

Eberhard G. Fehlau

30 Minuten

Mobbing

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Friederike Mannsperger, Offenbach

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

2., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-310-3

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz	9
Wenn Fairness zur Nebensache wird	9
Anzeichen, die ernst zu nehmen sind	10
Psychoterror hat viele Gesichter	14
Subtiler als Konflikte	20
2. Mobbing und seine Opfer	25
Jeden kann es treffen	25
Das Risiko, gemobbt zu werden	27
3. Mobbing und seine Akteure	33
Täter bleiben meist anonym	33
Vorgesetzte, die versagen	36
Falsch verstandene Solidarität	38
4. Mobbing und seine Folgen	41
Eskalation des Geschehens	41
Existenz wird ruiniert	44
Angst geht um	47
Kosten sind immens	48
5. Vorbeugung verhindert Mobbing	53
Problembewusstsein schärfen	53
Kultur fairen Streitens fördern	55

Spielregeln festlegen	56
Neue Mitarbeiter integrieren	61
Hilfsangebote etablieren	62
6. Erste Hilfe als Sofortmaßnahme	67
Kommunikation intensivieren	67
Konfliktpotenzial sichten	68
Flüchten oder standhalten	70
Führen und Fürsorge tragen	72
Externes Know-how nutzen	73
7. Nachsorge bietet neue Perspektiven	77
Persönliche Kompetenzen stärken	77
Soziale Unterstützung entlastet	81
Nicht noch einmal	82
Fast Reader	86
Der Autor	92
Adressen	93
Literaturverzeichnis	94
Stichwortregister	96

Vorwort

Werden Mitarbeiter* systematisch zum Ziel von Beleidigungen und Diskriminierungen, Intrigen und Schikanen, so spricht man von Mobbing. Vor zehn Jahren noch als Ausnahmeherrscheinung abgetan, gilt Mobbing am Arbeitsplatz heute als ein weitverbreitetes und für Beschäftigte wie Unternehmen überaus ernst zu nehmendes Problem.

Das vorliegende Buch trägt zur Präzisierung eines teilweise inflationär verwendeten Begriffes bei, skizziert mit Bossing und Staffing spezifische Erscheinungsformen, beschreibt wesentliche Hintergründe wie Einflussgrößen und erläutert die vielschichtigen Folgen des Mobbing-Phänomens. Darüber hinaus werden Sofortmaßnahmen zur „Ersten Hilfe“ benannt sowie Erfolg versprechende Möglichkeiten der Vermeidung und Bewältigung von Mobbing-Erfahrungen aufgezeigt.

Angesprochen sind nicht nur Betroffene und Beteiligte. Auch Führungskräfte mit Personalverantwortung, Mitarbeiter von Personalabteilungen, Betriebs- und Personalräte sowie soziale Ansprechpartner und Beauftragte finden hier in kompakter Form zahlreiche Anregungen und Hinweise für einen kompetenten Umgang mit ge-

* *Hinweis:* Wenn in diesem Buch aus Gründen einer besseren Lesbarkeit von Betroffenen und Gemobbtten, Kollegen und Mitarbeitern, Führungskräften und Vorgesetzten geschrieben wird, so sind selbstverständlich immer Männer und Frauen gemeint.

zielter Benachteiligung und Diskreditierung am Arbeitsplatz. Die hier in kompakter Form beschriebenen Ansätze und Möglichkeiten können durch die im Anhang empfohlene Literatur vertieft werden.

Entscheidende Zielgröße für alle Anti-Mobbing-Aktivitäten ist das Bemühen um eine Humanisierung der Arbeitswelt. Diese gilt es nicht nur einzufordern, sondern auch aktiv mitzugestalten!

In diesem Sinne wünsche ich den Lesern und Leserinnen eine ermutigende und handlungsleitende Lektüre!

Ihr
Eberhard G. Fehlau

Kontakt:
www.fehlau-coaching.eu



**Was ist überhaupt unter dem
Begriff „Mobbing“ zu verstehen?**

Seite 9

**Gibt es Anhaltspunkte, die auf
unfaire Arbeitsbeziehungen hin-
deuten?**

Seite 10

**Welche Handlungen sind für
Mobbing typisch?**

Seite 14

1. Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz

Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht unfaire und schikane Beziehungen am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit geraten. Ob im Bekanntenkreis oder in den Medien, meist werden tragische Einzelschicksale öffentlichkeitswirksam und reißerisch präsentiert. Zwischen populärer Darstellung und sachlicher Information liegen jedoch oft Welten. Vor diesem Hintergrund ist deshalb zunächst die Frage zu beantworten, was bei seriöser Betrachtung unter Mobbing verstanden wird.

1.1 Wenn Fairness zur Nebensache wird

Als Konsens unter Fachleuten gilt: Werden Konflikte bewusst geschürt und dazu genutzt, Mitarbeitern auf subtile Art und Weise zu schaden, so besteht ein begründeter Verdacht, dass es sich um Mobbing (engl.: über jemanden herfallen) handelt. Findet die englische

Übersetzung von „the mob“ (dt.: die Horde, der Pöbel) Berücksichtigung, so kennzeichnet Mobbing einen „aus dem Ruder laufenden“ Konflikt zwischen einer Gruppe von Tätern und einigen wenigen oder auch nur einem einzigen Opfer.

Den mittlerweile zahlreichen – allerdings auch sehr heterogenen – Definitionsansätzen gemeinsam ist, dass Mobbing als eine unfaire Form der Auseinandersetzung gesehen wird, die in der Regel anonym und zumeist zielgerichtet erfolgt. Wird ein solches Verhalten von Vorgesetzten initiiert oder auch nur billigend in Kauf genommen, so spricht man von Bossing; ist es die Gruppe der Mitarbeiter, die in gleicher Weise und weitestgehend solidarisch gegen ihren Chef vorgeht, so findet die Bezeichnung Staffing eine immer weitere Verbreitung.

30

Mobbing beschreibt das Phänomen unfairer Arbeitsbeziehungen. Mit Bossing (Hauptakteur ist der Vorgesetzte) und Staffing (Hauptakteure sind die Mitarbeiter) haben sich mittlerweile zwei Varianten etabliert.

1.2 Anzeichen, die ernst zu nehmen sind

Mobbing beschreibt keinen offen ausgetragenen Konflikt. In der Regel handelt es sich um verdeckte und von anderen kaum wahrzunehmende Intrigen und Schika-

nen. Mit etwas Erfahrung und Sensibilität lassen sich dennoch Anzeichen erkennen, die auf entsprechende Entwicklungen hindeuten.

Hoher Krankenstand und starke Fluktuation

Wer ständig Auseinandersetzungen erleben muss, reagiert häufig mit gesundheitlichen Problemen. Reibereien und Rivalitäten nötigen manchen Mitarbeiter dazu, sich krankschreiben zu lassen. Nur durch die Abwesenheit vom Arbeitsplatz gelingt es ihm, sich aus dem Konfliktfeld zu lösen und Ruhe zu finden. Ein hoher Krankenstand ist deshalb nicht selten Ausdruck konfliktreicher Arbeitsbeziehungen.

Auch häufige Zu- und Abgänge von Mitarbeitern (Fluktuation) spiegeln zumeist ein hohes Maß an Konfliktpotenzial wider. Ein ständiger Wechsel der Kollegen erschwert den Aufbau vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen und führt überdies zu Spannungen. Grundlos werden Mitarbeiter – wenn sie sich wohlfühlen – ihren Arbeitsplatz nicht gegen einen anderen eintauschen.

Dauerhafte Über- oder Unterforderung

Angesichts eines verschärften Wettbewerbs mit hohem Erfolgs- und Zeitdruck kommt es in zahlreichen Tätigkeitsbereichen zu einer enormen Arbeitsverdichtung. Infolge permanenten Stresses fühlen sich viele Mitarbeiter „ausgebrannt“ (engl.: burn-out) – die Belegschaft zeigt Symptome einer kollektiven Erschöpfung. Andernorts sorgt eine Arbeitsentzerrung für problematische

Reaktionen vergleichbarer Art. Fehlende Herausforderungen und eine ständige Unterforderung sorgen für ein allgegenwärtiges Gefühl der Langeweile (engl.: bore-out). Eine ständige Über- oder Unterforderung führt bei den Beschäftigten zu Unmut, senkt die Frustrationstoleranz und erhöht die Bereitschaft, auch auf geringste Probleme unangemessen emotional zu reagieren.

„Dienst nach Vorschrift“ und „Innere Kündigung“

Zeigen Beschäftigte kein Interesse (mehr) an ihrer Arbeit und lassen das notwendige Engagement vermissen, kann dies ein ernst zu nehmender Hinweis auf ein schlechtes Betriebsklima und damit der Nährboden für Intrigen und Schikanen sein. Während manche Mitarbeiter durch „Dienst nach Vorschrift“ ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen und pünktlich auf die Minute ihren Arbeitsplatz verlassen, fallen andere durch Disziplinlosigkeit und Streitsucht auf.

Angst vor Veränderungen

Wenn Kollegen sich eher als Konkurrenten wahrnehmen und Vorgesetzte für die Probleme ihrer Mitarbeiter kein Verständnis zeigen, dann wird das Betriebsklima von Angst und Verunsicherung bestimmt. Dies gilt besonders unter dem Druck notwendiger Veränderungen. In einem Umfeld, in dem Abwehrverhalten und Schuldzuweisungen die Arbeitsbeziehungen prägen, scheuen sich Mitarbeiter, bei Neuerungen Fehler zu

machen oder sich auf andere Weise zu blamieren. Neue Herausforderungen werden deshalb schnell als Bestrafung empfunden – und die Verantwortlichen mit allen, selbst unfairen Mitteln bekämpft.

Kommunikations- und Orientierungslosigkeit

Vielen Beschäftigten bleiben wichtige Hintergründe und Zusammenhänge ihrer Tätigkeit verborgen, wenn die Kommunikation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen und Unternehmensebenen zu wünschen übrig lässt. Sie erfolgt unkoordiniert und eher zufällig. Büroklatsch gewinnt an Bedeutung und Gerüchte machen die Runde. Solche Umstände zählen zu den Vorboten eines möglichen Mobbings.

Vorgesetzte mit Führungsschwäche

Führungsschwache Vorgesetzte vermitteln den Eindruck, dass sie ihrer Aufgabe nicht gewachsen und mit ihrer Verantwortung überfordert sind. Das Büro verlassen sie nur in Ausnahmefällen – sie scheuen den Kontakt zu ihren Mitarbeitern. Notwendige Entscheidungen treffen sie spontan oder zu spät. Konflikte werden bagatellisiert und eher ausgesessen als angegangen. Intrigen und Schikanen im eigenen Zuständigkeitsbereich weisen sie weit von sich.

Cliquenbildung und Machtspiele

Wenn notwendige Informationen nicht allen Beschäftigten zugänglich sind, sondern nur zwischen Kollegen

gegenseitigen Vertrauens zirkulieren, gewinnen einzelne Mitarbeiter den Eindruck, ausgeschlossen zu sein. Es wird mehr gegeneinander gearbeitet als miteinander. Der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern geht verloren – es bilden sich Cliques und Seilschaften. Um voranzukommen, werden die Ellenbogen eingesetzt. Profilierungsversuche und Machtspiele sind an der Tagesordnung.



Problematische Entwicklungen am Arbeitsplatz, wie z. B. dauerhafte Über- oder Unterforderung, Cliquenbildung und Machtspiele, Kommunikations- und Orientierungslosigkeit oder Vorgesetzte mit Führungsschwäche, sorgen für ein konfliktträchtiges Miteinander und bieten Ansatzzpunkte für das Aufkommen von Intrigen und Schikanen.

1.3 Psychoterror hat viele Gesichter

Mobbing erfolgt in einer Grauzone zwischen erlaubten und unerlaubten Handlungen. Dabei ist manchmal nur schwer auszumachen, ob es sich um bewusst initiierte oder spontane Aktionen handelt. Man kann dann auch schwer entscheiden, inwieweit diese nur gegen den guten Geschmack oder auch gegen die Persönlichkeitsrechte des Einzelnen verstößen.