

www.beruf-und-familie.de | Thema des Monats | Oktober 2003

## Fair und familienfreundlich: eine nachhaltige Unternehmenskultur gegen Mobbing, Bossing & Staffing

Jutta Schmidt

(Fairness-Stiftung gGmbH)



In fast jedem Unternehmen gibt es wertvolle Ansätze und Anstrengungen, die Unternehmenskultur mitarbeiterfreundlich, offen und die Kommunikation partnerschaftlich zu gestalten. Tatsache ist aber auch, dass die meisten Ansätze auf halbem Wege stecken bleiben. Sie werden in der Praxis nicht gelebt, durch andere Vorgänge konterkariert und daher nicht wirklich ernst genommen. Sie verlieren dadurch sehr rasch ihre konstruktive Kraft oder können ihr Potential erst gar nicht entfalten. Als Konzepte und Dienstvereinbarungen werden sie sorgfältig in Aktenordner abgelegt.

Erfahrungen aus den Beratungen der Fairness-Stiftung zeigen, dass die mangelnde Berücksichtigung von Fairnessaspekten häufig der entscheidende Grund ist, weshalb viele Ansätze auf mittlere Sicht hin in der Praxis scheitern. Auch die familienfreundliche Praxis eines Unternehmens bedarf eines fairen Zuschnitts, damit es nachhaltig wirken kann. Das ist einer der Gründe, warum die Fairness-Stiftung sich mit wissenschaftlich fundierten und im Betriebsalltag praktikable Ansätze für Fairness im Business stark macht.

### Faire Führungspraxis ist entscheidend

Dabei ist entscheidend, dass die Führungsspitzen nicht nur von der Notwendigkeit der Fairness überzeugt sind, sondern diese auch professionell zu praktizieren verstehen. Nur so können bereits unternommene Anstrengungen und Ansätze unter dem Gesichtspunkt der Fairness zu einem sinnvollen Ganzen miteinander verbunden werden. Schwachstellen in der Umsetzung können wesentlich durch strukturell gestützte Selbstregulation, durch stärkere Eigenverantwortung und externen Support ausgeglichen und eliminiert werden.

Was das bedeutet, zeigt ein konkreter Fall aus der Beratungspraxis:

Herr M. Muntermann ist erfolgreicher Leiter einer EDV-Abteilung und seit über zehn Jahren in dem Unternehmen tätig. Er ist 47 Jahre alt und Vater von zwei Kindern im Alter von drei und fünf Jahren. Mit seiner Frau hatte er schon lange geplant, ein Jahr ‚auszusteigen‘ und ein Familienjahr mit teilweise Auslandsaufenthalt einzulegen, bevor die Kinder das schulpflichtige Alter erreicht hatten. Dies beinhaltete auch die finanzielle Vorausplanung, denn Versicherungen etc. mussten während dieses Jahres ja von der Substanz bezahlt werden.

Herr Muntermann beantragte also rechtzeitig ein Jahr Erziehungsurlaub bei seinem Arbeitgeber und berief sich dabei auf eine innerbetriebliche Vereinbarung. Zwar argumentierte der Arbeitgeber, diese sei speziell für Frauen getroffen worden und für leitende Angestellte nicht vorgesehen, doch gab dies die Formulierung nicht her und so setzte sich Herr Muntermann mit seinem Interesse durch. Herr Muntermann war bewusst, dass seine Funktion nicht ein Jahr unbesetzt bleiben könnte und so schlug er noch einen Mitarbeiter als Nachfolger vor. Er war bereit, in Kauf zu nehmen, dass er nach seiner Rückkehr unter Umständen in einer anderen Position und Abteilung würde arbeiten müssen. Das war ihm die Sache wert.

Nun war das Jahr um und Herr Muntermann wendete sich an die Fairness-Stiftung, weil er mit der Personalabteilung des Unternehmens nun wegen der Wiederaufnahme seiner Arbeit in Verhandlungen stünde. Das Problem: man habe ihm eine – gar nicht so uninteressante – Tätigkeit angeboten, allerdings nicht mehr in leitender Funktion, sondern zwei Stufen darunter

und mit drastischen Gehaltseinbußen. Eine andere Stelle könne man ihm derzeit nicht anbieten. Herr Muntermann, der durchaus bereit war, einige Abstriche in Kauf zu nehmen, fühlt sich durch diese deutliche Degradierung abgestraft und unfair behandelt. Er ist bereits mit einem Anwalt im Gespräch, möchte sich jedoch vorher von der Fairness-Stiftung in der Gesamtstrategie beraten lassen, bevor er rechtliche Schritte unternimmt.

In einer Einmalberatung ergibt sich ein sehr viel differenzierteres Bild: Zusätzliche persönliche Interessen und Konfliktlagen kommen zur Sprache, die alle die Entscheidung für das Familienjahr mit ausgelöst und bekräftigt haben und vor deren Hintergrund der tiefere Sinnzusammenhang verstehbar wird. Auch die verschiedenen Interessen des Arbeitgebers werden in den Blick genommen: Welche Signalwirkung befürchtete der Arbeitgeber, wenn er die Entscheidung des Herrn Muntermann nicht sichtbar für alle sanktionierte? Wo verlaufen die Grenzen familienfreundlicher Maßnahmen für einen Betrieb, der auf Kosten-Nutzenaspekte achten muss, um noch wirtschaftlich zu bleiben? Wie viel Fluktuation kann sich ein Unternehmen im Interesse der Familienfreundlichkeit leisten? Welche Ansprüche von Angestellten gegenüber dem Unternehmen sind fair und wo werden unter dem Deckmantel familiärer Bedürfnisse persönliche Bedürfnisse befriedigt oder fehlgeschlagene Konfliktbewältigungsversuche kompensiert?

### Wie gehören Fairness und Familienfreundlichkeit zusammen?

Fairness und Familienfreundlichkeit bezeichnen nicht dasselbe und können sich nicht füreinander in Anspruch nehmen: So können familienfreundliche Maßnahmen auf einige Mitarbeiter unfair wirken, zum Beispiel auf jene, die keine Kinder und daher nicht die Möglichkeit haben, 'ein Jahr frei zu machen', um dann auf einem gesicherten Arbeitsplatz wieder einzusteigen. Umgekehrt kann in einem für alle Mitarbeiter sehr fairen Verfahren entschieden werden, welche Maßnahmen in einem Betrieb als familienfreundlich gelten sollen und welche nicht. So können Mitarbeiter, die von einer familienfreundlichen Maßnahme nicht profitieren können, dennoch eine hohe Akzeptanz dafür entwickeln, wenn sie am Entscheidungsprozess mitwirken konnten.

Unabhängig davon ist die Frage interessant, ob gerade diejenigen, die mit großem Unverständnis auf die Entscheidung von Herrn Muntermann reagieren und seinen Karriereknick nur recht und billig finden, im Ernstfall selbst bereit wären, ein Jahr lang auf laufendes Gehalt zu verzichten und während dieser Zeit ausschließlich von Erspartem zu leben. Hat Herr Muntermann nicht bereits seinen Teil der Verantwortung für seine Entscheidung übernommen? Und sind diejenigen, die am strengsten über ihn urteilen, nicht vielleicht diejenigen, die am wenigsten bereit sind, für die Rahmenbedingungen ihres eigenen Privat- und Berufslebens (!) die volle Verantwortung – auch für die Risiken – zu übernehmen? Eine partnerschaftliche Haltung und gegenseitiger Respekt sind die wichtigsten Voraussetzungen für Fairness am Arbeitsplatz: Wer gelernt hat, für sich selbst, das heißt für die eigenen Bedürfnisse und die eigenen Grenzen - die Verantwortung zu übernehmen, wird diese Verantwortung nicht völlig an den Arbeitgeber abtreten. Das wäre diesem gegenüber unfair!

Wie der Fall Muntermann zeigt, bedarf die familienfreundliche Praxis eines Unternehmens der Einbettung in eine Fairnesspraxis. Sie bedeutet, dass sich alle Mitarbeiter und alle Karrieren an fairen, für alle geltenden Aspekten orientieren. Dabei sind die individuellen Situationen zu berücksichtigen, sofern das den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens nicht in Frage stellt. Ein Unternehmen lebt von der Verschiedenheit der Talente, Kompetenzen und Lebensentwürfe. Daraus gewinnt es seine Energie und Marktnähe, seine Dynamik und Zukunftsorientierung. Das Zeitalter, in dem Gleichbehandlung als Fairness und Gerechtigkeit definiert war, weil man sich anders nicht zu helfen wusste, geht zu Ende. Fairness ist ein Schlüssel für den Ausgleich individueller Interessenlagen in einem für alle einsichtigen, transparenten und vorteilhaften Verfahren.

Im Fall Muntermann ist es entscheidend, ob die Beteiligten bereit sind, sich zu einer fairen Situationsbewältigung zusammen zu finden. Die Situation muss ein Anlass sein, die faire Umsetzung des familienfreundlichen Konzepts auf Schwachstellen hin zu überprüfen – und auf Missverständnisse hin! Dann kann durch eine solche faire Klärungspraxis sogar das familien-

freundliche Konzept und der Betrieb insgesamt gewinnen. Nicht immer und für alle Fälle lassen sich Regelungen entwerfen. Im konkreten Einzelfall ist heraus zu arbeiten, in wie weit das familienfreundliche Konzept unter dem Gesichtspunkt der Fairness weiter zu entwickeln und zu kommunizieren ist.

Wenn Mitarbeiter in anderen Lebenslagen erfahren, dass das, was familienfreundlich heißt, sich für sie in andere für sie vorteilhafte Lösungen übersetzt, dann werden sie das Gesamtsystem als fair erleben und bezeichnen. Fairness wird so zum Generator von Vertrauen, das durch keine Maßnahme und durch kein Regelwerk ersetzt werden kann. Entscheidend ist, dass zwischen Führungsspitze, Mitarbeiterschaft, dem Gesamtbetrieb und dem einzelnen Mitarbeiter eine win-win-Situation angezielt wird. Wo dies nicht Prinzip des Führungshandelns ist, verbreitet sich schnell Missgunst und überschießende Konkurrenz.

### Wenn der Stress zunimmt

Dazu kommt, dass individuellere Führung, die den Einzelnen in seiner Situation berücksichtigt als alle über den gleichen Leisten zu schlagen, ausgleichend wirken muss. Wenn ein Mitarbeiter betriebliche oder gesetzliche Regelungen in Anspruch nimmt, die bei den Kollegen Mehrarbeit und Mehrstress zur Folge haben, wird möglicherweise ein Konflikt in Gang gesetzt. Dieses Problem existiert schon seit langer Zeit beim Umgang mit dem gesetzlich geregelten Anspruch auf Weiterbildung. Unerlässlich: zur fairen Praxis familienfreundlicher Regelungen gehören Ressourcen, die keine Nachteile für die im Betrieb verbleibenden Mitarbeiter entstehen lassen. Und umgekehrt: Wenn die Inanspruchnahme familienfreundlicher Regelungen für die Berechtigten zu Nachteilen für sie führt, die nicht in der Sache, sondern im unfairen Umgang mit ihren Folgen im Betrieb begründet sind wie im Fall Muntermann, dann sind Zweifel erlaubt.

Da mittlerweile soziale Standards von Unternehmen auch durch Ratingagenturen Beachtung finden, geben sich nicht wenige Betriebe durch familienfreundliche und andere Regelungen ein soziales Gesicht. Doch das hält der Prüfung nicht immer stand. Regelungen, die auf dem Papier stehen, aber bei Inanspruchnahme Mobbing auslösen, sind reine Imagepflege, aber nicht nachhaltig. Selbst in Unternehmen und Behörden, die Antimobbing-Dienstvereinbarungen haben, müssen sich Betroffene den Satz anhören: „Ich warne Sie davor, davon Gebrauch zu machen, wenn Sie Ihre Situation nicht noch mehr eskalieren wollen“.

### Von Mobbing und anderen unfairen Attacken

Hier wird Mobbing eingesetzt, um Mitarbeiter an die heimlichen Leitwerte anzupassen, die den offiziellen entgegenstehen. Mobbing ist eine von verschiedenen Arten unfairen Attacken, die massive Auswirkungen haben und anzeigen, dass eine unfaire Unternehmenskultur existiert. Mobbing ist ein sehr geläufiger, fast inflationär verwendeter Begriff. Wer sich an seinem Arbeitsplatz in seiner Existenzberechtigung subjektiv bedroht fühlt, hat häufig den Verdacht oder gar Indizien dafür, dass Mobbing im Spiel ist.

Nicht alles, was als Mobbing bezeichnet wird, ist tatsächlich Mobbing. Manche Definitionen sind sehr willkürlich und haben mit der eigentlichen Herleitung des Begriffs nichts mehr zu tun: „Mobbing ist, wenn ich anderen den Spaß an der Arbeit nehme.“ Wer so kurzsichtig von Mobbing spricht, darf sich nicht wundern, wenn der Begriff Mobbing immer unschärfer und damit immer unbrauchbarer wird.

Es ist daher notwendig, sich gemeinsam über eine Definition zu verständigen, bevor man von Mobbing spricht. Folgende Merkmale gelten in ihrer Gesamtheit (!) als klassische Indizien für Mobbing:

Negative Kommunikationsformen werden

- über einen längeren Zeitraum
- systematisch
- und häufig
- gegen eine bestimmte Person eingesetzt,
- um sie in eine unterlegene Position zu bringen

- mit dem Ziel oder der Absicht,
- sie auszugrenzen oder loszuwerden,
- wobei dadurch entstehende persönliche Beschädigungen dieser Person
- in Kauf genommen oder gar gewünscht werden.

Es ist also ein gewisser analytischer Aufwand nötig – und häufig leider auch eine gewisse Leidensgeschichte – um in diesem Sinne wirklich von Mobbing sprechen zu können.

Zum Hintergrund lässt sich sagen: Mobbing ist stets Ausdruck einer fehlgeschlagenen Konfliktbewältigung auf der persönlichen und strukturellen Ebene. Alle, die an der Entstehung, Inszenierung, Gestaltung oder dem Erhalt einer Mobbing-Situation beteiligt sind - also auch die, die wegschauen – haben eine humane Bewältigung meist mehrerer Konfliktkonstellationen nicht geschafft. Alle! Das heißt, auch der von Mobbing Betroffene hat hier seinen Anteil. Dies zu erkennen und in eine systemische Beratung mit einzubeziehen, ist notwendig. Sonst besteht die Gefahr, die Beteiligten klassisch in Opfer und Täter einzuteilen: Das Opfer wird dann in seinem Anspruch gestärkt, gerettet werden zu müssen, während die Täter verfolgt und bestraft werden sollen.

Eine Entschärfung der in Mobbing eskalierten Konflikte ist dann bestenfalls formal möglich (z.B. durch Krankschreibungen, Gerichtsverfahren etc.). Die verinnerlichteten unbewältigten Konflikte und ein Verstehen der dadurch ausgelösten traumatischen Situationen am Arbeitsplatz können Betroffene aber noch jahrelang verfolgen und quälen. Daher ist ein tieferes Verstehen unbedingt anzustreben. Eine Wiederholung ähnlicher Konfliktsituationen an einer neuen Arbeitsstelle ist sonst beinahe vorprogrammiert. Mobbing kann also auch eine Hinweis sein, dass grundsätzlich etwas geklärt und verändert werden muss – sowohl im Hinblick auf den Betroffenen als auch im Hinblick auf die Strukturen und die Unternehmenskultur am Arbeitsplatz.

Die Fairness-Stiftung in Frankfurt ordnet Mobbing in einen übergeordneten Kontext ein und ermöglicht so einen neuen Zugang zu einer umfassenden und nachhaltigen Bewältigung dieses Phänomens: Im Kontext von Fairness und Unfairness wird Mobbing zu einer von mehreren Erscheinungsformen unfairer Attacken.

Weitere Erscheinungsformen oder Differenzierungen davon sind zum Beispiel Staffing oder Bossing. Staffing bezeichnet unfaires Verhalten von einem oder mehreren Mitarbeitern gegenüber dem Vorgesetzten, mit dem Ziel, diesen zu sabotieren, in seiner Autorität zu verletzen oder aus seiner Position zu drängen. Bossing beschreibt unfaire Angriffe eines Vorgesetzten auf einen oder mehrere Mitarbeiter mit dem Ziel, sich diese systematisch gefügig zu machen, sie einzuschüchtern, zu beschädigen oder loszuwerden.

Es gibt aber auch Situationen, in denen eine einmalige Attacke ausreicht: Ein Mensch wird so drastisch in seinem Selbstwertgefühl verletzt, dass er aufgrund dieser einmaligen Aktion dieselben Symptome entwickelt wie ein Betroffener, der über einen sehr langen Zeitraum Mobbinghandlungen ausgesetzt war. Die Fairness-Stiftung spricht dann von Dolchstoßattacken.

Mit diesen und weiteren Unterscheidungen verliert Mobbing seinen Status der Ausschließlichkeit und Zuständigkeit im Falle scheinbar nicht mehr in den Griff zu bekommender Auswüchse unfairen Verhaltens am Arbeitsplatz. Das Phänomen Mobbing, das nicht nur bei Betroffenen Ohnmachtsgefühle und Ängste weckt, sondern auch bei Kollegen und Vorgesetzten neben aller Aggression ebenfalls Unsicherheit auslöst, wird so greifbarer.

### Faire Unternehmenskultur: Entscheidende Führungsaufgabe

Wer als Führungskraft unfairen Verhaltensweisen vorbeugen will und eine faire Unternehmenskultur etablieren und erhalten will, kann sich bei der Fairness-Stiftung informieren und sich im Hinblick auf mögliche Umsetzungsstrategien beraten lassen. Faire Unternehmenskultur bedeutet hohe Kompetenz in Kooperation und Dissensbewältigung, daher hohe Arbeitszufriedenheit und Selbstmotivation, die sich auszahlt. Eine faire Unternehmenskultur garantiert auch, dass beispielsweise familienfreundliche Konzepte im Betrieb nachhaltig sind und auf Dauer entfaltet werden können. Wo familienfreundliche Praktiken als Betriebsstörung von Mitarbeitern oder Führungskräften erlebt werden, ist die faire Unternehmenskultur noch nicht

genug ausgebildet. Um hier voran zu kommen, ist Fairnesskompetenz der Führungskräfte maßgeblich. Vielen negativen Erscheinungen – Mobbing ist nur eine Variante davon – wird so mittel- bis langfristig der Nährboden entzogen. Und darauf kommt es an!

Was fair ist, lässt sich nicht für alle gleich und schon gar nicht über die Köpfe aller hinweg durch eine übergeordnete Instanz bestimmen. Was fair ist, muss inhaltlich immer wieder neu gefüllt und verhandelt werden. Hier muss die Führungsriege in die Vorlage gehen – konzeptionell und praktisch. Dazu muss sie miteinander in einem offenen Prozess klären, was sie unter Fairness verstehen und wie sie Fairness in der Führungspraxis handhaben will. Familienfreundliche Arbeitsplätze anzubieten, kann ein wichtiger Aspekt fairer Unternehmenskultur sein. Aber die Bedingungen, genau dies zu ermöglichen und umzusetzen, müssen für alle gleich sein. Bedingungen, die individuelle Berücksichtigung und soziale Vergleichbarkeit miteinander verknüpfen und so für eine faire Praxis von Familienfreundlichkeit sorgen. Daher sind mutige Entscheidungen der Führungsspitze notwendig, die die Entwicklung von Fairnesskompetenz auf organisationaler und personaler Ebene ermöglichen und Fairness lebbar und erfahrbar machen.

Daher hat sich die Fairness-Stiftung von Beginn an auf die Beratung von Führungskräften und Selbstständigen spezialisiert. Zum einen, weil auch diese von unfairen Attacken betroffen sein können und sich aufgrund ihrer in der Regel sehr exponierten Stellung schwer tun, sich einer beratenden Institution persönlich anzuvertrauen. Zum anderen, weil es gerade die Führungskräfte sind, die an entscheidenden Positionen über den notwendigen Einfluss verfügen, die Weichen in Richtung einer nachhaltigen fairen Unternehmenskultur zu stellen.

Kontakt: Fairness-Stiftung gGmbH, Jutta Schmidt, Langer Weg 18, 60489 Frankfurt/M.,  
Tel.: 069 / 78988144, Email: [kontakt@fairness-stiftung.de](mailto:kontakt@fairness-stiftung.de)  
oder [J.Schmidt@fairness-stiftung.de](mailto:J.Schmidt@fairness-stiftung.de), URL: [www.fairness-stiftung.de](http://www.fairness-stiftung.de).