

Fall 26

Mobbing

Lange Zeit arbeitslos, sehr qualifiziert, mit vielen Zertifikaten, die er sich während seiner Arbeitslosigkeit zu weiteren Befähigungen erworben hat, findet ein Mann (58) endlich wieder einen Job, für 8,50 Euro/Stunde. Endlich kann Erich B. wieder etwas tun und braucht nicht zu Hause rumzusitzen. Zwar total überqualifiziert - ist er nun Mitglied einer Reinigungsgruppe, die Neubauten vor dem Einzug der Mieter putzt. Jetzt hat er wie alle anderen einen Buggy mit allem Gerät, Lappen, Putzmaterialien und Eimer. Natürlich ist er eifrig. Er will den jüngeren, viele davon sind Osteuropäer, zeigen, was noch in ihm steckt. In derselben Zeit, in der diese einen Raum reinigen, hat er schon zwei tiptop geputzt. Abends sorgt er dafür, dass seine Geräte wieder gereinigt, die Putzmittel ergänzt und alles startklar für den nächsten Morgen ist.

Aber die Freude an seinem neuen Job währt nur kurz; denn er merkt, dass alsbald morgens, wenn er seinen Buggy holt, immer öfter Geräte fehlen oder durch schadhafte ersetzt wurden, Putzmittel geklaut wurden, in seinen Eimer allerhand Dreck gekippt wurde. Er verliert Zeit und muss den Gruppenleiter erst bitten, ihm einen neuen Besen oder Handfeger auszuhändigen. Der ermahnt ihn auch noch, er solle in Zukunft besser auf seine Sachen aufpassen. Zudem behauptet er, in den letzten Räumen, die er geputzt habe, habe noch jede Menge Dreck rumgelegen.

Erich spürt, dass er schikaniert wird und teilt dies auch dem Gruppenleiter mit. Der meint nur, er solle sich besser eingliedern und nicht den Supermann markieren. Er bilde sich wohl ein, was Besseres zu sein.

Nach einer weiteren Woche gibt Erich auf und kündigt bei der Reinigungsfirma. Er teilt der zuständigen Leiterin mit, er sei dem Mobbing nicht mehr gewachsen und könne die Bummelei und Zeitschinderei nicht verantworten.

Wie würden Sie diese Mobbing-Situation bewältigen?

A. Zunächst ist der Gruppenleiter aufzufordern, an einer Konfliktbeschreibung mitzuwirken. Der muss zu allen Fragen wie

Bummelei, Schikanieren und Mobbing Stellung nehmen. Vermutlich wird er sich verteidigen und alle Schuld auf den Störenfried schieben. Dann muss ihm in einem gut vorbereiteten Konfliktgespräch nahegelegt werden, die Arbeitsdisziplin in seiner Gruppe besser zu kontrollieren. Anderenfalls kann er nicht weiter beschäftigt werden.

B. Die Firma sollte versuchen, Erich B. als Leiter einer neu zu rekrutierenden Gruppe zu gewinnen, die möglichst in anderen Objekten eingesetzt wird als im bisherigen Neubau. Sofern er das Angebot annimmt, wird er von vornherein dafür sorgen, dass seine Leute zügig arbeiten und ihre Arbeitsmittel in Ordnung halten. Ist die Arbeitsleistung der Gruppe spürbar höher als bei den übrigen Gruppen, müssen deren Leiter in Seminaren nachgeschult werden. Die Anforderungen an die Gruppenleistung sind zu erhöhen.

C. Der Gruppenleiter ist mit dem Tatbestand zu konfrontieren. Er muss sodann mit die Frage beantworten, wie er gedenkt, solche Vorkommnisse zu vermeiden und die Leistung seiner Gruppe zu steigern. „Verdeckte Ermittler“ - als vorgebliche Mieter getarnt - sind einzusetzen, die die Gruppen und den Leiter bei ihrer Arbeit beobachten.

Die empfohlene Lösung:

Der Fall ist typisch für ehrgeizige „Normenbrecher“. Offenbar hat der Gruppenleiter jegliche Autorität bei seinen Reinigungskräften verloren. Im Gegenteil: Er scheint mit denen kumpelhaft zu verkehren. Überdies wird er froh gewesen sein, den Erich B. schnell wieder los zu werden. Dies zu klären, gelingt am ehesten mit der Lösung A.

Lösung B ist ebenfalls anzustreben, sofern genügend Distanz zwischen den Objekten liegt; denn auf dem Bau herrschen grobe Sitten. Würde sich herum sprechen, wo der normenbrechende B. eingesetzt ist, müsste man sich um seine Sicherheit Sorgen machen.

Lösung C würde vermutlich auf entschiedenen Widerstand des Betriebsrats stoßen, sofern ein solcher vorhanden ist.

Quelle:

Dr. Werner Siegert (2011). Heikle Führungssituationen - und wie man sie meistert. expert-verlag: Renningen.

www.ziele-siegert.de