Als sich jedoch die wirtschaftliche Marktlage verschlechterte und Florian Fischer aus Krankheitsgründen aus der Firma ausscheiden musste, veränderte sich das Klima. Viele Beschäftigte verkrafteten den Verlust ihres gewohnten Ansprechpartners nur schwer und vermissten wohl gerade in der sich abzeichnenden Krisensituation dessen gewohnte Anteilnahme an ihrer Arbeits- und Lebenssituation sowie seine Fähigkeit zur Motivation. Unsicherheit breitete sich aus und führte schließlich dazu, dass der während der gesamten Zusammenarbeit der Partner latente existierende Konflikt in Bezug auf den Stil der Personalführung sich nun zwischen Scholz und seinen Mitarbeitern polarisierte.

Die neue Situation nach dem Ausscheiden seines Partners und sich abzeichnende Veränderungen bei den beiden Hauptauftraggebern zwangen Peter M. Scholz zu unpopulären Strukturmaßnahmen, was von den Mitarbeitern vermutlich als persönliche Bedrohung empfunden wurde. Im Versuch, diese abzuwehren, gründeten sie einen Betriebsrat. Peter M. Scholz: „Es wurden gar keine konkreten Forderungen in Bezug auf meine Mitarbeiter und ihre Arbeit in der Firma erhoben. Man konfrontierte mich nur mit Formalien aus dem Gewerkschaftshandbuch. Das hat den Geist der Firma total zerstört.“ Scholz empfand die Betriebsratsgründung nicht nur als einen Verrat an gemeinsamen Werten, sondern auch als persönliche Kampfansage. „Ich war massiv gekränkt. Das hat mich sicherlich auch ein Stück weit alternativer Handlungsmöglichkeiten beraubt. Aber es war eben so. Die Firma war so etwas wie ein Baby – eine große Liebe. Ich war in hohem Maße damit

identifiziert. Alles das, was da in einem kreativen Prozess entsteht, hat ja immer etwas mit der Person zu tun. Das ist etwas anderes, als Schrauben zu verkaufen. Auch der Auftraggeber verlangt ja durchaus, dass die Ergebnisse etwas mit den Personen an der Spitze zu tun haben. Sie wollen ja kein Design der Angestellten XY, sondern von Peter Scholz. Diese Kränkung war also ganz massiv.“



Er reagierte – nach rechtlicher Beratung – binnen weniger Stunden, indem er zunächst die frisch nominierten Betriebsratsmitglieder innerhalb der vom Gesetz gebotenen Frist kündigte. Kurze Zeit danach führte ein Konflikt zwischen den beiden größten Kunden der Agentur zu einer Übernahme des einen Unternehmens durch das andere. In der Folge wurden Scholz als Dienstleister – wie in solchen Fällen meist üblich – die Verträge gekündigt. Er verlor damit 70% seines Umsatzes und stellte schließlich den Geschäftsbetrieb seiner Firma ein. „Ich kann es heute auf eine kurze Formel bringen“, sagt er im Interview. „Das war nicht mehr meine Firma.“

Vom Geist der Polarisation

Scholz selbst empfindet sich dennoch nicht als typisches Staffing-Opfer, da er ja schließlich schwerlich von seinen Angestellten aus der ihm 100%-ig gehörenden Firma herausgemobbt werden konnte und somit sein Fall nicht der klassischen Mobbing-Definition entspricht. Die Mechanismen mögen dennoch tendenziell diesem Prinzip entsprochen haben, da sein Beispiel typische Grundzüge eines Mobbing- bzw. Staffingverlaufs zeigt, vgl. **Grafik**.

Ein Konflikt, der unter entspannten Rahmenbedingungen gelassen gehandelt werden kann, gewinnt unter erschwerten Umständen plötzlich an Bedeutung und Brisanz. Plötzlich sitzen

nicht mehr „alle in einem Boot“, sondern die Gruppe polarisiert sich in – wie in diesem Beispiel – vermeintlich gefährdete Mitarbeiter und deren potenziell gefährlichen Chef.

Die Angreifer verkennen, dass nicht die Führungskraft die verschärfte (Markt-)Situation initiiert hat (und darauf natürlich reagieren muss), sondern eine Krise der Wirtschaft. Sie unterstellen ihr feindliche Absichten und tragen damit zu neuen Realitäten in der innerbetrieblichen Kommunikation bei. Letztlich endet dies tragisch für beide Seiten.

So verständlich (und branchenüblich) Peter M. Scholz Vision vom Miteinanderwirken im gemeinsamen kreativen Geist auch sein mag, trug u.U. auch er zur Eskalation des Konflikts bei, indem er potenzielle persönliche Konsequenzen, die sich für seine Angestellten aus den bestehenden Machtverhältnissen und der angespannten Situation ergaben, nicht angemessen zur Kenntnis nahm. Dies kam einem relativ unbewussten Umgang mit eigenem Rang gleich und mag auf die Mitarbeiter sogar provozierend gewirkt haben. Hier hätte eine offene Kommunikation – auch und gerade unter Einbeziehung der emotionalen Gegebenheiten auf beiden Seiten – klärend und entspannend wirken können.

Befragt, was er mit heutigem Wissen in vergleichbarer Situation anders handhaben würde, antwortet Peter M. Scholz, dass er beispielsweise bestehende Ränge in der Hierarchie deutlicher herausstellen und einnehmen würde. Eine die realen wirtschaftlichen Gegebenheiten außer Acht lassende Kommunikationskultur zwischen Leitung und Angestellten – wie sie sich in der Gründerzeit der Firma etablierte – lade aus seiner Sicht zu Anmaßung und Relationsverlust ein.

Fazit

Einen gelungenen Mittelweg zwischen erwünschter Mitgestaltung und nötiger Abgrenzung zu finden, dürfte eine der wichtigsten Herausforderungen bei der Gestaltung der Zusammenarbeit von Angestellten und Leitung sein. Mitarbeiter sind hierbei ebenso in ihrer Integrität gefragt wie Führungskräfte. Letztere tragen aus ihrem Rang und ihrer Rolle heraus die Verantwortung für die Initiative zu einer solchen aktiven gemeinsamen Prozessgestaltung. Transparenz in anstehenden Entscheidungsprozessen und die Schaffung von Foren, in denen auch die damit einhergehenden emotionalen Reaktionen Raum haben, können dabei wichtige Elemente sein, da sie das Vertrauen der Mitarbeiterschaft in ihre Leitung befördern. Staffing könnte so bald wieder ein Fremdwort sein.