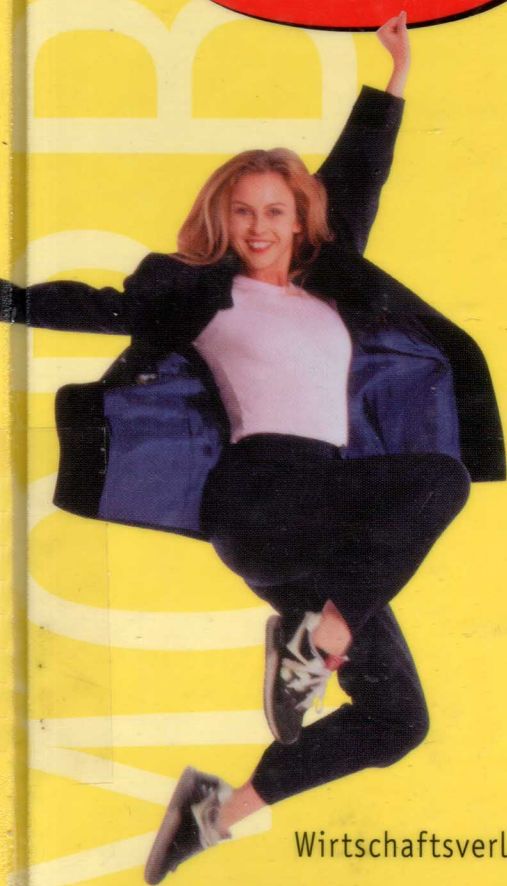


Birgit Rupprecht-Stroell

Mobbing-

nicht

mit mir!



Wirtschaftsverlag Langen Müller / Herbig

Birgit Rupprecht-Stroell

Mobbing –
nicht mit mir!

BIRGIT RUPPRECHT-STROELL

**Mobbing –
nicht mit mir!**

WIRTSCHAFTSVERLAG LANGEN MÜLLER HERBIG

Besuchen Sie uns im Internet unter <http://www.herbig.net>

2000 by Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig in der
F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH. München

Alle Rechte vorbehalten

Schutzumschlag: Atelier Seidel, Altötting

Schutzumschlagmotiv: Image Life/Bavaria Bildagentur, Gauting

Satz: Fotosatz Völkl, Puchheim

Gesetzt aus: 12/14 Punkt Times Ten

Druck: Jos. C. Huber KG, Dießen

Binden: R. Oldenbourg. München

Printed in Germany

ISBN 3-7844-7413-6

Inhalt

Vorwort	9
----------------------	---

1. KAPITEL

Was ist Mobbing?	11
Mobbing, Bossing, Bullying – was bedeutet das überhaupt?	12
Mobbing und Frauen	16
Mehrfachbelastung	17
Kampf um Karriere, Macht	19
Frauen in so genannten »Männerberufen«	20
Sexuelle Belästigung	22
Selbstdarstellung	26
Ist Mobbing eine Modeerscheinung?	30
Konflikt = Mobbing?	31
Wer wird gemobbt?	34
Wo gibt es Mobbing?	36
Ursachen für Mobbing	40
Wirtschaftliche Lage	41
Karriere um jeden Preis	43
Neid, Missgunst & Co	45
Kaminkehrer-Aufstieg	47

2. KAPITEL

Wie funktioniert Mobbing?	51
Bossing, Bullying oder Mobben von oben	52
Mobbing von unten nach oben	60
Mobbing horizontal	62
Aus der Reihe tanzen	67
Hoch im Kurs: Rufmord	71
Typologie des Mobbers	73
Gibt es den typischen Mobber?	76
Der Mobber – selbst ein Opfer?	77

Welche Gefahren sieht der Mobber für sich?	79
Die Typologie des Mobbing-Opfers	81
Gibt es einen Frauentyp, der sich besonders gut als Opfer eignet?	81
Nicht sympathisch: Die Sympathisanten	85
Warum wird gemobbt?	88
Die verschiedenen Mobbing-Ebenen	89
Der Teufelskreis	93

3. KAPITEL

Wie wirkt sich Mobbing aus?	99
Klimaveränderung am Arbeitsplatz	99
Auch das Unternehmen leidet — und zahlt	101
Die Leiden der Opfer	103
Stress hoch drei	104
Chaos der Gefühle	107
Die Sprache des Körpers	110
Wie reagieren Frauen auf Mobbing?	114
Die Vogel-Strauß-Politik	115
Fleißig und lieb — bis zum Umfallen	116
Die Kratzbürste	116
Mobbing bis zum totalen Zusammenbruch	117
Schuldgefühle	117
Die Leistung lässt nach	119
Die innere Kündigung	121
Alkohol und Sucht	122
und zu Hause geht es weiter	125
Lebensqualität lebe wohl	128
Letzter Ausweg: Selbstmord	129

4. KAPITEL Hilfe — ich fühle mich gemobbt!

Wie beuge ich Mobbing vor?	133
Raus aus der Opferrolle	134
Wie sieht das in Ihrem Leben aus?	137
Angst macht ängstlich	139

Frau — sich ihrer selbst bewusst	142
Take it easy	146
Konkurrenz — mal positiv gesehen	147
Kontakte und Netzwerke	147
Ein Blick hinter die Maske	148
Reden ist nicht gleich sprechen	149
Kurz die Luft anhalten	152
Gefährliche Gefühle	153
Grenzen setzen	154
Privates raushalten	154
Bleiben Sie am Ball!	155
Betriebliche Prävention	156
Wie entlarve ich Mobbing?	157
Wahrnehmung schärfen	157
Konflikt als Ursache für Mobbing	159
Vom Konflikt zum Mobbing — die Eskalation	163
Wie sieht es in Ihrer Firma mit Mobbing aus?	165
Das Tagebuch bringt es ans Licht	166
Die Analyse	167
Wie wehre ich mich gegen Mobbing?	169
Strategie Nummer 1: Psyche stabilisieren	170
1. In der Ruhe liegt die Kraft	170
<i>Gedanken kontrollieren lernen</i>	171
<i>Auszeiten nehmen</i>	174
2. Selbstbewusstsein stärken	175
3. Die Einstellung entscheidet	178
Strategie Nummer 2: Sich nicht in die Verliererrolle drängen lassen	179
1. Wer wagt, gewinnt	179
2. Ein kühler Kopf tut Not	180
3. Was wollen Sie erreichen?	180
4. Was können Sie praktisch tun?	180
<i>Den Gegner überraschen</i>	180
<i>Verbündete suchen</i>	182
<i>Hilfe in Anspruch nehmen</i>	182
Strategie Nummer 3: Allgemeine Kampfregeln	182
1. Die Planung	182
2. Seien Sie konsequent!	183
3. Bleiben Sie fair — trotz allem!	183
4. Tun Sie etwas!	183

Strategie Nummer 4: Lassen Sie sich helfen	184
1. persönliche Ebene	184
2. im betrieblichen Bereich	185
3. außerbetrieblich	185
4. therapeutisch	185
5. Selbsthilfegruppen	186
Strategie Nummer 5: Der Gang zum Anwalt	186
1. Was können Sie konkret tun?	187
2. Was sollten Sie bedenken?	187
3. Es reicht — die Kündigung	188
Strategie Nummer 6: Die Zeit danach	188
Was kann ich zur Verhinderung von Mobbing tun?	190
Jeder trägt Verantwortung	190
1. als Kollegin	191
2. als Chefin	192
Mobbing als Chance	194
Ziehen Sie einen Schlusstrich	194
Neue Wege gehen	194
Kein Blick zurück im Zorn	195
Ich bin super!	196
Literaturnachweis	198
Literaturempfehlung	200
Anschriften	201

Vorwort

Liebe Leserin,

Mobbing — das ist ein hochaktuelles Thema, denn immer mehr Frauen werden via Intrigen, Schikanen und Terror mürbe gemacht, werden angegriffen und gedemütigt — bis sie den Job aufgeben. Dagegen müssen und können wir uns wehren!

Entscheidend ist, dass wir Mobbing so frühzeitig wie möglich erkennen. Dazu gehört, dass wir nicht jede unliebsame Situation am Arbeitsplatz mit Mobbing verwechseln. Es gehört aber auch dazu, dass wir mit wachen Sinnen unsere Arbeit ausführen, dass wir unsere Antennen ausfahren, um Veränderungen im Verhalten der Kollegen/Kolleginnen, Chefs oder Untergebenen so früh wie möglich wahrnehmen können. Wir sollten deshalb immer wieder checken: Ist das normaler Ärger oder steckt ein System dahinter?

Außerdem sollten wir wissen, an wen wir uns notfalls wenden können, was wir tun können, wenn wir uns gemobbt fühlen. und wie wir diese Angriffe so gut wie möglich überleben können. Doch sollten wir nicht nur aktiv werden. wenn wir selbst das Opfer sind (oder uns als solches fühlen). Wir sollten uns dafür einsetzen, dass Mobbing in unserer Umgebung nicht greifen kann. Auch deshalb ist es wichtig, Signale und Veränderungen früh zu erkennen. Reihen Sie sich nicht ein in die große Masse derer, die nie für etwas zuständig und verantwortlich sind, wenn sich Psychoterror am Arbeitsplatz einnistet. Nehmen Sie Stellung, lassen Sie Mobbing in Ihrer Umgebung nicht zu. Damit tun Sie auch noch etwas Gutes für sich: Wer aktiv ist, wer agiert — auch wenn er nicht selbst betroffen ist —, zeigt Stärke. Mobber legen sich nicht gern mit starken Frauen an. Das ist nicht ihr Stil. Gesucht und beliebt sind willige Opfer, die sich in das böse Spiel hineinziehen lassen.

**Machen Sie es zu Ihrem Motto:
Mobbing — nicht mit mir!**

Viel Erfolg
Ihre Birgit Rupprecht-Stroell

1. Kapitel Was ist Mobbing?

»Ich weiß nicht genau und außerdem — mich geht das nichts an«, sagen Sie jetzt möglicherweise. Vielleicht sind Sie noch nicht betroffen, dann können Sie froh sein. Vielleicht sägt aber ein Kollege oder eine Kollegin bereits an Ihrem Stuhl und Sie haben es nur noch nicht bemerkt? Dann sollten Sie aufmerksam werden. Sie haben eine Chance, wenn Sie wissen, was Mobbing ist. Vielleicht sind Sie schon fix und fertig, haben nicht einmal mehr Kraft, den Job zu wechseln, weil Sie gemobbt werden. Dann fassen Sie Mut: Geben Sie nicht auf, sondern machen Sie sich schlau, damit Sie etwas unternehmen können.

Über vier Millionen Arbeitslose, Globalisierung, Ellbogengesellschaft — das hört sich an wie eine Auflistung von negativen Schlagworten, mit denen wir jeden Tag konfrontiert werden und die wir kaum noch richtig wahrnehmen. Angesprochen auf solche Themen zucken viele Menschen mit den Achseln und sagen: Was hat das alles mit mir zu tun?

Eine solche Einstellung kann sich nur leisten, wer sich in seinem Job sicher fühlt, wer in einer so genannten krisensicheren Branche beschäftigt ist und von Chef und Kollegen geschätzt wird. In diesem Fall besteht die Hoffnung, dass niemand sich auf hinterhältige Weise an den Arbeitsplatz des/r Kollegen/Kollegin heranmacht. Stimmen Arbeitsklima und Bezahlung, gibt es Möglichkeiten zum Weiterkommen, dann scheinen wir gar keinen Grund zu haben, uns mit derartigen Problemen zu befassen. Alles ist in Ordnung — und so soll es auch bleiben.

Doch nicht immer sind Wunsch und Realität identisch. Der schnelle Wandel der wirtschaftlichen Situation wirkt sich mehr oder minder auf den einzelnen Arbeitsplatz aus. Es gibt nicht genügend Jobs. Und täglich werden es weniger. Eine Schreckensmeldung jagt die andere: Hier sollen fast 15.000 Arbeitsplätze in einem Jahr abgebaut werden, in den wenigsten Bankfilialen gibt es noch Mitarbeiter, die älter als Mitte vierzig sind, eine Lebensmittelkette will einen Teil der Geschäfte auflösen ... Konkurse, Firmenzusammenschlüsse, feindliche und freundliche Übernahmen und — nicht zu

vergessen – die Globalisierung verändert unsere Arbeitswelt oftmals schneller, als uns lieb ist. Doch das ist noch nicht genug – nun müssen wir uns auch noch mit qualifizierter Konkurrenz aus dem Ausland messen. Die Folgen: Wir müssen noch mehr leisten, sollen über noch mehr Fähigkeiten verfügen, noch flexibler sein — und dennoch: Die Konkurrenz ist immer da und sie schläft nicht! Zwar belebt Konkurrenz das Geschäft, doch nimmt sie überhand, verändern sich die Methoden. Es geht nicht mehr nur darum, besser zu sein als andere, sondern es geht jetzt auch um den Arbeitsplatz, um die Existenz. Es geht nicht nur um die Karriere, sondern ums nackte Überleben. Und dieser Überlebenskampf im Job nimmt immer drastischere Formen an. Jedes Mittel ist recht, um sich zu halten – eine recht erfolgreiche Methode, der immer mehr Menschen zum Opfer fallen, ist das so genannte Mobbing.

Der Virus »Mobbing« – Psychoterror am Arbeitsplatz – verbreitet sich mit enormer Geschwindigkeit. Ehe es uns überhaupt bewusst wird, was los ist, was uns geschieht, werden wir schon längst gemobbt, stehen an erster Stelle auf der Abschussliste. Merken wir dies nicht rechtzeitig, dann sind wir aus dem Spiel, aus dem Job.

Mobbing – das ist für viele Menschen immer noch ein Mode-Wort, eine Erscheinung, die ihre Wurzeln eher in einer blühenden Fantasie als in der Realität des Arbeitsalltags hat. Umgekehrt ist es für denjenigen, der zum Mobbing-Opfer geworden ist: Hier übersteigt die Realität die schlimmsten Vorstellungen!

Mobbing, Bossing, Bullying — was bedeutet das überhaupt?

Den Begriff Mobbing haben wir aus dem Englischen übernommen. Ursprünglich wurde er bei uns benutzt, wenn man davon sprach, dass jemand attackiert, angegriffen, dass über jemanden hergefallen wird – abgeleitet von dem englischen Verb »to mob«. Der Pöbel, der Mob, fällt über das Opfer her: Menschen rotten sich zusammen mit dem Ziel, jemanden fertig zu machen. Lynchjustiz heißt mob law – was sehr zutreffend ist. Das Opfer (der/die Gemobbte) wird nämlich meist von mehreren Tätern (Kollegen/Kolleginnen) regelrecht gejagt und zur Strecke gebracht. Im Job ist das Ziel erreicht, wenn das Mobbing-Opfer die Waffen streckt, also kündigt, den Arbeitsplatz frei macht oder gekündigt wird.

Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz hat das Wort Mobbing im Zusammenhang mit aggressiven Verhaltensweisen bei Tieren verwendet. Aber ein Thema, über das die breite Öffentlichkeit spricht, ist es eigentlich erst in den letzten sieben Jahren geworden, vor allem seit der in Schweden lebende Arzt und Psychologe Heinz Leymann im Rahmen eines Forschungsprojekts über Stress am Arbeitsplatz auf bestimmte Mobbing-Strukturen aufmerksam wurde. Mobbing, das ist – anders ausgedrückt – Psychoterror, der sich nicht auf den Arbeitsplatz beschränkt. Allerdings ist Mobbing im Job am schlimmsten, weil es nicht nur psychische und physische Auswirkungen haben kann, sondern auch alle Lebensbereiche – also auch Privatleben, Freizeit, Familie – beeinträchtigt. Abgesehen davon, dass wir mehr Zeit im Job verbringen als anderswo, identifizieren wir uns mit unserem Beruf, leiten unsere soziale Stellung davon ab. Unser Ansehen, unser Stellenwert hängen eng mit der Arbeit zusammen. Das reduzierte Einkommen bei Kündigung bzw. Arbeitslosigkeit ist noch das kleinere Übel. Nicht mehr dazuzugehören, nicht mehr viel wert zu sein – ist weitaus schlimmer als das finanzielle Problem. Werden wir im Job gemobbt, dann ist nicht nur der Arbeitsplatz gefährdet, unsere gesamte Existenz ist betroffen. Dass durch Mobbing Existenzen zerstört und Menschen in den Selbstmord getrieben werden, ist keine Seltenheit. Mobbing ist also kein Kavaliersdelikt, ist keine Bagatelle – Mobbing kann tödlich sein für die Persönlichkeit, für die Karriere, Mobbing kann Familien in den Ruin treiben und alle Pläne für die Zukunft zerstören.

Mobbing – ein altes Problem?

Was also ist das, was hier mit so vernichtenden Worten beschrieben wird? Mobbing ist nur ein neues Wort für ein altes Problem, wenn-gleich dieses Problem in unserer heutigen Zeit einen wesentlich größeren Raum einnimmt als früher.

Mobbing hat viele unterschiedliche Ausdrucksformen, aber ein Ziel: die Konkurrenz auszuschalten. Und dabei erlauben sich manche Menschen fast alles. Das Fatale am Mobbing ist, dass Gemeinheiten hinter einer normalen, oft sogar freundlichen Fassade verborgen, die Angriffe selten direkt geführt werden und viele der Angriffe gar nicht richtig zu analysieren und folglich erst recht nicht abzuwehren sind. Bis das Opfer die Situation klar umreißen

kann, zur Gegenwehr ansetzt, ist es oft schon zu spät. Mobbing geschieht auf ausgesprochen unterschwellige Art und Weise. Es ist schwer zu erkennen, wo wirkliches Mobbing beginnt und was unter die alltägliche, leider fast normale Schikane fällt. Mobbing geschieht keineswegs in einem offenen Angriff. Das wäre ja noch zu meistern. Ein Wettstreit, ein Kampf mit fairen Mitteln gehört zum beruflichen Alltag. Aber für Mobbing gibt es keine Regeln und keine Grenzen, Mobbing geschieht in Form von Intrigen und systematischen Schikanen, als gezielter Angriff auf eine Person mit äußerst unfairen und unlauteren Mitteln. Erst ist es ganz harmlos, beginnt mit kleinen kritischen Bemerkungen, mit Sticheleien, mit unpassenden Späßen und endet oft recht schnell im Desaster.

Im deutschen Sprachraum hat sich das Wort Mobbing für dieses Phänomen durchgesetzt. Im englischen Sprachraum wird für die systematische Schikane gern auch der Begriff Bullying verwendet: Ein »bully« ist ein tyrannischer, brutaler Mensch. Auch von Bossing ist ab und zu die Rede. Dabei handelt es sich um die Schikane, die vom Boss ausgeht.

Vieles, was Tag für Tag in den Büros abläuft, könnte unter den Begriff Mobbing fallen, beispielsweise Täuschungsmanöver, das Vorenthalten von Informationen, Befehlston, Auflaufenlassen, Schikane, üble Nachrede, Intrigen ... So unfair solche Mittel auch sein mögen, nicht immer handelt es sich dabei um Mobbing. Einmal absichtlich einen falschen Besprechungstermin nennen, einmal die Unterlagen nicht vollständig weiterreichen mit dem Ziel, die Kollegin einmal so richtig zu ärgern – das ist noch nicht Mobbing. Das sind die ganz normalen Gemeinheiten des Arbeitsalltags. Mobbing steht immer im Zusammenhang mit Schikane unterschiedlichster Art, die mit System ausgeführt und über einen längeren Zeitraum praktiziert wird. Mobbing wirkt sich immer auf die sozialen Beziehungen aus. Wer gemobbt wird, dessen Selbstbild wird angekratzt, ja manchmal sogar ganz zerstört.

Stellen Sie sich vor, wenn Sie nach und nach den Glauben an sich selbst verlieren, immer mehr an Ihren Fähigkeiten zweifeln, welche Auswirkungen das nicht nur auf den Job, sondern auf Ihr Lebensgefühl ganz allgemein hat. Gerüchte sind eine beliebte Methode, jemanden fertig zu machen. Schlimm genug ist es, wenn nur

der Job betroffen ist. Aber oft machen Mobber nicht einmal Halt vor dem Privatleben. Da werden dann Storys über angebliche Seitensprünge des Partners oder über Rauschgiftkonsum des Youngsters verbreitet ... Kein Lebensbereich ist sicher vor den Gemeinheiten der Mobber.

Es ist wichtig, Mobbing vom ganz alltäglichen Wahnsinn im Arbeitsleben zu unterscheiden, bei dem sich jeder mal irgendwie Luft macht, die Tür knallt, den Kollegen angiftet, einfach ausflippt. Ärger, eine Beleidigung, ein Rüffel – das ist nicht Mobbing, solange es sich um Einzelfälle handelt.

Unter Mobbing verstehen wir:

systematische Schikane

- durch eine oder mehrere Personen
- über einen längeren Zeitraum
- mit dem Ziel, dem Gemobbten zu schaden, ihn auszugrenzen, zu diskriminieren, bis er den Arbeitsplatz verlässt oder verlassen muss

Probleme, Dispute, Hänseleien, Unhöflichkeit – das ist heute gang und gäbe. Wenn jedoch ein Konflikt eskaliert, wenn er von der sachlichen auf die persönliche Ebene transportiert wird – dann ist Vorsicht angesagt. Hieraus kann leicht ein Mobbing-Fall werden. Nicht mehr das ursächliche Problem steht im Mittelpunkt, sondern der Mensch. Er wird jetzt attackiert, ganz persönlich – ihm werden Fehler unterstellt, er wird beleidigt, belächelt oder beschimpft und vor allem wird er aus der Gemeinschaft ausgeschlossen. Der Konflikt spitzt sich zu, der Angreifer sucht Mitstreiter und die findet er meist recht schnell. Jetzt geht es darum, den anderen zu Fall zu bringen – gemeinsam und systematisch. Und schon sind wir mittendrin in einem typischen Mobbing-Verlauf. Der anfänglich gleichwertige Partner steht bald auf der Verliererseite, denn sein Gegner hat Anhänger um sich geschart. Einer gegen alle – das kann nicht gut gehen. Der Böse muss weg. Darüber sind sich bald alle einig und dafür tun sie alles. Am Schluss stehen sie als die Guten da, die sich um das Wohl der Firma sorgen. Nach ihrer Logik können sie deshalb mit sich zufrieden sein, wenn sie den Störenfried endlich losgeworden sind. Wenn sie dann noch richtig Glück haben, werden sie von Vorgesetzten sogar noch für dieses Verhalten gelobt!

Professor Leymann hat genau definiert, was unter den Begriff Mobbing fällt und hat dabei 45 Handlungen aufgeführt. Von Mobbing spricht er bei:

- Angriffen auf die Kommunikation
- Angriffen auf die sozialen Beziehungen
- Angriffen auf das soziale Ansehen
- Angriffen auf Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffen auf die Gesundheit

Fazit:

Mobbing ist systematische Schikane über einen längeren Zeitraum. Um Mobbing handelt es sich, wenn diese Schikane mindestens ein halbes Jahr dauert und mindestens einmal pro Woche vorkommt.

Mobbing und Frauen

Es lässt sich nicht leugnen: Frauen werden weitaus mehr gemobbt als Männer. In vielen Studien lesen wir, dass fast 70 % der Mobbing-Opfer Frauen sind, wobei wiederum angeführt wird, dass überwiegend Frauen zu diesem Thema befragt werden bzw. dass Studien über Mobbing-Forschung in Jobs durchgeführt würden, in denen mehr Frauen als Männer beschäftigt sind. Zudem gelten Frauen als interessierter als Männer, wenn es um die körperliche und seelische Gesundheit geht. Es fällt Frauen leichter zuzugeben, dass sie Schwächen und Probleme haben, dass sie einer Situation nicht immer gewachsen sind. Männer würden lieber draufgehen, als Schwächen einzugestehen, lieber treffen sie eine falsche Entscheidung nach der anderen, als zuzugeben, dass sie keine Ahnung von der Materie haben ...

Nach dem Motto »Glaube keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast« hören wir also den Einwand »Frauen geben Mobbing eher zu als Männer«. Doch dieses Argument überzeugt nicht ganz. Frauen werden schon einfach deshalb mehr gemobbt, weil sie überrepräsentiert in unteren Positionen sind und mehr Angriffsmöglichkeiten für Mobbing bieten. Will frau aber einen solchen »niederer« Platz verlassen, meldet sie Ansprüche auf Macht, auf eine bessere Position an, dann wird gemobbt, was nur geht. Und das, obwohl Frauen weiß Gott nicht das schwächere Geschlecht

sind oder weniger gut qualifiziert sind als die Herren der Schöpfung. Wenn sie dann auch noch dazu übergehen, ihre Ansprüche durchzusetzen, dann wird die (meist männliche) Konkurrenz aktiv. Zudem sind Frauen oft durch zusätzliche familiäre Aufgaben im Nachteil, weil sie nicht ausreichend Zeit und oft auch nicht (mehr) genügend Energie für die Auseinandersetzung mit harten Bandagen am Arbeitsplatz haben. Frauen agieren und reagieren anders als Männer, nehmen berufliche Attacken persönlich, können ihre Fähigkeiten nicht so gut verkaufen, suchen die Schuld zuerst bei sich, sind leise und vorsichtig, geben eher nach und möchten überall beliebt sein. All dies macht sie zu leichten Opfern für Mobber und Mobberinnen.

Mehrfachbelastung

»Endlich wieder intellektuell gefordert werden, endlich wieder Fachgespräche und nicht Babysprache«, freut sich Karin. Nach drei Jahren Babypause, in denen sie sich fachlich fit gehalten hat, brennt sie darauf sich wieder im Job zu bewähren. Sosehr sie den kleinen Maximilian liebt, ihren Beruf braucht sie unbedingt. Um die Veränderungen in dem großen Steuerberatungsbüro weiß sie, denn sie hat während der Auszeit Urlaubsvertretung gemacht, sodass sie nicht lange eingearbeitet oder auf den neuesten Stand der Dinge gebracht werden musste. Karin wollte wegen des Kleinen erst einmal noch nicht Vollzeit arbeiten. Ihre einstige Tätigkeit übernahm eine jüngere Kollegin XY. Karin sollte aber langfristig wieder ihren alten Arbeitsbereich, nämlich Betreuung der Großkunden, übernehmen. Karins Freude am ersten Arbeitstag erhielt einen Dämpfer, als sie die feindselige Haltung ihrer Kollegin XY zu spüren bekam. Karins Arbeitsplatz war belegt, er diente nämlich als Ablage für Akten der lieben Kollegin, der Telefonanschluss funktionierte noch nicht, an der Tür hing ein falsches Namensschild. Das war schon unerfreulich genug, aber schlimmer noch war die Kollegin XY, mit der sie den Raum teilen musste. Es war vereinbart, dass sie ihr die Unterlagen übergeben und sie über die Details informieren sollte. Frau XY hatte jedoch am ersten Tag gar keine Zeit für Karin — »leider« wie sie wenig überzeugend hinzufügte. Karin biss die Zähne zusammen, versuchte sich allein in die Akten einzuarbeiten, musste ins Nebenzimmer zum Telefonieren gehen. Nicht gerade berauschend – so stellte sie am Abend des ersten Arbeitstages fest. Vielleicht hat Frau

XY gerade Ärger, ist möglicherweise neidisch darauf dass Karin trotz Babypause eine verantwortungsvolle Aufgabe hat und zudem in der Firma beliebt ist. Das war wirklich ein Lichtblick: Die alten Kollegen und Kolleginnen schauten vorbei und boten an, Karin zu helfen. »Nur nicht gleich aufgeben«, versuchte sich Karin selbst aufzumuntern. Frau XY fand dann zwar mal etwas Zeit für eine oberflächliche Einarbeitung, doch stellte Karin fest, dass sie dabei offenbar wesentliche Einzelheiten vergessen hatte. Die Folgen bekam sie schnell zu spüren: verärgerte Anrufe der Kunden, ein unerquickliches Gespräch mit dem Chef.

Die Situation war nicht gerade angenehm, denn Karin blieb keine Zeit, den Ärger abzubauen oder sich zu erholen. Zu Hause warteten nämlich der Filius, ein überarbeiteter Partner und ein Haushalt, der sich langsam in ein Chaos zu verwandeln schien. Im Büro wurde es nicht besser. Karin wurde von Frau XY mehrmals gerüffelt, die Kritik fiel harsch aus und Karin hatte den Eindruck, dass Frau XY nicht mit ihr zusammenarbeiten wollte. Informationen über Gespräche und Anrufe, die während Karins Abwesenheit erfolgten, erhielt sie überhaupt nicht. So war sie peinlichen Situationen ausgesetzt, denn wer gibt schon gerne zu, dass er nicht informiert ist. Der Ärger weitete sich aus. Karins guter Ruf litt.

Sie ist nicht auf dem Laufenden, sie ist überfordert durch das Kind und kann sich nicht auf die Arbeit konzentrieren. Deshalb vergisst sie so viel, platzen Termine, was in dieser Branche fatal sein kann. Auch der Boss ist von Karin enttäuscht, hört er doch mehr und mehr Negatives über sie. Karin wird nervös und dadurch unterlaufen ihr dann tatsächlich Fehler. Sie geht zum Arzt, lässt sich Beruhigungspillen verschreiben — das aber macht sie nur apathisch. Von den Kollegen wird sie gemieden und öfters bekommt sie nun zu hören: »Lass das nur, ich mach diese Arbeit lieber selber, dann weiß ich wenigstens, dass alles ordentlich erledigt wird.« Kollegin XY hält jetzt die Kundenakten zurück und lässt Karin Ablage und Tipp-Arbeiten machen. Karin ist verzweifelt. Sie war topfit, war eine begehrte Expertin, die man mehrfach versuchte abzuwerben. Und nun ist Die zur Tippse degradiert fehlt gerade noch, dass sie Kaffee servieren soll.

»Wenn das meine berufliche Zukunft ist, dann lieber Kinder und Küche als Job«, dachte sie. Doch so schnell wollte sie nicht aufgeben. Sie sprach den Chef; Frau XY und all die Kollegen/Kolleginnen, deren Verhalten sich so verändert hatte, an. Manche zuckten nur mit

den Achseln, andere zeigten ein überhebliches Lächeln, eine richtige Antwort auf die Frage, was denn wirklich los sei, erhielt sie nicht. Je mehr sie sich bemühte, desto mehr stieß sie auf Schweigen, auf Ablehnung. Und die Fehler, die ihr nachgewiesen wurden, mehrten sich. Sie erhielt eine Abmahnung. Das reichte, Karin gab auf. Sie hatte keine Kraft für einen Kampf an allen Fronten: im Büro und zu Hause, denn der Frust in der Kanzlei hatte seine Auswirkungen bei Familie und Freunden. Der Ärger, den sie im Job runterschlucken musste, die Demütigungen und die Verletzungen nahm sie mit nach Hause. Der Kleine wurde angeschrien, der unschuldige Göttergatte mit Vorwürfen überhäuft, die Freunde wurden unwirsch abgewiesen. Das Familien- und Privatleben geriet aus den Fugen. Karin zog die Notbremse und kündigte. Da wurde Frau XY auf einmal freundlich. Sie hatte gewonnen, die vermeintliche Konkurrentin war ausgeschaltet.

Kampf um Karriere, Macht ...

Frauen und Macht — das scheinen immer noch Begriffe zu sein, die nicht zusammenpassen. Denn wie sonst wäre es zu erklären, dass selbst hoch qualifizierte Frauen Probleme mit Machtansprüchen bekommen. Solange sie den mächtigen Männern zuarbeiten, ist die Welt in Ordnung. Und viele Frauen begnügen sich auch heute noch mit dieser Rolle. Dennoch steigt die Zahl der Frauen, die sich nicht mehr in der zweiten und dritten Reihe halten lassen. Kaum setzen sie zum Sprung nach oben an, haben sie es nicht nur mit einem Gegner zu tun. Trotz der vielfältigen verbalen Beteuerungen der männlichen Chefs, dass es nur auf die Fähigkeiten ankomme, sieht es in der Praxis dann ganz anders aus. Da werden immer noch die Jungmanager bevorzugt. Die Argumente wie »Kinder kriegen, Ausfallzeiten ...« sind noch lange nicht ausgerottet, obwohl inzwischen klar bewiesen ist, dass frau sehr wohl ihre berufliche Karriere planen kann — mit oder ohne Kind. Alles eine Frage der Organisation. Frauen in den unterschiedlichsten Positionen strafen diese verstaubten Argumente Lügen.

Auch andere längst überholte Vorurteile sind in den Chefetagen noch sehr tief verankert. Frauen sind nicht belastungsfähig, sind an gewissen Tagen zickig und unberechenbar ... Frauen sind also immer noch das schwache Geschlecht, obwohl sie Flugzeuge steuern, zum Mond fliegen, Firmen aus den roten Zahlen holen, ja sogar

etablierte Parteien wieder konsolidieren, ihre »Frau« als Ingenieurin, Schreinerin oder bei der Bundeswehr stellen können? Die meisten Männer haben immer noch nicht ihre Machorolle abgelegt. Wie Machos wollen sie sich zwar schon benehmen dürfen, aber bezeichnen darf man dieses Verhalten natürlich nicht so. Dennoch ist es ist nicht aufzuhalten: Die Vorherrschaft der Männer in Führungspositionen geht langsam zu Ende. Das hat auch man(n) bemerkt. Umso mehr klammert er sich an seinen Posten, ist nicht bereit, der weiblichen Konkurrenz große Chancen einzuräumen. Und Männer wären nicht da, wo sie heute sind, hätten sie nicht in Jahrhunderten gelernt, dass gemeinsame (männliche) Interessen mehr verbinden als Kompetenz, dass Seilschaften oder Good-old-boys-Kontakte mehr wert sind als die besten Zeugnisse. Was also liegt näher, als sich noch enger zusammenzuschließen, um – wie einst bei den ehrwürdigen britischen Klubs – den Frauen keinen Zutritt zu gewähren. Nur geht es heute nicht mehr um die Zugehörigkeit zu noblen Herrenklubs, sondern es geht ums Ganze. So werden denn auch noch hemmende Tugenden wie Fairness, Höflichkeit abgelegt. Schnell entwickelt sich ein Feindbild – die Karrierefrau, die den Herren der Schöpfung an die Pfründe will – und schnell finden sich Abwehrteams bereit. Auch hier beginnt das dicht geflochtene Netzwerk zu greifen. Und damit sind wir auch schon beim Mobbing.

Frauen in so genannten »Männerberufen«

In Afrika und Asien werden seit Jahrhunderten auch schwerste körperliche Arbeiten von Frauen erledigt. Da sieht man ausgemergelte weibliche Gestalten die schweren Steine und Wasserbehälter schleppen oder die Felder bearbeiten. Bei uns, den Industrienationen, waren Frauen lange aus vielen Arbeitsbereichen ausgeschlossen, weil »zu schwach« ... Doch nach und nach haben sie auch Zugang zu den Berufssparten gefunden, die bisher nur Männern vorenthalten waren. So sind Polizistinnen keine Seltenheit mehr, auch bei der Bundeswehr haben sich die Frauen ein breiteres Einsatzgebiet erkämpft, nicht mehr nur im Sanitätsbereich, und bei den Musikern sind sie heute vertreten. Ingenieurinnen, Schreinerinnen oder Bus- oder U-Bahnfahrerinnen gehören zum normalen Arbeitsalltag. Langsam steigt auch die Zahl der weiblichen Führungskräfte und sogar in Politik, Religion und

Wissenschaft sehen wir immer häufiger hoch qualifizierte und motivierte Frauen, die frischen Wind in das Geschehen bringen.

Diese Veränderung geht nicht reibungslos vor sich, denn Frauen brechen sozusagen in einen von Männern dominierten Bereich ein. Sie haben möglicherweise andere Vorstellungen, die sie zu realisieren versuchen – damit stoßen sie in ein Wespennest. Veränderung ist meistens nicht besonders willkommen, denn das bedeutet Umdenken. Das aber ist anstrengend und beinhaltet die Gefahr von weiteren Veränderungen, die nicht immer auch automatisch auf Verbesserungen für die Herren der Schöpfung hinauslaufen. Was also liegt näher, Frauen, die ein eingefahrenes System ins Wanken bringen könnten, auszuschließen und sie möglichst sogar ganz aus dem Betrieb zu entfernen? An die Schlagzeilen, die die Selbstmorde zweier Polizistinnen in Berlin und München (1997 und 1998) machten, können Sie sich vielleicht noch erinnern. Es wurde diskutiert, recherchiert und dementiert. Damals wurde viel über Mobbing geschrieben. Gerade bei der Polizei, aber beispielsweise auch bei der Bundeswehr sind feste Gruppennormen vorgegeben – geschaffen von Männern für Männer. Frauen sind erst einmal Außenseiter in diesen Berufen und wenn sie sich nicht völlig einfügen können, dann dürfte ihnen der Job wohl nicht immer viel Freude machen. Die männlichen Kollegen geben vor, wie es zu laufen hat, nämlich so wie es immer lief und kein bisschen anders. Zudem kommt bei solchen Berufen ein weiterer Aspekt hinzu: die absolute Zuverlässigkeit. Es gibt Situationen, in denen es um Leben und Tod geht. Wer sich nicht auf seinen Partner oder seine Partnerin verlassen kann, der ist verloren. Frauen, die sich nicht voll integrieren (können), werden als Störenfriede angesehen. Eine gestörte Beziehung zwischen den Partnern, die aufeinander angewiesen sind, ist unerträglich. Was liegt näher, als den »Störfaktor« zu mobben? Läppischen Schreib-Kram erledigen lassen, für den sie nicht eingestellt wurden, sie nicht richtig informieren, sie absichtlich in die schlechtesten Schichten einteilen – der Möglichkeiten gibt es viele. Wenn frau sich nicht unterordnet – und die Männer sind nicht nur positionsmäßig, sondern auch zahlenmäßig überlegen –, anpasst und den Mund hält, steht sie ziemlich auf verlorenem Posten. Gedemütigt, lächerlich gemacht, ausgestoßen und schikaniert werden Frauen leicht in diesen Jobs. Offenbar sahen die beiden jungen Polizistinnen keinen

anderen Ausweg mehr, als sich das Leben zu nehmen. Interessant ist übrigens, dass ein Jahr später die Kolleginnen der Münchner Polizistin aus »freien Stücken« an die Presse gingen, um klarzustellen, dass in ihrer Dienststelle nicht gemobbt wird (Süddeutsche Zeitung vom 28. Januar 2000: »Polizistinnen nehmen Kollegen in Schutz – Vorwürfe der Frauenfeindlichkeit und Mobbing zurückgewiesen«).

Sexuelle Belästigung

Darunter verstehen wir nicht nur die eindeutigen Angebote, die plumpen Annäherungsversuche, verbale Anmache und körperliche Belästigung. Unter sexuelle Belästigung fällt auch, wenn das Bedürfnis einer Frau nach körperlicher Distanz übergangen wird, die Intimdistanz – das entspricht in etwa der Länge des ausgestreckten Armes– nicht gewahrt wird. Bekannt ist, dass Menschen aggressiv werden, wenn dieser Abstand nicht eingehalten wird. Sicher kennen Sie das Gefühl der Ohnmacht, das in einem hochsteigt, wenn im Kaufhaus, in der U-Bahn oder beim Einsteigen in den Flieger alle drängeln und Körperkontakt unvermeidlich erscheint. Der eine reagiert, indem er schimpft, der andere wehrt sich und fährt die Ellbogen aus, der dritte beschimpft den Hintermann ...

Wenn nun der Boss sich immer weit über die Schulter seiner sitzenden Sekretärin lehnt, um ihr eine Akte vorzulegen, fällt das unter den Begriff sexuelle Belästigung. Bei einem Sekretär würde er garantiert nicht einen solchen Körperkontakt suchen. Unverhohlene Blicke in den Ausschnitt oder auf die Beine gehen ebenfalls in diese Richtung.

Sexuelle Belästigung ist ein eigenständiges Problem. Es kommt aber im Zusammenhang mit Mobbing im Job häufiger vor. Dabei werden Anstarren, anzügliche Witze oder zufällige Berührungen, taxierende Blicke von den meisten Frauen noch nicht als sexuelle Belästigung eingestuft. Darunter fallen eher Bemerkungen über Privat- und Intimleben, Einladungen mit eindeutigen Absichten, Pornobilder sowie erzwungene sexuelle Handlungen. Exakte Grenzen können nicht gezogen werden, da das subjektive Empfinden eine große Rolle spielt. Eine andere Untersuchung hat übrigens die weit verbreitete Meinung widerlegt, dass Männern gar nicht bewusst sei, was Frauen als sexuelle Belästigung empfinden.

Männer und Frauen urteilen in etwa gleich, was unter diesen Begriff fällt. Fast möchte man es nicht glauben: Über zwei Drittel der Frauen werden alle paar Tage belästigt, davon knapp 3 % täglich! Und immerhin geben 72 % der Frauen an, zumindest einmal sexuell belästigt worden zu sein. Nicht unerwähnt bleiben soll die Tatsache, dass auch Männer sexuell belästigt werden, jedoch in weitaus geringerer Zahl.

Ursache für sexuelle Belästigung von Frauen liegt in den wenigsten Fällen bei der Befriedigung der Triebe als fast ausschließlich in der Ausübung von Macht – ein Ausdruck der Geschlechterhierarchie. Durch Beleidigung oder Angriff auf sexueller Ebene – meist ausgeführt von ganz normalen Männern in festen Partnerschaften – zeigt der Mann, wer (immer noch) das Sagen hat. Er weist die Frau in ihre Schranken, das patriarchalische Gefüge wird hier deutlich. Meist handelt es sich um Kollegen in gesicherter Position – seltener um Vorgesetzte –, die dem Betrieb schon lange angehören und einiges älter sind als die belästigten Frauen. Sexuelle Belästigung ist Demonstration von Macht und hat zum Ziel, die Frau einzuschüchtern und zu degradieren. Will eine Frau nach oben, will sie Karriere machen, Macht haben – dann erfolgt die Attacke unterhalb der Gürtellinie. Die Macht der Männchen!

Sexuelle Belästigung ist eine Form der Diskriminierung, ausgeübt von Männern, um Frauen klein zu halten, gefügig zu machen oder gar aus dem Job zu drängen.

Auch hier fühlt sich der Mobber oft nicht einmal schuldig. Die Schuld lässt sich nämlich aus Mobber-Sicht leicht der Frau in die Schuhe schieben: »Durch flotte Kleidung, lockeren Umgangston oder Selbstbewusstsein hat die Verführerin den Täter provoziert. Und wir wissen ja alle, dass man schwach und anfällig ist, ein Opfer seiner Triebe...« Das ist doch die gängige Einstellung – von Männern für Männer gemacht und gestützt durch die Erziehung der liebenden Mütter. Eine Einstellung, die ihre Wurzeln in unserem Verständnis für die Geschlechterrolle hat und an der maßgeblich die Mütter Verantwortung tragen.

Die Problematik bei sexueller Belästigung liegt darin, dass Frau oft nicht wagt, sich zur Wehr zu setzen, weil sie unsicher ist und sich geniert. Oft genug hat sie gehört und gelesen, wie mit Frauen umgegangen wird, die sich beschweren. Was sexuelle Belästigung ist

und was nicht, wird ja von den Männern bestimmt. Die Herren der Schöpfung definieren, was »nur« ein Scherz ist und was unter den Begriff der Beleidigung fällt. Einem Mann wird mehr Glauben geschenkt, meist hat frau auch keine Zeugen, die Sache wird heruntergespielt und er kann sogar mit viel Verständnis rechnen. Kennen wir nicht auch die Argumente wie »... sie hat das mit ihrer aufreizenden Kleidung ja auch provoziert«. Damit ist frau auch noch schuld. Die Kollegen distanzieren sich von ihr. Von der sexuellen Belästigung zu Mobbing ist es kein großer Schritt mehr. Somit ist frau nicht gerade in guter Position und zieht es oft vor, lieber freiwillig das Feld zu räumen.

Im Gegensatz zu den Männern, die von den eigenen Geschlechts-Genossen sexuell angegriffen werden, beispielsweise indem die Manneskraft angezweifelt oder Größenvergleiche des besten Stückes angestellt werden, werden Frauen fast ausschließlich von Männern – dabei wiederum mehr von Kollegen als von Vorgesetzten – belästigt. Besonders betroffen sind allein stehende junge Frauen in den unteren Positionen, speziell wenn sie noch nicht so lange in der Firma sind bzw. ihr Job ihnen noch nicht ganz sicher ist, wie bei Probezeit, Aushilfstätigkeit und dergleichen. Aber auch Frauen, die auf der Karriereleiter weiter oben stehen, sind nicht sicher vor sexueller Belästigung.

Franz, Leiter der Verkaufsabteilung, war nie mit seinen Assistenten zufrieden. Sie waren ihm zu lasch, zu ruhig, hatten zu wenig Biss. Erst recht nicht begeistert war er, als die Geschäftsleitung ihm eine junge Frau als neue Assistentin zuordnete. »Auch das noch – eine Frau«, dachte er entsetzt. Seine anfängliche Skepsis legte sich schnell, als er nämlich feststellte, dass Paulina mehr Schwung hatte als all die jungen Männer zuvor. »Alle Achtung — die Kleine ist nicht schlecht«, dachte er manchmal voller Bewunderung. Paulina räumte so richtig auf. Sie war Verkäuferin mit Leib und Seele. Und natürlich hatte sie nicht die Absicht, sich allzu lang mit einer Assistentenstelle zu begnügen. Sie wollte weiter, höher hinauf. Auch Franz war nicht dumm. Es dauerte nicht lange und er durchschaute Paulina, sah in ihrem Engagement nach kurzer Zeit nur noch verbissenen Ehrgeiz. Und das ärgerte ihn. »Was will sie eigentlich? Kaum hat sie einen Job, schon will sie hoch hinaus, glaubt, sie kann alles besser!« Obwohl es Paulina nicht auf seinen Posten abgesehen hatte, fühlte er sich persönlich und als Mann attackiert. Sie hatte

bei ihm keine Chance mehr. Da er sie fachlich nicht niedermachen konnte, begann er einen Kleinkrieg auf anderer Ebene. Paulina war immer gut gekleidet und sie setzte ihre Reize geschickt ein — schließlich waren die meisten ihrer Kunden Männer. Nicht dass sie zu tiefe Ausschnitte trug, die Röcke zu kurz oder das Make-up zu dick aufgetragen war. Das konnte niemand behaupten. Paulina sah einfach chic und attraktiv aus, war charmant, was ja kein Fehler ist— für Franz aber ein gefundenes Fressen! Bei Besprechungen machte er scheinbar witzige Bemerkungen wie »Die guten Verkaufszahlen hat sie wohl eher ihren kurzen Röcken als ihrer überzeugenden Argumentation zu verdanken«. Schallendes Gelächter ließ keinen Widerspruch von Paulina zu. Ein paar dieser Bemerkungen, geschickt bei den männlichen Kollegen angebracht, verfehlten nicht ihre Wirkung. Vieldeutige Blicke von jungen Mitarbeitern, zweideutige Bemerkungen von Kollegen, Getuschel hinter ihrem Rücken ... Gerade der spießigste aller Kollegen, mittelalterlich und Vater von drei Kindern, war der aktivste. Er nutzte jede Gelegenheit, Paulina nahe zu kommen – zu nahe! Ging sie aus der Tür, dann drängelte er hinein, in der engen Küche musste er unbedingt dann an den Kühlschrank, wenn sie am Spülbecken stand. Körperkontakt unvermeidlich. Er konnte nicht warten, bis sie ihre Tasse gespült hatte ... Er entwickelte ein besonderes Geschick, möglichst immer – unabsichtlich, versteht sich – ihre Brüste zu berühren. Allerdings war er nicht so plump, dafür seine Hände zu benutzen. Nein, er drehte sich abrupt um, wenn sie hinter ihm stand — seine Schultern streiften ihren Oberkörper rein zufällig. Paulina versuchte ihm auszuweichen, wo sie nur konnte.

Paulina war auf der Abschlusliste und wusste nicht einmal warum. Der Stein, einmal ins Rollen gebracht, war nicht mehr zu stoppen. Nach einem halben Jahr machte das Gerücht die Runde, Paulina hätte jede Nacht einen anderen Liebhaber im Bett. Selbst wenn dies ihr Wunsch gewesen wäre, hätte sie zu diesem Zeitpunkt gar keine Energie mehr dafür gehabt. Sie war nämlich fertig mit den Nerven, hatte jede Freude am Job und am Leben verloren. Das perfekte Äußere war nur noch Maske für eine verzweifelte, verunsicherte Frau. Aber sie wollte nicht aufgeben, schließlich hatte sie sich nichts vorzuwerfen.

Sie konnte keinen der Angreifer in ein ernsthaftes Gespräch über die

sich eskalierende Situation verwickeln. Wenn sie einen der Mitarbeiter alleine traf und versuchte das Thema anzuschneiden, stellte er sich einfach dumm, wusste gar nicht, wovon sie sprach. Auflaufenlassen ist eine bewährte Methode — funktioniert nicht nur bei Mobbing hervorragend. Die Kolleginnen beteiligten sich offenbar nicht an der Kampagne gegen Paulina, sie verhielten sich neutral, wollten sich nicht mit der männlichen Übermacht anlegen. Außerdem stand der Gedanke im Hintergrund: » Vielleicht bin ich dann die Nächste ...??«

Selbstdarstellung

Männer – das haben wir oft genug selbst erlebt -- sind die Meister der Selbstdarstellung. Mit der Muttermilch wurde ihnen eingegeben, dass sie es sind, die jede Aufgabe meistern, dass sie die Besten, die Größten und die Erfolgreichsten sind. Nur durch diese Fähigkeit konnten sie sich bis heute den Mythos des starken Geschlechts erhalten. Inzwischen haben die Frauen jedoch erkannt, dass die großen Worte ihrer Kollegen oft einer fundierten Basis entbehren und lediglich das Resultat jahrhundertalter Erziehungsmethoden und einer unglaublichen Fähigkeit, sich einen gewissen Ruf zu erhalten, sind. Bietet man einer Frau und einem Mann einen Posten an, für den beide gleich schlecht qualifiziert sind, so können Sie wetten, dass 95 % der Männer, ohne mit der Wimper zu zucken, diese Aufgabe annehmen – mit solchen oder ähnlichen Worten: »Das ist kein Problem für mich, das kann ich.« Bei den Frauen sind es höchstens 10 %, die sich auf diese »Show ist alles«-Tour den Job ergattern. Die restlichen 90 % stimmen eher zögerlich zu mit Sätzen wie »Ich müsste diese oder jene Fähigkeiten noch vervollkommen, eigentlich habe ich schon die Voraussetzungen dafür, aber ...«. So bleibt Frau karrieremäßig auf der langsamen Spur. Aber nicht nur das. Zwar wissen viele Frauen, dass Selbstdarstellung zum Geschäft gehört, aber das Praktizieren fällt vielen noch schwer. Sie hat auch auf diesem Gebiet gute Chancen, zum Mobbing-Opfer zu werden.

Bettina ist hoch qualifiziert, hat exzellente Abschlusszeugnisse und arbeitet fleißig. »Jeder kann das sehen, warum soll ich dazu große Worte machen« — das ist ihre Einstellung. Sie vergisst dabei, dass Klappern zum Handwerk gehört. Das lehnt sie ab. Sie weiß, was sie

kann — und das reicht ihr. Für sie persönlich mag das wohl genug sein, aber es reicht nicht für die Karriere, denn weiterkommt, wer einen Namen, einen guten Ruf hat — der eilt nämlich den Leistungen voran.

Wie viele Mitarbeiter werden eingestellt, weil sie sich gut verkaufen können? Dass sie lediglich Schaumschläger sind, das stellt sich erst später heraus — aber da sitzen sie schon in den guten Jobs. Und jemanden loszuwerden ist nicht ganz so einfach — das wissen wir alle.

Kommen wir zurück zu Bettina. Ihre »Ich habe es nicht nötig über meine Fähigkeiten zu sprechen«-Einstellung macht sie nicht gerade beliebt bei den anderen. Eingebildet und arrogant — so wird sie gern charakterisiert. Auch damit könnte sie noch leben, zumal man ihr dies ja nicht direkt ins Gesicht sagt. Unterschwellige Bemerkungen will sie nicht wahrnehmen. Der Firma geht es nicht gut, es gibt einen Wechsel in der Firmenleitung. Die Mitarbeiter bemühen sich um eine gute Selbstdarstellung beim neuen Boss. Bettina bleibt sich selbst treu, hat ja nicht nötig, auf ihre Leistungen zu verweisen. »Sollen die anderen sich doch ruhig profilieren. Ein Profi braucht das nicht.« Auch als Gerüchte laut werden, dass die Firma umstrukturiert, die Mitarbeiterzahl reduziert werden soll, tangiert sie das nicht besonders. Das Arbeitsklima verändert sich, denn jetzt geht es um die berufliche Zukunft, den Job, die Existenz. Der Ton unter den Mitarbeitern ist nicht mehr so freundlich wie früher und bald ist jeder ein Einzelkämpfer, der misstrauisch beäugt, was im Kollegen-Kreis vor sich geht. Bettina ist die Erste, die das deutlich zu spüren bekommt. »Sie haben nicht so viel zu tun, deshalb können Sie diese Arbeit noch miterledigen«, heißt es immer häufiger. Bettina hat ein volles Arbeitspensum zu bewältigen, doch sie stöhnt nicht vor Überlastung, wie es die anderen tun, die keineswegs mehr Arbeit zu erledigen haben als Bettina. Doch nun ändert sich alles: Der neue Boss gibt Aufträge an die Kollegen, auch wenn es Bettinas Fachgebiet betrifft; er wendet sich an diese und nicht an Bettina, wenn er Fragen hat. Zu Besprechungen wird sie immer weniger hinzugezogen. »Sie brauchen nicht kommen, Sie haben ja so viel zu tun«, heißt es nun. Bettina fühlt sich aus der Betriebsgemeinschaft ausgestoßen, abserviert, was ihren Arbeitsbereich betrifft. Die Kollegen reden über sie. Immer häufiger wird sie attackiert. Sie wird nicht für voll genom-

men, man unterbricht sie oder lässt sie einfach stehen – mitten im Satz. Dann wird sie abqualifiziert, ihr Tätigkeitsbereich reduziert. Sie fährt aus der Haut, was lediglich viel sagende Blicke bei den Kollegen und Kolleginnen hervorruft. Sie kommt ins Sekretariat und hört nur noch ihren Kollegen sagen: »Nein, Bettina macht das nicht, das kann sie auch gar nicht. Das habe immer ich gemacht.« Sie glaubt ihren Ohren nicht zu trauen, sprach der liebe Kollege doch von dem Projekt, das sie nun schon seit einem Jahr betreut! Fälle wie diese häufen sich. Bettina bekommt nur noch zu hören, wofür sie nicht zuständig sei, obwohl es ihr Aufgaben-Gebiet betrifft. Als Ausgleich bekommt sie immer mehr Arbeiten zugeteilt, die weit unter ihrer Qualifikation liegen. Schlichtweg eine Degradierung. Manche Unterlagen erhält sie zurück mit dem Vermerk, noch eine andere Lösung zu erarbeiten. Das hat sie noch nie erlebt. Ihre Vorschläge waren bisher immer okay, zudem hat sie von sich aus Alternativen angeboten, wo immer das möglich war. Und jetzt soll plötzlich so viel falsch sein. Sie wird unsicher, braucht länger für die Arbeit. Zweifel quälen sie: Entspricht sie nicht mehr den neuen Anforderungen? Macht sie wirklich so viele Fehler?

Dann kommt der nächste Schritt. Sie wird aus Ihrem Büro ausquartiert, erhält einen kleinen, kahlen Raum im Nebengebäude. Für jede Kleinigkeit muss sie aus dem Haus, denn die Kollegen bringen und holen nichts. Bettina geht zum Boss, der ihr zwar freundlich zuhört, aber sie nicht ernst nimmt. Er hat andere Sorgen, Bettina ist für ihn nicht wichtig, er kennt sie ja kaum. Viel besser kennt er die Mitarbeiter, die sich ins rechte Licht gesetzt haben, die für die Firma wichtig sind. Er verspricht ihr aber dennoch, sich um ihr Problem zu kümmern — bei diesen Worten bleibt es. Bettina fühlt sich isoliert, allein gelassen auf weiter Flur. Sie ist zutiefst getroffen. Sie hat den Kollegen doch nichts getan. Warum wird sie ausgestoßen – aus dem Team und sicher bald aus der Firma. Sie fühlt sich wie ein Versager, obwohl sie ihre Arbeit immer gut gemacht hat. Die Angst, den Job zu verlieren, wird größer. Sie kann sich nicht mehr richtig konzentrieren, hat keinen Appetit mehr. Dafür hat sie angefangen zu rauchen. Bettina wird dürr, blass und nervös. Das fällt auf »Du bist nicht belastbar, siehst schlecht aus. Die Arbeit scheint zu viel für dich ...o, heißt es jetzt. Sie kann kaum noch schlafen. In immer wiederkehrenden Alpträumen verwandeln sich die Kollegen/Kolleginnen zu einer dunklen Wand, die immer größer wird und von der sie sich

bedroht fühlt. Sie greift zu Schlaftabletten. Nun macht sie Fehler, wird abgemahnt. Der Termin, an dem die Neuorganisation der Firma bekannt gegeben werden soll, rückt näher. Bettina bricht vor dem Termin zusammen. Nervenzusammenbruch wegen Überlastung, heißt es zuerst. Im Gespräch mit einem Psychologen wird klar, dass diese so genannte Überlastung das Resultat einer Mobbing-Kampagne ist. Auslöser: falsche Bescheidenheit in puncto Selbstdarstellung.

Sich und seine Fähigkeiten nicht im rechten Licht darstellen zu können ist eine typisch weibliche Verhaltensweise. Früher einmal galt Bescheidenheit als eine Tugend. Aber nicht einmal mehr im Privatleben bringt uns Bescheidenheit etwas, und erst recht nicht im Job. Auch da sind uns die Herren der Schöpfung weit überlegen. Hören wir ihnen doch einmal zu, wie sie sich darstellen und sehen wir dann, was sie wirklich leisten. Ohne Worte geht nichts. Sie können das tollste Produkt haben, wenn Sie die Vorzüge nicht ins rechte Licht rücken können, dann werden Sie auf Ihrem Superprodukt sitzen bleiben. Die Werbung lebt von Worten und Bildern, lässt Illusionen entstehen und erweckt Hoffnungen. Letztlich ist jeder von uns sein eigener Werbemanager. Und da können wir von den Männern viel lernen.

Können und Leistung richtig darstellen!

Tun Sie Gutes und sprechen Sie darüber! Das gilt im Job wie im Privatleben, denn wir verkaufen unsere Fähigkeiten: egal ob wir als Architektin unsere Entwürfe erläutern, als Friseurin die Fähigkeit, das Beste aus schwierigen Haaren zu machen, als Werbeassistentin unsere Strategien oder im Geschäft Juwelen oder Dessous verkaufen. Wer glaubt, es nicht nötig zu haben, sich optimal darzustellen, wird gar nicht richtig beachtet. Warum, glauben Sie, sind Löwen für ihr Imponiergehabe bekannt? Warum schlägt der Pfau sein überdimensionales Rad? Warum pumpt sich der Frosch auf, wenn Konkurrenz in Sicht ist? Alles nur, um auf sich aufmerksam zu machen, um zu zeigen, ich bin stark und mächtig, bin der Richtige, um für Nachwuchs — den Fortbestand der Rasse — zu sorgen. Viel anders läuft es beim Menschen auch nicht ab. Und schauen wir in die Betriebe, dann sehen wir das Imponiergehabe. »Ich bin der Beste, der Klügste, der Intelligenteste« — das hat Klein Hänschen bereits mit der Muttermilch aufgenommen.

Selbst wenn er nicht der Beste ist, so glaubt er es wenigstens und das kommt über, kommt an beim Boss, beim Kunden, beim Mitarbeiter.

Klein Anne hat eine andere Erfahrung aus ihrer Kindheit, die ihr Verhalten prägt. Sie wurde nämlich zurechtgewiesen, sobald sie sagte: »Das kann ich besser.« Mit »Gib nicht so an, sei nicht so vorlaut, übertreib nicht so« wurde sie von den Eltern niedergemacht. Das ist ihr in Fleisch und Blut übergegangen. Mit solchen und ähnlichen Erfahrungen sind viele Frauen groß geworden. Deshalb sind sie auch heute noch bescheiden und zurückhaltend, arbeiten sich auf für andere — Göttergatten inklusive —, sehen neidvoll zu, wie die Kollegen, auch nicht besser qualifiziert, dafür aber männlich, mit großen Sprüchen auf der Überholspur an ihnen vorbeiflitzen. Klappern gehört zum Handwerk. Wer das nicht tut, könnte leicht gemobbt werden!

Ist Mobbing eine Modeerscheinung?

Wer Mobbing noch nicht selbst oder in seinem Umfeld direkt erlebt hat, mag diese Frage locker mit Ja beantworten. »Früher gab es auch Ärger bei der Arbeit. früher wurde der eine oder andere Kollege auch ausgegrenzt, man hat versucht, ihm oder ihr die Arbeit so richtig schwer zu machen. Aber früher brauchten wir keinen Extranamen für diese Verhaltensweise« - so und ähnlich wird argumentiert. »So etwas gab es immer und wird es immer geben, nur haben wir es nicht so hochgespielt wie heute. Intrigen. Lügen, Machtkämpfe, Hinterhältigkeiten bei der Arbeit — das ist so alt wie die Menschheit. Was soll also neu sein? Lediglich die Bezeichnung Mobbing ist neu und der Rummel, der darum gemacht wird.« So kann nur sprechen, wer das Glück hatte, bisher vom Mobbing verschont geblieben zu sein.

Mobbing ist keine Mode, die kommt und wieder geht, vielleicht in abgeänderter Form ein paar Jahre später wieder auftaucht -- wie wir das aus der Bekleidungs- oder Kosmetikindustrie kennen. Denken wir doch nur an die Miniröcke, die Maxiröcke, den Natur-Look oder die grelle Schminke. Wie oft haben wir solche Trends schon erlebt. Einmal »in« — dann wieder »megaout«! Mobbing allerdings wird nicht verschwinden, wie es gekommen ist, um dann

irgendwann mal wieder »in Mode« zu kommen. Mobbing — so ist zu befürchten — wird sich sogar noch mehr ausbreiten, wird immer mehr Firmen und Betriebe befallen, immer mehr Frauen werden Mobbing zum Opfer fallen, denn Entwarnung im wirtschaftlichen Bereich ist nicht angesagt.

Wenn der Begriff Mobbing für die systematische Schikane, die Ausgrenzung und Diskriminierung verwendet wird, ist es kein Modewort. Muss das Wort aber für jeden Ärger im Job herhalten, dann kann es sich durchaus zu einem Modewort mit wenig Inhalt entwickeln und wird dann zu einem verwaschenen Begriff.

Konflikt = Mobbing?

Ärger, Missverständnisse, Streit und böse Worte — das gibt es immer mal im Job. Das ist ganz normal. Stress, Überlastung, Zeitdruck, aber auch schlechte Laune, Krach zu Hause — all das hat auf die eine oder andere Weise Auswirkungen im Büro. Es erscheint deshalb manchmal schwierig, Mobbing von einem normalen Arbeitskonflikt zu unterscheiden, vor allem da das Wort Mobbing immer häufiger für jede Art von Problemen herhalten muss. Wo also hört der Konflikt auf, wo fängt Mobbing an?

Helga ist sauer»Jeden Tag der gleiche Ärger«, schimpft sie, wenn sie vom Büro nach Hause kommt. »Ich habe bald keine Lust mehr; diesen Affenzirkus mitzumachen!« Der neue Boss; ein Yuppie-Typ, ohne viel Erfahrung, dafür mit umso mehr Selbstbewusstsein ausgestattet, will den eingefahrenen Betrieb verändern, und zwar »avanti« — wie er so gern sagt. Als Chefsekretärin kriegst Helga am meisten von der Umstrukturierung ab. Nichts ist mehr so, wie es war, aber das will keiner glauben. Wenn der Abteilungsleiter nicht sofort einen Termin beim Boss bekommt — so wie es bisher üblich war —, dann gibt er Helga die Schuld, unterstellt ihr, dass sie die Dringlichkeit seines Anliegens nicht erkennt bzw. ihn nicht so fort am Telefon zum Boss durchstellt. Was der Abteilungsleiter nicht weiß und auch nicht glauben möchte, sooft Helga ihm das auch sagen mag, ist die Tatsache, dass neue Zeiten im Betrieb angebrochen sind, kurzfristige Termine nicht erwünscht und somit nicht mehr möglich sind. So hat es der Neue bestimmt. Auch die gesamte Eingangspost muss Jetzt

über den Boss laufen, dann erst darf sie verteilt werden. Natürlich sind die Mitarbeiter verärgert, bedeutet es nicht nur eine Verzögerung der dringenden Arbeiten, sondern auch eine Beschränkung ihrer Handlungsfreiheit. Jetzt ist nämlich jeder Brief mit einem Vermerk — höchstpersönlich vom Boss — versehen, was zu tun ist. Dabei macht er keinen Unterschied, ob es sich um Routinevorgänge handelt oder ob es wirklich wichtige Fragen sind, die früher in gemeinsamen Gesprächen mit dem Boss erörtert wurden. Die Mitarbeiter fühlen sich gegängelt, eingeschränkt in ihren Kompetenzen. Jetzt funktioniert alles auf Befehl von oben, Teamgeist ist nicht mehr gefragt. Dieser veränderte Informationsfluss, die neue Arbeitsweise und die damit verbundenen Konsequenzen bewirken, dass viele der Kollegen und Kolleginnen auch auf Helga verärgert sind, denn sie ist es, die als Puffer zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern alles abfangen muss — zwangsläufig. Alle erwarten von ihr mit größter Selbstverständlichkeit, dass sie sich für die Belange der Kollegen und Kolleginnen einsetzt, was den Vorteil hat, dass sich keiner von der Belegschaft selbst beim Big Boss unbeliebt macht! So muss sie sich immer häufiger Bemerkungen anhören, dass sie sich so verändert hat, seit der alte Firmenchef weg ist.

Auf der anderen Seite steht der Junior, dem es an Erfahrung mangelt und noch mehr an Gespür dafür, wie er mit Mitarbeitern umgehen sollte. Dieses Manko macht er wett, indem er besonders forsch auftritt und Gesprächen ausweicht, wo er kann, um seine fachlichen Mängel zu verbergen. So versucht er sich durch starre Vorgaben zu profilieren und an Autorität zu gewinnen. Helga ist immer die Erste, an der er seine Unfähigkeit in Form von Kritik auslässt. Sie ist schuld daran, dass die Mitarbeiter immer unleidlicher werden, sich nicht mehr für die Firma engagieren, denn sie — Helga — bringt eine Einstellung nicht richtig rüber. »Sie findet nicht die passenden Worte, kann nicht mit Menschen umgehen« — so sagt der Boss jetzt.

Helga fühlt sich von allen Seiten zu Unrecht angegriffen. Sie, die einmal so beliebt war und mit den Kollegen/Kolleginnen so gut auskam, die bekannt für ihre fein fühle Art war, sie soll jetzt das Monster sein. Keiner versteht Helga und auch Helga versteht nicht mehr, was hier vorgeht. Das schlechte Arbeitsklima schlägt ihr auf den Magen, sie hat keine Freude mehr am Job und denkt immer häufiger daran, sich eine andere Stelle zu suchen. Helga fühlt sich angegriffen, ausgestoßen — Helga fühlt sich gemobbt.

Auch Hanna, ebenfalls Chefsekretärin, fühlt sich gemobbt. Zu ihren Aufgaben gehörte es seit Jahren, die neuen Abteilungssekretärinnen einzuarbeiten. So sah sie in der attraktiven, ein wenig vor-lauten Silvia nichts weiter als eine Mitarbeiterin, die wie alle anderen Neulinge auf die Firmenlinie gebracht werden sollte. Silvia war intelligent und begriff schnell. Sie begriff allerdings auch schnell, dass der Job einer Chefsekretärin sehr viel interessanter und natürlich auch besser bezahlt war als der einer Abteilungssekretärin. Kaum hatte Silvia ihre Arbeit und ihre Abteilung im Griff, da ging es los.

»Irgendwie funktioniert es mit dieser Abteilung nicht mehr so richtig«, dachte Hanna nach einiger Zeit. Die Unterlagen erhält sie oftmals nicht vollständig und immer häufiger in letzter Minute. So passierte es auf der letzten wichtigen Sitzung, dass der Vertragsentwurf — Hauptgesprächspunkt — nicht in der Mappe enthalten war. Natürlich war ihr Chef wütend, nahm sich den Abteilungsleiter vor, der im Brustton der Überzeugung berichtete, dass der Vertrag in den Unterlagen war, die er selbst Hanna gegeben hatte. Bei der Überprüfung stellte sich heraus, dass nicht er die Unterlagen überbrachte, sondern Silvia, seine Sekretärin. Sie hatte selbstverständlich nichts aus der Mappe genommen. Folglich — so hieß es — konnte ja nur Hanna das Dokument verschlampt haben. Hanna war sprachlos — im wahrsten Sinn des Wortes. Sie brachte keinen Ton heraus. Das war ja unglaublich. Aber es blieb nicht dabei. Mal wurde eine Information nicht weitergegeben, mal ein falscher Besprechungstermin genannt. Der Boss saß allein im Zimmer; das Gespräch hatte bereits am Vortag stattgefunden. Hanna hatte sich geirrt — so hieß es dann. Hanna wehrte sich, beteuerte, dass sie nicht informiert wurde. Anfangs glaubte ihr der Boss noch, kannte er sie doch schon so lange als zuverlässige Mitarbeiterin. Aber solche und ähnliche Situationen häuften sich. Zudem hatte Hanna immer häufiger das Gefühl, dass hinter ihrem Rücken über sie getuschelt wurde. Bei der Zusammenarbeit mit den anderen Mitarbeitern schlichen sich ähnliche Fehler ein. Sie wurde misstrauisch, die netten Worte der Kollegin Silvia hatten einen unechten Klang. Auffällig war Silvias Hilfsbereitschaft. Sie bot ihre Unterstützung an, wann immer Überstunden für Hanna anfielen. Anfangs fühlte sich Hanna sogar etwas geschmeichelt, nahm die Entlastung gern an. Geschickt konnte Silvia so einen guten persönlichen Kontakt zum Big Boss aufbauen nicht ohne Hintergedanken.

Erst nachdem sich die Irrtümer, Missgeschicke und ähnliche Pannen häuften, nahm Hanna Silvias Unterstützung nicht mehr in Anspruch. Ihr einst so gutes Verhältnis zu ihrem Chef hatte sich gravierend verändert. Sie spürte sein Misstrauen und bemerkte, dass er sie nicht mehr über alles informierte — so wie er es früher getan hatte. Hanna fühlte sich ausgebootet, fühlte sich nicht mehr wohl in ihrem Job. Am schlimmsten aber war für sie, dass sie sich unfähig zum Handeln fühlte. Es gab ja keine direkte Angriffsfläche jeder den sie befragte, wick aus und sie kam sich richtig blöd vor.

Nachdem sie ihre Urlaubsplanung mit ihrer Kollegin XY, die immer ihre Vertretung gemacht hatte, bereits abgesprochen hatte, teilte ihr der Chef mit, dass Silvia diesmal die Vertretung übernehmen würde. Hanna war platt — ausgerechnet Silvia! Aber was konnte sie tun? Sie nahm sich ein Herz und fragte ihren Chef nach dem Grund für diese Regelung. »Silvia ist eine sehr fähige Mitarbeiterin, die ruhig aufgebaut werden kann« bekam sie zu hören. Sollte das heißen, dass Silvia die künftige Chefsekretärin würde? Hanna konnte die ganze Nacht kein Auge zu machen. Das also war der Grund. Silvia wollte ihren Job! Und sie war auf dem besten Weg, dieses Ziel zu erreichen.

Wer wird gemobbt?

Helga oder Hanna? Oder beide? Ein Konflikt ist nicht gleich Mobbing. Mit Konflikten leben wir alle jeden Tag, Konflikte gehören zum Leben sowohl im privaten wie auch im geschäftlichen Bereich. Mobbing geht weit über einen Konflikt hinaus. Mobbing ist ein schleichender destruktiver Prozess, der aktiv betrieben wird und sich über Wochen, Monate und manchmal sogar Jahre hinzieht. Laut IG Metall wird ein Mobbing-Opfer durchschnittlich 15 Monate systematisch terrorisiert. Wenn der Kollege Sie also einmal dumm anredet, können Sie das als Auswirkung von Stress, schlechtem Schlaf, von Arger mit dem Boss oder der Angetrauten oder schlichtweg als schlechtes Benehmen sehen. Wenn der Kollege Sie allerdings über Wochen hinweg häufig dumm anredet, wenn er vielleicht sogar vor anderen Sie als unfähig oder blöd hinstellt, dann kommen wir Mobbing schon etwas näher. Dann lässt sich ein System erkennen!

Christine liebt das Wort Mobbing. Sie empfindet sich gemobbt, weil nicht sie die Assistentenstelle in ihrer Firma bekommen hat, sondern ein junger Mann für diesen Posten eingestellt wurde. Sie fühlte sich überhaupt nicht richtig verstanden in ihrer Firma, fühlte sich übergangen, ausgeschlossen. Darauf angesprochen, konnte sie jedoch lediglich auf ihr vages Gefühl verweisen, Fakten konnte sie nicht nennen. Häufig fielen Bemerkungen wie »Die haben mich nicht aufgefordert, zum Essen mitzukommen; die kommen nie zu mir ins Zimmer für ein Schwätzchen; ich werde nicht einmal zum Geburtstagsumtrunk eingeladen ... « . Dass der neue Mitarbeiter über Auslandserfahrung verfügte, die ihr fehlte, erwähnte sie nicht, lieber erzählte sie überall, dass er den Job nur deshalb bekommen habe, weil er ein Mann sei!

Christine wechselte die Firma und konnte sich dabei sowohl job-mäßig wie auch finanziell verbessern. Doch anstatt sich darüber zu freuen, klagte sie nun über das kleine Zimmer; das ihr zugewiesen wurde. Später musste sie diesen Raum mit ihrer Sekretärin teilen. Schon fühlte Christine sich wieder gemobbt. Auch ihre Gehaltsverhandlungen waren nicht vom Erfolg gekrönt. »Das liegt nur daran, dass ich eine Frau bin und nicht ernst genommen werde«, gibt sie schon wieder den Chefs die Schuld. Auch in dieser Firma fühlt sich Christine gemobbt und zieht als Problemlösung wieder die Flucht vor — sie sucht eine neue Stelle. Selbsterkenntnis wäre der bessere und erfolgreichere Weg. Christine wird nicht gemobbt, und schon gar nicht, weil sie eine Frau ist. Im ersten Fall war der neue Mann besser qualifiziert als sie und vielleicht konnte er sich und seine Fähigkeiten besser verkaufen als Christine. In der nächsten Firma hat sie von vornherein Konditionen akzeptiert — oder akzeptieren müssen —, die ihr nicht zusagten. Das hat mit Mobbing nichts zu tun. Aber Christine zieht es vor, sich in die bequeme Weibchenrolle zu begeben. Anstatt sich mit einer unbequemen Realität auseinander zu setzen, anstatt zu kämpfen, bemitleidet sie sich selbst, anstatt zu lernen, sich besser darzustellen, Kontakte mit Kollegen/Kolleginnen mehr zu pflegen, ist sie beleidigt und zieht sich zurück.

Richtig ist dennoch: Frauen werden weit mehr gemobbt als Männer. Aber sicher nicht, weil sie schwächer, dümmer oder weniger qualifiziert sind als die Herren der Schöpfung, sondern weil sie mehr emotional agieren und reagieren, weil sie oft nicht so durchsetzungsfähig sind (Doppelbelastung/Nerven!), sich nicht optimal

verkaufen können. Weil sie lieber in Selbstmitleid flüchten (siehe Christine), als zu lernen, sich zu behaupten in einer Berufswelt, die immer noch von den ungeschriebenen Gesetzen der Männer bestimmt wird.

Aber es gibt auch die Frauen, die es mit den Männern aufnehmen können — und es auch tun. Was aber passiert mit ihnen? Sie werden gerade deswegen gemobbt, denn sie sind nun wirklich eine ernsthafte Konkurrenz, die mit unlauteren Mitteln bekämpft wird. Sie sehen, frau hat es nicht leicht. Aber nehmen wir dies als eine Herausforderung, an der wir wachsen können, sehen wir darin eine Auseinandersetzung, die wir gewinnen können.

Auslöser für Mobbing ist meistens ein Konflikt, der nicht rechtzeitig behoben wird, sich über eine längere Zeit hinzieht und dabei eskaliert. Es geht bald nicht mehr um die Sache, sondern um die Person. Mit System wird dann der Ausschluss aus der Firma oder der Abteilung betrieben.

Wo gibt es Mobbing?

Gemobbt wird nicht nur bei der Arbeit, nicht nur unter Erwachsenen. Es fängt schon in der Schule an. Eine Schülerin, die besonders beliebt ist, ist der grauen Maus ein Dorn im Auge. Die Maus ist schlau. Sie kann nichts gegen die strahlende Prinzessin ausrichten, das weiß sie genau. Aber Beliebtheit von unten aushöhlen, dazu sind Mäuse geradezu geschaffen. Ein kleines fieses Gerücht über die Prinzessin, hier eine Lüge, dort eine andere — und gemeinsam mit Mäuse-Sympathisanten wird alles über die Prinzessin ausspioniert und gespickt mit kleinen Gemeinheiten als großes Geheimnis unter dem Siegel der Verschwiegenheit verbreitet. Der Funke in der Klasse, geschickt gezündet, entwickelt sich langsam, aber sicher. Immer mehr Mädchen lauschen gierig den Gerüchten, die über die Prinzessin ausgestreut werden. Die Prinzessin hatte bisher immer Glück mit ihren Freundinnen und war deshalb völlig arglos. Eine dumme Frage, ein kleiner Zweifel — das beachtet sie gar nicht richtig. Aber dann kommt es dicker. Sie wird ausgeschlossen, steht vor verschlossener Tür, wo sie doch zur Geburtstagsfeier eingeladen ist; sie sieht die anderen im Schwimmbad zusammensitzen. Sie wurde von dem Treffen gar nicht informiert. Sie hört die einstigen Freundinnen tuscheln,

wenn sie vorbeikommt. Plötzlich — so scheint es ihr — steht sie mutterseelenallein da. Und niemanden kümmern ihre Tränen. Aus der strahlenden Prinzessin ist ein hässliches Aschenputtel geworden ...

Mobbing in der Schule ist kein Einzelfall mehr. Die Universität München hat im Internet einen Mobbing-Zirkel ins Leben gerufen (Anschrift siehe Seite 202), um einerseits gemobbten Schülern zu helfen und andererseits Erzieher und Eltern für dieses Problem zu sensibilisieren und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. So erschreckend es ist, aber unsere Kleinen wachsen in einem Umfeld auf, in dem schon früh die Ellbogen gespitzt werden, das Intrigieren von der Pieke auf gelernt wird. Von klein auf trainiert, kann das Kind sich später im Arbeitsleben erfolgreich als Mobber profilieren. Eine beunruhigende Zukunft, die vor uns — und vor allem vor der nächsten Generation liegt.

Mobbing ist nicht nur auf den Arbeitsbereich beschränkt. Auch im Privatleben gibt es erschreckende Fälle dieser Art von Terror. Da werden Mieter Nacht für Nacht mit anonymen Anrufen erschreckt, das Auto zerkratzt, nicht bestellte Ware geliefert ... nur um sie aus der Wohnung zu jagen. Da werden Frauen von verschmähten Liebhabern verfolgt und beschuldigt, geliehenes Geld nicht zurückbezahlt zu haben oder lesbisch zu sein.

Mobbing in allen Lebensbereichen

Im Berufsleben ist Mobbing praktisch überall anzutreffen — nicht nur da, wo die Jobs rar sind, wo Karriere gemacht wird, wo Posten eingespart. Firmen zusammengelegt, aufgekauft oder neu strukturiert werden. Mobbing gibt es bei Behörden, in großen und kleinen Firmen, bei Freiberuflern und Selbstständigen, in der Chefetage ebenso wie in der Buchhaltung. Überall wo die Konkurrenz lauert, ist Mobbing nicht fern. Die Frage, ob manche Branchen mehr von Mobbing betroffen sind als andere, beantwortet eine Studie der Universität Frankfurt, Institut für Psychologie, mit Zahlen, die uns in Erstaunen versetzen; Da wird ausgerechnet im Gesundheits- und Sozialbereich siebenmal mehr gemobbt als anderswo! In der öffentlichen Verwaltung, im Kreditgewerbe und im Bereich Erziehung fallen erheblich mehr Mitarbeiter Mobbing zum Opfer als in anderen Bereichen. Im Verkehr und Handel, Energie/Wasser,

Landwirtschaft, Bau- und Gaststättengewerbe wird dagegen weniger gemobbt.

Für manche Bereiche gibt es einleuchtende Erklärungen: In den Berufssparten, in denen das Beschäftigungsverhältnis in der Regel nicht von allzu langer Dauer ist, kann sich Mobbing sozusagen aus Zeitmangel nicht (richtig) entwickeln. Zudem ist die Angst vor Jobverlust nicht so ausgeprägt, denn Jobwechsel ist ja in diesen Bereichen normal.

Ganz im Gegensatz zum öffentlichen Dienst: Dass hier mehr gemobbt wird als in der Privatwirtschaft, liegt auf der Hand. Wer möchte schon seinen auf Lebenszeit gesicherten Arbeitsplatz freiwillig aufgeben? So klammern man und frau sich an den Job, egal ob die Schikanen erträglich sind oder nicht, denn Kündigung würde bedeuten, dass ein ähnlicher Job in der freien Wirtschaft gesucht werden müsste — und das bei der heutigen Arbeitsmarktlage! Gar nicht zu denken an die erforderlichen Voraussetzungen! Lieber bleiben und aushalten — oder bleiben und andere schikanieren. Die Bitte um Versetzung ist auch nicht gerade förderlich, denn garantiert wird von der neuen Dienststelle nachgefragt, warum. Wer gemobbt wird, kann sicher sein, dass über ihn nicht gerade positive Aussagen gemacht werden. Somit hätte er schon am neuen Arbeitsplatz verloren, bevor er diesen überhaupt angetreten hätte! Keine erquickliche Aussicht.

Es gibt sogar mobbingintensive Zeiten: Am häufigsten wird gemobbt, wenn jemand zwischen einem und drei Jahren auf demselben Arbeitsplatz sitzt, In den ersten Monaten in einem neuen Job muss sich der Neuling sein Terrain erkämpfen. Entspricht er den Erwartungen überhaupt nicht, kommt er mit den Mitarbeitern gar nicht klar — und umgekehrt, dann ist er sowieso schnell draußen. Funktioniert es nur einigermaßen, also nicht richtig gut, dann entstehen Probleme, werden Antipathien geweckt — der Nährboden für Mobbing. Verursachen neue Mitarbeiter sofort massive Konflikte, dann liegt es entweder in der Person des Neuen oder aber in der Abteilung/Firma, die konfliktbeladen ist. Natürlich werden Neue manchmal vom ersten Tag an gemobbt, vor allem dann, wenn sie Unruhe in die Abteilung bringen und »ältere« Mitarbeiter in ihnen eine Konkurrenz sehen.

Wie gesagt, vor Mobbing ist niemand sicher:

Bettina war freiberufliche Reiseleiterin. Im Rahmen einer neuen Tour, für die sie Informationen benötigte, lernte sie Elsa – ebenfalls freiberufliche Reiseleiterin – kennen. Die beiden verstanden sich ganz gut und tauschten sowohl Erfahrungen wie auch Tipps aus. Mal half die eine, mal die andere. Es schien ein ziemlich ausgewogenes Verhältnis zu sein. Bis Bettina merkte, dass sie von einem Reiseveranstalter immer weniger Touren erhielt. Eine Erklärung konnte sie nicht finden, denn die Gäste waren zufrieden, es gab keine Beschwerden, keine Probleme. Sie sprach auch mit Elsa darüber, die auch für diesen Veranstalter tätig war und die über mangelnde Aufträge nicht klagen konnte. »Ja, ich weiß auch nicht«, war Elsas lapidarer Kommentar. Bettina schöpfte keinen Verdacht, brachte Elsa sogar noch bei einer anderen Firma unter: Und siehe da, auch hier erhielt Bettina dann weniger Touren. Eines Tages wurde ihr vom Einsatzleiter der Firma A eine Tour nach Indien angeboten. Sie musste noch einen anderen Termin klären und es wurde vereinbart, dass sie am nächsten Tag endgültig Bescheid geben würde. Zufällig traf sie Elsa und erzählte ihr von dieser Tour: Als sie am nächsten Tag den Veranstalter anrief, erfuhr sie, dass Elsa angerufen und um diese Tour gebeten hatte. Nicht sehr viel später erhielt Bettina die Nachricht von diesem Veranstalter, dass sie leider Silvester nicht nach New York fahren könnte, da nicht genügend Teilnehmer gebucht wären. Bettina erinnerte sich, dass sie bereits im Sommer diesen Termin fest zugesagt und auch bestätigt bekommen hatte. Damals war sie die erste von vier Reiseleitern, die für diese Tour eingeteilt wurden. Auch damals erzählte sie Elsa davon und einige Wochen später sagte ihr Elsa, dass auch sie für diese Tour gebucht war. Bettina erinnerte sich daran, dass sie sich seinerzeit noch freute, gemeinsam mit der Kollegin zu arbeiten. Und dann fuhr Elsa nach New York und Bettina blieb zu Hause.

Wie Schuppen fiel es ihr von den Augen: Elsa hatte nicht nur ihre Informationen ausgenutzt, sondern sie bei den Veranstaltern schlecht gemacht. Es reichen ein paar gezielte Bemerkungen beim Auftraggeber, um einen Freiberufler aus seinem Job zu heben, wie beispielsweise.. »Ich hatte kürzlich einen Reisegast, der letztes Jahr mit Bettina nach China fuhr. Dieser Gast war begeistert, wie professionell ich die Tour geleitet habe – ganz im Vergleich zu der chaotischen Tour von Bettina ... In Sydney hörte ich, dass Bettina ja

gern mal einen über den Durst trinkt ... aber in Australien sieht man das ja locker!«

Diese Methode funktioniert nicht nur in der Reisebranche erfolgreich. Das Opfer kann sich nicht wehren, weiß meist nicht einmal was hinter seinem Rücken läuft, denn selten macht sich ein Auftraggeber die Mühe, in weiteren Gesprächen herauszufinden, was tatsächlich an den Beschuldigungen wahr ist oder nicht bzw. mit dem Beschuldigten direkt zu sprechen. Bequemer und zeitsparender ist es, dem Täter den Auftrag zu geben – vielleicht sogar aus Dankbarkeit, Insiderinfos erhalten und dadurch einen vermeintlichen Flop vermieden zu haben.

Wo immer es um Macht, Einfluss, Geld geht, ist ein Terrain für Mobbing vorhanden. Ein wundervoller Mobbing-Platz ist auch die Politik. So lautet eine Überschrift in der Münchner Abendzeitung am 19./20. Februar 2000: »CDU – Mobbing, Machtkampf und Intrige«. Der Artikel befasst sich mit den gezielten Aktionen gegen eine Kandidatur von Angela Merkel um den Parteivorsitz. Ohne Gnade wird gemobbt, was das Zeug halt, wird Rufmord betrieben, werden so genannte Indiskretionen weitergeleitet, genau zum richtigen Zeitpunkt, unvorteilhafte Fotos veröffentlicht – in der Politik ist alles erlaubt, wenn es um Posten und Pöstchen geht. Wird ein Mobber zur Rede gestellt, scheint er an Alzheimer im Endstadium zu leiden, kann sich an nichts erinnern, hat niemals etwas gesagt und ist total überrascht, dass er überhaupt mit dieser Sache in Verbindung gebracht wird. Im Sport sieht es nicht anders aus. Die Münchner Abendzeitung fragt am 2. Juni 2000: »Mobbt Jancker Bierhoff weg?« Wie auf der politischen Bühne oder im Sport spielt sich Mobbing auch im Job ab.

Ursachen für Mobbing

Es gibt viele Gründe für Mobbing. In den vielen Untersuchungen und Studien werden u. a. aufgeführt: persönliche Aversion. Neid, Angst um den Job bei Umstrukturierungsmaßnahmen, Fehler in der Führung, schlechte Organisation, zu wenig persönlicher Kontakt, Stress, aber auch Langeweile. Die Frage stellt sich, ob es an der Organisation liegt, dass in manchen Branchen mehr, in anderen weniger gemobbt wird. Eines ist

jedenfalls sicher: Mängel in der Organisation schaffen Konflikte und Konflikte sind hervorragender Nährboden für Mobbing. Je mehr und je länger ungelöste Konflikte schwelen, desto mehr Ansatzpunkte für Mobbing sind vorhanden.

Viele Betroffene erwähnen die Wirtschaftslage, die Globalisierung und auch nicht die Ellbogengesellschaft besonders, dennoch wirken sich der Druck von außen, die Angst um den Arbeitsplatz und die allgemeine Verrohung der Sitten auf das soziale Verhalten aus.

Schon eher scheinen Menschen, die unter schlechteren Bedingungen arbeiten, Mobbing ausgesetzt zu sein. Das heißt, wer nicht viel Handlungsspielraum hat –, also in den unteren Ebenen angesiedelt ist (Frauenanteil!) – wenig soziale Unterstützung von Kollegen erhält und noch dazu arbeitsmäßig überlastet ist, ist leichter anzugreifen.

Mobbing verursacht Stress. Zugleich ist Stress aber auch Auslöser für Mobbing. In Abteilungen, wo ständig Termindruck herrscht, in Branchen, die überhaupt nur aus Stress zu bestehen scheinen, sind die Voraussetzungen für Mobbing gut. Keiner hat Zeit und Ruhe ein Problem gezielt anzugehen und zu lösen, jeder ist nervös und hektisch, ein Wort gibt das andere -- jeder ist auch empfindlich. Besser mobben als diskutieren!

Wirtschaftliche Lage

Die Wirtschaftswelt wird erschüttert von gigantischen Firmenzusammenschlüssen. Die Aktionäre bangen um ihre Papiere, die Kunden befürchten eine Verschlechterung des Services und in den Büros der betroffenen Unternehmen geht das große Zittern um. Die Gerichtsküche brodeln, die Geschäftsleitung dementiert, die Gewerkschaften rechnen hoch und bei allem mischen die Medien mit. So unsicher alles scheint, eines ist sicher: Die Angst um den Job geht um - nicht nur bei den älteren Arbeitnehmern, die ab vierzig schon als fast nicht mehr vermittelbar gelten, nicht nur bei Frauen, die als Erste auf der Abschlusliste stehen. Auch die jungen Leute sehen ihre Existenz bedroht.

Lean, also schlank, abgespeckt und reduziert sind wir ja jetzt. Und so haben wir nach dem Leanmanagement nun ein neues Ziel: die Globalisierung. Diejenigen, die sich in den neu strukturierten

Unternehmen noch halten konnten, sehen jetzt andere Gefahren auf sich zukommen. Der Zusammenprall nicht nur unterschiedlicher Nationalitäten, sondern - wichtiger noch - unterschiedlicher Firmenkulturen und Firmenstrukturen stürzt uns in weitere Ängste und Sorgen. Auch hier natürlich erst einmal Straffung, das heißt Stellenkürzung. Und dann geht es aber weiter. Wer diese erste Hürde schafft, sieht sich den nächsten Gefahren ausgesetzt: Welche Firmenstrategie wird sich durchsetzen, welche Politik die Oberhand gewinnen und folglich: Wer wird seinen Job behalten, wer wird aussortiert, wer muss sich mit einem schlechteren Posten begnügen, wer verliert seinen Mentor? Von solchen Ängsten sind nicht nur die kleinen Angestellten befallen. Auch in den oberen Etagen ist die Luft dünn und die Erwartung hoch.

Der Arbeitsplatz wird zum Kampfplatz, denn jetzt zählt nur noch eines: Überleben. Jeder Kollege, jede Kollegin kann zum Feind, kann Anwärter/-in auf den eigenen Job werden. Das Team zerfällt schnell in lauter Einzelkämpfer. Aber wirklich stark macht uns nur die Gemeinschaft - das haben wir schon in jungen Jahren gelernt. Und so findet sich irgendwie eine neue Gemeinschaft zusammen, ein neues Team mit einem neuen Ziel: freie Arbeitsplätze schaffen durch Mobbing!

Das geschieht nicht offiziell und meist auch nicht so richtig geplant. Aber es funktioniert dennoch. Einer fängt an zu tuscheln, weiß interessante Geschichten zu erzählen über Frau XY. Aus einem simplen Büroklatsch kann sich schnell eine gezielte Mobbing-Kampagne entwickeln. Denn hinter vorgehaltener Hand erzählte Storys werden von Mal zu Mal mit pikanteren Einzelheiten gewürzt, Zweifel an der fachlichen Kompetenz von Frau XY werden geweckt und auf einmal erscheint der Kontakt mit dieser Person, die offenbar nicht (mehr) hierher gehört, für die eigene Position nicht gerade förderlich. Eine kompetente Chefsekretärin wird zur mittelmäßigen Schreibkraft degradiert, die sich nur durch die Hilfe anderer auf ihrem Posten hält, die hinterhältig Mitarbeiter beim Chef anschwärzt, die lügt wie gedruckt und deren Privat-Leben so suspekt ist, dass die Frage aufgeworfen wird, ob Firmeninterna bei ihr gut aufgehoben sind. So ist der Mobbing-Prozess schon im vollen Gange. Nach dem Schneeballsystem entwickelt er

eine Eigendynamik. Alles, was passiert, ist eigentlich nicht direkt illegal, nicht verboten und kann dennoch tödlich für den Job sein: Eine beliebte und fähige Kollegin wird als Belastung für das Unternehmen hingestellt.

Karriere um jeden Preis

Marion und Max sind Vorstandsassistenten, haben beide einen guten Abschluss als Diplomkaufmann/Diplomkauffrau und wurden vor drei Jahren eingestellt. Beide haben sich bewährt und bringen ausgezeichnete Leistungen. Beide wissen, dass es nur einen Job im Unternehmen für sie gibt, wenn sie hier auf der Karriereleiter weiterkommen wollen. Ein Job, der die Weichen für die weitere Zukunft stellt, und zwei Anwärter. Fachlich sind Marion und Max auf gleichem Niveau, also kann nur Sympathie den Ausschlag geben. Oder? Marion ist noch fleißiger als sonst, hält sich lieber mit ihrer Meinung zurück, will sich immer weniger mit Kollegen und erst recht nicht mit dem Boss anlegen. »Warum soll ich mir meine Chance vermasseln mit falschen Worten«, denkt sie. Max gegenüber ist sie kollegial - so wie sie es immer war. Sie weiß zwar, dass er ihr Konkurrent ist, setzt aber auf die Sympathiepunkte, die sie beim Chef hat.

Max ist Matt fleißiger als sonst und auch nicht wortkarger. Vielmehr lässt er gezielt einige wenige, aber markante Bemerkungen über seine Kollegin fallen. An der richtigen Stelle, versteht sich. Denn Max überlässt nichts dem Zufall. Max weiß: Willst du etwas, dann musst du dafür kämpfen. Fachlich kann er Marion nichts anhaben, im direkten Wettbewerb mit ihr kann er auch keine Punkte machen. Aber Max wäre kein Mann, wüsste er nicht um die Macht geschickter Taktiken. Und da es ums Ganze geht, um die langfristige Zukunft, scheut sich Max auch nicht, in die Vollen zu gehen. Vor lauter Rücksicht auf andere will er nicht auf den Abteilungsleiterjob verzichten. So sitzt Max abends lange vor dem Computer, entnimmt Marion Daten und Vorschläge, übernimmt ihre besten Ideen in sein Konzept und löscht - ganz aus Zufall - einige ihrer Zahlen. Akten, an denen sie gemeinsam arbeiten, sind nicht immer vollständig, wenn Marion sie erhält. Im Vertrauen erzählt er ihr, dass der Chef hatte durchblicken lassen, dass ihm ihre Kleidung gar nicht so recht zusagt. Auch vermeintliche Bemerkungen des Bosses über Marions flapsige Art teilt er ihr unter dem Siegel der Verschwiegenheit mit. Die Kollegen sind Marion gegenüber plötzlich etwas reservierter, ohne dass

sie weiß, warum. Der Chef scheint ihr gegenüber nicht mehr so freundlich wie sonst und manchmal glaubt sie einen kritischen Blick zu erkennen, wenn er in ihr Zimmer kommt. Marion ist verunsichert. Sie arbeitet noch mehr, macht Überstunden, nimmt Arbeit mit nach Hause.

Als Max ihre Ideen als die seinen präsentiert, ist sie fertig. Noch fertiger ist sie, als ihre Vorschläge ohne Gegenargumente von der ganzen Runde akzeptiert werden, Max mit stolz geschwellter Brust die Sitzung verlässt und sie sich noch die lobenden Worte ihres Chefs über Maxens Supervorschlag anhören muss. Marion ist platt und weiß nicht, was sie tun soll. Sagt sie etwas, macht Max sie nieder, denn rhetorisch ist er ihr überlegen. Sobald er sie angreift, fühlt sie sich unterlegen und wag nicht, sich richtig zur Wehr zu setzen. Dennoch spricht Marion Max am nächsten Tag direkt an. Er gibt sich überrascht und verwundert: Er hat nur seine Idee vorgetragen, er hatte ihr doch sogar vor einigen Tagen davon erzählt ... Marion protestiert mit dem Erfolg, dass Max sie mit einem freundlichen Lächeln und der Bemerkung, doch nicht so empfindlich zu sein, stehen lässt. Marion nimmt sich ein Herz und spricht auch ihren Chef an. Doch für diesen ist das kein Thema. Ihn interessiert das Resultat, nicht wie es zustande kam.

Abteilungsleiter wird Max, Marion bleibt auf ihrem alten Posten sitzen. Abgesehen von dieser Enttäuschung ist nichts mehr, wie es einmal war. Der Chef ist kühler, reservierter und integriert sie nicht mehr wie einst. Die Kollegen und Kolleginnen haben sich ebenfalls von ihr zurückgezogen und Marion glaubt manchmal dass über sie getuschelt wird, denn kaum nähert sie sich einem plaudernden Grüppchen, wird das Thema gewechselt. Sie fühlt sich nicht mehr wohl und fängt an, Stellenangebote zu lesen

Nicht immer verläuft Mobbing so »sanft«, wenn es um die Karriere geht. In diesem Fall hat Max auf leichte Weise das erreicht, was er wollte. Er hat Marion aus dem Rennen um den Abteilungsleiterposten geboxt — das war sein Ziel. Als Assistentin ist sie keine Konkurrenz mehr für ihn, sie kann ihm nicht mehr schaden. Deshalb stellte er seine Mobbing Aktivitäten ein. Je nach Firmenstruktur, Position und Personen, die involviert sind, kann Mobbing jedoch so drastische Formen annehmen, dass das Opfer freiwillig geht – in eine andere Firma, ins Krankenhaus oder in ein Sanatorium.

Neid, Missgunst & Co.

Roberta kämpfte seit Jahren gegen ihr Übergewicht. »Ich kann essen, was ich will — ich nehme nicht ab«. lächelte sie, wenn sie nach einer Hungerkur schnell wieder die verlorenen Pfunde drauf hatte. Claudia, eine Leidensgenossin von Roberta, hatte mehr Erfolg. Sie hielt konsequent durch, wurde schlank und rank – und hielt sich die tolle Figur, Nun kam sich Roberta noch dicker vor und zudem fühlte sie sich als Versagerin, was das gute Verhältnis zwischen den beiden schon erheblich störte, denn Roberta ließ ihre schlechte Laune, ihre Unzufriedenheit mit sich selbst, an Claudia aus. Doch das war noch lange nicht alles. Ein Fitnesscenter- lebt auch von der Optik - auch von der des Personals. Angetan von ihrer positiven äußeren Veränderung setzte die Geschäftsleitung Claudia immer häufiger an Robertas Arbeitsplatz, dem Empfang, ein. In einer ehrlichen Minute musste sich Roberta zwar eingestehen, dass eine schlanke hübsche Frau für ein Fitnesscenter ein besseres Aushängeschild ist als eine dickliche hübsche Frau. Aber diesen unangenehmen Gedanken wischte sie schnell beiseite. Schließlich kam es auf die Leistung an und außerdem war sie ein halbes Jahr länger dabei als ihre Kollegin. Roberta war sauer. Ihre spaßig gemeinten Sätze wie »Mollig ist drollig« oder »Rund ist gesund« kamen hier nicht an. Der Empfang war der beliebteste Arbeitsplatz, denn in dem Klub verkehrten eine Menge Prominente und solche, die sich dafür hielten. Sie genoss es, von Promis persönlich angesprochen zu werden, fühlte sich ein wenig »dazugehörig«, Und nun nahm ihr Claudia, die bisher im Büro gearbeitet hatte, diesen Platz weg. »Das soll sie büßen«, schwor sich Roberta. Einmal fehlten die Saunakarten, dann war der Computer blockiert — keine Buchung für die Tennisplätze konnte eingesehen werden. Es gab Chaos pur – die Gäste beschwerten sich, die Geschäftsleitung tobte, denn jede ausgefallene Stunde schlug sich in der Tagesbilanz nieder. Claudia wurde beschimpft, dass sie zu dumm sei, das einfache Programm zu bedienen. »Mit den Pfunden hast du wohl auch die kleinen grauen Zellen im Oberstübchen verloren«, bemerkte Roberta, die während dieser peinlicheren Szene ins Zimmer kam, hämisch, Die Beteuerung, dass sie das Programm am Vorabend ordentlich geschlossen hatte, nahm Claudia niemand ab. Bei jeder Panne rechtfertigte sich Claudia wortreich, aber ohne Erfolg. Es ging so weit, dass sie – kaum

dass sie den Mund öffnete, nun eine Erklärung für ein neuerliches Desaster abzugehen - abgekanzelt wurde, sie solle lieber konzentriert arbeiten, als immer Recht haben zu wollen. Die Fakten sprächen eine eindeutige Sprache - so hieß es überall. Claudia fühlte sich in die Enge getrieben. Immer diese Angriffe, die Hinterhältigkeiten, die Bosheiten, die hinter ihrem Rücken angestellt wurden. Schließlich sagte bald jeder zu ihr: »Wir wissen schon, du bist nicht schuld!« Claudia war am Verzweifeln. Sie wollte sich das nicht gefallen lassen und gab weiterhin Erklärungen ab, die keiner hören wollte. Schließlich wusste ja jeder, was tatsächlich ablief Claudia machte nicht nur einen Fehler nach dem anderen. »Sie will jetzt auch noch ihre Fehler anderen anlasten« - so hieß es jetzt. »Sie ist rechthaberisch!« Claudia wurde verbissen und verbiestert.

Dem Fitnesscenter war ein italienisches Restaurant angeschlossen. Wenn Claudia anstelle von Spaghetti einen Salat oder eine Gemüsesuppe bestellte, musste sie sich Sticheleien nicht nur von ihrer Kollegin, sondern auch von den anderen Angestellten anhören. Einmal fand sie einen Topf mit Katzengras auf ihrem Schreibtisch und einen Zettel mit der Aufschrift »Futter für den Hasen«. Wenn die anderen sich zum Ausgehen verabredeten, wurde sie ausgeschlossen mit Bemerkungen wie »Du brauchst ja sowieso nichts essen« oder »Leute, die nicht essen, sind ungemütlich«. Claudia verging bei dieser Behandlung eh der Appetit. Sie hatte sich einmal wohl gefühlt in dem gleichaltrigen Team., gemeinsam wurde auch einiges unternommen - man ging nicht nur zum Essen, sondern auch zu Popkonzerten, zum Baden usw. Claudia fühlte sich nicht mehr wohl in ihrem Job, privat lief nun gar nichts mehr. Dafür nahmen die Sticheleien zu, die Attacken auf ihre Tätigkeit wurden immer massiven, aber sie konnte keinen Täter eindeutig ausmachen. Es waren alle - und es war keine/r. Gespräche zu führen, erwies sich als sinnlos. Ihr wurde sowieso nur noch Rechthaberei unterstellt. Claudia wurde immer stiller, bis sie eines Tages explodierte. Sie schrie Roberta ihre ganze Wut ins Gesicht. Roberta beklagte sich mit Tränen in den Augen bei der Geschäftsleitung Folge: Claudia, als unfähig und unkontrolliert eingestuft, wurde wieder ins Büro beordert, Roberta nahm ihren alten Platz am Empfang ein - so als wäre nichts gewesen. Für Claudia war das anders, für sie war alles zu Ende. Obwohl die Attacken schlagartig aufhörten, die Beziehung zu allen Kollegen/Kolleginnen war irreparabel zerstört. Claudia kündigte.

Kaminkehrer-Aufstieg

So toll es im ersten Moment erscheinen mag, in der eigenen Firma, der eigenen Abteilung, aufzusteigen, so problematisch erweist sich das in den meisten Fällen.

Rudi strahlt, ist überglücklich. Sie hat es geschafft, ist Leiterin der PR-Abteilung geworden. Das war immer ihr Ziel und nun hat sie es erreicht - früher als erwartet und auch ganz anders. Sie hatte eigentlich eher an einen Firmenwechsel gedacht, aber das Schicksal schien ihr günstig gestimmt zu sein. Ihr Vorgänger hatte im Lotto gewonnen und wollte so schnell wie möglich raus aus dem Job und rein ins Vergnügen, Vielleicht lag es an der kurzfristigen Veränderung, dass die Firmenleitung Ruth diesen Job anbot. »Wie auch immer«, dachte sie, »Hauptsache, ich komme voran.« Das kam sie zwar, aber der Preis war hoch.

Sie war in der Abteilung sehr beliebt als eine von mehreren Kollegen/Kolleginnen. Nichts deutete darauf hin, dass sie plötzlich zur Chefin werden würde. Sie war viel zu glücklich, um hinter den Glückwünschen der Kollegen die Beklommenheit erkennen zu können. Aber sie brauchte nicht lange, um zu sehen, dass sie zwar als gleichgestellte Kollegin beliebt und akzeptiert war; doch als Vorgesetzte hatte sie nicht viel zu sagen. Natürlich fühlte sich Ruth nicht so wohl und vor allem nicht sicher in ihrem Auftreten gegenüber ihren »neuen« Untergebenen, die sie ja bestens kannte. Sie bemühte sich, souverän und extrem freundlich zu sein, damit nur ja nicht der Verdacht aufkäme, sie würde in der neuen Position überheblich werden. Aber schon dieser Gedanke nahm ihr jede Unbefangenheit. »Wie sage ich was, wie benehme ich mich richtig, bin ich zu freundlich, zu bestimmt oder vielleicht zu lasch?« Die Reaktionen der einzelnen Mitarbeiter waren unterschiedlich. Manche schienen einfach ihre Anordnungen zu überhören, andere gaben sich betont freundlich, ignorierten ihre Anweisungen, wo immer sie nur konnten. Die Kollegin, mit der sie am besten zusammengearbeitet hatte und mit der sie sich so gut verstand, dass sie ab und zu zusammen auf ein Glas Wein ausgingen, zog sich völlig zurück. Und ein, freundlicher älterer Kollege, der sehr viel länger in dieser Firma gearbeitet hatte als sie, war plötzlich wortkarg und abweisend. Widerwillig arbeitete er mit ihr zusammen, tat nur das Allernötigste und hielt sich mit Vorschlägen zurück.

Die Freude an dem neuen Posten war schnell verfliegen. Nach einiger Zeit bemerkte sie, dass eine Veränderung in der Abteilung vor sich ging. Die Mitarbeiter schlossen sich enger zusammen, Sie sah sie nun in größeren Gruppen zum Essen gehen, oft waren fast alle in der Küche versammelt, und wenn sie dazukam, wurde abrupt das Thema gewechselt. Ab und zu schnappte sie eine paar Bemerkungen auf die eindeutig auf sie gemünzt waren. Angenehme Worte waren es nicht — aber ganz genau hatte sie es auch nicht verstanden, da ihr der Zusammenhang fehlte. Was sie jedoch gut verstand — Irrtum ausgeschlossen — war, dass ihre einstigen Kollegen nicht mit ihr arbeiten wollten. Jeder verweigerte auf seine Art und Weise die Unterstützung. Sie erhielt fehlerhafte Unterlagen, doch selten ließ sich der Urheber dieser Fehler ausmachen. »Da haben drei, vier Leute an dieser Sache gearbeitet«, hieß es dann. Die ganze Abteilung ließ sie auflaufen: Nachlässigkeiten, kein Engagement, absichtliche Verzögerungen ... Das Resultat war entsprechend. Da konnte Ruth so viele Überstunden machen, wie sie wollte, sie konnte das Desaster nicht abwenden. Es kam, was kommen musste: Ruth bekam Probleme mit der Geschäftsleitung. Ihr wurde vorgeworfen, dass sie den Ansprüchen, die an sie gestellt wurden, nicht gerecht würde ...

Die Mobber haben zugeschlagen und können wieder mal einen Erfolg für sich verbuchen, denn Ruth gibt auf. Sie kann nichts und niemanden greifen. Das ist besonders bitter, wenn man bedenkt, dass sie eine beliebte Kollegin war, die sich ja nicht in ihrer Person., lediglich in der Position verändert hat. Doch dieses neue Machtgefüge hat alles durcheinander gebracht. Der ältere Mitarbeiter glaubte, mehr Rechte auf diesen Posten zu haben als das »junge Ding«, die Lieblingskollegin fühlt sich minderwertig, andere sind neidisch. Lieber wäre sie ein Außenstehender gewesen — da hätten sie keine Probleme mit der Akzeptanz gehabt.

Fazit

DAS IST MOBBING

Die aufgeführten Beispiele sind nur ein geringer Bruchteil der unendlichen Mobbing-Varianten. Es gibt Tausende und Aber-tausende von Gründen, warum eine Frau ausgeschlossen, ausgegrenzt und ausgestoßen wird und auf welche Art und Weise dies geschieht. Manchmal ist es ganz einfach nur die berühmte Wellenlänge, die nicht stimmt, manchmal ist es eine Äußerlichkeit, die dazu reizt, jemanden zu ärgern, manchmal auch massive Angst vor Entlassung oder Konkurrenz. Manchmal rutscht eine Situation fast wie von selbst ab in Mobbing — ohne böse Absicht. einfach nur weil ein Konflikt nicht richtig oder rechtzeitig gelöst werden konnte oder weil sich keiner zuständig fühlt. Eine rein sachliche Arbeitsatmosphäre kann Mobbing ebenso begünstigen wie zu viel Privates im Job. Manchmal entwickelt sich aus einer harmlosen Blödelei Mobbing, weil falsch oder überreagiert wird. Manchmal entsteht Mobbing aus unbegründeten Ängsten, die zu völlig falschem Verhalten führen. Stress begünstigt Mobbing, aber Mobbing begünstigt auch Stress. Alles ist möglich — das ist ein Kernpunkt des Problems überhaupt. Frauen — in unteren Positionen überrepräsentiert, doppelt und dreifach belastet und mit dem angeborenen Harmoniebedürfnis ausgestattet — sind extrem mobbinggefährdet!

2. Kapitel

Wie funktioniert Mobbing?

Wie wir wissen, kann Psychoterror an jedem Arbeitsplatz ausgeübt werden. Wo Menschen zusammenarbeiten, entstehen Sympathie, Antipathie, Ehrgeiz, Eifersucht, Neid, Angst um den Arbeitsplatz oder vor der Konkurrenz, Ansprüche auf Macht ... Die Art und Weise, wie mit diesen Emotionen umgegangen wird, entscheidet darüber, ob daraus Mobbing wird oder nicht. Und dann spielt es keine Rolle, ob gleichgestellte Mitarbeiter sich gegenseitig mobben oder ob von oben nach unten oder umgekehrt gemobbt wird, ob eine Gruppe eine Gruppe mobbt oder eine Person von einer Gruppe gemobbt wird. Die Basis ist vorhanden und dann genügt ein kleiner Anlass, um das Mobbing-Rad in Bewegung zu setzen. Was die Häufigkeit von Mobbing in Bezug auf die verschiedenen Ebenen betrifft, so werden folgende Zahlen genannt:

Mobbing unter Gleichgestellten	50 %
Mobbing von oben nach unten	45 %
Mobbing von unten nach oben	5 %

Interessant ist, dass in drei Viertel der Mobbing-Fälle der Vorgesetzte beteiligt ist, wenngleich nicht immer als aktiver Mobber, sondern oft als passiv Beteiligter, der Mobbing duldet, vielleicht sogar insgeheim fördert. Auf die Frage, wer mehr mobbt, sind die Herren der Schöpfung mit fast doppelter Zahl an Mobbing-Aktionen der aktivere Teil. Allerdings mag das wiederum daran liegen, dass leitende Positionen überwiegend mit Männern besetzt sind.

Je nachdem, auf welcher Ebene Mobbing stattfindet, stehen unterschiedliche Praktiken zur Verfügung. Mobbt der Boss, so hat er aufgrund seiner Machtposition andere Möglichkeiten, als wenn sich Kollegen/Kolleginnen auf gleicher Ebene terrorisieren. Je weniger Angriffspunkte die Tätigkeit bietet, desto mehr wird im Privatleben nach Schwachstellen gesucht, die für Mobbing-Attacken genutzt werden könnten. Dabei wird in den oberen Etagen das Privatleben eher herausgehalten und der Arbeitsplatz zum Hauptkampfplatz gemacht. Auch jede Kleinigkeit, sich von der Masse abzuheben, wird gegen das Opfer verwendet. Egal ob es sich um

einen freiwilligen oder unfreiwilligen Unterschied handelt, egal ob jemand supermodisch gekleidet ist, sich die Haare grünlich färbt, Übergewicht hat oder Extremsport betreibt. Auch vor einer Körperbehinderung, einer anderen Hautfarbe oder einer gleichgeschlechtlichen Lebensgemeinschaft wird nicht Halt gemacht, wenn es darum geht, Menschen aus dem Job zu treiben. Jede Abweichung von der Norm ist ein gefundenes Fressen, auf das sich die Mobber stürzen.

Bossing, Bullying oder Mobben von oben

Ein Vorgesetzter hat es nicht leicht. Er soll Vorbild sein, soll mehr wissen als seine Mitarbeiter, soll mehr können, soll mehr arbeiten. Er verdient ja auch mehr Anerkennung und Bares. So wird argumentiert. Doch Vorgesetzte sind auch nur Menschen, das erfahren wir tagtäglich. Wenige entsprechen unserem Wunschbild, manche erfüllen wenigstens die eine oder andere Erwartung, aber viele Chefs sitzen auf ihren Posten und hoffen nur, dass niemand ihre Unfähigkeit bemerkt. Denn nicht fachliche oder persönliche Qualifikation hat sie aufsteigen lassen, sondern vielmehr die Fähigkeit, sich optimal zu verkaufen und sich besser durchzusetzen. So sind Chefs oft nicht einmal im fachlichen Bereich ihren Mitarbeitern überlegen. Aber es kommt noch schlimmer: Die rasante Entwicklung in vielen Bereichen, wie beispielsweise auf dem IT-Sektor, lässt den Boss schnell alt aussehen, wenn er sich nicht ständig up to date hält. Der Studienabsolvent kennt die neuesten Techniken, hat die aktuelle Computersprache drauf, weiß oft mehr als jemand, der jahrelang in dem Metier gearbeitet hat. Aber nicht nur im fachlichen Bereich mangelt es. Schlimmer noch ist es, dass viele Vorgesetzte nicht besonders gut mit Menschen umgehen können, ganz einfach schlechte Führungsqualitäten oder die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt haben. Sie führen nach wie vor im diktatorischen Stil, anstatt auf Teamwork zu setzen. Befehlen ist ja auch einfacher, als mit Argumenten zu überzeugen, zudem stärkt es das Überlegenheitsgefühl.

Mitarbeiter müssen motiviert werden, um gute Leistungen zu bringen. In vielen Firmen ist von Motivation und Engagement für die Arbeit wenig zu spüren. Oft ist nicht einmal der Boss selbst

motiviert. Aber dennoch hat er einen großen Vorteil: Er hat nämlich Mitarbeiter, die er für Fehlentscheidungen und eigene Misserfolge verantwortlich machen und die er als Plattform nutzen kann, um sich selbst gut darzustellen. Er macht sich groß, indem er seine Leute klein hält, ihre Arbeit kritisiert, ihre Leistungen schmälert oder sogar ihre Erfolge als seine eigenen ausgibt. Er ist der Boss und hat die Macht, die er willkürlich und überzogen ausübt.

Nun klingt das so, als wären Vorgesetzte ziemlich unfähige Typen. Das soll damit nicht ausgedrückt werden. Viele sind qualifizierte, kompetente Menschen, die versuchen, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Doch die, die das nicht können, machen uns das Leben schwer, weil sie auf Posten sitzen, die sich bestens eignen, sich selbst Vorteile auf Kosten der Mitarbeiter zu verschaffen. Aber nicht nur das. Sie können auch geschickt erfolgreiche Mitarbeiter/-innen loswerden, können dadurch Karrieren und Existenzen vernichten, ohne zur Verantwortung gezogen zu werden. Eine der erfolgreichsten Methoden ist Mobbing.

Die Chefposition ist ausgestattet mit einer Vielzahl von Mobbing-Möglichkeiten.

Niemand kann einen Mitarbeiter besser schikanieren als ein Vorgesetzter. Allein schon durch seine Machtstellung hat er es in der Hand, in welcher Weise er unliebsame Mitarbeiter »gefügt« macht oder sie vielleicht abschiebt. Es steht ihm ein breiter Aktionsrahmen zur Verfügung. Überforderung, bis die Sekretärin wegen Überlastung zusammenbricht, oder Unterforderung, bis die Sachbearbeiterin an sich selbst und ihren Fähigkeiten zweifelt und das Handtuch wirft. Eine erfolgreiche Methode ist es auch, Arbeiten erledigen zu lassen, von denen jeder weiß, dass sie absolut unnützlich sind – und als Dreingabe gibt es Termindruck. Oder es müssen ständig neue Aufgaben angepackt werden, ohne dass die Mitarbeiterin eingearbeitet wird – Fehler vorprogrammiert. Da müssen Statistiken oder Adresslisten erstellt werden, die niemanden weiterbringen, Akten neu geordnet werden, obwohl sich das alte System seit Jahren bestens bewährt hat. Besonders gemein ist es, wenn mit Freude Schwachpunkte ausgenutzt werden. So erhält die Sekretärin, allein erziehende Mutter, von der jeder weiß, dass

sie an bestimmten Tagen ihr Kind unbedingt pünktlich vom Kindergarten abholen muss, just an diesen Tagen in letzter Minute eilige Post, die »unbedingt noch heute rausmuss«. Jedes Mal ist sie den Tränen nahe, wenn sie verzweifelt herumtelefoniert, um die Abholung der Tochter zu sichern. Oder der Boss besteht darauf, dass die Anfangssekretärin den Kaffee bei der Sitzung serviert, weil er weiß, dass sie extrem unsicher und schüchtern ist und das Servieren für sie einen Albtraum darstellt. Wenn sie dann Kaffee verschüttet oder die Tassen laut klappern, weil ihre Hände zittern, wird sie — wenn sie Glück hat — vor versammelter Mannschaft nur strafend angesehen und, wenn sie Pech hat, vom Boss mit ein paar Bemerkungen lächerlich gemacht. Ein hervorragender Anlass, ihre Unfähigkeit vor anderen zu demonstrieren, ihr Selbstbewusstsein zu reduzieren und damit in aller Öffentlichkeit einen Kündigungs- oder Versetzungsgrund künstlich zu schaffen. Was sie fix und fertig macht, steigert sein Überheblichkeitsgefühl — manchmal sogar noch sein Ansehen ungemein.

Nicht selten auch endet eine »Büro-Liebe« in Mobbing. Der Boss bekommt Ärger mit seiner Hauptfrau zu Hause, sein Eroberungsdrang ist gestillt, das Interesse verebbt — wie auch immer, das Verhältnis muss beendet werden. Nicht gerade die feine, dafür aber die bequeme Art, eine lästige Geliebte loszuwerden, ist Mobbing. Besonders geeignet ist dieses Verfahren, wenn die Dame sich nicht so leicht abschieben lässt. Der Chef — durch das Verhältnis angreif- und erpressbar — kann sich ihrer nicht auf die direkte Art entledigen. Also schlägt er den indirekten Weg ein.

Die Position eines Vorgesetzten ermöglicht es, jede noch so sinnlose Anordnung, deren einziges Ziel es ist, den Untergebenen/die Untergebene fertig zu machen, als sachlich notwendige Aktion darzustellen. Der Chef nutzt seine Machtposition aus, das Opfer kann wenig oder gar nichts dagegen tun, ist ihm ausgeliefert. Das ist noch schlimmer, als wenn die Angriffe von Gleichgestellten erfolgen. Die Ohnmacht — das Gefühl, ohne Macht zu sein macht krank. Ein weiterer Aspekt ist, dass Mobbing auf der vertikalen Ebene unter gewissen Umständen noch nicht einmal als solches identifiziert wird, sondern sogar als Stärke ausgelegt werden könnte. »Da haben wir aber einen fähigen Mitarbeiter«, mag die Geschäftsleitung denken, wenn der Kollege aus der Buchhaltung voller Stolz berichtet, dass er dafür gesorgt hat, dass seine unfähi-

ge Mitarbeiterin Meier von selbst kündigt, sodass diese Stelle dann mit einer jüngeren, billigeren Kraft besetzt werden kann. Die Mitarbeiter sehen in ihm vielleicht auch einen starken Boss, der für Ruhe am Arbeitsplatz sorgt, wenn er Partei ergreift und sich so an der Hetzjagd gegen eine unbeliebte Mitarbeiterin beteiligt.

Weggemobbt: ganze Abteilungen!

Denken wir an die Firmenfusionen oder an den Wechsel in der obersten Etage. Innerhalb kürzester Zeit sind die meisten Mitarbeiter ausgetauscht, aber sicher haben die wenigsten aus freien Stücken ihre Jobs verlassen. Jeder Big Boss hat seine Vertrauten, die er im neuen Job nicht missen möchte — angefangen bei der Sekretärin. Aber auch die »alte« Sekretärin möchte sich das erhalten, was sie sich erarbeitet hat, nämlich die Spitzensekretärinnenstelle in der Firma. Freiwillig gibt kaum jemand einen solchen Superposten auf. Doch wer nicht spürt, der spürt die Hand der Macht: Versetzung in eine andere Abteilung oder sogar — als vermeintlicher Aufstieg getarnt — das Angebot, noch eine Stufe höher steigen zu können — allerdings in einer anderen Stadt. ... Oder degradiert werden zur Tippse, weil die neue mitgebrachte Dame das Vertrauen besitzt. Und die Belegschaft passt sich an. Es ist nicht karriereförderlich, Sympathien für eine Kollegin zu äußern, die sichtbar auf das Abstellgleis lanciert wurde. Mobbing auf Samtpfoten.

Mit Kritik umgehen zu können, erfordert ein gewisses Maß an Sicherheit und Stärke, über das nicht jeder Vorgesetzte verfügt. Eine Bemerkung über den Führungsstil oder auch nur ein Verbesserungsvorschlag, als unterschwellige Kritik aufgefasst, kann leicht die ganze Karriere ruinieren. Chefs, die nicht souverän sind, reagieren in solchen Fällen gern mit Schikane, um den Aufmüpfigen zurechtzuweisen, ihm zu zeigen, wo seine Grenzen sind — oder aber sie verhindern zumindest das Weiterkommen. Dafür bieten sich viele Möglichkeiten an, beispielsweise die Leistung des Mitarbeiters herunterzuspielen, andere vorzuziehen, ihn lächerlich zu machen oder ihn mit ungerechtfertigter Kritik zu verunsichern. Hat der vom Boss Gemobbte Neider oder Konkurrenten, dann wird zusätzlich horizontal gemobbt. Der Boss hat den ersten Stein geworfen, das »Volk« nutzt die Gunst der Stunde und spielt mit.

Viele Chefs glauben auch heute noch, sie könnten ihre Mitarbeiter durch ständige Kritik, durch spöttische oder ironische Bemerkungen zu besserer Leistung anspornen. Weit gefehlt – genau das Gegenteil wird erreicht. Der Betroffene wird demotiviert, deprimiert, hat keine Freude an der Arbeit und leistet folglich weniger. Dieses destruktive Führungsverhalten kommt Mobbing gleich, denn das Ansehen des Opfers wird systematisch untergraben, sein Selbstwertgefühl sinkt, die Kollegen wollen nichts mehr mit ihm, dem Versager, zu tun haben.

Manche Chefs greifen zu solchen destruktiven Führungsmethoden auch aus anderen Gründen, beispielsweise aus eigener Unsicherheit nach dem Motto: »Angriff ist die beste Verteidigung«. So lenkt man von eigenen Schwächen ab, wie angeschlagenes Selbstbewusstsein, Unsicherheit oder mangelnde Qualifikation. Dass sich ein mit solchen und ähnlichen Schwächen behafteter Vorgesetzter nicht wohl und sicher fühlt, also auch nicht souverän führen kann, ist durchaus verständlich. Noch schlimmer ist es, wenn die Mitarbeiter über die Misserfolge des Chefs tuscheln, seine Fehlentscheidungen kritisieren oder sich über seine unkontrollierten Wutausbrüche amüsieren. Was also liegt für einen solchen Boss näher als der große Auftritt — möglichst vor Publikum —, bei dem er einen kleinen Angestellten niedermachen kann? Er steht förmlich unter Zugzwang, muss beweisen, dass er groß und stark ist. Andere klein zu machen, um sich selbst groß darzustellen, ist in dieser Situation eine häufig benutzte und sehr bewährte Methode. Erstaunlich nur, dass sie noch so gut funktioniert.

Ablenkung von den eigenen Schwächen durch Angriffe auf Untergebene wird auch gern verwendet, wenn neue Mitarbeiter zu sehr brillieren, zu beliebt werden, sich zu schnell einen Namen machen. Aber auch alte Mitarbeiter sind vor derartigen Attacken nicht sicher, wenn sie sich zu sehr profilieren, besser sind als der Chef. Das kann nicht jeder Vorgesetzte vertragen. Ein Aufsteiger oder einer, der dem Boss die Show stiehlt, macht sich bei ihm nicht beliebt. Ihm müssen die Flügel gestutzt werden. Wenn er fachlich keine Angriffsfläche bietet, dann muss ihm irgendein persönlicher Makel angelastet werden. Und schon kann die Jagd beginnen. Ein paar gezielte Bemerkungen vom Boss hinter seinem Rücken ... sehr wirkungsvoll aber auch in Gegenwart des Opfers und vor anderen Mitarbeitern. Ebenso effektiv sind auch Komplimente

gepaart mit Kritik: »Ihr Argument war überzeugend, allerdings haben Sie einen ganz wesentlichen Punkt übersehen ...« Sich wehren in solchen Situationen ist ziemlich ausgeschlossen. Die Kollegen blicken mit Sorge, manchmal auch mit Freude, auf das Geschehen. Sie kennen den Boss und wissen, was er überhaupt nicht verträgt: Solidarität mit jemandem, den er nicht mag. So erscheint es ratsam, sich zurückzuziehen. Der Boss sichert sich diese Unterstützung, indem er sich über das Opfer negativ äußert und zugleich die Leistung der anderen Kollegen lobend erwähnt. Ob bewusst oder unbewusst, jeder Mitarbeiter weiß genau, Kontakt zum Opfer schadet einem selbst – und er zieht sich im eigenen Interesse zurück. Andere Kollegen nutzen die Gunst der Stunde, um ihre eigenen Ziele zu verfolgen und einen möglichen Konkurrenten, einen Aufsteiger oder Besserwisser nieder zu machen und auszuschließen. Mobbing von oben und auf gleicher Ebene. Die Karriere erhält einen Knick — oft auch die Psyche.

Was tut das Opfer? Es beißt die Zähne zusammen, arbeitet mehr, achtet ängstlich darauf, keinen Fehler zu machen. Es versucht die immer dichter werdende Wand der Isolation zu durchbrechen. Doch je mehr es sich bemüht, desto mehr stößt es auf Ablehnung. Die Isolation, die Kritik, der Druck und die Angst vor der Zukunft bleiben nicht ohne Folge: Jetzt macht das Opfer wirklich Fehler und damit sind wir beim Anfang vom Ende.

Wenn Chefs mobben, dann haben die Untergebenen nichts zu lachen. Kaum jemand verfügt über so viele Mobbing-Möglichkeiten wie ein Vorgesetzter. Manche Chefs mobben nicht einmal selbst — dafür hat man ja schließlich seine Leute. Diese können geschickt eingesetzt werden und der Boss steht mit sauberen Händen da. Aber umgekehrt machen sich Chefs auch zu Mobbing-Mittätern, wenn sie nämlich zusehen, wie in ihren Abteilungen oder Betrieben gemobbt wird und sie nicht einschreiten – sei es aus Bequemlichkeit, aus Angst vor unangenehmen Erkenntnissen oder aus Furcht, dass dann die Situation eskaliert. Manchmal ist es ihnen sogar ganz recht, dass die Mitarbeiter ein Opfer haben, so wird weniger an ihnen kritisiert.

Gunda arbeitet als Übersetzerin in einem mittelgroßen Verlag. Ihr direkter Vorgesetzter Paul ist etwas jünger als sie, ehrgeizig und überheblich. Gunda musste miterleben, wie er vor zwei Jahren eine

ältere Kollegin systematisch schikanierte, und zwar so lange, bis sie aufgab und kündigte. Heute arbeitet sie als freiberufliche Übersetzerin und ist fast dankbar für Pauls Verhalten. Sie hat einen guten Namen in der Branche, sodass sie ohne Probleme genügend Aufträge erhält, und es geht ihr so gut, dass sie sogar auswählen kann, was sie bearbeiten möchte.

Gunda ist also nicht völlig arglos; als sie bemerkt, dass Paul an ihren Arbeiten immer häufiger etwas auszusetzen hat. Mal findet er, dass sie sich zu weit vom Originaltext entfernt, mal gefällt ihm der Stil nicht, dann kritisiert er an einzelnen Wörtern herum. Übersetzungen sind auch eine Frage der Persönlichkeit. Gunda hatte für ihre bisher viel Lob erhalten und sogar einige Auszeichnungen, auf die sie besonders stolz ist. »Warum hat er mich jetzt im Visier?«, fragt sich Gunda, denn ihr ist sofort klar, dass es sich hier nicht um eine allgemeine schlechte Phase handelt, sondern um eine gezielte Kampagne. Auf die Antwort braucht sie nicht lange zu warten. Paul wird in der Kleinstadt öfters mit einer jungen attraktiven Dame gesehen und bald wissen alle im Verlag, dass dies seine neue Flamme ist. Und wie der Zufall so spielt, ist auch diese Dame Übersetzerin, relativ neu im Ort und auf Stellensuche. Gunda ist wachsam, checkt ihre Texte dreimal, bevor sie sie abliefern. Aber sie hätte das ebenso lassen können, denn Paul findet immer mehr zu beanstanden. Es sind alles Punkte, die fachlich nicht relevant sind, sondern lediglich die berühmte Frage der persönlichen Einstellung betreffen. Nur sind Paul und Gunda nicht mehr auf einer Wellenlänge. Paul gibt ihre Arbeiten weiter an die Geschäftsleitung – mit seinen Vermerken versehen, ohne mit ihr vorher darüber zu sprechen. Das gab es noch nie. Gunda steht jetzt schlecht da. Bisher hatte sie die besten Bücher zum Übersetzen bekommen. Der neue Roman des Bestsellerautors ist eingekauft, doch der Titel geht außer Haus zum Übersetzen. Gunda erhält nur noch Werke unbekannter Autoren zur Bearbeitung. Die guten Aufträge werden jetzt häufig außer Haus gegeben – eine Neuerung, denn der Verlag legte Wert darauf, dass im Haus übersetzt wird. Und wer erhält wohl die Superaufträge? Pauls neue Freundin!

Gunda geht zur Geschäftsleitung und muss erfahren, dass Paul ganze Sache gemacht hat, denn sie bekommt zu hören, dass es preiswerter ist, außer Haus übersetzen zu lassen ... und zudem habe er eine ausgezeichnete Übersetzerin an der Hand ...

Sich negativ über Mitarbeiter zu äußern ist eine beliebte Mobbing-Variante. Am besten wirkt das, wenn der Betroffene gar nicht anwesend ist und erst später über Dritte davon erfährt. Die anderen fühlen sich besonders geehrt als Vertraute des Chefs. Gibt es in der Abteilung ein Hackhuhn, also jemanden, der an allem schuld ist und den alle schikanieren dürfen, so ist das für alle anderen gut, denn sie bleiben von den Attacken von oben verschont — alles konzentriert sich auf ein Opfer.

So ging es auch Gitti. Der neue Assistenzarzt schien zwar sehr freundlich, war aufmerksam gegenüber den Schwestern und anfangs hatten alle den Eindruck, er passe gut in das Team. Doch das schien nur so. Hubert versuchte durch Buckeln nach oben und Treten nach unten seine Karriere zu beschleunigen. Seit Jahren schon war Gitti bei der täglichen Besprechung dabei und sie fühlte sich vor den Kopf gestoßen, dass der neue Assistenzarzt ihre Anwesenheit nicht für notwendig erachtete und zudem befand, dass sie dafür keine Zeit habe. »So ein Unsinn«, dachte sie, denn die Besprechung dauert nie länger als 30 Minuten. Gitti war früher bestens über alles informiert und das trug zu einem reibungslosen Ablauf in der Station maßgeblich bei. Das hat sich geändert. Viel Zeit wird nun damit verbracht, herauszufinden, wer wann und wo erreichbar ist. Und irgendwann einmal reichte es Gitti. Wutentbrannt stürmte sie zu dem Assistenzarzt und beschwerte sich über die mangelhafte Informationspolitik. »Ich weiß überhaupt nicht, was hier abläuft«, giftete sie ihn an. Worauf er kühl erwiderte: »Sie brauchen auch nicht alles zu wissen.«

Am nächsten Tag erfuhr sie, dass er bei der Sitzung berichtete, Gitti habe sich bei ihm ausgeweint, weil keiner der Kollegen sie über aktuelle Geschehnisse informieren würde. Vorgänge wie diese häuften sich. Da es Gitti als Einzige gewagt hat, sich mit ihm anzulegen, wuchs das Bestreben, sie loszuwerden. Vor anderen stellte er sie immer häufiger als vergesslich und unkonzentriert hin nach dem Motto: »Aber das habe ich Ihnen doch gesagt ... Sie sollten Gehirn-Jogging machen ... es scheint alles ein bisschen viel für Sie zu sein.« Hinter ihrem Rücken trieb er es noch viel schlimmer. Und irgendwann passte Gitti nicht mehr hierher. Zu dieser Erkenntnis kam sie selbst, denn er unterhöhlte ihr Ansehen — langsam, systematisch und zielstrebig. Gitti ging freiwillig.

Fazit

MOBBEN VON OBEN

Mobbing von oben funktioniert deshalb so ausgezeichnet, weil die Abhängigkeit des Opfers noch weniger Möglichkeiten zulässt sich zur Wehr zu setzen. Sich gegen einen Vorgesetzten aufzulehnen, der letztendlich über Arbeit oder Arbeitslosigkeit entscheidet, ist ungleich schwerer, als es mit gleichgestellten Kollegen/Kolleginnen aufzunehmen. Das Opfer ist dem Täter fast wehrlos ausgeliefert. Die Macht der Position ermöglicht eine Reihe von Schikanen, die leicht als notwendige Maßnahmen getarnt werden können.

Mobbing von unten nach oben

Es ist erwiesen, dass das Mobbing von unten nach oben relativ selten praktiziert wird. Das hat seinen Grund: Hier fehlen formale Möglichkeiten. Wie soll ein Untergebener seinen Chef schikanieren? Er hat weniger Macht als dieser, kann also nicht viel ausrichten – nach dem Motto »Was tut es dem Mond, wenn der Hund ihn anheult?«

Ausnahmesituationen können entstehen, wenn der Boss selbst nicht fest im Sattel sitzt, von seinen eigenen (gleichgestellten) Kollegen nicht akzeptiert und respektiert wird und vielleicht sogar beim Big Boss nicht hoch angesehen ist. Das heißt, sein Chfessel steht sowieso auf wackeligen Beinen. Sollte es nun einem Untergebenen gelingen, hier zu sägen, ist Erfolg nicht ganz ausgeschlossen – vorausgesetzt, der Untergebene findet Verbündete in den eigenen Reihen.

Mobbing-Möglichkeiten von unten nach oben entstehen am ehesten, wenn in einer Firma die Führungskräfte häufig und schnell wechseln. Kaum ist der eine Chef weg, werden in diesem Vakuum Kleinteams gebildet, die eigene Interessen verfolgen. Es besteht dann leicht die Gefahr, dass der Neue, sofern er nicht von vornherein beliebt oder willkommen ist, nicht einmal eine Chance erhält, zu zeigen, was er kann. In der Abteilung sind Kräfte aktiv geworden, die für einen Außenstehenden schwer zu durchschauen und erst recht nicht zu beherrschen sind. Da steht dann den Mit-

Arbeitern das ganze Spektrum an Mobbing-Handlungen zur Verfügung. Sie kennen sich in dem Betrieb gut aus, kennen die Stärken und Schwächen der Kollegen/Kolleginnen, den Boss, die Internas und ziehen im Hintergrund die Fäden, ohne dass der Neue das überhaupt bemerkt. Er merkt nur, dass nichts richtig läuft, dass er auf der Stelle tritt. Informationen der einzelnen Mitarbeiter stimmen nicht überein, Zahlen sind nicht auffindbar, Anrufe werden nicht zu ihm durchgestellt. Er ist draußen, bevor er überhaupt Fuß fassen kann. Sind die richtigen Anstifter in der Belegschaft, die das Machtvakuum geschickt zu nutzen verstehen, ist es für jeden neuen Chef schwer, sich durchzusetzen. In einem mittleren Betrieb gelang es auf diese Art und Weise den Mitarbeitern, drei neue Chefs innerhalb kürzester Zeit durch Mobbing zu verschleifen, erst dann ging dem Firmeninhaber ein Licht auf.

Erfahrung härtet ab gegen Mobbing.

Dazu kommt, dass besonders junge Vorgesetzte mit großen Vorurteilen zu kämpfen haben. Man traut ihnen weder fachlich viel zu, noch werden sie so einfach als Führungskraft akzeptiert. »Ich lass mir nichts von einem jungen Hüpfers vorschreiben«, hört man von den »Alten«. Führungsqualitäten liegen meist nicht in der Wiege und auch Seminare und Bücher sind lediglich eine Art Trockenkurs. Das wahre Leben ist hart und voller Hindernisse, besonders für junge Aufsteiger. Alte Hasen wissen, dass ein Chef immer im Mittelpunkt der Kritik steht, dass ihm jeder Fehler angekreidet wird – und haben gelernt, damit zu leben. Sonst wären sie nicht an diese Posten gekommen und hätten sich vor allem nicht halten können. So haben Mobbing-Attacken bei dick gepanzerten Profis mit starken Nerven und genügend Selbstbewusstsein in der Chefetage oft keine großen Erfolgchancen, sie prallen einfach ab. Junge Führungskräfte hingegen lassen sich durch Kritik, Neid und Missgunst viel eher verunsichern und versuchen dann, dies durch besonders forsches Auftreten und übertrieben zur Schau gestelltes Selbstbewusstsein zu übertünchen. Das schafft erst richtig Ärger und gibt mehr Angriffspunkte. Dann kann es passieren, dass sich die Belegschaft zu einem eingeschworenen Mobbing-Team entwickelt und versucht, den Neuen auflaufen zu lassen, wo es nur geht. Trotzdem: Mitstreiter

zu finden ist nicht so einfach, denn es besteht - im negativen Fall - die Gefahr, den Job zu verlieren, sofern Mobbing nachgewiesen werden kann. Dass besonders Männer sich wehren, wenn sie anstelle des alten Chefs nun eine vielleicht sogar noch junge Chefin vor die Nase gesetzt bekommen, liegt auf der Hand. Dass deshalb nach wie vor viele Topjobs in Männerhand bleiben, ist nicht verwunderlich. Hat Frau aber diese Hürde geschafft, dann hat sie mit ungleich mehr Widerstand zu kämpfen als ein neuer Mann. Hier lauert große Mobbing-Gefahr für Frau.

Karriere in einer einzigen Firma zu machen ist nicht immer so vorteilhaft, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Heimvorteil gibt es in diesem Bereich nämlich nicht. So können wir auch bei den Aufsteigern, der Kaminkehrer-Karriere, oben genanntes Verhalten beobachten. Ruth, erst beliebte gleichgestellte Kollegin, ist als Chefin nicht mehr beliebt - einfach schon aus Neidgründen. »Ich hätte doch mehr Anspruch auf diese Beförderung als sie«, denken nicht wenige in der Abteilung. Plötzlich erkennt man Schwachpunkte an ihr, die man früher gar nicht gesehen hatte. Oder aber sie wird abqualifiziert mit Bemerkungen wie »Als Sachbearbeiterin war sie super, aber als Chefin ist sie unmöglich, ihr fehlen einfach die Qualitäten ...«. Neid und die Schwierigkeit, jemanden, der erst seinesgleichen war nun als Vorgesetzten zu akzeptieren, fällt vielen schwer. Oft ist es Nerven schonender und langfristig gesehen auch sicherer, die Karriereleiter durch Firmen-Wechsel hinaufzusteigen.

Mobbing horizontal

Nun kommen wir zum Mobbing unter Kollegen - jeder gegen jeden, Frau gegen Mann und umgekehrt; Mann gegen Mann und Frau gegen Frau. Pardon wird nicht gegeben. Meist gibt es ein Opfer und mehrere Täter, aber auch Gruppen-Mobbing kommt vor, bei dem eine Gruppe von Opfern von einer Gruppe von Tätern terrorisiert wird. Zusätzlich wird noch vertikal gemobbt: Dem Chef lässt man Informationen über das Opfer zukommen, die karriereschädlich sind. Hat das Opfer ihm unterstellte Mitarbeiter, dann fallen negative Bemerkungen über ihre/n Chef/in bei ihnen auf fruchtbaren Boden. Die Autorität wird untergraben

durch Lächerlichmachen, Auflaufenlassen Im schlimmsten Fall ist das Opfer nur noch von Tätern umgeben: oben, unten, rechts und links.

Eine Studie der IG Metall besagt, dass etwa ein Drittel aller Mobbing-Opfer von nur einer Person schikaniert wurden, etwa 40 % von zwei bis vier Kollegen und 27 % von mehreren Mitarbeitern.

Die Gründe für Mobbing in der horizontalen Ebene sind auch nicht anders als beim vertikalen Mobbing: Eifersucht, Neid, Angst, Unsicherheit ... Wer nicht richtig damit umgehen kann, wählt Mobbing als Lösungsweg. Aber nicht nur dies sind Mobbing-Faktoren. Auch Überlastung und Stress am Arbeitsplatz und sogar das Gegenteil - nämlich sehr geringe Arbeitsauslastung - können Auslöser für Mobbing sein. Bei zu wenig Arbeit werden Energien frei, und wer nichts Besseres damit anfangen kann, nutzt sie für Mobbing - Mobben aus Langeweile. So hat man Zeit und Muße, nach Schwachstellen bei anderen zu suchen, kann genüsslich negative Gefühle wie Abneigung, Missgunst usw. ausleben oder sich in aller Ruhe Gemeinheiten ausdenken. Es kann aber auch aus gegenteiligen Gründen zu Mobbing kommen. Wenn alle überlastet und gereizt sind, keine Zeit für Gespräche bleibt und wenn ein solcher Zustand länger anhält, dann können Konflikte nicht gelöst werden. Das Problem verselbstständigt sich und irgendwann kämpft jeder gegen jeden oder es ist ein Opfer gefunden. Soziale Spannungen entladen sich durch Mobbing, durch den Zusammenschluss einiger, um einen anderen fertig zu machen. Ein Feindbild wird geschaffen, das dazu dient, *eigene* Ängste und Unsicherheiten abzubauen, Frust loszulassen und sich nervlich abzureagieren.

Oft dient das Mobbing-Opfer unbewusst als »Ersatz« um eigene Feigheit oder Unfähigkeit zu kaschieren. Anstatt dem Chef die Meinung zu sagen, wird die schüchterne Kollegin angegriffen. Oder die Arbeit wird liegen gelassen, weil man mit der Aufgabe überfordert ist. Dem Schwächsten in der Gruppe wird sie dann in letzter Minute zugeteilt - und der scheitert natürlich daran. Schon hat man ein Opfer für seine Unzulänglichkeit, steht selbst gut da - der andere ist der Dumme. Verstärkt wird das, indem das Opfer abqualifiziert wird. »Ich wusste ja gleich, Frau Müller ist mit dieser Aufgabe überfordert.« Und beim nächsten Mal erhält sie eine noch schwierigere Aufgabe und noch weniger Zeit - die Spirale

wird enger. Das Ganze kann sich zur Gruppendynamik ausweiten – ein Sündenbock muss dann für alle anderen geradestehen. Schlechte Personalführung begünstigt und unterstützt solche Verhaltensweisen. Den Boss interessiert nur das Resultat, er will sich nicht einmischen, stellt sich unwissend — ist damit jedoch am Mobbing-Geschehen, wenn auch nicht aktiv, beteiligt.

Denken Sie daran, zu 75 % spielt der Boss bei Mobbing mit!

Frauen eignen sich gut als Mobbing-Opfer, denn sie haben eine feines Gespür für so genannte atmosphärische Störungen. Damit will ich sagen, dass frau oft intuitiv erkennt, dass irgendetwas nicht stimmt. Doch von klein auf dazu erzogen, sich anzupassen und lieber nett zu sein, als einer Sache auf den Grund zu gehen und nachzuhaken, erträgt sie erst einmal eine unangenehme Situation, solange sie kann. Das fällt umso leichter, wenn es keine wirklich konkreten Anhaltspunkte gibt, wenn nur mal hier und dort Bemerkungen fallen – die kann frau leicht überhören oder zumindest so tun als ob sie es täte. Mit der Einstellung »Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß« lässt sich die Anfangsphase von Mobbing sogar eine ganze Weile ignorieren. In der Hoffnung, es handele sich nicht um eine gezielte Kampagne, sondern nur um eine vorübergehende kritische Phase, übersehen viele Frauen — oft bewusst — dieses erste Stadium. Sie stecken in diesem Fall lieber den Kopf in den Sand und bemühen sich umso mehr, keine Angriffspunkte zu geben. Sie kommen extrem pünktlich und bleiben lieber ein wenig länger, wenn es um die Arbeitszeit geht. Sie vertiefen sich abends noch in Fachlektüre, wenn Zweifel an Kompetenz laut werden, sie überprüfen jeden Bericht dreimal, bevor sie ihn abgeben, damit man ihnen keine Fehler unterstellen kann.

Viele Frauen sind immer noch nicht gewohnt, sich einer unangenehmen Realität zu stellen und sich mit geeigneten Mitteln zur Wehr zu setzen, wenn sie angegriffen werden. Sie verhalten sich auch im höheren Alter noch so, wie sie es einmal im Elternhaus gelernt haben: freundlich sein, sich anpassen, sich unterordnen, sich hinten anstellen, leise sein und sich mehr um andere als um sich selbst zu sorgen. Sicher hat das mit der Erziehung zu tun, wie sie zum Teil auch heute noch praktiziert wird. Mädchen spielen mit Puppen, sorgen für kleine Puppenfamilien, später passen sie auf

die kleinen Geschwister auf, müssen früh schon selbst zurückstecken, müssen der berufstätigen Mutter zur Hand gehen. Sie werden dazu angehalten, auf die hübsche Kleidung zu achten. Risse in Hosen und Röcken schaffen Ärger zu Hause. Sie sind schön brav und tun, was die anderen wollen. Als Belohnung für dieses Wohlverhalten gibt es Zuneigung und Sympathie. Ja, und später geht es weiter – dann ist es der Partner auf Erfolgskurs, für den sie selbst auf Karriere verzichten und ihm zuliebe in die Pampa ziehen, weil er dort die Startlöcher für einen steilen Aufstieg zu sehen glaubt. Wenn frau dann Glück hat, bleibt ihr der Partner erhalten, vielleicht auch sogar sein Wohlwollen. Wenn nicht, dann begegnet ihm eines Tages, wenn er fest im Sattel sitzt, eine Jüngere, hübschere ... Überhaupt: Das Äußere spielt eine große Rolle im Leben der Frau. Nicht die Leistung wird erwähnt, sondern das Aussehen oder die Kleidung: »Sie sieht jünger aus, hat sich enorm gut gehalten, sie trägt Versace ...« Haben Sie so etwas schon von einem Mann gehört? Wenn, dann lediglich in einem Beisatz. Ansonsten heißt es beim Mann: »Er ist tüchtig, durchsetzungsfähig, hat Führungsqualitäten, kann motivieren, er ist ein Profi.« Jungs bekommen Spielzeugpistolen, werden aufgefordert, sich nur ja nichts gefallen zu lassen. Die Wunden, die Nachbars Fritz dem Kleinen schlug, werden liebevoll von den Eltern versorgt mit der Aufforderung: »Das nächste Mal muss Fritzchen bluten!« Du bist der Stärkste, du musst dich durchsetzen, lass dir nichts gefallen — das wird den Söhnen fast schon mit der Muttermilch eingegeben. Kein Wunder, dass sie sich den Rest ihres Lebens nicht die Butter vom Brot nehmen lassen — und schon gar nicht von einer Frau. Ein gut gekleideter Mann ist kaum der Rede wert - Anerkennung zollt man seinen beruflichen Qualitäten, seiner Durchsetzungsfähigkeit und seinem Verhandlungsgeschick.

Im Job haben wir es nicht mehr mit Spielzeugpistolen oder starken Fäusten zu tun, Durchsetzen mit Ellbogen und allen erlaubten und nicht erlaubten Tricks ist für die Herren der Schöpfung ganz normaler Alltag. Wir hingegen werden immer wieder – ob wir das wahrhaben wollen oder nicht – von den alten Zwängen eingeholt. Der Satz aus den Kindertagen »Die Klügere gibt nach« sitzt tief und wirkt auch heute noch. Was sollen wir uns wegen ein paar dummen Bemerkungen aufregen? Wir geben nach, übersehen die kleinen feindlichen Attacken und geben einen Teil unseres Handlungsspielfelds

kampflos ab. Wir sind klüger, begeben uns nicht auf diese niedere Ebene. Diese Frage sei erlaubt: Aber ist das wirklich Klugheit? Bevor wir uns nämlich umsehen, sind wir schon abgeschossen.

Von Männern können wir immer noch einiges lernen. Sie pumpen sich auf, glänzen durch vollmundige Sprüche und signalisieren so: »Ich bin groß und stark.« Da überlegt sich der Gegner erst einmal, ob er überhaupt angreifen will. Wir sagen mit zarter Stimme halbherzig: »Ich bin *eigentlich* auch stark und groß« und merken oft dabei gar nicht, wie klein wir uns damit machen. Viel kleiner als wir tatsächlich sind. Wir fallen gern in die Weibchenrolle, sind lieb, nett und entgegenkommend und hoffen, dass wir dann nicht angegriffen werden. Weit gefehlt. Wer angreift möchte siegen — das gilt nicht nur auf dem Kriegsschauplatz. Je schwächer der Gegner, desto größer die Aussicht auf Erfolg.

Das Männchenverhalten nimmt seinen Lauf. Im Tierreich geht es um Macht — über die Herde, um das beste Terrain, um das gesündeste Weibchen und damit um den Bestand der Rasse. Beim Mann geht es um nichts anderes: um Macht, den besten Posten, das schönste Haus, das meiste Geld, die attraktivsten Frauen ...

Und worum geht es uns? Um Harmonie, Sicherheit, Beliebtheit!

Auch Veränderungen jeder Art am Arbeitsplatz geben oftmals Anlass zu Mobbing. Aus Enttäuschung, Ärger über Kollegen und Neid entsteht der Wunsch, dem anderen zu schaden. So scheint es manchmal keinen anderen Weg zu geben als den unterschweligen Angriff auf den vermeintlichen Gegner.

Erst ist es nur ein Gerücht, dann wird es zur Realität: Die Werbeagentur hat den Hauptkunden verloren. Die Texte waren nicht gut, die Ideen für die neue Kampagne nicht flippig genug, die Grafiker haben schlampig gearbeitet — so heißt es jetzt. Jeder fürchtet, rausgeschmissen zu werden — allein schon, weil Köpfe rollen müssen. Erstaunlicherweise verlässt der Junior-Artdirector die Agentur freiwillig — wie es heißt. Doch damit ist das Problem noch nicht gelöst. Es gibt weniger Arbeit, also werden auch weniger Mitarbeiter benötigt. Die Kritik am Text ging an Margret nicht spurlos vorbei. Obwohl sie nicht allein für den Großkunden verantwortlich war, war sie an diesem Projekt beteiligt und befürchtete, auf der Ab-

schussliste zu stehen. Sie war die Jüngste im Team, war die Neueste in der Firma, nur neun Monate dabei — und sie hörte immer häufiger abfällige Bemerkungen von Kollegen/Kolleginnen über ihre Vorschläge. Sie sei nicht kreativ genug, musste sie sich vom Senioretexter sagen lassen. Egal ob es sich um Texte für eine Anzeige, einen Spot oder einen Katalog handelte, jeder Entwurf wurde förmlich zerrissen. Frust lässt jede kreative Ader versiegen — das wissen alle in diesem Job. Was man braucht, ist ein freier Kopf, Fantasie, gute Laune und eine Riesenportion Motivation, dann können Supertexte entstehen. Aber genau das hatte Margret überhaupt nicht mehr. Inzwischen hatte es sich auch rumgesprochen: Aus den Abteilungen Grafik, Text und Fotografie muss je ein Mitarbeiter gehen — es ist nicht mehr genügend Arbeit für alle da. Im ganzen Haus war inzwischen längst bekannt, dass Margret den Ansprüchen der Agentur nicht (mehr) genügte, man munkelte nun sogar, dass sie die Texte für den verlorenen Kunden maßgeblich geschrieben hätte. Dieses Gerücht — gezielt in die Welt gesetzt — verfehlte nicht seine Wirkung. Dass für die Textabteilung Margret geopfert wurde, überraschte niemanden. Wovon man allerdings weniger sprach, war die Tatsache, dass Margret das Opfer gezielter Mobbing-Attacken war und die Kündigung nichts mit ihrer Qualifikation zu tun hatte. Aus Angst vor Jobverlust wurden schnell die Schwächsten in den jeweiligen Abteilungen ausgesucht. Das geschah automatisch, wie auf einen unausgesprochenen Befehl. Bei den Textern erwischte es Margret, weil sie noch nicht so etabliert in der Agentur war; bei den Fotografen traf es den Ältesten, weil zu unbequem, und bei den Grafikerinnen die mit den ausgefallensten Ideen, weil die Konservativen in der Abteilung in der Mehrzahl waren.

Aus der Reihe tanzen

Auffallen im Job, das bekommt nur wenigen gut. Nun fallen aber manche Menschen ganz einfach auf, ob sie wollen oder nicht. Sie fallen auf, weil sie anders sind als das Umfeld: Anandhi, die quirlige Krankenschwester aus Bombay mit ihren pechschwarzen langen Haaren, die kleine Fachfrau aus China, die Anwaltsgehilfin Jenny mit ihrem sächsischen Akzent oder die schöne, aber kantige Michaela — immer in Hosenanzügen und mit starker männlicher Ausstrahlung. Auch Cecy fällt auf, weil ihr afrikanischer Freund sie

oft im Büro abholt und Gerti, weil sie als Einzige einen Sport-Wagen fährt. Alles okay, solange das Betriebsklima stimmt, solange jeder mehr oder weniger mit seinem Job zufrieden ist, keine Neuorganisation oder Ähnliches droht. Sobald aber dieses Gefüge gestört wird, sind so genannte »auffallende« Menschen besonders mobbinggefährdet. Das hat mit dem allgemeinen Gruppenverhalten zu tun. Gleichsein verbindet – nicht nur wenn es um Hobbys oder Interessen geht. Gleich und Gleich gesellt sich gern, weil die Zugehörigkeit zu einer Gruppe Sicherheit vermittelt. Ein Außenstehender in einer Gruppe hat immer einen schweren Stand. Er ist anders, er gehört nicht richtig dazu, er wird nicht voll akzeptiert. Das mag nicht weiter auffallen, solange er sich anpasst. In dem Augenblick, in dem er sich zu weit von der vorherrschenden Meinung entfernt, schließt sich die Gruppe gegen ihn zusammen. Dann wird er zum Außenseiter – zum Ausgestoßenen. Oder die Situation verändert sich, dann ist er der Erste, der systematisch und bewusst ausgeschlossen wird.

Annette arbeitete schon seit etlichen Jahren in der gleichen Abteilung bei einer großen Versicherung. Sie fiel weder positiv noch negativ auf, jobmäßig gesehen war sie eine graue Maus. Sie war nicht unbeliebt, erfreute sich aber auch nicht sonderlicher Beliebtheit – sie war einfach nur da, ähnlich dem gewohnten Inventar. Aber irgendwann machte sie eine Veränderung durch. Sie, die Schüchterne und Wortkarge, entpuppte sich plötzlich als glühende Anhängerin einer religiösen asiatischen Gemeinschaft, deren Namen bis dato niemandem bekannt war. Annette wurde nicht nur redselig, wenn es um ihren neuen Glauben ging. Annette entwickelte missionarischen Eifer, wollte unbedingt die Kollegen bekehren. Doch mit diesem Ansinnen konnte sie keine Freunde gewinnen. Anfangs lächelten die Kollegen noch, nahmen sie gar nicht so richtig ernst. Aber Annette gab nicht auf sondern übte Nachsicht mit den Uneinsichtigen. Doch damit ging sie den anderen erst recht auf die Nerven. Eines Tages sagte ihr ein Kollege klipp und klar, dass sie ihn mit ihrem religiösen Wahn in Ruhe lassen solle, auch die anderen gaben ziemlich deutlich zu verstehen, dass sie kein Interesse hatten. Doch die Ablehnung schien Annette erst recht zu beflügeln, sie brachte Schriften mit und wollte eines Tages doch tatsächlich Räucherstäbchen im Büro anzünden. Die Geduld der anderen war zu Ende. Noch einmal wurde ihr deutlich gesagt, sie solle ihre religiösen Ambitionen an anderer

Stelle ausleben – hier im Büro wolle keiner etwas damit zu tun haben. Annette reduzierte ihre Aktivitäten, ließ jedoch keine Gelegenheit aus, um ein paar Worte über ihren Glauben hier und dort anzubringen. Ihre Penetranz veränderte die Atmosphäre in der Abteilung. Die Kollegen machten ihre Witze über sie, ließen keine Gelegenheit aus, einen ihrer Heiligen lächerlich zu machen. Annette reagierte kurze Zeit gelassen, dann aber war ihr anzumerken, dass sie sich ärgerte. Das wiederum aktivierte die anderen, einen Schritt weiterzugehen und Annette noch mehr zu ärgern. Es blieb jetzt nicht mehr im »religiösen Bereich«, nun wurde richtig angegriffen. Die unterdrückte Wut über Annettes Bekehrungsversuche kam erst jetzt so richtig zum Ausbruch und äußerte sich darin, dass einer anfing Annette zu schikanieren. Das war der Anfang vom Ende. Ohne Absprache funktionierte wortlos ein System, das nur ein Ziel hatte – Annette mit ihrer Religiosität aus der Gruppe zu entfernen. Man ließ sie auflaufen, wo immer möglich, man gab ihr falsche Termine vor, verlegte ihre Akten, goss den Kaffee aus Versehen über ihren Schreibtisch. Eine normale Unterhaltung mit Annette gab es nicht mehr; es wurde in Andeutungen gesprochen, mit viel sagenden Blicken oder mit lautem Gelächter wurden ihre Antworten quittiert. Was war hier passiert?

Die unauffällige Annette, die graue Maus, hatte sich außerhalb der Gemeinschaft gestellt, hat durch ihren Fanatismus die Kollegen/Kolleginnen verärgert und sich bei allen gleichzeitig unbeliebt gemacht. So entwickelte sich eine Gruppendynamik, aus der es kein Entrinnen mehr gab. Erst als Annette das Handtuch warf und um Versetzung in eine andere Abteilung bat, kehrte Ruhe ein.

In jeder Gemeinschaft besteht eine gewisse Hierarchie — derjenige, der anders ist, hat meistens den schlechtesten Platz., sitzt auf dem untersten Rang, ist das Hackhuhn, auf dem alle herumtrampeln. Stark macht, was verbindet. Ein gemeinsamer Feind macht eine Gemeinschaft stark. Was bietet sich besser als Feindbild an als jemand, der sowieso schon anders ist. Damit wird zugleich auch von eigener Schwäche wirkungsvoll abgelenkt. Das erleben auch neue Mitarbeiter/-innen. Der Job mag noch so super sein -- wenn die Kollegen/Kolleginnen auf jeden Neuen losgehen, um sich auf dessen Rücken selbst zu profilieren. dann hilft oft nur sofortige Flucht.

Nach diesem Prinzip funktioniert auch Mobbing gegenüber Menschen, die auf welche Weise auch immer aus dem vorherrschenden Rahmen fallen. Ein sichtbarer Unterschied ist von Anfang an gegeben. Was also liegt näher, diesen Unterschied zu nutzen? So kann ein Raucher in einem Nichtraucherbüro durchaus Anlass zum Mobbing geben oder die Unart, jeden Satz mit »Och ...« zu beginnen. Eine Kleinigkeit genügt, um das Mobbing-Rad in Bewegung zu setzen, wenn sich im äußeren Gefüge etwas verändert.

Ansatzpunkte für Diskriminierung sind beispielsweise

- ? Körperliche oder sonstige Behinderung, wie Stottern, Hinken etc.
- ? Ausländer oder Menschen mit anderer Hautfarbe
- ? Lesben und Homosexuelle
- ? Frauen in Männerberufen (auch umgekehrt)
- ? Auffallendes Äußeres, wie sehr modische Kleidung, ausgefallene Autos und Hobbys
- ? Lebensstil und -situation, wie hohe Kinderzahl, zur Schau gestellter Reichtum, Armut
- ? Eigenheiten oder Gewohnheiten, wie Rauchen, Vegetarier, sehr hohe Stimme, blasser Teint ...

Tess war passionierte Raucherin. Zwar hatte sie immer mal wieder versucht, von diesem Laster loszukommen, aber nicht lange durchgehalten. Im Büro gab es keine Probleme, da noch zwei oder drei der Kollegen rauchten. Als die Raucherriege sich jedoch drastisch durch Jobwechsel und Abstinenz reduzierte und schließlich nur noch Tess übrig blieb, wurde Rauchen mit einem Mal zu einem Streitpunkt in der Abteilung. Plötzlich wurde sie missbilligend angeschaut, wenn sie sich eine Zigarette anzündete, Fenster wurden aufgerissen und die Kollegin leerte demonstrativ den Aschenbecher, sobald Tess eine Zigarette ausgedrückt hatte. Sie ließ nicht einmal ein paar Minuten Zeit, um Tess die Gelegenheit zu geben, ihn selbst zu leeren. Tess wollte keinen Ärger und reduzierte ihren Zigarettenkonsum, ging immer häufiger auf den Balkon zum Rauchen. Aber das war auch nicht richtig. Die Kollegen meckerten nun, dass der Rauch ausgerechnet immer vom Balkon just in ihr Büro gewellt würde — und ihr Fenster müsse immer offen, zumindest jedoch gekippt sein. Tess ging zum Rauchen vor das Büro, stand im Treppenhaus oder auf der Straße. Dann wurde die Nase gerümpft, weil sie den Rauch an der Kleidung mit ins Zimmer bringen würde.

Alle waren jetzt gegen sie. Und weil alle sich gestört fühlen, ließen sie dies Tess auch spüren. Sie rückten von ihr ab, wenn sie sich in der Kantine neben die Kollegen setzte. Sie wurde zu Geburtstagsumtrunken nicht mehr eingeladen, der Boss sprach sie auf ihre vielen Zigaretten an und sorgte sich um ihre Gesundheit — oder besser ihre Arbeitsfähigkeit. Wenn ein Kundenanruf kam und sie gerade nicht an ihrem Platz wirr; hieß es, Tess sei beim Rauchen. So entwickelte sich langsam das Bild einer Kettenraucherin, die kaum noch an ihrem Arbeitsplatz zu sein schien. Das entsprach zwar nicht den Tatsachen, aber wen kümmerte das schon? Die gemeinsame Aversion gegen Raucher hatte die Bürogemeinschaft fest zusammengeschweißt. Nie vorher war man sich so einig wie jetzt: Raucher müssen raus — hieß die neue Devise. Entweder sollte Tess das Rauchen aufhören oder gehen. Das wurde zwar nicht so deutlich formuliert, dafür waren die Aktionen umso drastischer. Tess als Mensch war ausgegrenzt — jetzt folgte die fachliche Ausgrenzung: auflaufen lassen, Informationen vorenthalten, Termine falsch angeben — das Spektrums ist breit. Als dann Gerüchte laut wurden, dass ein Teilbereich ausgegliedert werden würde ? in eine andere Stadt ? , stand fest: Wenn einer gehen muss, dann der Störenfried Tess. Jetzt wurde mit harten Bandagen gekämpft, denn nun ging es um jeden Einzelnen. Jeder konnte »ausgelagert« werden, aber keiner wollte weg.

Fazit:

AUS DER REIHE TANZEN

Alles, was sich von der Masse abhebt, alles, was anders ist, bietet sich direkt an, von missgünstigen Kollegen/Kolleginnen aufgegriffen und zu Schikanezwecken genutzt zu werden.

Hoch im Kurs: Rufmord

Die Gerüchteküche brodelt — und man muss nicht einmal mit Gift kochen, die Wirkung kann auch so verheerend sein. Es reicht aus, dass irgendjemand verbreitet, die Firma fusioniere mit einer anderen, werde aufgekauft oder manche Bereiche würden umstrukturiert. Panik bricht aus. Was geschieht?

Werden Mitarbeiter entlassen, werden Abteilungen aufgelöst, kommen neue Führungskräfte, werden die Vorgaben für die Verkaufszahlen noch weiter nach oben gesetzt? Gefahren für den Job — wohin man nur blickt. Gerade wegen dieser Angst richtet sich der Blick auch auf die Kollegen. Haben sie etwas, was ich nicht habe? Sind sie besser, jünger, vielleicht billiger oder sogar fähiger, arbeiten sie schneller oder haben sie bessere Beziehungen? Plötzlich ist der Kollege, der zwar nicht die schnellste Auffassungsgabe hat, aber dafür beste Beziehungen zum Personalchef, nicht mehr der nette, harmlose Typ. Er könnte möglicherweise ein ernsthafter Konkurrent sein, wenn die Abteilung »schlank« gemacht wird. Dann fallen einem alle möglichen Argumente ein: Er ist länger in der Firma, ist charmant und bei allen recht beliebt. Vielleicht wird er vorgezogen. Was ist da willkommener als ein Gerücht über besagten Kollegen, dass er Alkoholiker sei. Hinter vorgehaltener Hand wird behauptet, dass sein Gehalt schon mehrmals gepfändet wurde, weil er sein ganzes Geld vertrunken hatte. Sie möchten es nicht glauben, tun es aber doch, denn es verleiht Ihnen Sicherheit. Der Kollege ist gar nicht so toll, wie Sie gedacht haben. Und so erzählen Sie, ohne lange zu überlegen, auch anderen von den Geschichten. Und dann sind Sie schon mittendrin im Mobbing-Geschehen. Zuerst die Angst um den Arbeitsplatz, die Angst vor Konkurrenz, dann ein Gerücht und schon fühlen Sie sich wohler und sicherer.

Rufmord hat schon viele zur Strecke gebracht! Tatsächlich löste sich die Existenz einer Sachbearbeiterin fast in Alkohol auf. Sie trank exzessiv und es ging stark bergab mit ihr. Aber sie schaffte den Entzug, war wieder gut drauf und absolut trocken. Doch das hindert bössartige Kollegen/Kolleginnen nicht, sie immer noch zur Alkoholikerin abzustempeln – auf eine Art und Weise, gegen die sie sich nicht einmal wehren kann, denn sie weiß (noch) nichts von diesen Gerüchten. So genannte Insider erzählen, dass echte Alkoholiker alles tun, damit niemand — vor allem aus dem beruflichen Umfeld — ihre Sucht bemerkt. Deshalb trinken sie vor anderen keinen Tropfen, sondern nur wenn sie allein sind. So und ähnlich wird dann auch mit namentlicher Erwähnung der Sachbearbeiterin berichtet. Diese ist völlig arglos. Erst als ihr auffällt, dass ihr mit Penetranz Alkohol angeboten wird, obwohl alle wissen, dass sie seit Jahren keinen Tropfen zu sich nimmt, hört sie sich ein bisschen um und ist entsetzt. Glücklicherweise lebt sie in einer stabilen Beziehung, sodass sie zu

Hause Kraft schöpft für den Kampf im Büro, deshalb keine Gefahr besteht, durch diese hinterhältigen Anschuldigungen rückfällig zu werden.

Aber nicht jeder ist so gefestigt, nicht jeder kann dem Druck standhalten. Je ungünstiger die persönliche Situation ist, desto mehr leidet der Betroffene. Alter, viele Fehlzeiten durch Krankheit, fachlich nicht ganz up to date, überlastet durch Kinder und Haushalt oder andere Schwachpunkte — vor nichts wird Halt gemacht, wenn es darum geht, das Opfer zu demütigen, aufzureiben, auszugrenzen. zu schikanieren. Ein Gerücht kann tödlich sein — geschickt initiiert, lässt sich nicht einmal der Urheber feststellen. In unserer Zeit und in den Arbeitsstätten ist kein Platz für zarte Seelchen. für Nachsicht oder Verständnis, Rücksichtslosigkeit, Egoismus und Neid sind so verbreitet, dass sie schon fast als normales Verhalten gewertet werden. Aber wer ist denn überhaupt so?

Typologie des Mobbers

Wenn hier von Typen gesprochen wird, dann handelt es sich um eine vereinfachte Darstellung bestimmter Charakterzüge und Verhaltensweisen. Denn richtig eindeutige Typen gibt es sowieso nicht. Die meisten Menschen vereinen mehrere Charakterzüge in sich – sind also Mischtypen. Dennoch ist es interessant, sich mit der Typenfrage zu beschäftigen, um besser verstehen, schneller erkennen und auch gezielter agieren (oder *reagieren*) zu können. Beim Mobben geht es immer um Macht, um das Streben nach Macht. Die Frage, die sich hier stellt, ist: Geht es um die Karriere oder um die Befriedigung des eigenen Egos? Wer »nur« karrieregeil ist, ist nicht der Schlimmste. Er geht für die Erreichung seines Ziels lediglich ein gewisses Risiko ein. Beim Mobben wird dieser Typ sich deshalb mehr auf arbeitstechnische Schikanen konzentrieren. das Privatleben meist nicht antasten. Gefährlicher sind die Menschen, denen es um ihr Ego geht. Sie machen nicht Halt mit ihrem Terror an der Bürotür, sie weiten Mobbing auf alle Lebensbereiche aus, scheuen nicht davor zurück, in die Privat- und Intimsphäre ihres Opfers einzudringen, um jeden möglichen Schwachpunkt zu nutzen.

Ein Mobber wird nicht als Mobber geboren. Vielmehr sind es die Umstände in Verbindung mit gewissen Veranlagungen, die sich erst dann richtig entfalten, wenn Konflikte, Unsicherheit, Ängste entstehen und eigene Ziele rigoros verfolgt werden. Lassen Sie uns mit den Führungskräften beginnen. Die Anforderungen werden überall immer höher. Plötzlich ist der Umsatz zu gering, die Produkte sind nicht wettbewerbsfähig oder der Verkauf ist zu lasch. Das Problem ist nicht damit gelöst, die Anforderungen einfach von oben nach unten weiterzuleiten. Der Chef selbst kommt unter Druck. Ist er noch leistungsfähig genug, kann er seine Mitarbeiter richtig führen, ist er flexibel, kann er mithalten? Das sind die Gedanken, die ihn bewegen. Ist der Boss so schweigsam geworden, weil er die neue Technologie nicht so gut draufhat und das zu kaschieren versucht? Das sind Fragen, die sich die Mitarbeiter stellen. Dieser gewaltige Druck, die ständigen schnellen Veränderungen verschleißern Nerven und Gemüt, wirken sich auf die Gesundheit aus. Selbst die früher viel gepriesenen Beamtenstellen oder Positionen im öffentlichen Dienst sind längst nicht mehr so komfortabel, wie sie einmal waren. Auch hier sind die Anforderungen enorm gestiegen, alles muss schneller, besser und kosten-günstiger durchgeführt werden. Hierarchien werden abgebaut, alles wird komplexer. Menschenführung ist heute oft wichtiger als Fachkenntnisse. Aber nicht jede Führungskraft ist damit ausgestattet, hat gelernt, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren. Also muss der Boss sich verstärkt an seinem Sessel festhalten, denn auch in den oberen Etagen geht die Angst um.

Nun ist der Boss in der scheinbar besseren Situation. Er hat Macht und kann zumindest zeitweise eigene Unfähigkeit verbergen, indem er den Mitarbeitern seine eigenen Fehler und Versäumnisse ankreidet. Falsches Verständnis von Mitarbeiterführung kann zu Mobbing führen. Angriffe auf Untergebene ohne tatsächlichen Anlass dienen dazu, die eigene Machtposition zu stärken, und zu-gleich als Warnung für andere: Pass auf – ich bin mächtig und kann dich fertig machen!

Mit welchen Typen von Vorgesetzten haben wir es denn zu tun? Hier einige Hauptkriterien:

Es gibt Führungskräfte, die durch mangelnde Kontaktfähigkeit und geringe soziale Fähigkeiten regelrecht Angst vor ihren Mitarbeitern haben. Das wird kompensiert durch Degradierung der Mitarbeiter, die beschimpft und als unfähig bezeichnet werden. Andere sind tief innen sehr schüchtern, können sich nicht durchsetzen, sprechen mit leiser Stimme und verbreiten wenig Optimismus. Auseinandersetzungen sind ihnen ein Gräuël, sie möchten Ruhe haben und beliebt sein. Eine eindeutige Führungsschwäche. Durch ein solches Manko entstehen leicht Konflikte und Machtkämpfe, die aus Angst vor direkter Konfrontation über Mobbing ausgetragen werden.

Kaum zu glauben: Auch die Perfektionisten sind nicht perfekt. Sie sind meist starr in ihrem Denken verhaftet, Änderungen machen sie unsicher. Vorschläge von Mitarbeitern werden deshalb von ihnen blockiert. Sie wollen die Mitarbeiter beherrschen, völlige Unterordnung wird gefordert. Hier kann sich keiner richtig entfalten, kann kaum frei atmen. Willkürliche Ausübung seiner Macht ist für ihn ein typisches Verhalten. Dann gibt es die Sprunghaften, die den großen Auftritt lieben und dafür das richtige Publikum brauchen, und diejenigen, die das tägliche Lob und die Bewunderung spüren müssen, damit sie sich wohl fühlen.

Gewisse charakterliche Grundzüge begünstigen die Bereitschaft zu mobben. Wenn dann zu diesen Persönlichkeitsstrukturen noch entsprechende Gegebenheiten am Arbeitsplatz kommen, wie beispielsweise nicht exakt festgelegte Arbeitsbereiche, schlechte innerbetriebliche Organisation, mangelhafte Kommunikation und schwacher Führungsstil, dann fehlt nicht mehr viel, um den Funken zu entzünden.

Vielleicht ist es ganz gut, sich einmal intensiver mit seinen Vorgesetzten zu befassen?

Welcher Typ ist er/sie?

Wie reagiert er/sie?

Wie verhält er/sie sich Gleichgestellten, wie Untergebenen gegenüber?

Wie ist der Führungsstil?

Wie geht er/sie mit Problemen um?

Wie schätzen Sie Ihre Stellung bei Ihrem Boss ein?

Gibt es den typischen Mobber?

Es wäre einfach, könnte man sagen, wer diese oder jene Charakterzüge hat, würde sich als Mobber bestens eignen. Tatsache ist auf jeden Fall, dass Mobber oder Mobberinnen aktiv tätig sind, andere schikanieren, tyrannisieren, terrorisieren und quälen. All das tun sie bewusst und nehmen in Kauf, dass anderen Menschen Schaden zugefügt wird.

Der **Sadist** hat Freude daran, andere zu quälen. Das tut er nicht etwa zufällig, weil sich eine Gelegenheit bietet, sondern er macht es absichtlich, gezielt und geplant.

Die chronisch neidischen Menschen, die **Neidhammel**, möchten immer das haben, was andere besitzen. Dies ist ihre Triebfeder. Sie versuchen auf unterschwellige Art, durch Intrige, böses Nachreden ihr Ziel zu erreichen. Wenn ihnen das nicht gelingt, dann brauchen sie einen Ersatz: wenigstens das Gefühl, den anderen geärgert und ihm möglichst auch geschadet zu haben.

Sich selbst als den Nabel der Welt zu betrachten, immer im Mittelpunkt stehen wollen — diese Eigenschaften zeichnen den Wichtigtuer, das **Großmaul**, aus. Er liebt den großen Auftritt, kennt angeblich jeden und ist überall dabei — zumindest tut er so. Dabei hat er nur eines im Sinn: die eigene Unsicherheit zu überspielen. Ein Wichtigtuer ist Leicht zu manipulieren ein nützliches »Werkzeug« in der Hand eines mobbenden Bosses.

Um der Harmonie willen unterdrückt die **Friedenstaube** manch eigene Wünsche und Bedürfnisse. Sie glaubt auch, beliebter und erfolgreicher werden zu können, wenn sie es allen recht macht, sich unterordnet — das geht bis zur Unterwürfigkeit. Aber auch die Friedenstaube (typisch Taube: sie ist nämlich ein äußerst streitsüchtiger Vogel!) braucht einen Ausgleich, also tritt — und mobbt — sie nach unten und buckelt nach oben.

Und dann haben wir noch den **Karrieregeilen**: Um seine ehrgeizigen Ziele zu erreichen, tut er (fast) alles — Mobbing inklusive.

Dies sind nur ein paar Anhaltspunkte. Es lohnt sich, Gedanken über Kollegen/Kolleginnen bzw. Chefs/Chefinnen zu machen, auch wenn Sie selbst (noch) nicht von Mobbing betroffen sind.

Der Mobber - selbst ein Opfer?

Der Mobber sieht sich oft gar nicht als Täter, sondern weiß sich oft als armes Opfer darzustellen. Er nennt viele Gründe, warum er sich — wie er sagt — zur Wehr setzen muss. Er fühlt sich nämlich selbst angegriffen oder zumindest daran gehindert, sein Karriere-Ziel zu erreichen. Oft spielt auch Angst eine große Rolle — begründete Angst vor Konkurrenz, vor Entlassung oder auch selbst gemachte Ängste in Form von Vermutungen oder Befürchtungen, selbst wenn diese keineswegs der Realität entsprechen.

Eva-Maria würde gern mit ihren 55 Jahren aufhören zu arbeiten. Sie ist demotiviert, müde und abgespannt. Aber aus finanziellen Gründen — die Wohnung ist noch nicht abbezahlt — muss sie weitermachen. Vor zehn Jahren war alles noch anders, da hatte sie sich Hoffnung auf eine Beförderung gemacht, aber immer wurden neue junge Leute für die Posten eingestellt, und Eva-Maria blieb da, wo sie schon seit vielen Jahren war. Sie tröstete sich manchmal mit dem Gedanken, dass sie ja froh sein könne, einen einigermaßen sicheren Job zu haben, denn wer könnte einer langjährigen Mitarbeiterin ohne ersichtlichen Grund einfach kündigen? So erledigte sie ihre Aufgaben ohne Engagement, aber zuverlässig, ließ sich durch nichts aus der Ruhe bringen. Zumindest bezeichnete sie so ihr Arbeitstempo. Bei den Kollegen und Vorgesetzten allerdings galt sie als ausgesprochen langsam. Doch das störte sie nicht, denn sie fühlte sich sicher in ihrem Job.

Eva-Maria wurde aus ihrer Lethargie gerissen, als Mona eingestellt wurde: jung, attraktiv und fix — und zu allem Übel war sie auch noch charmant und innerhalb kürzester Zeit die beliebteste Kollegin im ganzen Haus. Eva-Maria wurde unruhig, denn die Neue konnte locker ihre Aufgaben noch mit übernehmen. Vom Fachlichen her wäre das kein Problem und zeitlich würde sie das auch gut schaffen. Eva-Maria begann um ihren Job zu fürchten. Was wäre, wenn auch die Geschäftsleitung auf diese Idee käme? Aufmerksam beobachtete Eva-Maria, was die Kleine tat, dabei war sie mehr als pingelig, um nicht zu sagen kleinkariert. Eva-Maria fand bald überall etwas an Mona auszusetzen. Die Statistik war optisch nicht schön genug, die Ablage nicht schnell genug sortiert, im Zimmer war es zu kalt, am Telefon klang die Stimme zu leise ... Aber in Mona hatte sie eine ebenbürtige Gegnerin. Sie ließ sich nämlich auch nicht aus der Ruhe

bringen. Ingeheim hatte Mona von der bissigen Alten sowieso nichts Gutes erwartet und so war sie über deren Verhalten nicht übermäßig überrascht. Mona fühlte sich ganz okay, trotz der ständigen Nörgelei von Eva-Maria. Dass Eva-Maria dem Mädchen selbst nichts anhaben konnte, verstärkte ihre Angst, denn die Kleine erwies sich als ziemlich selbstbewusst und sicher. So begann Eva-Maria negativ über sie zu sprechen, machte sie schlecht wo sie nur konnte, manipulierte Monas Unterlagen mit Fehlern. Und Eva-Maria fand für ihre destruktiven Äußerungen bei einer Kollegin ein offenes Ohr. Zu zweit gingen sie nun massiv gegen Mona vor. Mona ließ sich das nicht gefallen und ging zum Boss; zum Personalchef und zum Betriebsrat. Sie sammelte Beweise für Eva-Marias Treiben, setzte sich zur Wehr. Eva-Maria wurde zum Chef zitiert und in den Gesprächen kristallisierte Folgendes heraus: Sie fühlte sich von Mona bedroht, sah in ihr eine Konkurrenz, die ihr den Job wegnehmen könnte. Deshalb »musste« sie sich dagegen wehren – auf ihre Art, mit Mobbing.

Dies ist ein häufiger Grund für Mobbing. Mit solchen und ähnlichen Argumenten erklären und entschuldigen viele Mobber ihr Handeln. Sie drehen einfach die Dinge um und sind am Ende die Armen, die sich nur verteidigen (müssen). Ihre so genannten Ängste sind jedoch in den wenigsten Fällen wirklich begründet. Vielmehr werden sie vorgeschoben – sozusagen als Rechtfertigung für das eigene unfaire Verhalten.

Manchmal allerdings geht es auch um tatsächliche Ängste. Die Angst auslösende Person wird dann zum Feindbild. Viele Mobber steigern sich geradezu in ein solches Feindbild hinein, was dann ihre Aktionen rechtfertigt. Nicht immer sind es nur emotionale Gründe, wie im Falle Eva-Maria, die zum Mobben verleiten. Auch bei realer Konkurrenz fühlt sich der Mobber als Opfer – schließlich geht es um seinen Job. »Ich verteidige nur meine Position«, heißt es dann oft. Immerhin geschieht das auf eine unfaire Art und Weise und der Mobber lässt zu oder beabsichtigt sogar, dass das Opfer bei seiner Verteidigungsstrategie kaputtgeht. Auch Neid und Eifersucht sind Grund genug, einen anderen gezielt fertig machen zu wollen. Und wenn der Mobber darauf angesprochen wird, zieht er sich elegant auf seine Opfer-Position zurück und fühlt sich noch nicht einmal schlecht.

Welche Gefahren sieht der Mobber für sich?

Verlust der sozialen Stellung:

»Die Neue ist jünger und attraktiver als ich; sie könnte auch beliebter werden.«

Konkurrenzangst:

»Ich will meinen erworbenen Platz im Team nicht gefährdet sehen. Die andere ist besser qualifiziert, arbeitet schneller ...« *Einschränkung des Handlungsrahmens:*

»ich will keine Arbeiten abgeben, möchte meinen Status behalten.«

Angst vor Neuem, vor Veränderung (wenig Flexibilität):

»Ich will nichts anders machen. Alles Neue bedeutet Arbeit. So wie ich es bisher gemacht habe, ist es gut.«

Angst vor Auseinandersetzung:

»ich möchte Harmonie, Dispute machen mich fertig.«

Verlust von Ansehen (Rechthaberei, Kompromisslosigkeit und Starrsinn):

»ich bin im Recht, wie ich die Dinge sehe, so ist es richtig.«

Furcht vor Diskussionen:

»Ich komme bei Gesprächen nie zu Wort, keiner hört mir richtig zu.«

Äußerer Zwang, weiterzukommen (Karrieresucht):

»Ich will weiterkommen, denn nur dann werde ich akzeptiert.«

Opferrolle (schiebt Eigenverantwortung auf andere):

»ich stehe selbst unter Druck, muss die Vorgaben der Geschäftsleitung erfüllen – sonst bekomme ich Ärger; deshalb muss ich Leistung fordern. Ich kann niemanden brauchen, der den Anforderungen nicht entspricht.«

Angst vor einem Streit, einer Auseinandersetzung lässt so manchen zum Mobber werden. Viele Menschen sind rhetorisch nicht versiert und deshalb denjenigen unterlegen, die überzeugen können. Wer das weiß, begibt sich nicht freiwillig in eine derartige Situation. Was also liegt näher, als den Streit zu umgehen und sich und seine Meinung wortlos, aber nicht tatenlos durchzusetzen.

Mit Konflikten umgehen zu können und Lösungen zu erarbeiten, erfordert von allen Betroffenen ein großes Maß an Einsicht, Verständnis und Stärke. Wer keine Kompromisse schließen kann, wer nur Sieger sein will, seine Pläne zu hundert Prozent durchsetzen

muss, der scheut von vornherein das Risiko einer offenen und fairen Auseinandersetzung. Ihm sitzt immer die Angst im Nacken, vielleicht einmal nachgeben zu müssen oder schlimmer noch: zu verlieren. In seinen Augen ist dies eine Schwäche, die er nicht ertragen kann. Lieber greift er zu Mobbing und versucht auf diese Weise, sich durchzusetzen. Schuldig fühlt er sich dabei überhaupt nicht! Er vertritt er doch nur seine Meinung!

Der Mobber sieht sich gern als Unschuldslamm.

Erschreckend hoch ist die Anzahl der Menschen, die in jeder Situation solche und ähnliche Sätze parat haben wie »Schuld ist der andere« oder »Ich kann nichts dafür«, »Ich habe nichts getan«. Und so ist es auch beim Mobben. Schuld ist der andere, denn er will mir ja etwas wegnehmen. meine Stellung, meine Beliebtheit oder sogar meinen Job!

Die heutige Zeit, in der Erfolg – oft um jeden Preis – so unendlich hoch bewertet wird, verleitet manche Menschen dazu ihren Ehrgeiz und ihre Ellbogenmentalität als etwas absolut Normales zu betrachten, Mobbing inbegriffen. Motto: Er/sie oder ich! Schließlich will jeder nur seine Ziele erreichen, will ja nur das haben, was heute zählt: Erfolg.

Jeder möchte natürlich auch gern etwas zu sagen haben, möchte Einfluss nehmen. Doch die wenigsten sind die Macher, die Masse der Berufstätigen hat nicht allzu viel zu sagen. So tut es gut, jemanden zu finden, dem man sagen kann, wo es langgeht — sprich — jemanden schikanieren kann. Das gibt ein angenehmes Gefühl von Überlegenheit und tröstet zumindest zeitweise über die Realität hinweg. Hier sind wieder die Frauen die Leidtragenden, denn sie machen immer noch das Gros der Arbeitnehmer in den unteren Positionen aus.

Leidet der andere, dann fühlen wir uns gut und stark. Oft pflegen ganze Teams ihr Selbstwertgefühl auf Kosten eines Opfers – durch Mobbing. Somit ist die Existenz des Opfers für das Wohlbefinden des Mobbers/der Mobber regelrecht notwendig. Es besteht kein echtes Interesse, das Opfer wirklich loszuwerden. In solchen Fällen hat sich ein richtiges System etabliert: Gemobbt wird his knapp zur Grenze. Kurz vor Kündigung oder Zusammenbruch des Opfers werden Rückzieher gemacht. Im letzten Moment wird versucht, den Anschein zu erwecken, als sei alles in

Ordnung. Man spricht von Missverständnissen und Überreaktion und gelobt Besserung. Das Opfer hat nicht viele Möglichkeiten und bleibt. Folge: Der Mobber kann sich wieder richtig gut fühlen und nach kurzer Zeit beginnt das Spiel von vorn. Reicht es einem Opfer tatsächlich und es geht weg; muss schnell ein neues Opfer gefunden werden, denn der Mobber ist süchtig danach.

Die Typologie des Mobbing-Opfers

Bevor wir uns mit dem Mobbing-Opfer befassen, erinnern wir uns kurz an den Wortursprung aus dem Lateinischen: *operare deo*, was so viel heißt wie (einem Gott) opfern. Das ist ja eine aktive Handlung. Aber wir benötigen nicht nur dieses Wort, um uns bewusst zu machen, dass ein Opfer selten eine völlig passive Rolle spielt. Jede Handlung basiert auf Aktion und Re-Aktion, selbst das Nichtreagieren ist eine Aktion. Stillhalten, sich nicht bewegen, ist auch eine Handlung, wenngleich eine passive, die ebenso große Wirkung erzielen kann wie aktives Handeln. Manchmal ist Passivität eindrucksvoller als Aktionen. Haben Sie nicht auch schon Ihren Partner/Ihre Kollegin einfach durch Schweigen, durch Nichtreagieren zur Weißglut gebracht? Es gibt eine Reihe von passiven Verhaltensweisen, die eine sehr aktive Reaktion im Umfeld nach sich ziehen. Anfangs entsteht zwar oft Mitleid mit einem »Opfers«, sobald aber das Umfeld erkennt, dass eine Änderung, eine Verbesserung der Situation, gar nicht erwünscht ist, schlägt das anfängliche Mitgefühl um in Arger, Aggression und Wut — die Plattform für Mobbing ist gegeben.

Gibt es einen Frauentyp, der sich besonders gut als Opfer eignet?

Opfer — mit diesem Begriff verbinden wir die Vorstellung von armen und schwachen Menschen. Doch wie der Täter/die Täterin auch gewisse Opfermerkmale hat, sind auch im Opfer Täteraspekte erkennbar. Jeder Mann, jede Frau mischt mit im Leben, am Arbeitsplatz — jeder manipuliert mehr oder weniger. Auch Opfer manipulieren, doch dies wird oft hinter der Fassade einer

vermeintlichen Schwäche und vorgetäuschem Leiden nicht gesehen. Die Leidende nutzt ihr »Leiden«, ihre »Schwäche«, um ihre Ziele zu erreichen – ebenso verfahren die anderen Opfertypen. Die »Schwache«, die »Schüchterne« appelliert beispielsweise durch ihre bemitleidenswerte Miene an die Hilfsbereitschaft der Stärkeren, um das zu bekommen, was sie möchte.

Die ständig Leidende

Jeder weiß, dass Michaela total überlastet ist mit ihren beiden Kindern, wovon eines nicht gesund ist. Michaela muss deshalb öfters nach einem Anruf vom Kindergarten in Minutenschnelle die Firma verlassen und sich um das Kind kümmern. Das schafft für die Kollegen/Kolleginnen natürlich zusätzliche Arbeit, verursacht Stress in einer Abteilung, die mit Terminaufträgen befasst ist. Dennoch schlucken alle ihren Ärger herunter, wenn der Notfall wieder eintritt. Schließlich muss man ja Verständnis haben ... Michaela lässt auch keine Gelegenheit aus, um über ihr schweres Los zu jammern. Zudem verzichtet sie auf jegliche Schminke, die ihr blasses Gesicht ein wenig gesünder aussehen ließe, ihre Schultern hängen traurig nach vorn, ihr Gang ist schleppend. Sie vermittelt den Eindruck einer vom Schicksal geschlagenen Frau, die am Ende ihrer Kräfte ist. Jeder soll sehen, wie schwer es es hat. Lind die Wirkung bleibt nicht aus. Auf dieser Mitleidstour reitet sie sehr erfolgreich: Die Kollegen/Kolleginnen haben das Gefühl, dass es ihnen viel besser geht als Michaela, fühlen sich deshalb fast schuldig. Folge: Keiner beklagt sich über die zusätzliche Belastung. Eines von Michaelas Lieblingsworten heißt »hoffentlich«: Hoffentlich wird das Kind nicht krank, hoffentlich kann ich morgen pünktlich nach Hause, hoffentlich regnet es nicht, wenn wir zum Baden gelten wollen.

Und so leidet unsere Michaela vor sich hin – bis eine neue Abteilungsleiterin kommt. Sie ist ein Organisationstalent, dynamisch und darauf versessen, den etwas eingefahrenen Betrieb auf Vordermann zu bringen. Natürlich passt Michaela nicht so gut in das neue System – denn ihre häufigen Ausfallzeiten können unter den verschärften Bedingungen nicht mehr ohne weiteres von den anderen abgedeckt werden. Die neue Chefin hat durchaus Verständnis für Michaela und bietet ihr an, in eine andere Abteilung zu wechseln. Das will Michaela nicht. Sie fühlt sich ungerecht behandelt. Die Chefin schlägt vor, eine andere Lösung zu finden, beispielsweise das Kind in einen für die Problematik besser einge-

richteten Kindergarten zu geben. Das will Michaela auch nicht. Michaela will nichts an ihrer Situation ändern, denn dann könnte es ihr ja vielleicht besser gehen. Dann könnte sie aber nicht mehr mit der Nachsicht und dem Verständnis der Kollegen/Kolleginnen rechnen.

Natürlich wissen die Kollegen/Kolleginnen um die Angebote, die Michaela gemacht worden sind. Sie als die Leidtragenden ihrer sturen Haltung werden mit der Zeit sauer. Das Verständnis für Michaela schwindet. Jetzt fallen Bemerkungen über ihre Dickköpfigkeit. Den Kollegen stinkt ihr Verhalten und sie sind immer weniger bereit, Michaelas Aufgabe mit zu übernehmen. Da sie aber bei den Notfällen gehen muss, müssen die anderen ran. Der Frust wächst und man lässt es sie spüren. Michaela muss aus der Abteilung raus – das war die unausgesprochene Devise, nach der sich die Kollegen zusammenschlossen und anfangen zu mobben.

Ist Michaela tatsächlich unbeteiligt an diesem Vorgang?

Mit dieser Frage soll Mobbing als Konfliktlösung keinesfalls entschuldigt werden. Es soll an diesem Beispiel nur sichtbar werden, dass auch bei Mobbing ein Opfer nicht ganz unbeteiligt ist.

Jeder trägt in irgendeiner Art und Weise dazu bei, wie sich eine Situation entwickelt. Das gilt auch für ein Opfer.

Die Schuldige

oder der Sündenbock. Auch für diese Rolle würde sich Michaela gut eignen. Sie ist schuld, dass die anderen mehr Arbeit leisten müssen. dass die Abteilung nicht so gut dasteht, weil ihre Ausfallzeiten sich im Gesamtergebnis niederschlagen. Zum Sündenbock wird meist der Schwächste in einer Gruppe auserwählt – sei es, dass er neu ist und sich noch keine Verbündeten erworben hat, sei es, dass er langsamer arbeitet als die anderen, dass er anders ist als die Masse (siehe Seite 67 »Aus der Reihe tanzen«), dass er sich nicht durchsetzen kann ... Der Sündenbock entspricht dem Hackhuhn – der Person, die rangmäßig ganz unten angesiedelt ist, an der jeder seinen Ärger, seinen Frust auslassen kann und die an allem schuld ist. Da kann sie tun, was sie will. Ein Sündenbock wird gern gemobbt, er bietet ja auch viel, Er ist schwach, schüchtern, hat keine Sympathisanten, keine Lobby und er setzt sich nicht zur Wehr. Eine Rolle, die Frauen geradezu auf den Leib geschrieben ist, denn sie sind oft übervorsichtig bis ängstlich, meiden das Risiko und tun wenig, um ein Netzwerk aufzubauen.

Die Ängstliche

Ängstliche Menschen haben ängstliche Gedanken. Angst ist ein normales Gefühl, nämlich dann, wenn es uns vor Gefahren warnt. Ansonsten ist Angst kein guter Lebensbegleiter. Ein ängstlicher Typ sieht in jeder Situation eine Gefahr — und entsprechend verhält er sich: unsicher, zögernd und voller Hemmungen. So tut der Ängstliche lieber nichts, als sich in die Gefahr zu begeben, einen Fehler zu machen. Ängstliche Menschen sind meist nicht spontan, auch hier hindert sie Angst — es könnte ja hinter dem Angebot eine Gefahr lauern. So haben ängstliche Menschen meist nicht allzu viele Freunde, sind auch nicht sonderlich beliebt im Job. Dieses destruktive Gefühl steckt nämlich an, wirkt negativ auf das Umfeld. So wundert es nicht, dass, wenn ein Opfer gesucht wird, der Ängstliche auf dem ersten Platz auf der Liste steht.

Die Mimose

Schon in der Schule haben wir über sie gelacht, über die beleidigte Leberwurst. Jedes Wort, und war es noch so harmlos und witzig gemeint, nahm sie zum Anlass, um sich schmallend zurückzuziehen. »Sie ist halt empfindlich«, sagten damals die Lehrer. Im Berufsleben hat man da weniger Verständnis, wenn jemand jedes Wort auf die Goldwaage legt, sich sofort ge- und betroffen fühlt, auch wenn er gar nicht gemeint war. So bietet es sich geradezu an, sie ein wenig zu ärgern — erst macht es Spaß und irgendwann wird es ernst. Dann nämlich, wenn ein entsprechender Gegenspieler auf der Bildfläche erscheint, einer, der forsch und aggressiv ist, oder einer der selbst ziemlich unten in der Hackordnung eingestuft ist und sich nun freut, von sich ablenken zu können. Oder aber betriebliche oder organisatorische Veränderungen, Firmenzusammenschlüsse ...

Die Geheimnisvolle

Nicht jedem ist es gegeben, seine Ideen und Gedanken wortreich mitzuteilen. Da sind *die* schweigsamen Zeitgenossen manchmal hervorragende Gesprächspartner für Vielredner und Schwätzer, denn sie stören deren Redefluss nicht. Im Berufsleben allerdings sind die großen Schweiger nicht recht geschätzt. Bei Besprechungen sitzen sie still und stumm da, äußern kaum ihre Meinung, machen selten Vorschläge. Die Frage ist nicht ganz unberechtigt:

»Warum ist sie/er eigentlich dabei?« Der stumme Fisch entzieht sich so jeder Stellungnahme, sein Umfeld weiß weder, was er denkt noch was er vorhat. Mit diesem Verhalten kann vieles verschleiert werden: Unwissenheit, Angst, Hemmungen, Unsicherheit, aber ebenso Überlegenheit. Mit diesem Verhalten kann auch viel ausgelöst werden: Aggression, Wut, ein Gefühl von Ohnmacht, Hilflosigkeit und Ausgeschlossenheit. Der Schweiger entzieht sich, lässt den anderen auflaufen. Kinder wollen lieber angeschrien werden, sogar eine Ohrfeige ziehen sie der schlimmsten Strafe — dem Schweigen — vor. Konfliktlösung ist mit einem Schweiger nicht möglich. Wie sollten sie überhaupt ein Problem anpacken, wenn nicht mit Worten? Jemand, der Distanz durch Schweigen hält, löst schnell Aggression aus. Die Folge: Er wird leicht angegriffen — ist stark mobbinggefährdet.

Wie sieht es mit Ihnen aus?

Eignen Sie sich für die Opferrolle?

Bieten Sie sich — vielleicht unbewusst — für Kollegen/Kolleginnen oder Chefs/Chefinnen als Opfer an?

Seien Sie selbstkritisch:

Leiden Sie nicht doch mal ganz gern?

Genießen Sie es, wenn Sie Ihrem unsympathischen Kollegen einfach nicht antworten und er vor Wut platzen könnte, aber nicht darf?

Treiben Sie solche Spielchen, dann seien Sie vorsichtig. Die Mobbing-Falle könnte eher zuschlagen, als Ihnen lieb ist. Der Krug geht so lange zum Brunnen, bis er bricht — sprich: Irgendwann einmal ist es zu viel und Sie zahlen einen hohen Preis für Ihren Spaß.

Nicht sympathisch: Die Sympathisanten

»Sicher habe ich bemerkt, dass sich das Klima in der Abteilung verändert hat, dass Sabrina von allen gemieden wird, dass Gerüchte über ihr Verhältnis mit einem Kollegen die Runde machen. Aber ich habe damit nichts zu tun«, »Man spricht doch immer mal über einen Kollegen. das ist doch ganz normal«, »Ich halte mich da raus, sollen doch die anderen tun, was sie wollen. Ich mache meine Arbeit und dann gehe ich nach Hause«. So sprechen die

Mittäter/-innen, die passiv am Mobbing-Geschehen Beteiligten. Sie tun ja nichts und können sich ihre Hände in Unschuld waschen, Sie sehen gnadenlos zu, wie andere von der Meute gehetzt werden, sind vielleicht froh, nicht zu den Opfern zu gehören. und möchten deshalb keine Stellung beziehen. Das könnte nämlich gefährlich werden. Ergreifen sie Partei für das Opfer, könnte der Zorn sich auch gegen sie wenden. Die Täter wollen sie auch nicht unterstützen, denn tief im Herzen wissen sie sehr wohl, wie mies dieses Verhalten ist.

Manche Kollegen/Kolleginnen halten es in der reinen Zuschauer-Rolle nicht aus und mischen ein klein wenig mit, aber nicht so sehr, dass sie in die Verantwortung genommen werden könnten. Auch hier gibt es bestimmte Typen, die für dieses Verhalten prädestiniert sind:

Da gibt es die

- *Scheinheiligen*, die hinter vorgehaltener Hand jeder Partei Recht geben
- *Schleimer*, die bei jedem beliebt sein möchten
- *Vermittler*, die angeblich nur das Beste für alle wollen

Zuschauen bei spektakulären Unfällen, sehen, wie andere leiden, und keinen Finger rühren – das ist ein bekanntes Phänomen aus dem Straßenverkehr. Ein großer Unfall ist auf der Autobahn passiert. Sofort haben wir einen riesigen Stau, Viele Autofahrer steigen aus und betrachten die Unfallstelle aus der Nähe. Kaum einer der Schaulustigen wird aktiv und leistet Hilfe. »Es sind ja so viele Menschen hier, die brauchen mich nicht.« Diese Einstellung ist fatal. Menschen in Not können sterben, wenn ihnen nicht geholfen wird – nicht nur bei Verkehrsunfällen. Dieses Phänomen der Tatenlosigkeit wurde von Psychologen unter die Lupe genommen. Herausgestellt hat sich, dass der Einzelne sich umso unbeteiligter fühlt, je mehr Menschen anwesend sind. Die Verantwortung wird ganz einfach auf die anonyme Menge geschoben. Man sieht die Menschenansammlung und sagt sich »Die anderen können das besser – sicher sind Ärzte dabei ...« und kann ganz beruhigt sein. Die anderen sind ja zur Hilfeleistung da. So denken die meisten Menschen. Das Resultat kennen wir zur Genüge. Nur – wer sind die »anderen«. wo sind die »anderen«?

Im Strafrecht kann wegen unterlassener Hilfeleistung Anzeige erstattet werden. Beim Mobbing gestaltet sich dies schwieriger.

Traurig ist es auf jeden Fall, wenn nur die Angst vor rechtlichen Schritten Menschen zu Hilfeleistungen veranlasst. Wer Mobbing geschehen lässt, macht sich mindestens moralisch mitschuldig.

Die Unschuld in Person: der Zufallsmobber/die Zufallsmobberin

Manche Menschen würden weit von sich weisen, als Mobber bezeichnet zu werden. Dennoch sind sie an Mobbing-Aktivitäten beteiligt. Wie ist das möglich? Ein Konflikt eskaliert und irgendwie findet der Zufallsmobber/die Zufallsmobberin Gefallen an dem Spiel, beteiligt sich an den Aktivitäten, die überwiegend von anderen initiiert werden. Auf diese Weise kann er/sie seine/ihre eigene Boshaftigkeit ausleben, ohne die Verantwortung für sein/ihr Tun zu übernehmen. Und dann haben wir es noch mit den Mitläufern/Mitläuferinnen zu tun. Sie wollten sich nicht von den augenscheinlich Stärkeren – den aktiven Mobbern/Mobberinnen – abgrenzen und machen mehr oder weniger aktiv mit. Andere sehen weg, wenn gemobbt wird, wollen nicht in etwas hineingezogen werden.

Auch dieser Aspekt sollte nicht unerwähnt bleiben: der gruppenspezifische Prozess. Haben in einer Gruppe, in einem Team, einer Abteilung bestimmte Personen bestimmte Rollen übernommen oder übernehmen müssen, dann können sie sich kaum davon befreien. Einmal Sündenbock – immer Sündenbock. Die Gruppe sorgt dafür. Aber auch das Opfer ist daran beteiligt, denn es entwickelt – je nach Mentalität – eine Abwehrhaltung, die sich mit zunehmenden Angriffen ebenfalls steigert. Damit kann das Opfer letztlich sich selbst ganz ins Aus manövrieren.

Ilona, die neue Mitarbeiterin, muss für alles herhalten. Ob es um den Kaffeevorrat geht, der nicht aufgefüllt, oder um die Ausgangspost, die nicht rechtzeitig abgeholt, oder um den Ärger des Sachbearbeiters, der angeblich mal wieder nicht aber den geänderten Termin informiert wurde. Schuld an allem war Ilona. Gern hätte man ihr auch noch die Verantwortung für das schlechte Wetter in die Schuhe geschoben ... Ilona ließ sich nichts gefallen, hatte immer ein Gegenargument parat und konnte sofort einen anderen nennen, der ihrer Meinung nach schuld an der Misere war Die Fronten verhärteten sich, denn Ilona war zwar nicht still, aber sie stand allein auf weiter Flur. Je mehr sie abwehrte, desto bestätigter sah die »Gruppe« sich

und wurde folglich noch massiver in ihren Anschuldigungen, Ilona noch massiver in ihrer Abwehr. Ein Teufelskreis, der kaum noch zu durchbrechen ist.

Warum wird gemobbt?

Zu jedem Spiel gehören zwei – einer, der agiert, und der andere, der reagiert oder zumindest geschehen lässt. Wir haben festgestellt, dass auch das Mobbing-Opfer – manchmal ganz unbewusst – nicht völlig unbeteiligt an der Situation ist. Und natürlich gibt es auch eine Reihe von Verhaltensweisen, persönliche Schwächen sowie Schwachstellen in der betrieblichen Organisation, die Anlass geben, jemanden zu ärgern und ausbooten zu wollen.

Wenig Engagement, geringe Motivation und folglich **eingeschränkte Leistungsbereitschaft** sind für einen Vorgesetzten Gründe, Untergebene zu mobben. Der Boss muss für das Resultat geradestehen. Selbstverständlich ein Fehlverhalten, dennoch oft praktiziert. Könnte der Big Boss seine Leute motivieren, gingen sie mit Sicherheit mit mehr Freude an die Arbeit, würden bessere Leistung erbringen. Untersuchungen haben übrigens gezeigt, dass für viele Berufstätige heute Freude an der Arbeit wichtiger ist als das Gehalt. Eine echte Herausforderung für Führungskräfte.

Auf gleicher Ebene werden Mitarbeiter, die **viele Fehler machen**, schlecht oder nachlässig arbeiten, von Kollegen angegriffen, weil das ganze Team für die Gesamtleistung – also auch für diese Fehler, die das ganze Resultat verschlechtern geradestehen muss. Das Arbeitsklima leidet massiv.

Ebenso will eine Abteilung gern Kollegen/Kolleginnen loswerden, die **häufig krankfeiern** oder denen es geschickt gelingt, ihren Urlaub immer so zu legen, dass die anderen das Nachsehen haben (Ferienzeiten, Feiertage etc.)

Verstoß gegen ungeschriebene Gruppengesetze: Leistungsnormen nicht einhalten, Regeln im Tagesablauf nicht beachten oder aber auch »aus der Rolle fallen« in puncto Kleidung, Verhalten, Benehmen usw. Wer sich ausschließt von allgemeinen Aktivitäten, sich beispielsweise an Kegelabenden oder Betriebsausflügen nicht beteiligt.

Neid entsteht schnell. Wenn aber nun jemand seinen Erfolg, sein Wissen deutlich (oft auch überheblich) zur Schau stellt, wer sich mit guten Kontakten nach oben brüstet, der erweckt sogar in den Menschen Neidgefühle, die sonst davon nicht befallen sind.

Ängste und **Befürchtungen**, die oft nicht einmal rational begründet werden können, verleiten zu Mobbing.

Die verschiedenen Mobbing-Ebenen

Der Übergang von normalem Ärger zum Mobbing ist fließend. Das macht es so schwer, zu erkennen und richtig zu handeln. Hat frau erst relativ spät bemerkt, dass die Schikanen systematisch und nicht zufällig sind, dass sie also gemobbt wird, ist die Situation vielleicht schon recht weit fortgeschritten und es bleibt kaum eine andere Möglichkeit, als zu gehen. Setzt sie sich jedoch zu früh zur Wehr und stellt sich heraus, dass die Unfreundlichkeit und die Angriffe der Chefin nur darauf zurückzuführen sind, dass deren Gatte eine Geliebte hat, wird sie schnell als übersensibel hingestellt, als eine, die nicht hart genug für den Job ist. »Typisch Frau« – heißt es dann.

Professor Heinz Leymann hat bestätigt, dass der Verlauf von Mobbing nach einem bestimmten Schema vor sich geht – und zwar überall. Das lässt uns hoffen, denn wer das Prinzip kennt, kann etwas dagegen unternehmen.

• *Phase Nummer 1:*

Konflikte in der Abteilung/Firma etc.

Kleine Frechheiten, Unhöflichkeit, Sticheleien, nicht grüßen, »übersehen« werden.

Reaktion des Opfers:

Beleidigungen und Angriffe ignorieren oder besondere Anstrengungen machen, um keinen weiteren Anlass zu geben: erste Stresssymptome.

Ohne Konflikte gibt es keinen Fortschritt, keine Veränderung. Das Entscheidende am Konflikt ist, wie damit umgegangen wird. Haben wir es mit Menschen zu tun, die an einer Lösung interes-

siert sind, oder mit solchen, die nur daran denken, ihre Meinung durchzusetzen? Wollen wir uns weiterentwickeln, wollen wir vorankommen oder wollen wir Recht haben? Ansprüche anmelden, Meinungen durchsetzen, Kritik äußern – damit müssen wir alle lernen zu leben. Auf das Wie kommt es an. Demütigungen, Sticheleien, Beleidigungen sind gang und gäbe, sind unangenehm und es fällt schwer, damit umzugehen. Auch am Führungsstil ist vieles auszusetzen. In der Mobbing-Studie der Universität Frankfurt, Institut für Psychologie, wird erwähnt, dass laut einer Untersuchung in Großbritannien ein Untergebener die realistische Chance hat, einmal im Monat von seinem Chef gedemütigt zu werden. Die Aussichten bei uns dürften nicht viel rosiger sein.

Dennoch – all das ist (noch) nicht Mobbing. Noch bewegen wir uns in der Konfliktebene, und wenn wir einmal all die Konflikte aufzählen, mit denen wir Tag für Tag befasst sind, dann ist die Anzahl der Fälle, die in Mobbing eskalieren, relativ gering.

- *Phase Nummer 2:*

Übergang zu Mobbing, der Psychoterror beginnt.

Der Konflikt wird nicht gelöst, schwellt weiter und vergiftet die Atmosphäre. Die Frechheiten werden zur Tagesordnung, weiten sich aus. Diskriminierung und Ausgrenzungsversuche nehmen zu. Täter und Opfer kristallisieren sich heraus.

Reaktion des Opfers:

Verstärkung der Symptome, Selbstzweifel, Unsicherheit, Ängste, erste psychosomatische Beschwerden, reduzierte Möglichkeit der Konfliktlösung, da nicht mehr die sachbezogene, sondern die personenbezogene Ebene erreicht ist.

Geht ein Konflikt in Mobbing über, dann hat in den meisten Fällen der Chef die Hände im Spiel – entweder aktiv oder passiv. Das Gewährenlassen ist nach allen Untersuchungen der stärkste Multiplikator für Mobbing. Jetzt wäre eine Lösung noch möglich. Wird nichts unternommen, dann nimmt Mobbing seinen Lauf. Die Schikane systematisiert sich, das Opfer wird ausgegrenzt, diskriminiert und lächerlich gemacht. Gleich einem Hasen wird das Opfer gejagt, man lässt ihm keine Ruhe. Die Folgen – Stress, inadäquate Reaktionen, Zerstörung des Selbstbewusst-

seins, Ängste. Das Opfer wird unter Druck gesetzt, in die Ecke getrieben, als rechthaberisch und oft sogar als unzurechnungsfähig hingestellt; es befindet sich in einer ständigen Verteidigungshaltung, auch dann, wenn es – ausnahmsweise – gar nicht angegriffen wird.

• *Phase Nummer 3:*

Falsche Einschätzung der Situation, Fehler und Rechtsbrüche durch die Personalabteilung.

Massive Kritik, Abmahnung, Druckausübung, Kündigungsandrohung.

Reaktion des Opfers:

Arbeitsausfall. starke Reaktionen (Rechtfertigung oder noch mehr Leistung), Nervosität, Schlaflosigkeit, gesundheitliche Störungen.

Die Folgen des Mobbing werden meist erst nach mehreren Monaten außerhalb der betroffenen Abteilung bemerkt. Das Arbeitsklima ist schlecht, die Produktion leidet. Nun kann der Boss nicht mehr die Augen verschließen. auch der Betriebsrat, die Personalverwaltung werden aufmerksam. Doch dann ist es meist schon zu spät, die Situation ist nicht mehr zu retten, das Opfer ist unweigerlich auf der Abschussliste -- Rettung fast ausgeschlossen. Der Terror am Arbeitsplatz – und da verbringt man ja die meiste Zeit des Tages! – hat seine Spuren hinterlassen. Das Opfer ist psychisch geschädigt, zeigt Verhaltensstörungen. Entweder hat es sich zurückgezogen, ist starr vor Angst oder es hat einen verzweiferten Kampf aufgenommen gegen die Übermacht oder es ist zum Rechtfertigungsfanatiker geworden.

Das Opfer steht ständig im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Alle beobachten genau, wie es sich verhält. Wie ein Laubfrosch im Glas sitzt das Opfer da.

Nun sind die oberen Stellen zum Handeln gezwungen. Die Aktionen beginnen bei Abmahnungen, gehen weiter über Änderung der Befugnisse, Versetzung oder Umzug in eine andere Filiale bis hin zur Androhung einer Kündigung. Dank unserer Gesetze ist es nicht leicht, eine missliebige Person einfach aus dem Betrieb zu

entfernen. So scheut man sich nicht, dem Recht etwas nachzuhelfen. Das Opfer ist mittlerweile fertig, hat keine Möglichkeiten mehr zum Handeln, es ist ohnmächtig und hilflos, kann nicht mehr agieren — es bleibt ihm bestenfalls noch die Reaktion. Die Regeln bestimmen ohnehin die anderen, die oberen Instanzen.

Grobe Fehler liegen hier bei der Personalführung:

- Sind mehrere Hierarchien in den Konflikt verwickelt, wird in der Regel der Unterste, der Schwächste als der Schuldige identifiziert.
- Der Betroffene wird nicht in die Konfliktlösung mit einbezogen, wird nicht einmal über Maßnahmen oder Entscheidungen informiert.
- Das Opfer wird hingehalten mit leeren Versprechungen. Maßnahmen werden zu unpassenden Zeiten und oft ohne Vorwarnung, völlig überraschend dem Opfer mitgeteilt.
- Akteure der oberen Instanzen (Betriebsrat, Personalabteilung, Geschäftsleitung) kennen nur eine Perspektive, verschaffen sich keine umfassenden Kenntnisse der Situation — entsprechend sind die Maßnahmen.

Zu den Rechtsbrüchen zählen beispielsweise:

Dem Opfer wird das Recht verweigert, seine Situation darzulegen, oder es erhält keine oder unzureichende Informationen über die Rechte. Da werden Aussagen des Opfers falsch interpretiert oder sogar falsch weitergegeben, die Leistung wird abgewertet, obwohl nicht bewiesen werden kann, dass sie sich verschlechtert hätte. Um Abfindungszahlungen zu sparen, wird in voller Absicht gemobbt mit dem Ziel der Eigenkündigung.

• *Phase Nummer 4:*

Fehleinschätzung bei Ärzten, Psychologen und Anwälten.

Ausschluss, Ausgrenzung:

Umbesetzung, Versetzung, Umzug, Kontaktmöglichkeiten beschränkt oder ganz aufgehoben, Kaltstellen, längere Krankheitszeiten, eigene oder/und Firmenkündigung.

Reaktion des Opfers:

Depressive Verstimmung, Niedergeschlagenheit, Misstrauen.

Antriebsschwäche, beginnende Tablettensucht, Alkoholmiss-

brauch, Depression, Besessenheit, Veränderung der Persönlichkeit, Selbstmordgefahr.

Folge:

Lange Krankheit, Kündigung, Frührente, Abfindung, Behandlung beim Psychiater.

Das Opfer wird so stark terrorisiert, dass es nicht mehr kann. Auch ein Firmenwechsel hilft oft nicht mehr. Das Opfer ist psychisch und physisch am Ende, nicht mehr fähig, sich den Anforderungen des Berufslebens zu stellen.

Zu den Methoden des Ausschlusses zählen:

Abschieben in andere Räumlichkeiten ohne Telefon, ohne Fenster, in andere Filialen oder Dienststellen. Ausgrenzung, indem es keine Arbeit mehr erhält oder Aufgaben zugeteilt bekommt, die bekannterweise völlig unnützlich sind, Ausgrenzung durch Kommunikationsunterbrechung — keiner spricht mit ihm, keiner antwortet ... Totale Unterbeschäftigung, die dem Opfer Zeit lässt bzw. dazu zwingt, sich fast ausschließlich mit seinem Schicksal zu beschäftigen. Dass Menschen, derart unter Druck gesetzt, selbst nicht mehr ein noch aus wissen, wundert niemanden. Als letzten Schritt haben wir dann die Abfindung bzw. (unfreiwillige) Frührente.

Wer all dies durchgemacht ist, ist fertig, oft fertig für den Rest des Arbeitslebens.

Der Teufelskreis

Wie reagieren Menschen, die sich von allen Seiten bedroht sehen? Frauen neigen eher zur Flucht, Männer wagen eher Widerstand, sind bereit zu kämpfen. Frau reagiert emotional, zieht sich zurück, ist verletzt und gibt auf. Oder sie versucht, keinen Anlass zu Ärger und Schikane zu geben, und rackert sich fast zu Tode.

Gabi ist seit gut sechs Monaten in der Firma XY beschäftigt. anfangs war alles okay, sie kam gut mit den Kollegen/Kolleginnen aus. der Boss hatte Nachsicht mit ihr, wenn sie manchmal etwas länger brauchte — schließlich kam sie ja auch aus einem ganz anderen Be-

reich. Dann aber änderte sich die Situation fast schlagartig. Gabi wurde ein paar Tage krankgeschrieben, damit sie sich diversen Allergietests unterziehen konnte. Sie hatte nämlich bei dem Betriebsfest einen allergischen Schock erlitten. Jeder hatte gesehen, wie sie innerhalb von ein paar Minuten rot anließ, ihr Gesicht anschwellte und sie von Bauchkrämpfen gepeinigt zusammenbrach. Alle waren erschrocken. Dass sie deshalb nun ein paar Tage fehlte, das schien alle zu stören. Danach häufte sich auf Gabis Schreibtisch die Post. Die Kollegin, die ihre Arbeit während ihrer Abwesenheit ausführen musste, war mehr als unwirsch. Was nicht unbedingt erledigt werden musste, hatte sie nicht bearbeitet, obwohl ihr Boss in Urlaub war und sie keineswegs ausgelastet war. Zweideutig wurde Gabi in der Kantine gefragt, wogegen sie denn allergisch sei, ob es auch eine Arbeitsallergie gäbe. Gabi war gekränkt. Sie konnte doch nichts dafür. Sie mochte gar nicht mehr mit den anderen ein Schwätzchen halten, zog sich völlig zurück. Je mehr sich die Kollegen/Kolleginnen über sie lustig machten, desto mehr ging sie ihnen aus dem Weg. Sie kam pünktlich zur Arbeit und verließ ebenso pünktlich das Büro. Nur ja keine Minute länger als unbedingt notwendig, signalisierte sie damit. Und die anderen verstanden sie will nichts mit uns zu tun haben. Damit hatten sie ein weiteres Betätigungsfeld für ihre Boshaftigkeiten. Wo Gabi konnte, wich sie auch in der Firma den Kollegen/Kolleginnen aus. Natürlich blieb dies nicht verborgen. Sie muss ja mächtig Angst vor uns haben — hieß es dann. Und eines Tages war Gabi nicht mehr in der Lage, diese Situation zu ertragen — sie ließ sich krankschreiben. Allein schon bei dem Gedanken an die verletzenden Bemerkungen krampfte sich ihr Magen zusammen.

Immer wenn Miriam von den Kollegen beleidigt, wenn über sie gelacht wurde oder wenn ihr wieder eines dieser widerlichen Gerüchte zu Ohren kam, zog sie sich in die Toilette zurück. Zwar sah niemand sie weinen, aber ihre roten Augen waren für die anderen Beweis genug, dass sie mal wieder Erfolg hatten. Miriams Stimme wurde immer leiser, sie wurde immer höflicher — um nicht zu sagen, unterwürfig. Je mehr auf ihr herumgetrampelt wurde, desto serviler verhielt sie sich. Sie bot an, den Kaffee zu bringen, Arbeiten der Kollegen/Kolleginnen zusätzlich zu übernehmen, Überstunden zu machen — wenn jemand gesagt hätte, sie solle aus dem Fenster springen, hätte sie vermutlich kaum gezögert.

Sandra konnte gar nicht mehr schlafen, denn ihre Gedanken hatten sich verselbstständigt, waren nicht mehr in den Griff zu bekommen. Sie marterte sich mit Fragen. »Warum sind sie so gemein zu mir, was habe ich ihnen getan, mache ich meine Arbeit wirklich nicht gut genug .. Was wäre, hätte ich mich anders verhalten? Die Schuld muss ja bei mir liegen, denn schließlich meckern alle an mir herum, und alle können doch nicht falsch liegen, oder?«

Sabrina machte den Terror nicht lange mit. Ihre Seele war dem psychischen Druck nicht gewachsen, ihre Nerven nicht stark genug. Sie hatte schließlich nicht nur im Büro viel zu leisten, zu Hause wartete ein kleines Kind auf sie und zudem musste sie sich noch um ihre behinderte Mutter kümmern. Nach vier Wochen Horror kündigte sie im vollen Wissen über die jobmäßigen und finanziellen Konsequenzen. Aber sie konnte und wollte nicht mehr Lieber einen schlechter Job, lieber ein paar Monate den Gürtel enger schnallen, als ein Wrack zu werden — das waren die Beweggründe für ihr schnelles Handeln.

Harriette wurde von drei ihrer Kolleginnen regelrecht fertig gemacht. Schikane ohne Ende. Am schlimmsten war für sie, dass sie nirgends auch nur moralische Unterstützung erhielt. Klagte sie ihr Leid einem »Unbeteiligten«, dann musste sie sich anhören, dass sie eben zu empfindlich sei, übertreibe oder sich das nur einbilde. An übermäßiger Fantasie brauchte man aber nicht zu leiden, um zu bemerken, dass Harriette terrorisiert wurde. Über ihr Äußeres mokierte man sich — sie war sehr modisch und chic gekleidet, hatte alle paar Wochen eine andere Frisur oder eine neue Haarfarbe. Damit hätte sie noch leben können. Denn es ist ja logisch, dass in einer grauen Umgebung ein bunter Vogel wie sie auffällt — darüber war sie sich im Klaren. Doch der Psychoterror weitete sich auch auf den Arbeitsbereich aus. Immer mehr Fehler soll sie gemacht haben — so ging das Gerücht. Harriette bestand darauf, dass ihr die fehlerhaften Arbeiten gezeigt würden. Sie staunte nicht schlecht, als sie ihre — von fremder Hand abgeänderten – Schriftstücke zu Gesicht bekam. Da hatte doch jemand Zahlen einfach vertauscht, mal ein Komma versetzt oder eine Null hinzugefügt. Sie ging zur Abteilungsleiterin, die ihr nicht glauben wollte. »So etwas hat es hier noch nie gegeben!«, beschied diese, versprach aber; der Angelegenheit nachzugehen. Leider war das auch ihre ganze Aktivität.

Harriette wollte beweisen, dass sie keine Fehler machte. Sie überprüfte nun alles zweimal, und damit man ihre Arbeiten nicht wieder verfälschen konnte, machte sie von allem Fotokopien. Damit konnte sie einmal den lieben Kolleginnen eins auswischen, aber zugleich schoss sie mit dieser Aktion ein Eigentor. »Da sieht man, wie verfolgt sie sich fühlt — sie wird schon wissen, warum sie das macht«, lauteten die Argumente. Harriette arbeitete verbissen, machte verbissen Kopien, schleppte alte Ordner an, nur um zu beweisen, dass sie Recht hatte, dass sie gut arbeitete. Nun erhielt sie immer mehr Arbeit, vieles davon wurde von niemandem benötigt, aber sie sollte es so schnell wie möglich durcharbeiten. Harriette machte Überstunden am Abend, dann ging sie auch noch am Wochenende ins Büro und zudem nahm sie noch Arbeit mit nach Mause. Sie wurde zugeschüttet mit Arbeit, hatte keine Zeit mehr für eine Pause. Aber sie ließ nicht locker, sie wollte keinen Anlass zu einer Beschwerde geben. Wie der Hamster im Rad, lief – bzw. arbeitete – sie immer schneller und immer mehr und blieb doch auf der Stelle stehen. Sie rackerte und rackerte — bis sie zusammenbrach. Kaum war sie weg, hatte man in der Abteilung schon eine Nachfolgerin im Visier. Die neu eingestellte junge Kollegin stand auf der Abschlusliste, bevor sie überhaupt eingearbeitet war Auch sie wurde gemobbt, was das Zeug hielt.

Das Rad dreht sich immer weiter — egal wer unter diese Räder kommt. Wird nicht im Getriebe eine grundlegende Änderung eingeführt, dann ist kein Ende dieser Spirale zu erwarten. Das gilt sowohl für denjenigen, der immer mehr Leistung bringt, um den Job nicht zu verlieren, als auch für denjenigen, der immer mehr Beweise anschleppt, um nur ja Recht zu behalten, oder für eine Abteilung, ein Team, in dem immer neue Opfer dran glauben müssen.

Fazit**SO FUNKTIONIERT MOBBING**

Die wichtigste Frage ist: Was sind die wahren Gründe dafür, dass frau gemobbt wird? Welche Interessen, welche Ziele werden verfolgt? Ein Konflikt allein oder Mängel im Arbeitsablauf sind noch kein Grund für Mobbing – dazu gehört noch etwas mehr, nämlich gewisse Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten.

Gemobbt wird horizontal, vertikal, ja auch die Mischformen gibt es. Meist mobbt eine Gruppe eine Person, aber es gibt auch das so genannte Einzelmobbing: einer gegen einen. In jedem Täter steckt ein wenig Opfermentalität, in jedem Opfer auch Täter-Verhalten. Mobbing funktioniert auf allen Ebenen und hat viele Ausdrucksformen. Je besser Sie Ihre Kollegen/Kolleginnen, Mitarbeiter/-innen und Chefs/Chefinnen kennen, desto besser für Sie!

3. Kapitel

Wie wirkt sich Mobbing aus?

Die Folgen von Mobbing bekommt nicht nur das Opfer zu spüren, obwohl es am meisten darunter zu leiden hat. Auch das Betriebsklima wird in Mitleidenschaft gezogen, ja selbst die Aktiven, die Täter, und die Passiven, die Sympathisanten, sind von den Auswirkungen betroffen. Eine Folge, die viele gar nicht wahrhaben wollen.

Wird beispielsweise die Sekretärin des Abteilungsleiters gemobbt, dann spüren dies auch

- die Kollegen/Kolleginnen, darunter auch die mobbenden Kollegen/Kolleginnen
- der Abteilungsleiter
- die Mitarbeiter in den anderen Abteilungen
- die Kunden
- die Lieferanten

Aber auch der Arbeitgeber und letztendlich die Gesellschaft haben mit den Auswirkungen von Mobbing zu tun. Bedenkt man, dass Krankheit bzw. Frührente sich auf die Versicherungsbeiträge auswirken, so wird der wirtschaftliche Schaden auf etwa 100 Mrd. DM (lt. IG Metall) geschätzt, den der Psychoterror am Arbeitsplatz verursacht.

Klimaveränderung am Arbeitsplatz

Das Kräfteverhältnis in einer Abteilung oder Firma verändert sich, wenn gemobbt wird. Mobber, Gemobbte und Sympathisanten bilden mehr oder weniger homogene Gruppen und Grüppchen, was den Arbeitsablauf behindern und die interne Kommunikation stören kann.

Stimmt es in einer Abteilung schon lange nicht mehr? Dann eignet sich Mobbing hervorragend als eine Art Ablenkung, denn ein Sündenbock zieht alle Aufmerksamkeit auf sich. Das lenkt von dem eigentlichen Problem ab, das keiner wirklich anpacken möchte.

Lieber sein Mütchen an einer wehrlosen Mitarbeiterin kühlen, als sich den Mund beim Kollegen oder Chef verbrennen.

Soziale Spannungen, schlechte Arbeitsorganisation werden durch Mobbing kompensiert.

Innere Differenzen erscheinen unwichtig, »wir haben ja einen gemeinsamen äußeren Feind«. um diesen Zustand aufrechterhalten zu können, muss allerdings immer ein Sündenbock parat sein. Schrecklich der Gedanke – er könnte ausfallen, könnte womöglich tatsächlich gehen. Dann nämlich bricht der Konflikt erst richtig aus. Alle angestauten Gefühle werden frei, die unterdrückten Worte lassen sich nicht mehr zurückhalten. Der Konflikt ist nicht mehr zu kontrollieren. Es geht drunter und drüber in der Abteilung.

Um das zu vermeiden, muss wieder ein neuer Sündenbock her. In diesem Fall geht es nicht um die Person, sondern um die Erhaltung eines bestimmten Zustandes. Aber ein Sündenbock wird auch noch für andere Zwecke gebraucht: Er ist nämlich bestens dafür geeignet, als Ventil für angestaute Aggressionen zu dienen, die auf diese Weise abregiert werden können. Ärger über den Boss, über die Firma, aber auch Ärger zu Hause – durch Mobben lässt sich vieles wunderbar kompensieren. Man kann ungestraft seine Meinung äußern, geht kein Risiko ein, hat keine Konsequenzen zu befürchten, lässt Dampf ab und fühlt sich wohl.

Oft kommt es zu einem richtigen Wettbewerb unter den Mobbern.

Wem fällt eine noch größere Gemeinheit ein? Wer hat einen noch hinterhältigeren Plan ausgeheckt? So putschen sich die Täter gegenseitig hoch, verlieren oftmals die Bodenhaftung. Intrigieren macht Spaß, löst zugleich aber auch Ängste aus: »Vielleicht bin ich die Nächste? Vielleicht wetzen die anderen schon den Dolch, um ihn mir in den Rücken zu stoßen?« Solche Befürchtungen sind nicht abwegig.

Spannung liegt in der Luft, die auch ein Außenstehender zu spüren bekommt: gereizte Stimmung, fehlerhafte Arbeit, viele Krankmeldungen, nachlassende Leistung. Ist Mobbing einmal so weit gedie-

hen, sind Vorgesetzte, Personalabteilung, Geschäftsleitung gezwungen einzuschreiten – schon im eigenen Interesse! Sie können jetzt die Augen nicht mehr verschließen, stehen im Zugzwang.

Auch das Unternehmen leidet - und zahlt

Arbeitsausfälle durch Mobbing – in diesem Zusammenhang werden gigantische Summen genannt, die hier anfallen. Den Firmen entstehen erhebliche Kosten durch Arbeitsausfälle wegen Krankheit. Versetzungen in andere Abteilungen, Kündigung sowie Mediation usw. verursachen ebenfalls Kosten. Ein weiterer Faktor ist die reduzierte Leistungsfähigkeit sowie Fehler, die durch Mobbing-Aktivitäten entstehen. Werden beispielsweise Informationen nicht richtig weitergegeben, sind falsche Kalkulationen oder Terminpläne die Folge. Zu alledem kommen dann noch die Kosten für Anwälte. Time is money und dazu zählt auch die Zeit, die für Mobbing draufgeht.

Ganz zu schweigen von der Energie, die dabei verloren geht. Alles in allem eine teure Angelegenheit für eine Firma.

Hier ein kleines Rechenbeispiel:

Wenn ein Geschäftsführer mit einem Jahresgehalt von 250.000 DM nur drei Stunden pro Woche damit verbringt, sich mit den Auswirkungen von Mobbing zu befassen, entspricht dies 8 % seiner Arbeitszeit und somit 20.000 DM pro Jahr.

Wenn wir davon ausgehen, dass 40 Mitarbeiter pro Woche etwa drei Stunden mit Mobbing-Attacken und Mobbing-Vorbereitungen befasst sind, kostet dies das Unternehmen etwa 250.000 DM pro Jahr. Hinzu kommen noch Verluste durch Krankheitsausfall.

In den hohen Kosten liegt aber auch die Hoffnung. Denn das mag Auslöser dafür sein, Mobbing von Unternehmerseite durch Prävention den Kampf anzusagen. Wo dies nicht gelungen ist, kann wenigstens durch Intervenieren weiterer Schaden abgewendet werden.

Fehlzeiten

Mobbing-Opfer sind meist doppelt so lange krank wie andere Arbeitnehmer. "Über die Hälfte der Gemobbten waren bis zu sechs

Wochen krankgeschrieben, ein Drittel bis zu drei Monaten und 12 % noch länger. Es gibt Spekulationen darüber, dass 1 % aller Fehlzeiten auf Mobbing zurückzuführen ist!

Kosten durch Zeitaufwand für Mobbing Aktivitäten

Hier kann zwar nicht mit Zahlen operiert werden, doch dieser Faktor ist gewaltig. Bedenken Sie, wie viel Zeit durch Gespräche mit den Beteiligten verbracht wird, wenn erst einmal von oben eingegriffen wird.

Aber auch die Zeit, die zum Mobben aufgewendet wird – die Zeit, die für die Gerüchte, die Absprachen, das schadenfrohe Herumerzählen verloren geht –, ist enorm. Und nicht zu vergessen die Zeit, in der die Gemeinheiten erst einmal in Gedanken entwickelt werden – auch diese »kreative Energie« fehlt dem Unternehmen.

Die Kolleginnen standen jetzt viel öfters zusammen. Es gab ja Interessantes über die Neue zu erzählen. Eine will gehört haben, dass sie als Stripperin in einem noblen Nightclub im Nachbarort jobben soll. Das heizt die Fantasie an und Nachforschungen werden angestellt – während der Arbeitszeit und vom Firmentelefon aus. Einen festen Freund soll sie aber auch haben. Wie heißt er, wo wohnt er, wie kann man ihn erreichen? Vielleicht sollte man ihm einmal von dem Doppelleben seiner Herzallerliebsten berichten? Anonym natürlich. Pläne werden ausgeheckt und wieder verworfen. Die Telefonauskunft wird häufig befragt und die Firma zahlt.

Verluste durch Mobbing

Auch das ist in Zahlen natürlich nicht exakt auszumachen. summiert sich aber im Lauf der Zeit ganz gewaltig.

Die Kollegin ließ Elke einfach auflaufen, stellte die Kundenanrufe manchmal nicht durch und gab auch die Nachrichten nicht weiter. Einige Stammkunden waren so verärgert, dass sie sich nicht nur bei der Geschäftsleitung beschwerten, sondern einen anderen Lieferanten vorzogen. Da halfen alle Beteuerungen nichts mehr. Oder man gab Elke aus Versehen die alten Preislisten und die Kunden erhielten fehlerhafte Angebote...

Mobbing unterhöhlt die Arbeitsmoral. Die Gemobbten sind sowieso schon psychisch und oft auch physisch angeschlagen. Allein

aus diesem Grund sind sie nicht voll leistungsfähig. Aber abgesehen davon: Wer engagiert sich denn für ein Unternehmen, wenn er voller Widerwillen jeden Tag zur Arbeit geht und froh ist, wenn er die Stätte der Peinigung verlassen kann? Etwa ein Viertel der Gemobbten ist reduziert in ihrer Leistungsfähigkeit, was kaum jemand zu vertuschen sucht: ein Fünftel ist regelrecht demotiviert.

Annalisa liebte ihren Beruf als Masseurin. Seit sie aber nur noch von den Kollegen/Kolleginnen schikaniert wurde, fiel es ihr immer schwerer, ihr Engagement aufrechtzuerhalten – Sie war in der großen Praxis als diejenige bekannt, die Individuell auf jedes einzelne Problem des Patienten einging. Sie wurde nicht müde, eine besonders hartnäckige schmerzende Stelle sanft und dennoch mit dem nötigen Druck so lange zu behandeln, bis der Patient eine merkliche Besserung verspürte – auch wenn dieser Aufwand zu Lasten ihrer Freizeit ging. Sie freute sich, wenn sie Erfolg hatte, wenn sie helfen konnte. Nachdem aber nun alle – Chefin inklusive – an ihr herummeckerten, plötzlich an ihrer Massagetechnik etwas auszusetzen hatten, nachdem immer nur sie dazu eingeteilt wurde, am Abend alle Kabinen in Ordnung zu bringen und zusätzlich noch die Handtücher von der Wäscherei zu holen, wurde es ihr langsam zu viel. Sie wurde müde – körperlich und seelisch –, zog sich zurück und kündigte innerlich. »Wenn ich sowieso alles falsch mache, brauche ich mich auch nicht mehr zu bemühen.« Und so passte sich Annalisa ihren Kollegen/ Kolleginnen an und massierte auch nur noch nach »Vorschrift«. Kunden, die nur wegen ihr kamen, blieben mit der Zeit aus.

Kosten durch Versetzung und Kündigung

Auch hier fallen hohe Beträge an, denn nur etwa die Hälfte der Gemobbten bleiben an ihrem alten Arbeitsplatz. Versetzung. Personalsuche, Einarbeitung, Kündigungen, Abfindungen – alles Kosten für den Betrieb.

Die Leiden der Opfer

Blasses Gesicht, hektische rote Flecken, Magenkrämpfe, Depressionen, zitternde Hände. Herzrasen, Stottern diese Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen. Eines ist sicher. Mobbing ist eine enorme psychische und physische Belastung, die nicht jede Frau

durchsteht. Wie kommt frau überhaupt so weit, dass sie sich im Job so fertig machen lässt? Wie der Mobbing-Prozess selbst, so ist es auch mit den Symptomen – sie beginnen schleichend. Wer denkt sich schon etwas dabei, wenn der Magen ab und zu wehtut oder die Luft wegbleibt. Das ist der Stress – sagen die meisten. Sicherlich ist Stress der Auslöser. Aber hier handelt es sich nicht um den so genannten »normalen« Stress, mit dem wir es Tag für Tag zu tun haben.

Stress hoch drei

Stress und Mobbing – das sind zwei Begriffe, die nicht voneinander getrennt werden können. Wie siamesische Zwillinge gehören sie zusammen. Schon dumme Bemerkungen lassen unser Herz schneller schlagen, lassen den Magen sich zusammenkrampfen oder die Wut in uns hochsteigen. Bemerkten wir ein System hinter den Beleidigungen, werden wir diskriminiert, angegriffen oder gar terrorisiert, dann dauert es nicht lang und psychosomatische Beschwerden setzen uns auch noch gesundheitlich zu.

Stress ist ein Zustand, unter dem heute jeder zumindest zeitweise leidet. Stress, das bedeutet, in ständiger Hektik und Eile zu sein, immer zu viel erledigen zu müssen, immer unter Zeitdruck zu stehen. Es fehlt an Zeit, Ruhe und Geduld. Alles muss schnell gehen und optimal erledigt werden. Solange wir das schaffen, ohne jeden Tag am Ende unserer Kräfte zu sein, ist es das richtige Quantum Stress, das wir, ohne Schaden zu nehmen, verkraften. Denn bis zu einem gewissen Grad ist Stress sogar förderlich – der positive Eustress beflügelt uns, regt uns an, Bestleistungen zu bringen, und überfordert uns nicht. Der Disstress hingegen ist sein Gegenspieler. Er macht uns hektisch und gereizt und die Folge ist, dass wir Fehler machen. Ein Fehler setzt uns weiter unter Druck, lässt uns zudem unsicher werden, wir verlieren Zeit, Material, einen Kunden oder gar unseren guten Ruf. Einen weiteren Fehler dürfen wir uns nicht leisten. Das verstärkt den Druck, also den Stress.

Höchste Mobbing-Gefahr: Stress

Nun gibt es einfach stressige Jobs, da kann man nichts machen. In einer Redaktion muss eben die Schlagzeile in letzter Sekunde noch

geändert werden, die Assistenzärztin muss drei Notfälle gleichzeitig betreuen bis die Chefärztin da ist ... Stress macht fertig und wenn alle mit den Nerven fertig sind, dann lassen sich kaum Gespräche in Ruhe führen, dann fehlt die Zeit um Probleme durchzusprechen und Konflikte zu bearbeiten. Da fallen schon eher einmal harte Worte, man verliert die Beherrschung, ist schnell eingeschnappt. In einer solchen Atmosphäre kann Mobbing leicht entstehen und bestens gedeihen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es an der schlechten Arbeitsorganisation liegt oder an einem missgünstigen Kollegen, der neidisch auf unseren Erfolg ist.

Stress ist einer der großen Mobbing-Förderer: Stress ist nämlich sowohl Auslöser für Mobbing wie auch Folge von Mobbing. Deshalb: Vorsicht bei Dauerstress!

Auch ständige Überlastung kann leicht zu Mobbing führen:

Elena ist einfach überfordert, seit sie vor drei Jahren Mutter wurde und schon nach kurzer Arbeitspause wieder voll in den Job einstieg. Das bekam offenbar ihrer Ehe nicht gut: Vor wenigen Monaten ist ihr Mann ausgezogen. Nun steht sie erst einmal vor einem organisatorischen Problem, denn ihr zu Hause arbeitender freiberuflicher Partner konnte einen Teil der Kinderbetreuung übernehmen, was jetzt nicht mehr möglich ist. Sie findet zwar eine Übergangslösung, die jedoch auf Dauer untragbar ist, weil Elena das Kind unbedingt pünktlich abholen muss. Weiterer Nachteil ist, dass sie ausgerechnet während der Hauptverkehrszeit mitten durch die Stadtfahren muss, was zusätzlichen Zeitverlust – also Stress – bedeutet. Jeden Tag das gleiche Spiel: ab Mittag der hektische Blick auf die Uhr und dann auf den Schreibtisch. Die Sorge, dass noch kurzfristig eine wichtige Arbeit unbedingt erledigt werden muss. Die Angst, dass sie nicht pünktlich das Kind abholen könne, macht Elena schon in der früh fertig. Jeder Tag beginnt mit dem gleichen Gedanken: Hoffentlich schaffe ich es heute ... Aber manchmal schafft sie es nicht. Und dann gibt es Ärger: An solchen Tagen ist dann das Kind auch besonders schwierig, will nicht essen, ist quengelig oder aufsässig. Oder sie wird mit dem Satz »Mami, du hast mich nicht lieb« begrüßt – ein Stich mitten ins Herz. Elena greift zu Baldrian.

Im Job wird sie immer unkonzentrierter; immer mehr Arbeiten muss sie abgeben, weil sie es einfach nicht schafft. In ihrer Abteilung ist sie neben einer Sekretärin die einzige Frau. Solange sie Überstunden machen konnte, war sie überall beliebt. Jetzt, da ihre

Zeit begrenzt ist, merkt sie, dass die Kollegen nicht mehr so freundlich zu ihr sind. Die Vorwürfe, dass andere ihre Arbeiten machen müssen, nur weil sie alles haben möchte – Job und Kind –, nehmen zu. Elena ist verletzt. Ein wenig Unterstützung könnte sie schon erwarten von den Kollegen. Aber weit gefehlt. Hier zählt nur Leistung und sonst, nichts – hat der Boss bei einer Besprechung mit Blick auf Elena verkündet. Sie ist unter Druck – an allen Fronten. Und weil auch alle anderen ständig unter Zeitdruck stehen, eskaliert die Situation. Elena wird nicht mehr vollständig informiert. »Sie ist ja sowieso geistig nicht immer anwesend« – hört sie die Kollegen sagen. Man ist nicht mehr so freundlich zu ihr, einer grüßt sie ab und zu nicht mehr, der andere ignoriert sie ganz. Spitze Bemerkungen über Frauen fallen des Öfteren. »Frauen sollten doch lieber zu Hause bleiben, für den Job sind sie einfach nicht geschaffen« – in diesem Tenor geht es weiter.

Elena ist betroffen, verkrampft sich innerlich. Kopfschmerzen machen ihr die Arbeit noch schwerer. Als sie den ersten Migräneanfall bekam und zu Hause bleiben musste, bot sie damit dem gnadenlosen Umfeld einen weiteren Angriffspunkt: »Frauen sind immer krank.« Elena fühlte sich aber wirklich krank. Die Anspannung, die Angst vor jedem Tag im Büro, legte sich wie eine eiserne Hand um ihren Nacken. Als sie zum Arzt ging, stellte dieser fest, dass sie total verspannt war und verschrieb Massagen und Fango. Aber wann sollte sie diese Behandlungen noch wahrnehmen? Die Firma hatte ein großes Projekt an Land gezogen. Jetzt waren alle noch mehr gefordert. Auf Elena zählte keiner mehr. Sie gehörte nicht mehr dazu – das spürte sie deutlich. Man überließ ihr jetzt nur noch die »niedere« Arbeit – »da fällt es nicht ins Gewicht, wenn sie mal nicht da ist ... « Zu dem täglichen Ärger kam die Demotivation: »Habe ich dafür studiert, habe ich dafür gearbeitet, dass jetzt zu einer kleinen Sachbearbeiterin degradiert werde?«, fragte sich Elena. Stress, Frust und Überlastung. Das kann auf Dauer nicht gut gehen. Elena versuchte es mit Beruhigungstabletten, aber dann war sie in der Früh so müde, dass sie kaum in die Gänge kam. Also musste sie Aufputzmittel nehmen, dazu kamen die Schmerzmittel und am Abend Wein und davon immer mehr. Sie schien gar nicht mehr sie selbst zu sein. Wie ein Roboter funktionierte sie ... Nichts schien sie wirklich zu berühren. Ob das Kind schrie oder lachte – es war ihr egal. Ob die Kollegen noch mit ihr sprachen oder nicht – es war ihr egal. Sie tat, was sie tun musste. Eines Tages kam sie besonders blass in die

Firma, aber das fiel gar nicht mehr auf, denn sie wurde sowieso nicht mehr beachtet. Und dann plötzlich kippte sie von ihrem Stuhl. Herzinfarkt – Notarzt – Krankenhaus.

Stress ist wie ein Dampf in einem Kessel. Erst sammelt sich Dampf (= Stress) im Inneren an. Wird der Dampf mehr, der Druck also stärker, dann explodiert der Kessel. Im Fall Stress äußert sich das in Form von Aggression, Depression, Frustration oder auch ganz massiv in Form von körperlichen Beschwerden.

Tipp:

Bevor Sie aus der Haut fahren oder unter der Arbeit zusammenbrechen, legen Sie eine kleine **Anti-Stress-Atempause** ein: Durch die Nase tief einatmen dabei zählen Sie langsam bis fünf. Luft anhalten und möglichst bis zwanzig zählen, dann durch den offenen Mund ausatmen und dabei bis zehn zählen.

Chaos der Gefühle

Das Selbstwertgefühl – das Gefühl, selbst etwas wert zu sein – ist bei Mobbing am meisten beeinträchtigt. Wer ständig kritisiert wird, wer ausgeschlossen und beleidigt, ignoriert oder zurechtgewiesen wird, der beginnt früher oder später an sich zu zweifeln. Auch das Selbstbewusstsein wird angekratzt. Wie soll frau sich ihrer selbst bewusst sein, wenn sie täglich erlebt, dass sie zu einer Persona non grata geworden ist, dass sie abgelehnt wird, dass sie sogar lächerlich gemacht wird ...

»Wenn die Kollegen mich so mies behandeln, dann muss an mir irgendetwas nicht in Ordnung sein«, stellte Jilly fest, nachdem sie in der Abteilung hin und her geschoben wurde. Sie hat heute nicht einmal mehr einen festen Arbeitsplatz. War irgendwo ein Tisch frei, wurde dieser zu ihrem Arbeitsplatz unfunktioniert – manchmal nur für einen einzigen Tag. Sie war schon viele Jahre in dem Unternehmen als Sachbearbeiterin beschäftigt, seit zwei Jahren bearbeitete sie die Reklamationen. Als die Firma zwei kleinere Unternehmen aufkaufte, wurden verschiedene Abteilungen zusammengelegt. Ehe Jilly sich versah, wurde ihr Sachbereich der jungen Kollegin aus einer der übernommenen Firmen übertragen. Sie sollte eine übergeordnete Funktion übernehmen – so hieß es jedenfalls.

Durch eine weitere Umstrukturierung entfiel diese Position und Jilly stand förmlich ohne Arbeitsbereich da. Da sie aber seit langer Zeit im gleichen Unternehmen beschäftigt war, war eine Kündigung praktisch ausgeschlossen. Deshalb versuchte man eben auf andere Art und Weise sie loszuwerden. Es ging von oben aus. Das wurde Jilly schnell klar. Aber die Kollegen spielten auch gut mit. Schließlich waren sie froh, dass sie nicht selbst auf der Abschussliste standen, und außerdem: »Wer will es sich schon mit dem Boss verderben? Wer weiß, wie sich die Dinge noch entwickeln?« Jilly wurde als eine Art Feuerwehr eingesetzt – war ein Kollege krank, sprang sie ein, musste jemand überraschend auf Geschäftsreise, machte sie die Vertretung. Das ging recht gut, da sie sich aufgrund ihrer langjährigen Firmenzugehörigkeit hervorragend auskannte. Dennoch war Jilly enttäuscht, denn sie wollte weiterkommen, wollte noch ein wenig mehr erreichen. Nun wurde sie degradiert, war ein Nichts ohne eigenen Schreibtisch. Die Kollegen schnitten sie, ließen sie mitten im Gespräch stehen, manche sprachen überhaupt nicht mehr mit ihr. Zuerst war sie wütend. Mit der Zeit stiegen Zweifel in ihr auf. Warum hatte sie als Einzige in der Abteilung ihren Arbeitsbereich verloren? Traute man ihr nicht mehr zu, die Arbeit gut zu machen? War sie ein anderer Mensch geworden, weil sie ihren Posten verloren hat? Welchen Stellenwert hatte sie denn überhaupt noch – als Mensch und als Sachbearbeiterin? Diese Gedanken verfolgten sie bis in den Schlaf. Jilly fühlte sich tatsächlich minderwertig nicht nur fachlich, sondern auch als Mensch. Keiner will mit mir zu tun haben, weil ich nichts biete, keinen guten Job vorzuweisen habe. Ja, nicht einmal privat bin ich mehr gefragt. Keiner lädt mich mehr zu einer Geburtstagsfeier ein ... Jilly spürte, wie sie immer unsicherer wurde. Ständig war sie in Anspannung, versuchte jede Nuance einer Regung bei den Kollegen/Kolleginnen wahrzunehmen, sah in jeder Aktion oder Reaktion einen Angriff gegen ihre Person. Sie fühlte sich miserabel und Tag für Tag unscheinbarer – und sie wurde es dann auch. Sie hatte keine Kraft, sich und ihren Wert darzustellen, sie hatte keine Energie, um ihren Job zu kämpfen, oder genügend Geduld, um Sympathiepunkte zu sammeln. Sie war ausgelaugt, fühlte sich klein und grau – und benahm sich dementsprechend.

Vera hatte Ähnliches erlebt. Doch im Gegensatz zu Jilly ließ sie sich: nicht ihr Selbstwertgefühl nehmen. Sie war immer stolz auf ihre Arbeit gewesen, sie wusste, was sie konnte, und war fachlich topfit.

So konnte ihr die Umstrukturierung in ihrer Abteilung diese innere Sicherheit nicht nehmen, obwohl auch sie in der Firma hin und her geschoben wurde. Obwohl die ständigen Schikanen sie müde gemacht hatten, zeigte sie dies nicht! Sie legte sich eine strenge Selbstdisziplin auf betete ihre Leitsätze innerlich immer wieder vor sich hin: nicht unterkriegen lassen – nicht weinen – keine Schwäche zeigen – konzentriert arbeiten – nach vorne schauen – und gewinnen! Dadurch hielt sie sich, ihre Leistungen ließen nicht nach. Aber eines war weg: die Freude an der Arbeit. Vera kam sich: vor wie eine Maschine, die darauf eingestellt war, eine bestimmte Menge zu produzieren – ohne Gefühl, ohne Gedanken, ohne Engagement. Wie ein Automat funktionierte sie. Am Abend kaum zu Hause angelangt, fiel sie in sich zusammen. Sie hatte keine Energie mehr, wollte nichts mehr tun. Mit Mühe und Not hielt sie den Haushalt in Schuss. Sie ging nicht mehr aus – nicht einmal mehr in ihre geliebten Konzerte. Die meiste Zeit saß sie apathisch vor dem Fernseher und nahm dabei gar nicht wahr, was sie sah. Ihr Leben wurde grau und grauer; sie hatte keinen Antrieb mehr, keine Lust. Vera fiel langsam, aber sicher in eine schwere Depression. Wie eine schwarze Decke breitete sie sich über ihr Leben aus.

Depressionen sind nichts anderes als Aggressionen, die gegen die eigene Person gerichtet sind. So sind vielleicht die Frauen besser dran, die aktiv reagieren können, die aggressiv sind und damit umgehen können, indem sie laut schreien (es muss ja nicht am Arbeitsplatz sein!), die wirkliche Wut empfinden und diese auf individuelle Weise abregieren können. Ein hervorragendes Mittel ist beispielsweise Jogging.

Manche Frauen reagieren mit Aggression, verlieren immer häufiger – meist erst zu Hause – die Beherrschung. Opfer sind der Partner, die Kinder, Freunde und Nachbarn. Dann können sie sich auch im Büro nicht mehr zusammenreißen. Erst wird der Lehrling angepöbeln, dann der Lieferant angebrüllt und irgendwann wird auch mal dem Boss die Meinung ins Gesicht geschrien. Wer nicht so viel Energie hat, dem steigen sofort die Tränen in die Augen, oder er rennt schluchzend aus dem Zimmer. Die Stimme versagt, die Luft reicht nicht mehr aus, Frau wird kurzatmig – und jeder kann hören, dass sie sich aufregt. Anderen Frauen können gar nicht mehr richtig reagieren – sie sind in ständiger Abwehr, ihre Stimmlage ist

hoch, sie können sich nur noch rechtfertigen und verteidigen, geben Erklärungen ab, die niemanden interessieren und mit der Sache nichts zu tun haben. Die Reaktion ist je nach Veranlagung, Temperament und Zustand des Nervenkostüms unterschiedlich. Die Seele wird krank, die Psyche streikt und es dauert nicht lange, dann zieht der Körper nach.

Die Sprache des Körpers

Dass Kummer krank macht, muss heute nicht mehr bewiesen werden. Unsere Gefühle stehen in engem Zusammenhang mit unserem Körper. Sind wir glücklich, lachen wir viel, dann geht es uns auch körperlich besser als Menschen, die unglücklich und mit Problemen belastet sind. Unsere Gefühlslage wirkt auch auf das Immunsystem. Dauerbelastung reduziert die Abwehrkräfte – wir sind anfälliger für alles, was uns schwächen und schaden kann: Viren, Bakterien, Krebszellen.

Immunsystem, Psyche, Gehirn und Hormone sind eng miteinander verwoben.

Dass Stress anfälliger für Infektionen macht, zeigte ein Test in den USA: Freiwillige wurden unter Quarantäne gestellt und ihnen wurden Grippeviren in Form von Nasentropfen zugeführt. Von den Menschen, die keinen großen Stress hatten, erkrankten knapp 30 %. Von den stark Gestressten wurden jedoch fast 50 % krank.

Dass ständige Belastung zu körperlichen Reaktionen führt, ist auch hier aus der Stressforschung bekannt: Kopfschmerzen. Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Reizbarkeit, Nervosität. Konzentrationsschwäche, Ängste und Depressionen – darunter haben heute viele Menschen zu leiden. Jeder Mensch reagiert anders auf Stress, auf Dauerbelastung. Der eine überhört alle Signale und bricht zusammen, der andere achtet ängstlich darauf, wie schnell sein Herz schlägt, wenn er sich ärgert. Aber damit tut er sich auch nichts Gutes, denn damit stresst er sich nur noch mehr. Die Empfindungen sind subjektiv. Sicher ist jedoch, dass Dauerstress, wie Mobbing es ist, erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit hat. In der Stressforschung wurden bestimmte Lebens-

ereignisse in Bezug auf Stress unter die Lupe genommen. So wird der Tod des Partners als äußerst belastend bewertet, gefolgt von der Scheidung, aber auch die Hochzeit verursacht Stress.

Eine Häufung von Belastungsfaktoren, so genannten Stressoren, schwächen psychisch und physisch.

Nun sind wir ja nicht nur im Job gefordert. Wir haben häufig noch eine Reihe von Aufgaben, die wir bewältigen (müssen). Fast zwei Drittel der berufstätigen Frauen haben Kinder zu versorgen. Nach Untersuchungen des Statistischen Bundesamtes gingen 62,3 % der Mütter im erwerbstätigen Alter mit mindestens einem Kind einer beruflichen Beschäftigung nach. Vor 50 Jahren waren nur halb so viele Frauen berufstätig. Wir sprechen heute viel von gleichberechtigter Partnerschaft. Aber zwischen Worten und Taten klafft eine große Lücke. Die Praxis sieht nämlich so aus: Nur 10 % der Männer sind für Haushalt und Kinder zuständig, bei den Frauen sind es fast 60 %! Aber nicht nur die Familie, auch die Pflege und Versorgung von alten und kranken Verwandten bleibt an der Frau hängen, denn sie kann das ja so gut. Diese vielen Fähigkeiten, die Frau hat, erweist sich bei genauer Betrachtung als gravierender Fehler. So lange Frau sich aufopfert für Familie & Co. bleibt für sie selbst, aber auch für ihren Job oft nicht genügend Energie und Zeit übrig. Und wird dann im Job noch gemobbt, dann geben Frauen oft lieber auf, als ihre Ansprüche durchzusetzen und sich den mobbenden Kollegen/Kolleginnen und Bossen entgegenzustellen. Nicht Mangel an Energie, sondern auch eine Folge von Erziehung, ein Relikt aus alten Zeiten: Wohl-Verhalten, statt den Mund aufzumachen, lieber freundlich untergehen, als Mannweib bezeichnet zu werden (siehe auch 2. Kapitel).

Mobbing macht krank:

Analysieren wir einmal die Sprache gemobbter Frauen:

Da bleibt mir die Luft weg, da fehlen mir die Worte –

Und das geschieht im wahrsten Sinn des Wortes. Aufregung, Ärger oder unterdrückte Wut nimmt uns den Atem bzw. blockiert unser Gehirn. Das wirkt sich auf die Stimme aus. Die Stimme ist ein Indikator für unser Seelenleben. An der

Stimme hören Sie genau, was wirklich in Ihrem Gesprächspartner vor sich geht. Das gilt allerdings auch für Sie selbst. Kurzatmigkeit, schrille Tonlage, Stottern – alles deutliche Zeichen für Aufregung. Aber dabei muss es nicht bleiben. Wird die Situation kritischer, dann kann Mobbing Asthma, Bronchitis, Stimmbandentzündung etc. verursachen.

Ich kann es (die Hinterhältigkeiten) nicht mehr ertragen –
und frau ist Stammpatient beim Orthopäden. Das Kreuz macht nicht mehr mit. die Belastung ist zu gross. Rückenschmerzen, Muskelverspannungen. Der Stress liegt wie ein zu schwerer Rucksack auf ihr, den sie nicht mehr tragen kann, der sie zu Boden zieht. Bandscheibenvorfall nicht ausgeschlossen.

Ich kann es (die blöden Bemerkungen) nicht mehr hören –
Stattdessen hört frau dann einen Pfeifton. Tinnitus, das berühmte stressbedingte Ohrensausen, das einem noch den Rest geben kann. »Ich will nichts mehr hören«, sagt uns Tinnitus, »deshalb störe ich den Empfang!« Auch Hörsturz kommt vor.

Ich kann es (die Beleidigungen) nicht mehr schlucken –
Frau will nicht mehr essen, will nichts mehr zu sich nehmen, was ihr nicht gut tut. Appetitlosigkeit, Magenschmerzen wegen Leere des Magens, Erbrechen nach dem Essen, Abmagerung. Jeder Ärger schlägt auf den Magen. Der Magen zieht sich zusammen, Übelkeit, Magenkrämpfe.

Das liegt mir im Magen/schlägt mir auf den Magen –
Das ungelöste Problem, der Ärger liegt wie ein schwerer Stein im Magen. Völlegefühl, aber auch krampfartige Magenschmerzen sowie Magengeschwüre sind keine Seltenheit.

Ich bin sauer auf den Kollegen –
und schon leidet frau an Sodbrennen, Aufstoßen. Und wenn sie jemanden
zum Kotzen findet,
braucht man das nicht weiter zu erklären.

Schiss haben vor dem nächsten Tag –
und schon sitzt frau die meiste Zeit auf der Toilette. Die Verdauungsorgane sind sensibel und reagieren schnell.

Ich habe die Nase voll (von der Chefin) –
Auch das ist wörtlich zu nehmen. Es reicht, ich muss es loswerden, muss ständig die Nase putzen: chronischer Schnupfen, Erkältungsanfälligkeit. Anstatt zu sagen: »Ich bin verschnupft«, könnte frau ebenso gut sagen: »Ich bin zu.«

Es (das Gemeckere) *hängt mir zum Hals heraus* –
Es ist mir zu viel, ich mag nicht mehr – Übelkeit, Magen- und Stimmprobleme.

Die ganze Situation geht mir an die Nieren –
Anfällig für Nierensteine, Nierenkoliken. Symbolisiert auch inneres Weinen in Form von Blasenentzündung.

Ich zerbreche mir den Kopf warum ...
Kein Wunder, dass diese Frau an Kopfschmerzen oder Migräne leidet.

Daran habe ich lange zu knabbern –
Nicht fertig werden mit einem Problem, einer Beleidigung. Ständig darüber nachgrübeln und nachts mit den Zähnen knirschen, unbewusstes Zermalmern des Problems,

Ich sehe schwarz –
Ich habe keine Hoffnung mehr, sehe keinen Lösungsweg, ich ziehe mich zurück in die Depression.

Es lässt mir keine Ruhe –
Schlaflosigkeit. Nervosität, die Gedanken drehen sich immer um dasselbe Thema. Ich kann nicht mehr abschalten. Unkonzentriertes Handeln, Fehler häufen sich, nervöse Zuckungen oder Angewohnheiten, wie ständig mit den Fingern auf den Tisch klopfen, Beine wippen usw. Nervenzusammenbruch vorprogrammiert.

Wie reagieren Frauen auf Mobbing?

Erst sind es nur die Nerven, Herzflattern ab und zu. Schweißausbrüche oder Niedergeschlagenheit und dann wird von einem Selbstmordversuch gesprochen. Je nach Temperament und Umstände reagiert Frau auf die Feindseligkeit im Büro. auf die Attacken von Chef/Chefin und Kollegen/Kolleginnen. Eines aber gilt sicherlich für fast alle. Sie geht nicht mehr gern zur Arbeit, ist nicht mehr frei und locker, sondern verkrampft und unsicher. Frau möchte keinen Anhaltspunkt für weitere Angriffe bieten. Sie geht deshalb jeder Diskussion aus dem Weg, meidet gehässige Kollegen/Kolleginnen. Um des lieben Friedens willen versucht sie sich sogar in besonderer Freundlichkeit und Liebenswürdigkeit. Kocht freiwillig Kaffee, übernimmt zusätzliche Aufgaben, obwohl sie schon selbst genügend zu tun hat, sagt noch seltener Nein als sonst, ist nur noch für die Bedürfnisse der anderen da. Sie selbst bleibt noch mehr auf der Strecke, hat keine Zeit, keine Kraft, keine Geduld und — am schlimmsten — auch keine Achtung mehr vor sich selbst.

Frauen haben feine Antennen, spüren, wenn Spannung in der Luft liegt, sie registrieren Veränderungen im Tonfall schneller als Männer, bemerken an kleinen Gesten und unwichtigen Worten, dass Sympathie oder Antipathie entsteht. Sie reagieren, oft bevor ein Mann überhaupt eine Veränderung bemerkt. Manchmal allerdings, das muss auch gesagt werden. irren wir uns, interpretieren Situationen falsch oder legen (zu) große Bedeutung in kleine Dinge. Sich auf seine Intuition zu verlassen ist gut, aber dennoch sollte man auch den Verstand und die Logik nicht ganz ausschalten. Schließlich hat der liebe Gott uns mit all diesen Fähigkeiten ausgestattet, damit wir sie auch zu unserem Vorteil nutzen.

Vielen nicht bewusst: die Macht des Unterbewusstseins

Frauen haben ein außerordentliches Harmoniebedürfnis, möchten geliebt und beliebt sein. Die Sätze aus den Kindertagen — »Wenn du Mutti beim Abspülen hilfst, dann bist du ein ganz braves, liebes Mädchen« — wirken auch heute noch. Manchmal wird noch draufgesetzt: »... dann bekommst du auch dein Lieblingseis.« Diese Sätze haben sich tief im Unterbewusstsein festgesetzt, wirken lebenslänglich, wenn sie nicht geändert werden.

Nicht nur als Kind, sondern auch noch als erwachsene Frau handeln wir ganz automatisch danach, ohne uns über die Zusammenhänge bewusst zu sein. Und so tun wir erst recht alles, wenn wir merken, dass wir Sympathien verlieren. Denn das möchten wir nicht. Wir fühlen uns nämlich nur dann so richtig wohl, wenn wir von allen angenommen, akzeptiert und am liebsten auch noch gemocht werden. Dieses Gefühl ist uns viel wert, denn es gibt uns Sicherheit. Werden wir aber angefeindet, dann fühlen wir uns schnell verunsichert. Unser sicherer Gefühlsboden schwankt und damit kommt auch alles andere in Bewegung. Plötzlich fangen wir an, uns infrage zu stellen, unsere Fähigkeiten anzuzweifeln. All das nur, weil unbewusste Programmierungen in uns wirken. Welche Wege schlägt frau in diesem Fall ein? Die einen reagieren mit Ignorieren, die anderen mit besonderen Anstrengungen, es gibt auch welche, die dagegen vorgehen. Die verbreitetsten Strategien sind:

Die Vogel-Strauß-Politik

»Wenn ich Unangenehmes einfach nicht wahrnehme. dann brauche ich mich nicht so darüber aufzuregen«, scheinen sich manche Frauen zu sagen. So sind sie zu ihrem ärgsten Gegner so freundlich wie eh und je, versuchen, sich nicht provozieren oder aus der Ruhe bringen zu lassen. Stellen sich taub und blind, überhören un-freundliche Bemerkungen, sehen beispielsweise gar nicht, dass die Kollegin sie nicht mehr grüßt. Was nicht sein darf, will ich nicht sehen! So gehen sie scheinbar unbeeinflusst Tag für Tag zur Arbeit, erledigen ihren Job wie immer. Das reizt natürlich die lieben Kollegen, denn sie wollen eine Reaktion. Schließlich bemühen sie sich ja redlich. Kommt überhaupt keine Reaktion, dann werden die Aktivitäten verstärkt — mit der Entschuldigung: »Wir tun ihr ja gar nichts, denn sonst würde sie sich doch anders verhalten, oder?«

Zwar ist es möglich, die Unbeteiligten zu spielen, aber die Pfeile treffen dennoch. Frau beißt die Zähne zusammen — zumindest solange sie sich im »Feindgebiet« befindet. Ein Indianer kennt keinen Schmerz — und vor allem er zeigt keine Regung. Vielleicht spielten diese Frauen in Kindertagen die tapferen Squaws und retten sich nun wieder in diese Rolle. Aber die Beleidigungen. Die

Schikane und die Diskriminierungen gehen an keinem Menschen spurlos vorüber. Aufgestauter Ärger, Aggression oder stille Verzweiflung und Herzschmerz sitzen fest und tief im Inneren der Seele. Glücklich ist in dieser unglücklichen Situation, wer eine Schulter zum Ausweinen hat, einen verlässlichen Partner, verständnisvolle Freunde. wer aufgebaut und gestärkt wird, auf Verständnis und Hilfe zählen kann. Dann kann wenigstens der Seelenmüll, der Ballast einigermaßen losgelassen werden. Anderenfalls ist mit Explosion oder Zusammenbruch zu rechnen.

Die Vogel-Strauß-Politik ist gefährlich, weil sie eine weitere Eskalation förmlich herausfordert: Je länger nicht reagiert wird, desto schärfer werden die Attacken.

Fleißig und lieb — bis zum Umfallen

Aus Zweifel an sich selbst, Angst vor Disput und Auseinandersetzung sowie getrieben von dem Bedürfnis, sich durch Leistung Liebe und Anerkennung zu verschaffen, setzen viele Frauen zu fast übermenschlichen Anstrengungen an. Überstunden, kleine Aufmerksamkeiten, besonderer Fleiß – es gibt fast nichts, was sie nicht auf sich nehmen würden. nur um der drohenden Ausgrenzung zu entgehen. Innerlich scheinen sie von der Idee besessen zu sein, dass alles besser wird, wenn sie sich nur richtig anstrengen, wenn sie den Kollegen die Wünsche von den Augen ablesen. Sie arbeiten sich fast zu Tode, aus Angst den Job zu verlieren, aber auch weil ihnen das Gefühl unerträglich erscheint, nicht (mehr) beliebt zu sein. Auch hier eskaliert die Situation, weil die Mobber ihre Macht spüren und es genießen, wenn sie die Daumenschrauben noch ein wenig mehr anziehen können. Sie lassen das Opfer mehr und mehr arbeiten, schauen gelassen zu, wie es mürbe wird, wie es Nerven und Kraft verliert. Sie beobachten, wie frau immer mehr Fehler macht, weil sie gar nicht anders kann. Überlastet, überarbeitet und unter Dauerschikane — das hält die Stärkste nicht aus. Irgendwann kommt es auch hier zum Zusammenbruch. Schuld ist daran natürlich keiner, denn »sie wollte ja alles selbst machen!«

Die Kratzbürste

Sie tut genau das Gegenteil. Sie konzentriert sich auf ihre Aufgaben, lässt sich nicht unterbuttern, denn sie ist stark. Und das

weiß sie, aber das wissen auch die anderen. Nun beginnt der Kampf. Die Mittel werden immer perfider, im offenen Kampf wäre sie ein gleichwertiger Gegner. Mobber aber scheuen die direkte Auseinandersetzung, sie tauchen in die Anonymität der Masse ein, übernehmen keine Verantwortung für ihr Handeln. Die Kratzbürste kann im Lauf der Zeit ein dickes Fell entwickeln, ihr Selbstbewusstsein gibt ihr Kraft. Sie hält sich, weil sie im Lauf des Mobbing-Prozesses lernt und sich zugleich abhärtet. Ohne Blessuren geht es natürlich nicht ab. Sie kann möglicherweise überleben, aber zahlt einen hohen Preis. Auch hier kann es sein, dass sich die Widerstandsfähige zu einer Art Roboter entwickelt, die nur noch darauf programmiert ist zu überleben. Ihre Seele wird von einem dicken Schutzpanzer umhüllt. Das wirkt sich auch auf das Privatleben aus, denn wer kann schon nach Stundenplan umschalten, von tough auf soft?

Mobbing bis zum totalen Zusammenbruch

Jeder von uns ist Leistungsschwankungen unterworfen. Fällt die Leistung jedoch ohne ersichtlichen äußeren Grund rapide ab, dann sollten die Warnlampen aufleuchten, denn in einem solchen Fall ist häufig Mobbing im Spiel. Die Anfeindungen setzen uns zu, wir werden immer nervöser, geraten mehr und mehr unter Druck. Die darauf folgende berechtigte Kritik verursacht zusätzlichen Stress. Angst lähmt uns, unsere Arbeit in Ruhe anzugehen, dazu kommt die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Und schon haben die Mobber noch bessere Karten: Unsere schlechte Leistung gibt ihnen weitere Munition.

Schuldgefühle

Wem dauernd Fehler in die Schuhe geschoben werden, glaubt eines Tages an das, was er ständig hört. Irgendwann fühlt er sich schuldig, zweifelt an sich und seiner Leistung und gibt immer häufiger den Angreifern Recht. »Irgendetwas muss ich ja falsch machen« – dieser Gedanke schleicht sich ein, dann nistet er sich ein und eines Tages sind Sie wirklich davon überzeugt, dass Sie die Schuldige sind, dass Sie nicht gut arbeiten. Das ist

das Ergebnis einer ständigen negativen Programmierung. Frauen kommen offenbar schon mit einem integrierten Schuldgefühl auf die Welt. Sie scheinen zeit ihres Lebens fast »schuld-süchtig« zu sein, denn frau fühlt sich für alles verantwortlich und ist demnach auch schuld, wenn etwas nicht klappt. Sie ist schuld, wenn ein Autofahrer bei Rot über die Ampel fährt und ihr Auto rammt, denn sie hätte schneller reagieren können. Sie ist auch schuld, dass sie früher nach Hause kommt und den Liebsten mit der Nachbarin im Bett vorfindet, denn normalerweise kommt sie immer später nach Hause ...

Ein geniales Mittel ist auch die emotionale Erpressung, die nicht nur bei kleinen Mädchen so erfolgreich ist: Papi hat Herzschmerzen, weil die Kleine aus Wut den Ball in den Fernseher geworfen hat. Später als Sachbearbeiterin ist sie schuld, dass die Firma den Auftrag nicht erhalten hat, weil ein Fehler in ihrer Kalkulation war. Dass aber der Abteilungsleiter als Verantwortlicher die Unterlagen vor Übergabe hätte prüfen müssen - schließlich hat er ja das Angebot unterzeichnet -, davon spricht niemand. Er ist ja auch ein Mann und Männer sind selten schuld ist Ihnen das noch nicht aufgefallen? Da müssen erst eine Reihe handfester Beweise vorgelegt werden, bevor einer der Herren der Schöpfung die Schuld übernimmt - und dann nur portionsweise, gerade so viel wie nötig.

Sehr wirksam: emotionale Erpressung

Frauen finden immer irgendwo eine Schuld bei sich. Schlägt ein rabiater Typ seine Frau, dann wird sie auch noch sagen, ein Teil der Schuld lag bei ihr, denn sie hat ihn rasend gemacht. Werden wir nun massiv mit Schuldzuweisungen überhäuft, dann sind wir eines Tages von unserer Schuld überzeugt, Mobbing beweist das hervorragend. Gib einem Mobbing-Opfer so viel Arbeit, dass es unter keinen Umständen das Pensum bewältigen kann, setze es unter Termindruck und eine Frau wird bald die Schuld in ihrer langsamen Arbeitsweise sehen. Ein Mann wird dies garantiert nicht tun. Mit Schuldgefühlen lebt es sich nicht leicht. Werden diese negativen Gefühle dann systematisch verstärkt, ist frau schnell ganz unten. Sie wird unsicher, das Selbstbewusstsein bekommt erste Kratzer: die Leistung lässt nach ... und schuld ist natürlich frau.

Die Leistung lässt nach

Die Oberschwester, die seit geraumer Zeit von Assistenzarzt und Schwestern massiv gemobbt wird, ist zerstreut und nervös. Das merken auch die Patienten. Außerdem sieht sie schlecht aus, denn sie kann kaum noch schlafen. Über den Tag rettet sie sich dann mit viel Kaffee, was die Nervosität verstärkt. Es unterlaufen ihr kleine Fehler, die sie oft gerade noch in letzter Minute selbst bemerkt und beheben kann. Dann aber häufen sich die Beschwerden. Hier sitzt die Spritze nicht richtig, dort kommt sie zu spät, sie hält den Patienten nicht richtig fest, sodass dieser ausrutscht und stürzt. So geht das weiter und weiter - bis sie eines Tages die Tabletten verwechselt. Zwar handelte es sich nur um Schlaf- bzw. Abführmittel, aber es hätte auch anders kommen können. Die Folgen wären nicht auszudenken. Aber immerhin war ihr Fehler so spektakulär, dass sie zur Klinikleitung beordert wurde. Und hier kam dann die ganze Misere zur Sprache. Die Oberschwester hatte gerade noch Glück im Unglück.

In manchen Berufen können Fehler tödlich sein. Und häufig ist Mobbing die wirkliche Ursache für unkonzentriertes Arbeiten, für Flüchtigkeitsfehler, aber auch für plötzliche Vergesslichkeit, für Fehler im Umgang mit Mitarbeitern. Wenn die Sachbearbeiterin häufiger Fehler in der Kalkulation macht, denn könnte das zwar auf einen vorübergehenden Zustand der Verliebtheit zurückzuführen sein. Aber auch Mobbing kann im Spiel sein. Wenn die Grafikerin keine originellen Entwürfe mehr abliefern kann, dann kann ganz einfach ihre kreative Ader versiegt sein. Aber warum? Vielleicht weil ihr Lebensenergie durch Mobbing verloren geht - und damit schwinden auch die tollen Ideen. Wenn sich Kunden plötzlich über die ältere versierte Verkäuferin beschweren, die eigentlich dafür bekannt war, dass sie bestens mit der Kundschaft umgehen konnte, dann liegt das in den seltensten Fällen daran, dass sie unter den Wechseljahren leidet, sondern dass ihr die Kolleginnen zusetzen. Auch die äußerst zuverlässige Abteilungsleiterin hat plötzlich Terminprobleme, Fehler in der Planung häufen sich. »Vielleicht ist es das Alter, das sich nun auf ihre Leistungsfähigkeit auswirkt?«, möchten sich manche fragen. Aber altersbedingte, nachlassende Leistung kommt selten über Nacht, sondern vollzieht sich – wenn überhaupt – so schleichend, dass es nicht auffällt. Auch Umstrukturierung, ein anderer Arbeitsablauf, neue Mitarbeiter oder Vorge-

setzte können sich kurzfristig auf die Leistung einer Abteilung auswirken, aber sicher nicht so gravierend und auch nicht über einen längeren Zeitraum. Auffallende Veränderung im Verhalten oder in der Leistung – da ist die Frage nach Mobbing immer angebracht. Sogar wenn sich jemand gemobbt »fühlt«, hat das Auswirkungen auf das Resultat der Arbeit.

Cathy galt als supersensibel. Und wie das so manchmal geschieht, wird in einer übermütigen Stimmung ein kleiner Scherz ausgeheckt – auf Cathys Kosten. Sie reagiert auch dementsprechend beleidigt. Und schon haben die anderen erreicht, was sie wollten. Aber Cathy, nun sensibilisiert, reagierte auf jede noch so harmlose Bemerkung, fühlte sich sofort angegriffen, ausgelacht oder nicht ernst genommen. Die Situation eskaliert. Cathy war in totaler Abwehrstimmung, war sofort auf der Hut, sobald sich nur ein Kollege näherte. »Er hat Böses im Sinn«, dachte sie. Dabei war es gar nicht so. Folge war jedoch, dass Cathy sich ausgeschlossen und gemobbt fühlte und sich immer mehr in dieses destruktive Gefühl hineinsteigerte. Die Leistung ließ nach – die Folgen hatte sie zu tragen: Mahnung von oben. Für sie ein weiterer Beweis für Mobbing.

Wer gemobbt wird, lässt in der Leistung nach – da kann frau sich noch so sehr bemühen, kann wie der berühmte Hamster im Tretrad noch etwas schneller laufen. Die Arbeitsqualität sinkt. Und das ist nicht verwunderlich.

Aber nicht nur an der Leistung merken wir, dass wir geschwächt sind, auch die Gesundheit lässt nach. Kopfschmerzen, Migräneanfälle, Hautprobleme, Menstruationsbeschwerden, Hexenschuss, Reizmagen, Durchfall. Schweißausbrüche und Zittern sind nur ein Bruchteil der Symptome, die durch Mobbing ausgelöst werden.

Es ist die berühmte Spirale: Wir werden gemobbt, die Leistung sinkt, die Arbeitsfreude schwindet, der Körper reagiert auf den Stress. Wir fühlen uns schlecht, es geht uns schlecht, wir leiden. Wir sind nervös, unfreundlich, reagieren überzogen, verlieren die Nerven. fangen bei jeder Gelegenheit an zu weinen oder flippen auch mal ganz aus. Das ganze Umfeld bekommt die Auswirkungen von Mobbing zu spüren. Die Kollegen müssen die Arbeit der krank

Gemobbten mitmachen, sie müssen auch die Folgen der kaputten Nerven der Opfer ertragen. Der Leistungsabfall wirkt sich unter Umständen auf die ganze Abteilung aus ... Wenn wir diese Gedanken weiterspinnen, dann sehen wir erst einmal das ganze Ausmaß der Zerstörung, die Mobbing anrichtet.

Die innere Kündigung

Früher oder später ist dann jeder Gemobbte so weit, dass er sich nicht mehr mit Job und Firma identifizieren kann und innerlich kündigt. Zwar sitzt frau dann weiterhin an ihrem Arbeitsplatz, aber innerlich ist sie weit entfernt. Engagement, Mitdenken, kreative Ideen sind allerdings Fehlanzeige. Sie erledigt, was zu erledigen ist – tut genau so viel, dass es keine Beanstandungen geben kann, denn richtig kündigen will sie aus den verschiedensten Gründen nicht. Damit verlieren Unternehmen eine Menge Geld. Denken Sie nur an all die nicht ausgesprochenen Verbesserungsvorschläge!

Irene war einmal hoch motiviert, aber das ist schon eine Weile her. Damals sah sie große Chancen, sich in die Chefetage vorzuarbeiten. Sie galt als eine Beraterin, die alle Fähigkeiten in sich vereinte: richtiges Feeling für den Markttrend, Charisma, Überzeugungskraft und Verkaufstalent. Aber irgendwann ging es nicht mehr weiter, dann nämlich, als die Nichte des obersten aller oberen Bosse in die Abteilung kam. Sie hatte nichts von Irenes Fähigkeiten, aber als Ausgleich besaß sie eine Riesenportion Vitamin B. Diese nutzte sie auch persönlich, um Irene abzuschießen. Sie machte sie lächerlich bei Kollegen, nahm Kontakt zu Irenes Kunden auf ohne sie davon zu informieren, ließ beim Onkel durchblicken, dass Irene in Wahrheit als unzuverlässig gelte und lediglich Glück habe. Die Folgen: Die Nichte überholte Irene auf der linken Spur, Irene wurde auf das Abstellgleis gestellt. Das war nicht nur enttäuschend und demütigend, es traf Irene mitten ins Herz. Wie von einem Pfeil getroffen, starb irgendetwas in ihrem Inneren. Auf jeden Fall waren Engagement und Begeisterung beim Teufel. Keine Ausstrahlung – kein Erfolg. So einfach ist es. Natürlich konnte sie nicht auch ihren regen Geist abdrehen wie einen Wasserhahn. Aber ihre Ideen behielt sie für sich. »Wozu denn, sollen sich doch die anderen Gedanken machen, was für den Umsatz sinnvoll ist«, dachte sie sich. Irene er-

ledigte ihr Arbeitspensum, niemand hörte sie klagen, aber niemand hörte sie mehr herzlich lachen – so wie das früher war. Pech für die Firma.

Alkohol und Sucht

Dagmar war am Ende ihrer Kräfte. Seit die Abteilungen zusammengelegt wurden, hat sie fast keine Nacht mehr richtig geschlafen. Die Gerüchte, dass mindestens ein Viertel der Mitarbeiter gekündigt werden, machte schon seit Wochen die Runde. Und Dagmar gehörte zu den Älteren, zu denen, die bei Kündigungen als Erstes dran sind. Die Familie war auf ihren Verdienst angewiesen, denn die beiden Kinder studierten im Ausland und das Häuschen war noch nicht abbezahlt, weil Dagmars Mann in Frührente gehen musste. Gleichzeitig mit den Gerüchten setzen die Sticheleien der Kollegen/Kolleginnen ein. »Du kannst es dir ja leisten«, »In deinem Alter brauchst du doch nicht mehr arbeiten« oder »Du solltest Platz machen für junge Leute«. Sie war entsetzt über diese Gemeinheiten, denn sie wusste genau, dass es Kollegen gab, denen es viel besser ging als ihr. Die Bemerkungen machten sie mürrisch. Dazu kam, dass ihr immer mehr Arbeit aufgeladen wurde, doch sie getraute sich nichts dagegen zu sagen, denn sie wollte keinen Anlass zu weiteren? Ärger geben. Dann schaffte sie die Berge von Arbeit nicht, sie wurde unkonzentriert und unfreundlich.

Dagmar kochte jeden Abend. Leidenschaftlich gern probierte sie neue Rezepte. Mit einem Schluck Wein oder einem kleinen Schuss Cognac wurden die Gerichte abgerundet. Dagmar gewöhnte sich an, sich bereits während des Kochens selbst ein Gläschen Wein zu gönnen. Damit konnte sie den Frust runterschlucken – jedenfalls anfangs. Als es in der Firma immer schlimmer wurde, sie fix und fertig von der Arbeit kam, griff sie sofort zur Flasche. »Nur ein Gläschen, das beruhigt mich ... « Dabei blieb es nicht lange. Schon nach einigen Wochen war es eine ganze Flasche Wein pro Abend. Der Göttergatte begann zu meckern. Aber Dagmar war auf den Geschmack gekommen weniger auf den des Weines, als auf den der Betäubung. Je mehr sie trank, desto schneller konnte sie Job, Kollegen und Ängste hinter sich lassen. Sie spülte sozusagen alles, was sie belastete, mit Alkohol hinunter. Erst war es Wein, dann griff sie zu harten Sachen. Oft schlief sie schnarchend auf dem Sofa ein. Manchmal wachte sie in der Früh mit einem Brummschädel auf. Sie sah schlecht aus, die

Augen waren rot und verquollen und auch der Geist war nicht mehr so klar. Es dauerte nicht lange und sie musste mittags schnell ein Schlückchen nehmen und dann brauchte sie auch am Morgen wenigstens einen Piccolo für den Kreislauf. Niemand konnte mehr übersehen, wie es mit Dagmar abwärts ging. Sie vernachlässigte ihre Kleidung, ihre Hände zitterten manchmal und ihr Gedächtnis wies immer größere Lücken auf. Dagmar konnte ohne Alkohol nicht mehr auskommen. Ein Gedanke an den Job — hinunter damit. So hatte es begonnen. Heute ist Dagmar Alkoholikerin, aber immerhin auf Entzug. Den Job hat sie verloren – Folgen ihrer Alkoholsucht, ausgelöst durch Mobbing.

Zirka 5 % aller Arbeitnehmer haben Probleme mit Alkohol.

Alkohol ist eine Art Wohlstandsdroge und die meisten von uns sind so genannte Gesellschaftstrinker. Gehen wir zum Essen, sind wir eingeladen, haben wir Geburtstag oder sonst ein Fest — ohne Alkohol geht heute nichts. So fällt es gar nicht auf, wenn jemand mal über den Durst trinkt. Ein kleiner Schwips oder der Kater danach – darüber wird verständnisvoll gelächelt. Gerade Frauen tendieren dazu sich die Realität durch Alkohol zu vernebeln. Ein paar Gläser und schon sieht alles nicht mehr so schlimm aus, die Feindseligkeiten tun nicht mehr weh, die Rückenschmerzen lassen nach und eine angenehme Müdigkeit überfällt die gequälte Seele. Damit werden auch die Gedanken ausgeschaltet, die Ängste lassen nach und für einige Stunden kann frau sich scheinbar erholen. Aber dann reichen die kleinen Mengen nicht mehr aus, schnell sind wir bei einer Flasche. Reicht das nicht mehr, dann muss etwas Stärkeres her. Und irgendwann braucht frau ihr bestimmtes Quantum.

Flucht in den Alkohol oder die alkoholische Vernebelungstaktik – doch sie löst keine Probleme, sondern schafft noch ein zusätzliches. Keiner kann sich der Realität entziehen, es sich in einer selbst gestrickten schönen Scheinwelt bequem machen. Auch nicht mit Alkohol.

Die heimlichen Trinker fliehen auch in den Alkohol. zeigen dies aber nicht und geben es auch nicht zu. In Gesellschaft sieht man sie mit Softdrinks, aber zu Hause in den eigenen vier Wänden greifen sie sofort zur Flasche. Frauen trinken ganz gern heimlich und die Pfefferminzbonbon-Hersteller leben gut von dieser Gruppe. Von einem trinkfesten Mann wird mit Bewunderung gesprochen, einer

trinkfesten Frau zollt man diese Bewunderung nicht. Torkelt und lallt ein Mann, dann hat die Gesellschaft Verständnis. Eine Frau in diesem Zustand ist aber mehr als verachtenswert. Wohl auch deshalb achtet frau in der Öffentlichkeit mehr auf das Maß.

Manche Frauen mögen Alkohol nicht so gerne, sie greifen lieber zu einem anderen Fluchtmittel: Tabletten & Co. Etwas Baldrian zum Einschlafen kann nicht schaden, dann reichen aber Baldrian oder Johanniskraut nicht mehr aus. Der Arzt verschreibt verständnisvoll ein leichtes Schlafmittel. Wenn das nicht mehr wirkt und der Arzt nicht mitspielt, dann gibt es andere Ärzte. Wozu haben wir freie Arztwahl? Stärkere Mittel und davon immer mehr. In der Früh schon schlapp. Manche Frauen wachen gar nicht mehr richtig auf, sie funktionieren auf Zombieart.

Oder frau hält den Stress, den Ärger nicht aus und braucht für den Tag ein Mittel, damit die Hände nicht so zittern vor Angst, wenn die Kollegen wieder mal unverschämt sind. Auch hier fängt es mit pflanzlichen Mittelchen an, die rezeptfrei erhältlich sind. Weiter geht es dann mit Psychopharmaka. Aber irgendwann muss frau topfit sein, muss ihre Leistung bringen. Auch dafür gibt es etwas Passendes in der Apotheke. Es ist erschreckend, wie viele Frauen sich nur mit derartigen Mitteln über Wasser halten. Doch früher oder später macht das der robusteste Körper nicht mehr mit. Überdosierung, kaputter Magen oder Leber, Zusammenbruch ...

Einmal abschalten können, sich lösen von den Kränkungen, dem Stress und der Verzweiflung, die sich breit machen. Einmal zur Ruhe finden, nicht mehr leiden müssen, einmal in Ruhe durchschlafen können ohne Alpträume, einmal wieder locker und lustig sein. Weil wir keinen anderen Weg mehr sehen den Problemen zu entfliehen, fällt der Griff zur Droge leicht. Vor allem aber, weil wir in der Anfangsphase das angenehme Gefühl genießen, das wir via Wein oder Pille erhalten. Außerdem wird jeder behaupten, dass er die Sache voll im Griff habe. Ich kenne keinen Alkoholiker oder Tablettenabhängigen, der nicht davon überzeugt war, alles im Griff zu haben. Das haben auch diejenigen behauptet, die an Leberzirrhose gestorben sind. Auch der verstärkte Griff zur Zigarette löst nicht das Problem, hilft nicht heraus aus der Situation. Viel eher beschert er uns Raucherhusten und als Spätfolge womöglich noch Lungenkrebs!

Überprüfen Sie einmal Ihre Trinkgewohnheiten. Wie viele und welche Getränke haben Sie vor einem, drei, fünf oder zehn Jahren getrunken? Wie sieht es mit den Medikamenten aus?

Haben Sie Verhaltensveränderungen bei Kollegen/Kolleginnen festgestellt? Glauben Sie, dass diese in Zusammenhang mit Alkohol- oder Tablettenmissbrauch stehen könnten? Wenn ja, könnte Mobbing im Spiel sein?

... und zu Hause geht es weiter

Die Arbeit nimmt mehr Zeit in Anspruch als unser Privatleben. Denken wir nur an die Zeit, die wir im Job verbringen. Aber das ist noch nicht alles. Wie oft beschäftigen wir uns in unserer Freizeit mit der Arbeit! Wer wirklich engagiert arbeitet, für den ist Arbeit ja auch nicht etwas Belastendes, sondern etwas, das sein Leben erfüllt, auch wenn es mit Aufwand und Mühe verbunden ist. Arbeit außer Haus ist ein wichtiger Faktor im Leben der Frau geworden. Die Heimchen-am-Herd-Zeiten sind längst vorbei. Auch die Zeiten, in denen Frauen nur untergeordnete Tätigkeiten ausführten. Immer mehr Frauen streben nach einer echten Aufgabe, die mehr ist als eine Beschäftigung, mit der sie lediglich Geld verdienen. Engagement hört nicht an der Bürotür auf. Oft gehen Berufs- und Privatleben nahtlos ineinander über: Arbeitsessen, Incentive-Reisen, Kegelabende oder sonstige Zusammentreffen halb privat, halb geschäftlich – mal mit, mal ohne Partner. Wir können also am Abend nicht unseren Job in den Büroräumen zurücklassen und frei und unbeschwert in unser Privatleben schlüpfen. Den ganzen Ärger nehmen wir mit nach Hause. Und das ist für viele Frauen dann der Platz, an dem sie all das loswerden (wollen), was während der Arbeit nicht möglich ist. Der Partner, die Kinder oder die Freunde müssen jetzt erhalten. Zum tausendsten Mal hören sie die gleichen Geschichten. Immer sind die anderen die Bösen, die Missetäter, die kein Verständnis haben, die unfair oder hinterhältig sind. Nur unsere Mami, unsere Frau oder Freundin ist die Gute, die Tag für Tag darunter zu leiden hat. So sieht es jedenfalls für die Zuhörer aus, wenn sie ständig mit den gleichen Storys überschüttet werden.

Fazit: Werden wir im Job gemobbt, dann haben wir oft auch zu Hause ein Problem.

Nicht immer finden unsere Erzählungen offene Ohren, denn jeder hat seine eigenen Probleme. Der Herzallerliebste kämpft selbst gegen die Konkurrenz, hat Ärger mit der Sekretärin oder dem Boss, die Kinder sind im Flegelalter und lügen, dass sich die Balken biegen, der Lehrer bittet wegen nachlassender Leistung der Kinder in die Schule und die Freundin hat Liebeskummer. Wen interessiert schon wirklich die Geschichte vom Mob im Job?

Hat unser Liebster aber dennoch ein offenes Ohr für unser Problem, dann können wir noch lange nicht aufatmen, denn oft weiß er alles besser, ist ein Hobbypsychologe oder aber er nimmt unser Problem nicht richtig ernst. »Du weißt selbst, wie empfindlich du immer bist«. »Du bildest dir das ein, das kann doch gar nicht wahr sein«. Solche und ähnliche Argumente wirken nicht gerade besonders aufbauend. Im Büro werden wir gemobbt und zu Hause nicht ernst genommen. Auch die lieben Freunde — zumindest die, die noch nie gemobbt wurden tendieren dazu, unsere Erzählungen anzuzweifeln und uns immer wieder skeptisch zu fragen, ob es denn wirklich ganz genau so gewesen ist oder ob wir nicht vielleicht doch zu emotional reagieren. Der Frust also geht weiter. Wir finden selten Verständnis, wenig Unterstützung und Trost.

Was passiert? Da wir im Recht sind, glauben wir, dies auch überzeugend darstellen zu müssen. Wir wiederholen zum tausendsten Mal in allen Einzelheiten die Vorfälle im Job. Das nervt selbst den geduldigsten Gesprächspartner und irgendwann hört er nicht mehr richtig zu. Selbstverständlich merken wir dies und sind nun auch hier verletzt, fühlen uns allein und verlassen. Oder aber der Liebste wird langsam sauer und will nichts mehr hören. Auch die Gute-Rat-Variante soll nicht vergessen werden: »Da musst du dich einfach beschweren«, sagt er doch so leicht und locker dahin. Nun reicht es uns aber wirklich. Schließlich weiß er doch nur zu gut, dass frau das nicht kann, will sie nicht den Job riskieren. Mobbing im Job und zu Hause Streit — eine tolle Kombination, die uns Kraft gibt und uns aufbaut!?

Das Tragische an Mobbing ist, dass die Betroffenen derart in die Defensive gedrängt werden, dass sie nicht viel anders können, als sich ständig zu rechtfertigen und zu betonen, dass sie Recht haben. Beweise werden angeschleppt, Behauptungen aufgestellt. Mit Rechthaberei schafft man sich nirgends Freunde nicht einmal zu

Hause. Nun ist eine Partnerschaft an sich auch keine einfache Sache — im siebten Himmel eingegangen, aber leben müssen wir dennoch auf der Erde. Es kriselt mehr oder weniger, man hat sich auseinander gelebt oder der Partner ist kaum zu Hause. Kommt dann noch Mobbing hinzu, ist das Ende der Fahnenstange für viele Frauen erreicht. Nicht immer ist nämlich geteiltes Leid auch halbes Leid. Die mittelmäßige Ehe wird zur Hölle, weil er das Gejammer nicht mehr ertragen kann und sie ihn mit seinem Unverständnis, seiner Überheblichkeit nicht mehr sehen mag. Die Kinder leiden unter einer übernervösen Mutter, die kein Verständnis für ihre Probleme hat. Später ist sie deshalb dann auch noch schuld, weil die Zeugnisse schlecht ausfallen. Hoch leben die Schuldzuweisungen! Die Freunde ziehen sich zurück, weil sie nicht immer dieselben Geschichten hören wollen. Entweder du tust was oder du akzeptierst es — ist ihre gängige Meinung.

So kämpft frau an allen Fronten. Das macht mürbe. Anstatt im privaten Bereich die Batterien aufladen, sich an eine starke Schulter lehnen und einmal hemmungslos weinen zu können, müssen wir uns auch hier zusammenreißen. Müssen auch zu Hause funktionieren. Der Haushalt nimmt keine Rücksicht auf ein angeschlagenes Nervenkostüm, die Kinder erst recht nicht. Also auch hier: Zähne zusammenbeißen und durch, denn schwache Frauen sind nirgends mehr »in«.

Auf das mangelnde Verständnis für ihre Probleme reagiert jede Frau anders. Die eine zieht sich zurück, die andere lässt einfach nicht locker, die dritte wird sauer und verweigert ihrerseits Verständnis für Partner und Freunde. Das Gefühl, einsam und allein auf *weiter* Flur zu stehen, gibt nicht gerade Kraft. Manche Frauen versuchen es mit Meditation, mit Flucht ins Vergnügen oder auch ins Vergessen (siehe Seite 122 »Alkohol und Sucht«).

Aber es geht auch anders. Henriette findet Verständnis bei ihrem Mann, vielleicht, weil er in seinem Job Mobbing und die katastrophalen Folgen gesehen hat. Sie kann reden, so lange sie will. Und das bedeutet eine ganze Menge, denn reden ist für Henriette ein Ventil. Wenn sie jede Einzelheit dreimal erzählt hat, dann fühlt sie sich besser, leichter und dann kann sie sich auch dem normalen Tages-Geschehen widmen. Ihr Mann kann verstehen, was sie durchmacht, und er versucht ihr nicht nur mit Rat zu helfen, sondern sie aufzubauen und zu stärken. Gemeinsam gehen sie zu einem Anwalt,

nehmen Kontakt zu Mobbing-Gruppen auf. Henriette kann sich zu Hause fallen lassen, weil sie weiß, dass sie aufgefangen wird. Daraus schöpft sie Kraft für den Krieg im Büro.

Aber selbst für stabile Beziehungen kann Mobbing zu einer Belastungsprobe für die Partnerschaft werden, steht der Partner selbst unter hochgradigem Stress, hat gerade seinen Job verloren oder durchlebt und durchleidet seine Midlife-Crisis, gibt es Probleme mit den Eltern/Schwiegereltern oder nehmen die Kinder Drogen, dann ist die Belastung, die durch Mobbing auch im privaten Bereich entsteht, vielleicht der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringen kann. Zusätzlich zu der Belastung im Job noch eine massive private Krise. das hält niemand aus.

Lebensqualität lebe wohl

Wie soll frau ihr Leben genießen, wenn sie am Arbeitsplatz psychisch fertig gemacht wird? Alles, was bisher das Leben lebenswert gemacht hat, macht gar keine Freude mehr. Im Konzert sitzt frau verkrampft und denkt darüber nach, was die letzte Bemerkung ihrer Kollegin wieder zu bedeuten hat. Sie hört die Musik gar nicht, erschrickt regelrecht, als das Publikum zu klatschen anfängt. Der Discobesuch, die Wochenendtrips, sogar der Flirt mit dem neuen Nachbarn reizt frau nicht mehr. Sie ist viel zu müde, um überhaupt noch etwas unternehmen zu wollen. Die Freunde werden sauer über die vielen kurzfristigen Absagen. Aber was soll sie tun? Sie hat keine Freude mehr an irgendwelchen Aktivitäten. Die Gemeinheiten der Kollegen/Kolleginnen gehen ihr dauernd durch den Kopf, die Beleidigungen sitzen tief und die Kopfschmerzen und der schlechte Schlaf tun das ihre, dass sie keine Energie mehr hat. Am liebsten redet sie über ihre Ängste, ihre Sorgen und ihre Wut. Sind die Freunde schon geflüchtet, dann möchte sie eigentlich gar nichts mehr tun. Was soll sie auch schon bei einer Vernissage? Sie sieht ja gar nicht mehr gut aus. Jeder fragt dann, ob sie krank ist. Nein, das will sie nicht. Und die Bilder interessieren sie nicht. Sie ist selbst gefangen in ihren Gedanken. Wie in einem Käfig dreht sich alles um die Geschehnisse im Job. Minutiös durchlebt sie jede Situation, dreht jedes Wort, das man ihr an den Kopf wirft, tausendfach um — interpretiert dieses und jenes hinein und weiß es doch nicht genau. Die quälende Frage »Warum tun sie das?« stellt

sie sich jeden Tag und findet keine Antwort. Sie ist Gefangene ihrer eigenen Gedanken geworden. Von ihrem früheren schönen Leben, den Aktivitäten, den Einladungen und Partys ist nichts mehr übrig geblieben. Sie lässt sich auch immer mehr gehen, denn an ihrem Äußeren hat sie auch kein richtiges Interesse mehr. Sie ist ausgebrannt und müde, möchte nur noch ihre Ruhe.

Letzter Ausweg: Selbstmord

Die Selbstmordrate in Deutschland ist sehr hoch; 1998 waren es 11.600 Menschen, die sich das Leben nahmen. Nicht bekannt ist der Anteil der Mobbing-Opfer, die diesen Weg wählen, weil sie den Psychoterror am Arbeitsplatz nicht mehr ertragen können. Oft ist Mobbing nicht der einzige Auslöser, aber in Verbindung mit anderen Problemen wie Krankheit, Schulden, Partnerkonflikte kann dem Betroffenen der letzte Lebensmut genommen werden. Gerade Frauen, die durch Doppel- und Dreifachbelastung ohnehin geschwächt sind, kann der Mobbing-Stress den letzten Rest geben. Die Kraft, sich zu wehren, fehlt, das Umfeld sieht die Problematik nicht, gibt keine Hilfestellung und irgendwann gibt frau auf. Sie kann nicht mehr, sie sieht keinen Ausweg aus der Situation, sie hat keine Kraft und keine Nerven mehr — alles erscheint sinnlos, hoffnungslos und dunkel, Sie wird depressiv, teilnahmslos, willenlos. Sie will sich verstecken. nichts mehr sehen und hören, nur noch schlafen. Depressionen, Alpträume, körperliche Beschwerden und immer wieder die gnadenlose Jagd der Kollegen/Kolleginnen – und kein Ausweg in Sicht.

Manche Frauen wehren sich, solange sie können. Doch häufig werden sie dann noch mehr gemobbt, die Methoden verschärfen sich und sie sieht sich förmlich umzingelt von Feinden, macht selbst ein Ende, bevor sie von den anderen »abgeschossen« wird.

Allein schon der Gedanke »Morgen geht es genauso weiter« macht viele Frauen so fertig, dass sie am liebsten morgens gar nicht aufstehen möchten, geschweige denn zur Arbeit gehen. Aber die Pflichten rufen, das Geld muss verdient, die übernommene Aufgabe erledigt werden. Also stellt sie sich der Situation, wird gedemütigt, schikaniert und terrorisiert – bis sie es nicht mehr ertragen kann. Der Gedanke, aus dieser Quälerei ganz auszusteigen, keine Verantwortung mehr übernehmen zu müssen, sondern nur

noch wegzulaufen, wird immer stärker. Die Angst vor dem Tod wird immer geringer.

Besonders gefährdet sind gemobbte Frauen,

- die *im Privatleben keine Hilfe finden* (Partner)
- die *fremd in der Stadt sind* (keine Freunde und Bekannte)
- die *private Probleme* haben (Trennung vom Partner etc.)
- die *auf ihr Einkommen angewiesen* sind (Abhängigkeit)
- die *besonders empfindlich* sind
- die *über eine längere Zeit gemobbt* werden
- deren *Privatleben zum Mobbing-Ziel* gemacht wird
- die *keine Unterstützung von Kollegen/Kolleginnen* erhalten

Mobbing zu überleben bedeutet noch lange nicht, alles wirklich zu überstehen. Was ist, wenn der Job durch Mobbing verloren und frau so fertig ist, dass an eine Berufstätigkeit für die nächsten Jahre gar nicht zu denken ist? Denken Sie nur an Frauen, die eine ganze Familie ernähren, an allein erziehende Mütter, aber auch Single-Frauen haben nichts zu lachen, wenn sie den Job verlieren bzw. nicht mehr einsatzfähig sind. Nicht immer und nicht jeder erhält sofort eine Hilfe vom Staat. Vielleicht hat frau auch noch finanzielle Verpflichtungen, die sie dann nicht mehr erfüllen kann. Frau kann schneller ins soziale Abseits geraten, als sie denkt.

Fazit**SO WIRKT SICH MOBBING AUS**

Das Arbeitsklima, der Umgangston in der Abteilung, die Leistung - all das wird von Mobbing mehr oder weniger stark beeinträchtigt. Es leiden nicht nur die Opfer, auch die Kollegen/Kolleginnen, die Kunden, die Vorgesetzten und Untergebenen sind betroffen. Arbeitsausfälle durch Mobbing müssen von den anderen mit übernommen werden. Die Kunden werden vergrault, Fehler häufen sich, Unsicherheit wächst und Schuldzuweisungen werden immer häufiger laut. Die Krise ist da. Keiner traut mehr dem anderen oder aber die Abteilung hat sich in Gruppen aufgesplittert. Alles in allem rundum eine ausgesprochene negative Entwicklung, die sich kostenmäßig niederschlägt.

Mobbing wirkt sich nicht nur im Job aus. das ganze Leben kann vermiest werden. Deshalb ist es so wichtig, Mobbing frühzeitig zu erkennen und zu handeln. Wenn gemobbt wird, dann geht das jeden an, und jeder trägt die Verantwortung dafür, wenn Kollegen/Kolleginnen fertig gemacht werden.

Also: Stopp dem Mob!

4. Kapitel

Hilfe - ich fühle mich gemobbt!

Alles, was in unserem Umfeld geschieht hat mehr oder weniger Auswirkungen auf uns. Wir reagieren, agieren, ignorieren bzw. verhalten uns ganz ruhig. Das ist auch so, wenn in unserer Abteilung gemobbt wird. Auch hier übernehmen wir eine Rolle sei es als schweigender Mitwisser/schweigende Mitwiserin, als aktiver Mit-Täter/aktive Mit-Täterin oder als jemand, der glaubt, es ginge ihn gar nichts an. Doch so einfach können wir uns nicht aus der Verantwortung stehlen. Jeder von uns trägt durch sein Verhalten dazu bei, wie Dinge sich entwickeln. Ob das Betriebsklima angenehm oder angespannt ist – das fällt nicht vom Himmel, ist nicht das Resultat von Zufällen, sondern entsteht durch das Verhalten aller Mitarbeiter/-innen, also auch durch unseren eigenen Beitrag. Ob Mobbing sich entwickeln kann, hängt von den beteiligten Personen und den Umständen ab. Dass eine schlechte Arbeitsorganisation, Hektik, ständige Überlastung oder mangelnde Arbeitsauslastung das Arbeitsklima nicht gerade fördern wissen wir alle. Es ist keine Fantasie erforderlich, um zu erkennen, dass in einer solchen Atmosphäre Mobbing leicht entstehen und besonders gut gedeihen kann. Je eher Sie dies akzeptieren und bereit sind, verantwortlich zu handeln, desto weniger Chancen gibt es dafür.

Was also können Sie tun? Wie können Sie durch Ihr eigenes Verhalten dazu beitragen, dass Mobbing in Ihrer Umgebung möglichst gar nicht erst entstehen kann? Wenn die Mobbing-Aktion schon in vollem Gang ist, was können Sie tun, um die Situation zu entschärfen, und wie können Sie zu einer Lösung beitragen? Aber noch wichtiger ist natürlich die Frage: Wie können Sie verhindern, selbst gemobbt zu werden, und wie können Sie sich – sollte dieser Fall eintreten dagegen wehren?

Wie beuge ich Mobbing vor?

Werden Sie selbst aktiv! Fragen Sie sich, wo es in Ihrer Abteilung kriselt, wo Schwachstellen sind, die Anlass zu ständigem Ärger geben, wer sich mit wem überhaupt nicht versteht ...

Welche Mobbing-Faktoren (siehe 2. Kapitel) könnten in Ihrem Umfeld zum Tragen kommen?

Checken Sie, ob die Organisation in Ihrem Bereich okay ist bzw. ob es Bereiche gibt, in denen ständig Schwierigkeiten auftreten? Greifen Sie ein und sprechen Sie mit Beteiligten, Vorgesetzten oder dem Betriebsrat, entwickeln Sie Lösungsstrategien. Warten Sie nicht darauf, dass alles von der Geschäftsleitung bestimmt wird oder dass andere die Initiative ergreifen!

Wie sieht es mit dem Arbeitsklima aus?

Haben Sie mal Zeit für ein Schwätzchen, gibt es irgendwelche gemeinsamen Aktivitäten, ist der Umgangston freundlich? Gehen Sie auf andere zu? Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitmenschen, fragen Sie nach oder bringen mal Eis für alle mit? Einer muss ja anfangen – warum nicht Sie?

Werden durch jeden neuen Mitarbeiter/jede neue Mitarbeiterin, jede Veränderung sofort Angst und Unsicherheit geweckt? Bilden Sie sich weiter, achten Sie auf beste Leistung, zeigen Sie, was Sie können. Und nicht vergessen: Sprechen Sie auch darüber!

Wie ist die Informationspolitik von oben?

Fassen Sie nach, bitten Sie um umfassende Info, wenn die Geschäftsleitung zu schweigsam ist. Interesse zu zeigen hat noch nie geschadet.

Wie gehen Sie mit Konflikten um?

Sensibilisieren Sie Ihr Gespür für Veränderungen. Können Sie zu einer Entspannung der Situation beitragen? Wenn ja, zögern Sie nicht, sondern handeln Sie.

Wie steht es mit Ihren Kontakten in der Firma?

Weder Einzelgängerin noch Klatschtante ist gut, suchen Sie den idealen Mittelweg.

Sie sehen, es gibt viel zu tun. Beginnen wir mit den Dingen, die Sie am besten beeinflussen können – beginnen wir mit Ihnen selbst:

Raus aus der Opferrolle

Opfer oder Täter– das ist hier die Frage. Sind Sie immer Opfer, haben Sie immer Pech, werden Sie dauernd vom Unglück, ungerechten Chefs oder missgünstigen Kollegen/Kolleginnen geradezu verfolgt? Sind Sie beruflich nicht weitergekommen, weil Sie eine Frau

sind? Wenn Sie bis heute mit dieser Einstellung gelebt – oder besser gesagt, gelitten haben und von Mobbing verschont geblieben sind, dann seien Sie froh. Frauen in der Opferrolle stehen nämlich auf Platz eins der Mobbing-Liste. Sie bieten sich regelrecht dafür an, gequält zu werden, denn sie signalisieren ja schon von weitem: Nimm mich – ich bin bereit zu leiden. Um die Zusammenhänge richtig verstehen zu können, wollen wir noch einmal zurückschauen in die Vergangenheit, in die Kinderzeit, die uns am meisten geprägt hat.

Grundmuster aus der Kindheit bestimmen auch heute noch unser Verhalten.

Wie war die Rollenverteilung in Ihrem Elternhaus? Wer war der Macher, der Große, der Täter, wer bestimmte, wo es langzugehen hatte? Wer war das Opfer, wer kuschte, ordnete sich unter und war klein und gefügig? Befehl und Gehorsam, Belohnung und Strafe, Hiebe und Liebe. Das sind die Grundmuster, nach denen das menschliche Verhalten gestrickt ist. Kinder werden geprägt vom Verhalten der Eltern, übernehmen oft unbewusst die vorgelebten Verhaltensmuster oder die Rollen, die ihnen zugewiesen wurden. Frau zu sein – das hieß früher vor allem passiv und angepasst zu sein. Viele Frauen lassen sich auch heute immer noch klein machen oder sind überhaupt nie richtig groß geworden. Sie sehen sich als Opfer von Umständen oder falschen Männern/Partnern, geben sich freiwillig von einer Abhängigkeit in die andere, übernehmen automatisch die Rolle der Verliererinnen. Sie beklagen sich, bedauern sich, beneiden die anderen, die mehr Glück, die besseren Karten oder die richtigen Jobs und Partner haben. Ist das wirklich die bessere Lösung, ist es wirklich einfacher und schöner – ein Leben voller Selbstmitleid und Vorwürfen, anstatt selbst aktiv zu werden?

Wenn wir dieses Schema nicht durchbrechen, bleibt es die »unendliche« Geschichte, bleibt es dabei, dass auch heute noch Frauen immer wieder (oder immer noch) mit denselben Problemen zu kämpfen haben wie ihre Mütter. Die Grundstruktur hat sich nämlich nicht grundlegend geändert, lediglich die äußere Form ist anders geworden. Unsere Großmütter und Mütter haben sich meist nur vom Ehemann klein machen lassen, wir haben für diesen

Zweck zwar auch unseren Partner, aber zusätzlich noch die Herren der Schöpfung im Job – die Kollegen und Chefs. Ob frau das als Fortschritt bezeichnen kann?!?

Es wird höchste Zeit, dass wir diese passive untergeordnete Rolle, die uns zugewiesen wurde/wird und die wir, wenn auch mit Klagen angenommen haben, endgültig vertauschen mit dem, was uns zusteht. Raus aus der Opferrolle, raus aus der Rolle des kleinen Mädchens, das sich nur brav und still verhalten muss, um anerkannt zu werden. Raus aus der bedauernswerten Einstellung. Pech zu haben, und rein in die Selbstverantwortung. Da kann frau zwar auch mal Pech haben, aber das ist das ganz normale Pech – und das trifft jeden einmal.

Nehmen Sie Ihr Leben in Ihre Hände, schreiben Sie das Drehbuch für Ihre Zukunft, werden Sie lieber zur Puppenspielerin, die selbst die Fäden in der Hand hat, statt sich als Marionette manipulieren zu lassen. Bestimmen Sie selbst, was Sie wollen, und engagieren Sie sich dafür. Bedauern und beklagen Sie sich nicht, tun Sie lieber etwas, werden Sie aktiv. Positiver Nebeneffekt: Sie haben gar keine Zeit mehr für Selbstmitleid!

Regine hatte nichts als Pech. So weit sie denken konnte — immer ging alles schief Die falschen Männer, die falschen Jobs, die falschen Entscheidungen bei der Geldanlage — selbst bei ihren Urlaubszielen hatte sie kein Glück. Schuld waren immer die anderen. Regine konnte nie etwas dafür, dass alles in ihrem Leben falsch lief. Bei einer ihrer Selbstmitleidstiraden platzte ihrer besten Freundin eines Tages der Kragen und sie holte zu einem Rundumschlag aus: »Ich kann deine vor Selbstmitleid triefenden Klagen nicht mehr hören! Du hast Georg gewählt, obwohl du damals schon gewusst hast, dass er lügt wie gedruckt; du hast deinen recht passablen Job gekündigt, weil du das große Geld in einer unsicheren, kleinen Klitsche erhofftest und jede Warnung in den Wind geschlagen hast!« So ging es weiter. Regine brachte vor Empörung kein Wort heraus, rauschte wutentbrannt davon. Das war ja einfach unglaublich — und das von ihrer besten Freundin, die doch genau wusste, wie sehr sie sich bemühte und trotzdem kein Glück hatte. Regine kochte noch eine ganze Weile vor sich hin. Dann wollte sie es wissen und begann sich mit den Anschuldigungen ernsthaft auseinander zu setzen. Es war ein ziemlich schmerzhafter Prozess

— die Erkenntnis nämlich, dass sie selbst so vieles in ihrem Leben verpasst und verbockt hatte, weil sie sich unbewusst standhaft geweigert hatte, Verantwortung für sich zu übernehmen.

Wie sieht das in Ihrem Leben aus?

Wer hat Ihr Leben bisher bestimmt — Sie oder ...? Nehmen Sie sich ruhig einmal eine halbe Stunde Zeit, sich mit dieser Frage auseinander zu setzen. Sie könnten zu erstaunlichen Resultaten kommen – Auswirkungen auf Ihr künftiges Leben, nicht nur in Bezug auf Mobbing, nicht ausgeschlossen.

1. Schreiben Sie alle Ereignisse auf – privat und beruflich –, für die Sie sich nicht verantwortlich fühlen. Nehmen Sie ein Blatt für die Misserfolge und eines für die Erfolge. Sind Sie für die positiven Ereignisse die Urheberin oder haben Sie einfach Glück gehabt? Wenn Sie Ihre Erfolge selbst geschaffen haben, sind Sie dann auch selbst verantwortlich für die Misserfolge?

Auf einem anderen Blatt notieren Sie alle Entscheidungen, Handlungen, für die Sie die Verantwortung voll übernehmen, wieder unterteilt in Erfolge und Misserfolge.

Anhand des Umfangs können Sie schon sehen, wie es in Ihrem Leben aussieht.

2. Hinter jedes Ereignis, für das Sie sich nicht verantwortlich fühlen, schreiben Sie nun den Namen der Person, die die »Schuld« dafür trägt.
3. Notieren Sie zu jedem dieser Ereignisse ein paar Stichpunkte, was Sie hätten tun können, um selbst die Verantwortung zu übernehmen. Schreiben Sie dahinter, warum Sie dies unterlassen haben.
4. Verabschieden Sie sich von der Opferrolle.
Sie sind kein Opfer, es sei denn, Sie wollen das so. In diesem Fall genießen Sie es von Herzen, verbringen Sie den Rest Ihres Lebens damit, sich als Opferlamm zu bemitleiden und die Erfolgreichen, die Glücklichen zu beneiden.

Ansonsten ziehen Sie die Konsequenzen aus der Erkenntnis, dass Ihr Leben in Ihren Händen liegt, dass Sie nicht alles hinnehmen müssen, sondern selbst die Fäden in der Hand haben. Sie sind nicht der Statist, sondern die Regisseurin in Ihrem Lebensspiel.

5. Lassen Sie sich nicht zum Mobbing-Opfer machen!
Übernehmen Sie im Job die Verantwortung. Nicht nur für den fachlichen Bereich, sondern auch für die zwischenmenschlichen Beziehungen, für das Betriebsklima, für eine Verbesserung der Arbeitsabläufe, eine bessere Kommunikation. Durchschauen Sie die Schachzüge Ihrer Kollegen/Kolleginnen, Ihrer Chefs/ Chefinnen und lassen Sie sich nicht in ein typisches Opferverhalten drängen. Lassen Sie nicht andere über Sie bestimmen, sondern entscheiden Sie selbst und zeigen Sie dies auch deutlich, indem Sie klarmachen, wo Ihre Grenzen (siehe auch Seite 154 »Grenzen setzen«) sind.
6. Weg mit Rechtfertigungen, Ausflüchten und Ausreden! Streichen Sie ab sofort solche sichtbaren Zeichen von Schwäche aus Ihrem Leben. Sie brauchen das nicht. Sie haben das nicht nötig. Sie haben Ihre Stärken; an Ihren Schwächen können Sie arbeiten. Fehler unterlaufen jedem Menschen. Auch dafür brauchen Sie keine Ausreden. Sich verbessern und sich weiterentwickeln können Sie nur, wenn Sie zu ihren Fehlern stehen (und sie möglichst nicht wiederholen). Starke Frauen erkennt man(n) daran, dass sie es nicht nötig haben, sich hinter Ausreden und ungerechtfertigten Schuldzuweisungen zu verstecken.

Mit einer selbstverantwortlichen Einstellung kann niemand Sie so einfach zum Opfer machen. Erst wenn Sie anderen Menschen Macht über sich zugestehen, können diese zu ihrem eigenen Vorteil davon Gebrauch machen.

Fazit:

Wer sich als Opfer fühlt, wird das erste Opfer das gilt auch für Mobbing.

Angst macht ängstlich

Ängste gehören zum Leben — sofern es sich um Ängste handelt, die uns vor Gefahren schützen. Hätten wir keine Angst, dann würden wir vielleicht aus dem Fenster springen oder ein langsames Auto überholen, obwohl uns ein Lkw entgegenkommt. Aber es gibt auch die anderen Ängste, die uns nicht gut tun, die uns verunsichern und uns das Leben schwer, ja manchmal fast unerträglich machen. Gerade Frauen neigen leicht zu Angstgefühlen. Da wir zur Anpassung erzogen wurden, ist jede Art von Anderssein mit Unsicherheit verbunden. Angst aufzufallen — sei das durch Wissen, durch Erfolg oder Zielstrebigkeit, durch Charme oder durch Superaussehen. Aber auch Angst vor Ablehnung kann so lähmend wirken, dass frau allein deshalb gar nicht mitmisch. Sie bewirbt sich nicht um den besseren Posten, weil sie die Angst vor einem Misserfolg lähmt. Sie kleidet sich in dem etwas konservativen Betrieb nicht so modisch, wie sie es eigentlich gerne tun würde, weil sie Angst vor den spöttischen Bemerkungen der Kollegen/Kolleginnen hat. Sie macht lieber keinen Verbesserungsvorschlag aus Angst, dieser könnte von den anderen zerrissen werden. Steigt frau auf, macht sie Karriere, dann kommt plötzlich die Angst vor Erfolg. Wer Erfolg hat, hat auch mehr Feinde. Damit umgehen zu können, bereitet frau gewisse Schwierigkeiten. Jedes Wort wird beachtet, jede Entscheidung kommentiert, und natürlich haben wir es mit Kritik zu tun, oft mit sehr viel Kritik. Ein gesundes Selbstbewusstsein, gute Nerven und die richtige Einstellung sind nötig, um solche Ängste abbauen zu können.

Umgang mit Kritik will gelernt sein.

Wer in leitender Position tätig ist, muss lernen, mit Kritik und auch mit Ablehnung zu leben. Frauen mit dem eingebauten Harmoniebedürfnis haben damit viel mehr Schwierigkeiten als Männer, die auch leichter Privates und Geschäftliches trennen können. Männer können sich die erbittertsten Kämpfe im Job liefern und dennoch zusammen Tennis oder Golf spielen. Bei Frauen ist das anders. Kampf im Job lässt Frieden auf der privaten Ebene meist nicht zu. Männer fühlen sich nicht in ihrer Person angegriffen, wenn ihre Vorschläge nicht akzeptiert werden. Frauen hingegen sehen sich persönlich angegriffen, wenn Entscheidungen

kritisiert werden. Wir müssen lernen, Angriffe auf eine Sache zu trennen von Angriffen auf die Person oder die Persönlichkeit. Wenn wir uns dies immer wieder klarmachen, dann werden diese unbegründeten, selbst gemachten Ängste mit der Zeit aus unserem Leben verschwinden.

Tipp:

Bei Auseinandersetzungen, Missstimmungen analysieren:

Wem gilt der Angriff, wer oder was wird kritisiert?

Eine Sache oder meine Person?

Kontrollierte Gesprächsführung auf Sachebene.

Persönliche Angriffe sofort zurückweisen.

Auf eigene Einstellung und Argumentation (Wortwahl!) achten!

Aber nicht nur die Angst vor Erfolg schwächt uns. Ebenso schlimm ist die Tatsache, dass Unsicherheit und Angst dazu führen, dass wir damit genau das bewirken, was uns eigentlich Angst macht. Wer Angst vor Hunden hat, wird eher gebissen als jemand, der keine Angst hat. Wer Angst hat, Fehler zu machen, der macht mehr Fehler als jemand, der locker an eine Aufgabe herangeht. Wer Angst hat, sich im Betrieb unbeliebt zu machen, wird unbeliebt. Das Verhalten wird von der Angst bestimmt — ob wir das wollen oder nicht, ob wir das bemerken oder nicht. Angst lähmt, Angst bewirkt eine ängstliche Ausstrahlung, die von jedem zumindest unbewusst wahrgenommen wird. So führt Angst vor Mobbing dazu, dass wir — unbewusst — die Weichen für Mobbing stellen.

Und weiter geht es mit der Angst, wenn wir bemerken oder glauben, gemobbt zu werden. Dann kommt die Angst vor der Auseinandersetzung, die Angst vor Verlust von Sympathie, Ansehen und natürlich die Angst vor Verlust des Jobs dazu. Am Schluss sind wir nur noch ein Bündel Angst, das passiv wird, zitternd abwartet, was geschieht, das nur zögerlich reagiert, anstatt zu agieren. Die Angst hat jetzt die Kontrolle über unser Handeln übernommen. Wir bestehen nur noch aus Angst: Angst, dass uns wieder jemand dumm anredet, Angst, dass wir zum Boss zitiert werden. Angst, dass wir in Tränen ausbrechen. Wir haben Angst, die Mobber zur Rede zu stellen, haben Angst, uns an den Betriebsrat zu wenden, haben Angst davor, uns gegen die Angreifer zur Wehr zu setzen. Jeden noch so positiven Gedankenansatz

macht die Angst zunichte, die alle mit dem Einwand »Aber, wenn ...« beginnen. Je länger wir die Angst zulassen, desto stärker wird sie. Dann machen uns nicht nur die anderen fertig, sondern wir machen uns selbst fertig.

Werden Sie sich Ihrer Ängste bewusst, dann können Sie sie aus Ihrem Leben verbannen. Angst ist in keiner Lebenslage ein guter Ratgeber ganz besonders nicht, wenn Mobbing-Gefahr besteht. Starr vor Angst – das ist ein treffender Ausdruck. Denn Angst verhindert, dass wir etwas unternehmen. Lieber warten wir erstarrt wie das Kaninchen vor der Schlange, bis diese zustößt. Damit geraten wir aber immer tiefer in diese destruktiven Gefühle. Wenn Sie Angst haben, dann tun Sie etwas dagegen — am besten so schnell wie möglich, denn dann werden Sie innerlich wieder frei und können richtig agieren und reagieren.

Notieren Sie einmal, vor welchen Situationen Sie Angst haben. Stellen Sie sich solche Situationen in Gedanken vor. Sehen Sie sich in der Rolle eines außen stehenden Beraters, der Lösungswege entwickelt.

Beispiel:

Sie haben erst kürzlich Ihr Spanischübersetzer-Diplom gemacht und es sind Ihnen ein paar Fehler bei den ersten Übersetzungen unterlaufen, über die man gut lachen hat, wenn man nicht Urheberin der Angelegenheit wäre. Sie haben Angst davor, dass sich die Kollegen/Kolleginnen über Sie lustig machen oder aber die Geschäftsleitung davon erfährt und Ihnen möglicherweise deshalb diese neue Aufgabe und damit ein besseres Gehalt — weggenommen wird. Aus dieser Unsicherheit heraus sind Sie extrem freundlich, in der Hoffnung, dass Sie deshalb von Spott verschont bleiben. So machen Sie es besser:

Gehen Sie in die Offensive. Sprechen Sie von sich aus Ihren Fehler an, lachen Sie mit den anderen. Vielleicht fällt Ihnen auch ein passendes Beispiel über einen erfolgreichen Menschen, dem ähnliche Fehler unterlaufen sind, ein. Nehmen Sie als Beispiel die bekannten Aussprüche in Englisch unseres ehemaligen Bundespräsidenten Lübke ... Wenn Sie sich so verhalten, dann haben Sie die Lacher auf Ihrer Seite – Sie begeben sich nicht in die Passivität, machen Sie sich nicht abhängig von den Launen und Meinungen Ihrer Kollegen/Kolleginnen. Warten Sie nicht, ob vielleicht jemand etwas sagt – zu Ihnen persönlich oder vielleicht sogar hinter Ihrem Rücken. Sie nehmen die

Sache selbst in die Hand, sprechen die Situation an, bekennen sich dazu und geben trotzdem nicht klein bei. So tricksen Sie die Angst aus und gewinnen im Ansehen bei den Kollegen/Kolleginnen.

Tipp:

Eine Soforthilfe bei Angstattacken:

Atmen Sie ganz tief ein, halten Sie einen Augenblick den Atem an und dann atmen Sie bewusst aus. Stellen Sie sich vor, dass Sie beim Ausatmen alles loslassen, was Sie belastet, was Sie bedrückt. Machen Sie ein paar Mal diese Anti-Angst-Atemzüge und Sie spüren, wie Sie ruhiger werden.

Tendieren Sie zu kleinen oder größeren Ängsten, dann lassen Sie sich einmal Bach-Blüten zusammenstellen, erlernen Sie gezielte Atemübungen gegen Ängste oder sprechen Sie auch einmal mit einem Arzt. Angst muss nicht sein.

Frau – sich ihrer selbst bewusst

Zur persönlichen Mobbing-Prävention gehört ein gesundes Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit, gute Kontakte und natürlich sehr gute Arbeitsleistung. Wenn Sie wissen, wer Sie sind, was Sie können und was Ihnen zusteht, dann haben Sie schon recht gute Voraussetzungen um sich gegen die Mobber wehren zu können. Dann nämlich nehmen Sie sicherlich nicht alles einfach hin, sind nicht zu schüchtern, die Täter anzusprechen, zum Boss zu gehen oder sich an den Betriebsrat zu wenden. Wenn Sie sich von den Gemeinheiten nicht niedermachen lassen, wenn Sie es fertig bringen, »über den Dingen zu stehen«, dabei dennoch die Situation realistisch einzuschätzen, wenn Sie ruhig und gelassen bleiben, nicht in Unsicherheit, Ängste und Nervosität verfallen, dann prallt unter Umständen Mobbing einfach ab. Wenn die Mobber merken, dass sie nicht an Sie herankommen, dass Sie Ihre Position festigen und Stärke demonstrieren, dann suchen Sie sich möglicherweise ein anderes Opfer. Dieses Verhalten hat sich bei den so genannten »alten Hasen« im Führungsbereich schon oft bewiesen. Warum also nicht von ihnen lernen?! Die Ausstrahlung, die Sicherheit — das ist ein gutes Mittel gegen den Psychoterror. Es muss ja immer zwei geben: den Täter und das Opfer. Fühlen Sie sich nicht als Opfer, dann verhalten Sie sich nicht als Opfer, und damit haben es die Täter erheblich schwerer, Sie zum Opfer zu machen.

Wie sieht es mit Ihrem **Selbstbewusstsein** aus?
Vertreten Sie Ihre Meinung, ohne zu zögern?
Können Sie mit Kritik umgehen?
Können Sie Fehler zugeben, ohne Wenn und Aber?
Fühlen Sie sich persönlich abgelehnt, wenn Ihr Vorschlag nicht akzeptiert wird?
Wie verhalten Sie sich, wenn Ihnen ein Fehler unterläuft?
Kennen Sie Ihre Stärken?
Sind Sie im Großen und Ganzen mit sich zufrieden?
Werden Sie von Kollegen/Kolleginnen akzeptiert?
Können Sie andere Menschen überzeugen?
Fühlen Sie sich unwohl, wenn Sie allein in einem Restaurant essen sollen?
Haben Sie Schwierigkeiten, sich bei einer größeren Gesprächsrunde zu Wort zu melden?
Hört man Ihnen zu oder werden Sie ständig unterbrochen?
Sehen Sie in Konkurrenz eine Gefahr oder eher eine Herausforderung?
Können Sie gut mit Menschen umgehen?
Wie schätzen Ihre Kollegen/Kolleginnen Sie ein?
Stimmt dies mit Ihrer Selbsteinschätzung überein?

Stellen Sie sich kritische Situationen vor. Beispielsweise: Sie werden ohne äußeren Anlass zum Geschäftsführer bestellt, Sie sollen einen neuen Arbeitsbereich übernehmen, Sie müssen mit der Kollegin, die Sie am wenigsten leiden können und mit der Sie schon öfters Auseinandersetzungen hatten, ein Zimmer teilen ...

Welche Gefühle verursachen solche Vorstellungen in Ihnen? »Ich manage dies, ich schaffe es, ich kann es.«

Ist das Ihre Einstellung? Oder beschleicht Sie Angst und Sie denken, Sie hätten einen Fehler gemacht, Sie hätten nicht alle Voraussetzungen für die neue Tätigkeit oder aber die Kollegin würde Sie unterbuttern?

Lernen Sie sich selbst besser kennen.

Wenn Sie glauben. Ihr Selbstbewusstsein benötigt einen kleinen Push, dann schreiben Sie doch einmal all Ihre Stärken, Ihre Fähigkeiten, Ihre Vorzüge auf. Notieren Sie beispielsweise:

Ich bin belastungsfähig, engagiert, flexibel ...

Ich habe perfekte Englischkenntnisse, fundiertes Wissen in ...

Ich kann mich sehr gut ausdrücken, andere Menschen überzeugen ...

Schreiben Sie- danach Ihre Schwachpunkte auf und überlegen Sie Punkt für Punkt, was und wie Sie Verbesserungen vornehmen könnten? In welchen Bereichen sollten Sie unbedingt etwas verändern, mit welchen Fehlern, Mankos und Schwächen können Sie leben?

Stellen Sie fest, dass es um Ihr Selbstbewusstsein nicht so gut bestellt ist, dann tun Sie etwas dagegen. Stellen Sie sich bestimmte Situationen vor, von denen Sie wissen, dass sie Sie verunsichern - beispielsweise die wöchentlichen Meetings, bei denen immer Sie als Erste zu ihrer Meinung gefragt werden. Analysieren Sie, was Sie unsicher macht. Das können Sie mit der Warum-Methode herausfinden.

Warum habe ich jedes Mal dieses unangenehme Gefühl?

Weil ich immer zu unangenehmen Themen als Erste befragt werde.

Warum ist mir das unangenehm?

Weil ich Angst habe, mit meiner Meinung allein dazustehen.

Warum verursacht dies Angst in mir?

Weil ich mich damit ins Abseits stellen könnte.

Warum ist für mich eine von der Mehrheit abweichende Meinung identisch mit Ins-Abseits-Geraten?

Weil ich erlebt habe, wie eine Kollegin sich damit unbeliebt machte, erst vom Boss, später dann von den anderen so schikaniert wurde, dass sie den Job wechselte.

Warum habe ich Angst vor einer Wiederholung dieser Situation?

Ich habe Angst vor dem Terror und den Folgen: Ich bin heilfroh, dass ich diesen Job habe, in meinem Alter bekomme ich keine neue Arbeit.

Warum ... warum... warum ..?.

Resultat: Die anderen haben eine bessere Ausbildung und sind fachlich up to date; Sie haben einige Lücken!

Lösung: Bleiben Sie konkurrenzfähig, lernen Sie dazu, besuchen Sie Seminare, lesen Sie Fachzeitschriften mit dem Ziel, den ande-

ren einen Schritt voraus zu sein, anstatt hinterherzuhinken. Wenn Sie erkannt haben, was Ihr Selbstbewusstsein untergräbt, dann können Sie auch etwas dagegen unternehmen.

- Bilden Sie sich weiter, erweitern Sie Ihre berufliche Einsatzfähigkeit. Damit kommen Sie raus aus der inneren Abhängigkeit vom Arbeitgeber, Chef, von den Kollegen/Kolleginnen.
- Bitten Sie ruhig und höflich darum, dass auch einmal andere als Erste ihre Meinung äußern sollten. Zeigen Sie, dass Sie eigene Vorstellungen haben.
- Bringen Sie auch einmal den Mut auf und passen Sie oder verschieben Sie die Antwort auf später: »Da muss ich in den Unterlagen noch etwas nachsehen, bevor ich mir eine endgültige Meinung bilden kann ...«

Tipp:

Mit Affirmationen arbeiten

Sie können sich bestimmte Sätze - Affirmationen = einprägen, die Sie sich immer wieder mit lauter Stimme vorsagen, und damit Ihr Unterbewusstsein entsprechend programmieren. Manche machen das lieber mit Sublimalkassetten. Das ist eine bestimmte Aufnahmetechnik, bei der das gesprochene Wort bewusst nicht zu hören ist, sich aber dennoch in das Unterbewusstsein einprägt (siehe Literaturempfehlung, Seite 200).

Möchten Sie mit Affirmationen Ihr Selbstbewusstsein auf Vordermann bringen, dann sollten Sie folgende Punkte beachten:

1. Kurze prägnante Sätze
2. Nicht mehr als fünf unterschiedliche Punkte
3. Positive Wortwahl
4. Affirmationen so oft wie möglich mit lauter Stimme sprechen
5. Kleben Sie Zettel mit Ihren Affirmationen an Stellen, die Sie - möglichst nur Sie - öfters sehen, beispielsweise an den Spiegel im Bad, an die Innenseite der Kleiderschrantüre, in den Geldbeutel, als Buchzeichen etc.

Haben Sie Geduld - zwischen sechs Wochen und drei Monaten sollten Sie dieselbe Affirmation verwenden. Erst dann neue Themen angehen.

Beispiel:

Ich kenne meine Stärken.

Ich habe Freude an meiner Arbeit, komme gut mit den Kollegen/Kolleginnen aus.

Ich fühle mich wohl und sicher. Deshalb kann ich jede Situation meistern.

Ich spreche mit klarer Stimme und erreiche mit meinen Worten meinen Gesprächspartner.

Take it easy

Ein erfolgreicher Selbstbewusstseins-Killer ist die Abhängigkeit. Wenn wir etwas zu sehr wollen, zu fest an einer Sache hängen und glauben, die Welt würde untergehen, verlieren wir diese Sache, dann sind wir immer im Nachteil. Wenn wir glauben, wir könnten nur in diesem einen Job, in dieser einen Firma, in dieser einen Stadt glücklich werden, dann werden wir eines sicher nicht nämlich glücklich mit dieser Einstellung. Wir stehen ständig unter Druck, den wir uns selbst auferlegen und der leicht Ängste entstehen lässt — Angst vor Fehlern, Angst vor Verlust. Wir geben damit Macht über uns ab — an die neidischen Kollegen/Kolleginnen, an die unfairen Bosse.

Sicher ist der Job eines der wichtigsten Dinge im Leben, aber das krampfhafteste Festklammern daran erhält ihn uns nicht. Anstatt den lieben Kollegen/Kolleginnen Angriffsflächen durch unsere innere Abhängigkeit — sprich Verkrampfung und Angst — zu geben, sollten wir lieber etwas für uns tun: Pflegen Sie die zwischenmenschlichen Kontakte, bleiben Sie fachlich auf dem Laufenden, lernen Sie dazu — werden Sie ein Profi in Ihrem Bereich. Denken Sie ruhig auch einmal ganz unkonventionell. Warum nicht Hobbys mit dem Beruf verknüpfen? Nichts ist unmöglich. Je mehr Sie können, desto besser fühlen Sie sich. Sie sind nicht angewiesen auf eine einzige Stelle, auf die Gunst eines Chefs. Schaffen Sie sich innere Freiheit. Aus dieser Freiheit heraus können Sie auch Mobbern gut entgegenzutreten, denn Sie verfallen nicht sofort in die Panik: »Der Job ist weg — und damit ist meine Zukunft ruiniert.«

Nehmen Sie nicht alles tierisch ernst, auch wenn dies der deutschen Mentalität entspricht. Bleiben Sie locker! Lernen Sie loszulassen. Das ist Basis für innere und — als Folge — für äußere Frei-

heit. Ernsthaft in der Sache, aber locker in der Art und Weise. In jedem Ende liegt (oft erst einmal verborgen) ein neuer Anfang — das gilt auch für einen noch so tollen Job!

Konkurrenz — mal positiv gesehen

Sie machen Ihren Job gut und wissen, was Sie können. Dann verursacht die neue Kollegin — sei sie noch so gut ausgebildet, attraktiv und jung — keine Magenschmerzen bei Ihnen. Hat der Chef sie als Hilfe für Sie eingestellt, dann tun Sie sich nichts Gutes, wenn Sie sofort in der jungen Frau eine Gefahr für Ihren Job wittern. Nehmen Sie erst einmal sein Wort für bare Münze. Kein Grund für Unsicherheit und Ängste; nur ein Anlass für erhöhte Vorsicht! Auch bei Umstrukturierungsmaßnahmen werden nicht überall die »Alten« durch »Junge« ersetzt. Eine langjährige Firmenzugehörigkeit, die Beziehungen und das Wissen um die Firmeninterna das sind Pluspunkte auf Ihrem Konto. Dennoch empfiehlt es sich, wachsam zu sein, Veränderungen kritisch zu betrachten und sich bestens rundum zu informieren. Wissen ist Macht!

Fängt die Kleine an, an Ihrem Stuhl zu sägen, geht das Gerücht um von Personalreduzierung etc., dann allerdings ist schnelles Agieren erforderlich.

Kontakte und Netzwerke

Je besser Ihre Beziehungen zu den Kollegen/Kolleginnen sind, desto mehr erfahren Sie, was so in der Firma läuft. Kontaktpflege macht beliebt, umso unwahrscheinlicher ist es deshalb, dass man gerade Sie als Mobbing-Opfer auswählt. Kommen Sie gut mit den meisten Mitarbeitern aus, dann wird es kaum Gründe geben, warum Sie schikaniert werden sollten. Das gilt auch für die vertikale Richtung. Sie haben ein gutes Verhältnis zum Boss — warum sollte er versuchen, Sie auf miese Art loszuwerden, Sie niederzumachen oder zu quälen?

Weibliche Solidarität ist gefordert.

Betrachten wir einmal, auf welche Art und Weise man Karriere macht, dann werden Sie vielleicht erstaunt feststellen, dass Seilschaften oder Vitamin-B ein ganz wichtiger Bestandteil auf

dem Weg zum Erfolg sind. Frauen ziehen erst langsam nach. Die meisten Frauen sind immer noch einsame Einzelkämpferinnen. Gemeinsam aber wären wir stärker — wir sehen es ja an den Kollegen. Frauen sind oft die schlimmsten Gegner ihrer Geschlechtsgenossinnen und das ist schade, denn sie verbauen sich damit viele Möglichkeiten. Solange wir in einer Frau unterschwellig eine Konkurrentin sehen anstatt eine Mitstreiterin, solange wir lieber alleine gegen alle antreten, anstatt unsere Interessen zu vereinen und gemeinsam loszulegen, so lange brauchen wir viel mehr Kraft als unsere männlichen Kollegen — und erreichen oft nicht einmal das Ziel. Wenn es nicht anders geht, dann könnte doch auch das Motto »Gemeinsam kämpfen, getrennt feiern« eine Übergangslösung für Frauen werden. Weibliche Solidarität täte jeder von uns gut. Und deshalb ist jede von uns gefordert!

Bürokatsch ist nicht auszurotten und er tut ja auch nicht weh, wenn bestimmte Grenzen eingehalten werden. Wer sich da ganz raushält, wer nicht mal ein Schwätzchen mitmacht, nicht zu den kleinen internen Feiern kommt, nicht weiß, dass der Kollege Nachwuchs bekommen hat, dass die Sekretärin sich hat scheiden lassen und der Boss ein leidenschaftlicher Segelflieger ist, hat keine guten Karten in der Jobgemeinschaft. Frau muss ja nicht gleich jeden Abend mit der Abteilung auf einen Schoppen gehen. Aber ein wenig privates Interesse an den Menschen, mit denen frau einen großen teil des Lebens verbringt, macht nicht nur das Leben leichter und angenehmer, sondern festigt auch die Position in der Firma.

Kontakte wollen gepflegt werden. Geben und nehmen – mal hilft der eine, mal die andere, mal hört die eine zu, mal der andere. Wer andere Menschen aber nur benutzt – sie aushorchen will, ihnen ständig zusätzliche Aufgaben aufdrängen will —, der steht bald alleine da. Mit Feingefühl und Verständnis ist es nicht schwer, auch im Büro Herzen zu gewinnen. Das tut gut, verringert die Chance, gemobbt zu werden, und hilft gewaltig im Mobbing-Fall.

Ein Blick hinter die Maske

Jeder Mensch spielt zu einem gewissen Maß eine Rolle. Auch Sie sind zu Ihren Freunden/Freundinnen anders als zu den Kollegen/ Kolleginnen, beim Sport verhalten Sie sich anders als im Theater.

Niemand legt sein Innenleben bloß, jeder hält sich hinter einer Maske mehr oder weniger versteckt. Niemand ist genau so, wie Sie ihn wahrnehmen.

Deshalb: Trainieren Sie Ihre Menschenkenntnis. Warten Sie nicht ab, bis Sie mitten im Mobbing stecken, denn dann sind Sie mit ganz anderen Gedanken befasst. Menschen besser zu kennen, sie und ihre Reaktionen genauer einschätzen zu lernen, gibt Ihnen einen großen Vorteil, besonders dann, wenn Sie Mobbing befürchten. Wenn Sie Ihre Mitmenschen genau beobachten, dann wissen Sie bald, wie diese auf gewisse Situationen, Vorschläge etc. reagieren. Sie sind somit den anderen einen Schritt voraus und können sogar die Richtung vorgeben. Was glauben Sie, wie hilfreich Menschenkenntnis nicht nur in Krisensituationen ist? Lieber andere manipulieren, als selbst manipuliert zu werden!

Schärfen Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit und machen Sie daraus ein Spiel. Legen Sie jeweils eine Liste an für jeden Kollegen/ jede Kollegin, den Chef/die Chefin und notieren Sie typische Verhaltensweisen, Ausdrucksweisen, Reaktionen, Hobbys, Vorlieben, Abneigungen etc. Wenn Sie auf diese Weise systematisch vorgehen, wird Ihnen sicher so manches Licht aufgehen, und mit Erstaunen stellen Sie vielleicht fest, dass Sie bisher den einen oder anderen Menschen ganz anders eingeschätzt hatten. Wissen ist Macht – und das Wissen um Persönlichkeitsstruktur und Verhaltensmuster gibt Ihnen viel Macht, wenn Sie etwas erreichen wollen, aber auch wenn Sie sich verteidigen müssen. Wer ist in der Runde der Mobber, der Perfektionist, der chronisch Harmonie-bedürftige, der Showman?

Reden ist nicht gleich sprechen

Wie sollten wir gute Kontakte pflegen, wenn wir nicht gut kommunizieren können? Kommunikation ist das A und O der menschlichen Beziehungen. Wir haben fast nur die Sprache um unsere Wünsche, Gefühle, Vorstellungen dem anderen mitzuteilen. Doch wie oft reden wir aneinander vorbei? Wenn wir uns verständlich machen wollen, dann genügt es nicht, logische Sätze zu formulieren. Der Klang der Stimme, die Sprechgeschwindigkeit, die Stimmhöhe, die Lautstärke, unser Gesichtsausdruck, die Gestik, die Körperhaltung — alles zusammen erst gibt ein Bild dessen, was wir ausdrücken, was wir vermitteln. Oft ist dieses Bild nicht stimmig.

Die Worte klingen gut, aber die Stimme, der Gesichtsausdruck passen nicht dazu.

Wie viele Freundschaften, Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften sind an mangelhafter Kommunikation kaputtgegangen? Sich verständlich machen zu können, nicht nur zu reden, sondern sprechen zu können ist eine wichtige Voraussetzung, im Leben – in der Liebe wie im Job – etwas zu erreichen. Wenn Sie klar ausdrücken können, was Sie wollen, und Ihr Gesprächspartner dies auch so versteht, dann sind Sie ein Profi. Oft aber sprechen wir und bemerken gar nicht, dass der andere etwas ganz anderes versteht, als wir sagen – oder meinen zu sagen. Jeder Mensch ist geprägt von der Sprache, mit der er aufgewachsen ist und folglich sind Worte mit individuellen Erfahrungen des Einzelnen belegt. Für manche hat das Wort Beziehung eine positive Bedeutung, für andere hat es eher etwas Bedrohliches. Bei Zweifeln lieber nachfragen, als Missverständnisse entstehen zu lassen.

Wir sprechen nicht nur mit der Stimme der ganze Körper spricht.

Wer nicht hinter den Worten steht, die er ausspricht, verrät sich mit dem Klang der Stimme, mit dem Atmen oder der Sprache des Körpers. Hohe Stimmen vermitteln Nervosität, Unsicherheit, Aufregung – dunkle Stimmen strahlen Ruhe, Standfestigkeit und Sicherheit aus. Frauen mit ihrer von Natur aus höheren Stimme sind hier in der schlechteren Position. Hören Sie manchen Politikerinnen zu. Man(n) kann sie einfach nicht hören. Der schrille hohe Ton ruft nur noch Aversion hervor. Hohe, manchmal fast quietschende Stimmen verursachen innere Ablehnung, eine zu hohe Stimme wird oft als direkter Angriff empfunden und der Zuhörer macht »zu«. So hat die Sprecherin genau das Gegenteil von dem erreicht, was sie wollte. Die Stimme ist ein Verräter. Wenn Sie ein wichtiges Gespräch führen müssen, sich unsicher fühlen oder sogar Angst haben – Ihre Stimme verrät es. Da mögen Sie noch so forsch aufzutreten versuchen. Ein leichtes Zittern, die zu hohe Stimmlage, zu schnelles Sprechen, Kurzatmigkeit – alles eindeutige Beweise für Ihre emotionale Situation. Selbst wenn Ihr Gegenüber dies nicht bewusst wahrnehmen sollte, sein Unterbewusstsein empfängt Ihre unterbewussten Signale und reagiert entsprechend. Die Weichen für den Gesprächsverlauf sind gestellt!

Tipp:

Sie können das ändern, können Ihre Stimme ebenso trainieren wie ihre Muskulatur. Damit Sie sich einmal selbst konzentriert hören, sollten Sie Ihre Stimme in einem Gespräch oder bei einem Telefonat auf Band aufnehmen. Hören Sie dies kritisch ab und setzen Sie an den Schwachstellen an. Es gibt Rhetorikbücher, Kassetten oder Seminare, die Ihnen helfen zu lernen, überzeugend zu sprechen, logisch zu argumentieren und Ihre Stimme etwas tiefer zu »legen«.

Wenn Sie das können, dann brauchen Sie nur noch psychologisches Feingefühl, um zu wissen, wann Sie was am besten ansprechen und wie Sie Ihr Anliegen optimal formulieren können. Achten Sie auf typisch weibliche Fehler, mit denen Sie sich und Ihre Fähigkeiten klein machen:

- ... *eigentlich* kann ich das ...
- ... ich *würde gern, aber* dafür fehlen mir noch Kenntnisse ...

Beherrzigen Sie ein paar Regeln für eine gute Kommunikation: Schaffen Sie eine gute Gesprächsatmosphäre: Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt. Ihr Chef hat garantiert kein offenes Ohr für (Mobbing-)Probleme, wenn am nächsten Tag Vorstandssitzung ist und er seine Planung vorlegen muss. Sprechen Sie nicht zwischen Tür und Angel wichtige Punkte an; sorgen Sie für Ruhe und Ungestörtheit.

Sagen Sie deutlich, was Sie wollen, was Sie wirklich meinen. Vermeiden Sie Andeutungen, flüchten Sie nicht in Verniedlichungen, schwächen Sie Ihre Argumente nicht ab. Erwarten Sie nicht, dass ein anderer über hellseherische Fähigkeiten verfügt und weiß, was Sie wollen, denken oder fühlen.

- Kurze prägnante Sätze sind leichter verständlich und bleiben länger in Erinnerung als langatmige Erklärungen.
- Machen Sie sich vor dem Gespräch Stichpunkte.
So behalten Sie die Führung und lassen sich nicht so leicht von Ihrem Thema abbringen durch Unterbrechungen, Fragen und Einwände.
- Checken Sie durch Fragen, ob Ihr Gegenüber zugehört und verstanden hat.
Hören ist nämlich nicht gleich zuhören.
Hören Sie gut zu und zeigen Sie dies durch Feedback.
- Eine kurze Zusammenfassung der Absprachen am Gesprächs-Ende hilft, Missverständnisse zu vermeiden.

Hier noch eine Anmerkung zur Kommunikation zwischen den Geschlechtern. Männer kommunizieren anders als Frauen, das haben wir schon längst bemerkt. Doch wie soll man(n)/frau damit umgehen? Männer sprechen in Fakten, in Daten und Zahlen. Frauen sprechen gern in Andeutungen und setzen voraus, dass der Gesprächspartner weiß, was sie wollen. Sie fühlen sich oft sogar durch die direkte Sprache der Männer angegriffen. Männer hingegen verstehen Frauen einfach nicht. Wie sollten Sie auch? Haben Sie mit Männern zu tun, lernen Sie deren Sprache. Ein Italiener versteht Sie auch besser, wenn Sie italienisch anstatt deutsch mit ihm sprechen!

Für Männer ist die Sprache ein Mittel um ihren Status und ihr Ansehen zu demonstrieren. Für Frauen ist die Sprache ein Mittel um soziale Kontakte zu pflegen. Damit erklärt sich auch, warum Frauen sich verbal oft nicht so gut durchsetzen können und meist leiser sprechen als Männer. Männer behaupten, auch wenn sie gar nichts wissen – Frauen schwächen ab, auch wenn sie alles wissen. Ändern Sie das!

Kurz die Luft anhalten

Sie werden attackiert. Schlagen Sie nicht gleich zurück. Gewöhnen Sie sich ab, sofort zu reagieren. Wenn wir uns ärgern, dann haben wir das spontane Bedürfnis, sofort loszulegen, auf die Argumente einzugehen oder Dinge richtig stellen zu wollen. Schnell entgleitet die Stimme unserer Kontrolle, in hohen Tönen lamentieren wir und machen uns lächerlich. Zeit für Überlegung haben wir uns auch nicht genommen. Dabei unterlaufen die meisten Fehler.

Tipp:

Werden Sie angegriffen, ärgern Sie sich so richtig, sind Sie wütend – dann holen Sie erst einmal in aller Ruhe Luft. Niemand zwingt Sie, sofort zu reagieren. Atmen Sie durch – und antworten Sie erst dann. Das fällt nicht leicht, aber es lohnt sich. Eine solche kleine Verzögerung trägt nämlich dazu bei, dass Sie höchstwahrscheinlich nichts tun oder sagen, was Ihnen später Leid tun könnte. Außerdem zeigt es Ihrem Gesprächspartner, dass Sie beherrscht und kontrolliert sind – das verleiht Ihnen Autorität, man(n) respektiert Sie und hört Ihnen konzentrierter zu. Vorteile in einem

Gespräch, in einer Auseinandersetzung hat immer der, der diszipliniert ist und sich nicht aus der Reserve locken lässt. Mit einem Augenblick Luft holen sind Sie bei einer (Rede-)Schlacht klar im Vorteil.

Gefährliche Gefühle

Mit Konflikten umzugehen ist nicht jedermann und auch nicht jeder Frau gegeben. So kann es leicht geschehen, dass wir maßgeblich selbst dazu beitragen, dass sich aus einem Konflikt eine Mobbing-Kampagne entwickelt. Haben wir das Gefühl, gemobbt zu werden, weil wir gewisse Situationen heute mit Erfahrungen aus unserer Kindheit verbinden, dann katapultieren wir uns selbst ins Abseits. Konflikte sind ein Teil des Lebens. Nicht jeder Konflikt ist mit einem Angriff auf unsere Person verbunden. Dies zu unterscheiden, fällt Frauen schwerer als Männern. Konflikte können Sie nicht vermeiden, aber Sie können lernen, einen Konflikt nicht als Bedrohung zu empfinden, sondern als eine Herausforderung, als eine Chance zur Weiterentwicklung. Je eher Sie in einem Konflikt aktiv werden, desto besser ist das für Sie. Oft jedoch scheuen wir dies und schieben ein Problem von einem Tag auf den anderen – bis uns eines Tages die ganze Situation entgleitet. Dann müssen wir uns eingestehen, dass wir mit unserer Passivität dazu beigetragen haben, einen Mobbing-Prozess zu begünstigen.

Hinzu kommt, das wir uns möglicherweise persönlich angegriffen fühlen – wo wir gar nicht angegriffen werden. Die Kollegen/Kolleginnen machen nur mal einen Spaß, ziehen uns ein wenig auf. Wir finden das gar nicht lustig, wenn andere über uns lachen, fühlen uns angegriffen und reagieren entsprechend – nämlich beleidigt. Das finden die anderen auch wieder lustig, schließlich sind sie ja nicht betroffen. Man hat gut lachen über andere! Und deshalb machen sie weiter – meinen es aber nicht böse. Wir sehen das ganz anders. Aus einem Spaß – ohne böse Absicht – wird dann irgendwann Mobbing, weil wir durch Fehleinschätzung der Situation und Überreaktion die Weichen dafür gestellt haben. Wenn Sie zu den »Sensibelchen« gehören, dann sollten Sie vorsichtig sein, denn Sie selbst könnten aktiver Betreiber der Mobbing-Kampagne gegen sich selbst werden!

Grenzen setzen

Nicht umsonst gibt es das Gewohnheitsrecht. Sie nehmen ein paar Wochen hin, dass Ihre Kollegin ihnen immer als Letzte die Postmappe bringt. Erst dann stellen Sie sie zur Rede, pochen auf Ihr Recht. Die Kollegin ist verwundert und versteht die Welt nicht mehr, denn schließlich war ja alles so eine ganze Zeit okay. Warum wollen Sie denn ausgerechnet jetzt die Mappe als Erste erhalten? Sie stoßen auf völliges Unverständnis, wenn Sie zu lange zögern um Ihre Wünsche zu äußern, häufig Dinge akzeptieren, die Ihnen nicht gefallen, oder wenn Sie Ihre Rechte nicht rasch wahrnehmen.

Haben Sie das Gefühl, dass man Sie mobben will, dann ziehen Sie sofort Grenzen. Verweisen Sie die Mobber in ihre Schranken, denn sonst müssen Sie sich später noch anhören, dass Sie das ja vorher gar nicht gestört hat. Lassen Sie sich nichts gefallen! Verabschieden Sie sich von der Naivität, von dem Anspruch, nachsichtig sein zu müssen. Greifen Sie ein in das Geschehen, wenn Sie jemand schikaniert, Sie auflaufen lässt, Sie ausbooten will. Sprechen Sie die Täter/Täterinnen an. Ziehen Sie klare Grenzen, sagen Sie deutlich »Stopp« — bis hierher und nicht weiter. Bestehen Sie auf Einhaltung dieser Grenzen. Wer Überschreitungen zulässt, verliert zwangsläufig. Je länger Sie das hinauszögern, desto mehr verlieren Sie an Respekt — bei den Tätern, aber auch vor sich selbst.

Privates raushalten

Manchmal möchte man geradezu platzen vor Freude, wenn der Herzallerliebste unseren geheimen Wunsch erahnt und erfüllt hat, oder wir sind zu Tode betrübt, weil die beste Freundin uns den vermeintlichen Mann fürs Leben weggeschnappt hat. Vor Glück strahlend oder mit verweinten Augen kommen wir manchmal in solchen Fällen zur Arbeit. Am liebsten würden wir dort weiterweinen oder vor Freude eine Runde Sekt ausgeben. Und natürlich können wir unsere Gefühle nicht verbergen und meist auch nicht den Mund lange halten. In manchen Firmen vergeht der Montag-Morgen damit, dass die Erlebnisse des Wochenendes in allen Einzelheiten ausgetauscht werden. Wie weit wir Job und Privates miteinander verquicken, ist eine Frage der Persönlichkeit, der Einstellung und des Verhältnisses der Kollegen/Kolleginnen unter-

einander. Ist jemand diesbezüglich sehr redselig, kann das für andere interessant sein. Kommen wir aber einmal in die Mobbing-Spirale, dann merken wir, wie sehr wir uns mit dieser Freude am Mitteilen geschadet haben. Dann nämlich wird alles gegen uns verwandt — ob die Bemerkungen über das Intimleben den Tatsachen entsprechen oder nicht, das interessiert dann niemand so recht. Die Angriffsfläche haben Sie selbst geschaffen und mit jeder Erzählung noch weiter gepflegt.

Privatleben im Job - auf die richtige Dosierung kommt es an.

Deshalb – Privatleben lieber als ein Tabuthema im Job behandeln. Unterscheiden Sie zwischen allgemeinem Interesse, das zu einem guten Betriebsklima gehört, und allzu Privatem. Vergessen Sie nie: Alles könnte gegen Sie verwandt werden. Schnell wird dann aus einem Liebhaber gleich ein Dutzend, die beste Freundin könnte als Lesbe dargestellt werden und eine einmalig durchgeführte Nacht als Dauerzustand erklärt werden. Das gibt dann wiederum eine Reihe neuer Anschuldigungsmöglichkeiten schlechte Leistung, weil durch Liebesleben zu sehr abgelenkt, immer übermüdet wegen zu wenig Schlaf ...

Prüfen Sie, wenn Sie jemandem im Job Ihr Vertrauen schenken! Sie könnten manche leicht dahingesagte Bemerkung bereuen, wenn Sie einmal zur Persona non grata geworden sind.

Dies gilt übrigens auch für Bemerkungen, die Sie über andere Mitarbeiter/Chefs machen. Finden Sie die Kollegin spießig. unterstellen Sie dem stets schlecht gelaunten Boss mangelndes Liebesleben? Dann behalten Sie solche Gedanken lieber für sich. Ihre Äußerungen könnten schnell den Betroffenen zugespielt werden — sehr zu Ihrem Nachteil, sie könnten sogar Mobbing auslösen, beschleunigen oder intensivieren.

Bleiben Sie am Ball!

Mitmischen im Leben kann nur, wer dabei ist. Das gilt für Job und Privatleben gleichermaßen, Pflegen Sie gute Kontakte zu allen Stellen in der Firma, zu den Kunden und Lieferanten. Ein gutes Arbeitsklima steht an oberster Stelle der Wunschliste. Umfragen ergeben eindeutig: Wichtiger als ein paar Mark mehr Gehalt ist für die meisten Beschäftigten eine gute Arbeitsatmosphäre. Dann

macht die Arbeit Spaß, die Leistung ist gut und das Verhältnis der Mitarbeiter zueinander ist okay. In einem solchen Klima können Konflikte von vornherein gar nicht so schnell entstehen – und wenn es sie gibt, werden sie leichter gelöst, weil die Basis stimmt. Das Arbeitsklima entsteht nicht von selbst, sondern wird von allen Beteiligten geschaffen. Aber nicht nur das gute Arbeitsklima ist wichtig, auch die guten Kontakte helfen, Mobbing erst gar nicht entstehen zu lassen. Schnell nämlich bemerken Sie Veränderungen, stellen fest, dass es nicht mehr ganz stimmt, und Sie können eher eingreifen, die Richtung vorgeben und die Dinge in die Hand nehmen, bevor alles außer Kontrolle gerät. Je mehr gute Beziehungen Sie haben, desto besser ist das für die Arbeit, aber auch für den Kampf gegen Mobber – sollte es einmal so weit kommen.

Betriebliche Prävention

Hilfreich ist es, wenn das Thema Mobbing im Betrieb angesprochen und Aufklärung betrieben wird mit dem Ziel, die schrecklichen Folgen von Mobbing deutlich zu machen. Ob das eine abschreckende Wirkung auf die Mobber hat, mag bezweifelt werden, dennoch: Ein Versuch kann nicht schaden. Zum anderen kann die Aufklärung Mobbing-Opfern wenigstens zeigen, welche Hilfen sie in Anspruch nehmen können/sollten. Anschriften von Beratungsstellen, von Hilfsorganisationen, Anwälten und Therapeuten sollten vorhanden sein; eine Mobbing-Sprechstunde könnte nützlich sein.

Innerbetriebliche Schwachstellen können sich durch Befragung ausscheidender Mitarbeiter/innen herauskristallisieren. Ein Mitarbeiter, der die Firma verlässt, kann ohne Angst vor irgendwelchen Folgen über Schwachpunkte in der Organisation wie auch über Personalprobleme sprechen. Sinnvoll ist eine solche Befragung durch einen externen Berater oder dergleichen.

Hier sind auch die Betriebsräte gefragt Sie können eine Menge zur Vorbeugung beitragen, weil sie die Betriebe besonders gut kennen, also auch mit den Schwachstellen in der Organisation und den Problemen etc. vertraut sind. Sie können Verbesserungsvorschläge einbringen und darüber hinaus über Mobbing, seine Gefahren und seine Auswirkungen informieren.

Wie entlarve ich Mobbing?

Sie wissen nicht genau, was los ist? Ihr Gefühl sagt Ihnen, dass die vielen kleinen unangenehmen Begebenheiten keine Zufälle sein können. Steckt ein System dahinter, dass Sie ein paarmal Termine nicht rechtzeitig erfahren haben, die Unterlagen unter extremem Zeitdruck zusammenstellen mussten und die einzelnen Abläufe nicht optimal koordinieren konnten? Ist es doch Zufall, dass die Kollegin, mit der Sie so oft in die Kantine gingen, jetzt immer mit anderen zum Essen geht? Ist der gereizte Ton, den Ihre Chefin in letzter Zeit häufiger hatte, wenn Sie etwas nachfragten, nur auf eine allgemeine Überlastung zurückzuführen oder ist sie über Sie verärgert? Wann hat das Ganze angefangen? Als die Abteilung vergrößert wurde oder war es doch später? Solche und ähnliche Fragen quälen Sie nun schon seit etlichen Wochen. Ist es Mobbing oder eine Verkettung unglücklicher Umstände? Wie kann frau die Antwort finden?

Wahrnehmung schärfen

Sie glauben, Sie werden gemobbt. sind sich aber nicht sicher. Manchmal sind Sie fest überzeugt, dass es sich um Mobbing handelt, wenn Sie nämlich dreimal am Tag erleben, dass die Kollegen/Kolleginnen das Thema wechseln, sobald Sie sich ihnen nähern. Am nächsten Tag allerdings sprechen alle mit Ihnen wie eh und je. Das verunsichert Sie. »Vielleicht bilde ich mir das nur ein«, sagen Sie sich und nehmen den berühmten Zufall zu Hilfe. Doch so viel Zufall, das wissen Sie auch, gibt es nicht. Hinzu kommt, dass Sie mit seltsamen Bemerkungen von Kunden konfrontiert werden, wie »Ach, Sie sind ja da. Ich dachte, Sie sind noch in Urlaub«, ein anderes Mal heißt es »Geht es Ihnen besser? Waren Sie nicht krank?« Den Sinn hinter solchen Vorkommnissen können Sie sich gar nicht erklären.

Sind Sie in einer solchen Situation, dann hilft nur, einen kühlen Kopf zu bewahren, sich jetzt nicht durch schwankende Gefühle, durch Ängste oder Wut zu Fehleinschätzungen und falschen Reaktionen hinreißen zu lassen. Es geht darum, anhand von Beweisen herauszufinden, was Sache ist. Mobbing oder nicht, das ist hier die Frage.

Notieren Sie alle kleinen Begebenheiten:

- Wann ist Ihnen zum ersten Mal aufgefallen, dass etwas nicht stimmt?
- Wer hat sein Verhalten Ihnen gegenüber verändert?
- Handelt es sich um eine oder mehrere Personen?
- Können Sie eine Verbindung zwischen diesen Personen feststellen (gemeinsame Interessen)?
- Gibt es einen Anführer/eine Anführerin?
- Notieren Sie – soweit Sie sich erinnern – wer was wann getan hat.
- Gab/gibt es in der Abteilung einen schwelenden Konflikt, der Auslöser für das veränderte Verhalten der Kollegen/Kolleginnen sein könnte?
- Was haben Sie mit diesem Konflikt zu tun (aktiv oder passiv)?
- Leidet Ihr Arbeitsumfeld unter Über- oder Unterforderung?
- Haben Sie Ähnliches schon einmal erlebt – selbst oder in Ihrem Umfeld?
- Liegen die ersten Schikanen mehr als drei Monate zurück?
- Werden Sie öfters als dreimal in der Woche schikaniert?
- Geht es Ihnen allein so oder sind auch andere Kollegen/Kolleginnen betroffen!
- Welche Folgen haben die Schikanen bisher auf Sie gehabt (Gesundheit, soziale Kontakte in der Firma, Leistung, Nerven, Psyche)?
- Stehen Sie vor einem Karriereschritt?
- Machen Gerüchte über Sie in der Firma die Runde? Welche?
- Hat sich äußerlich in Ihrem Umfeld etwas getan (neue Mitarbeiter/-innen, Entlassungen, Firmenzusammenschlüsse, anderer Boss etc.)?
- Könnte in Ihrem Verhalten eine Ursache für die Veränderung liegen? (Hatten Sie eine große Auseinandersetzung, haben Sie jemandem geschadet, kommen Sie mit jemandem überhaupt nicht klar, hat sich Ihre Leistung verändert?)
- Wie fühlen Sie sich?
- Wie haben Sie reagiert?
- Hat Sie jemand unterstützt und wie?

Jetzt nehmen Sie ein großes Blatt Papier und malen für jede Person, die Sie ärgert oder schikaniert, einen kleinen Kreis, in dessen Mitte Sie den jeweiligen Namen oder eine Abkürzung schreiben.

Nun überlegen Sie, welche Verbindungen es zwischen diesen Menschen gibt. Finden Sie heraus, wer hat welche Vorteile dadurch, dass Sie klein gemacht, ausgegrenzt — und möglicherweise weggemobbt — werden? Machen Sie die Verbindungen durch Striche deutlich und markieren Sie die eventuellen »Gewinner« durch farbige Unterstreichung. Wer könnte Vorteile davon haben, dass Sie schlecht dastehen? Wer könnte es auf Ihren Job abgesehen haben? Denken Sie auch über den beruflichen Rahmen hinaus. Wer hat einen arbeitslosen oder Arbeit suchenden Partner?

Konflikt als Ursache für Mobbing

Konflikte können aus den verschiedensten Gründen entstehen: Karrierestreben, Neid, Unvereinbarkeit von Vorstellungen und Wünschen, unterschiedliche Bewertung von Zielen und Werten, Einstellung zur Arbeit usw. Auf die Perspektive kommt es an — was für Sie vielleicht unfair ist, erscheint der Kollegin noch als erträglich; entsprechend wird eine Situation bewertet. Wenn Sie lernen, Probleme auch aus der Sicht der anderen Betroffenen zu sehen, können Sie einen Konflikt besser einschätzen und eher zu einer Lösung beitragen. Sie finden heraus, wer von wem profitiert, wer mit wem eine Leiche im Keller hat — das undurchsichtige Beziehungsgeflecht wird entwirrt, wirkliche Interessen der einzelnen Beteiligten werden Ihnen klarer.

Nehmen wir an, Sie haben herausgefunden, dass Sie schikaniert werden, seit die neue Kollegin in die Abteilung gekommen ist. Versuchen Sie die Situation aus der Sicht der Kollegin, der anderen Mitarbeiter, der Vorgesetzten etc. zu betrachten. Sie werden erstaunt sein, wie viele Perspektiven es gibt und wie unterschiedlich diese sein können.

Probleme sichtbar machen hilft weiter.

Probieren Sie es aus: Setzen Sie diese Kollegin als kleinen Kreis in die Mitte eines Blattes Papier. Kreisförmig ordnen Sie nun die Personen an, die mit ihr zusammenarbeiten — also Chef, Azubi, Kollege Müller, Kollegin Meier etc. Und nun schreiben Sie zu jeder Beziehung — von innen nach außen was die Kollegin vermutlich anstrebt. Umgekehrt von außen nach innen, was die betreffende Person von der Kollegin will.

Beispiel:

- Was will Kollegin Mobberin vom Chef?
Anerkennung, Lob um weiterzukommen.
- Chef von Kollegin Mobberin?
Gute Leistung, Zuverlässigkeit, keine Unruhe in der Abteilung ...
- Kollegin Mobberin von der Sekretärin des Chefs?
Gute Beziehung um dem Chef näher zu kommen,
viel Informationen um ...
- Sekretärin des Chefs von Kollegin Mobberin?
Distanz. Pünktlichkeit, keine Einmischung und keine flapsigen
Bemerkungen.
- Kollegin Mobberin von Ihnen?
Vorerst Ihr Vertrauen, langfristig Ihren Job!

Dasselbe machen Sie nun mit sich als Mittelpunkt.

Was wollen Sie von den anderen und was erwarten diese von Ihnen? Eine Frage, mit der frau sich auseinander setzen sollte. wenn sie sich gemobbt fühlt. So können Sie nämlich mögliche Ursachen erkennen und gezielter in Ihrer Abwehr vorgehen.

Wenn Sie viele Informationen haben, dann können Sie das Beziehungsgeflecht und die Interessenlage viel besser einschätzen. So ist es für Sie auch leichter, herauszufinden, ob die momentane Situation noch ein Konflikt ist, den es zu lösen gilt, oder ob Sie es mit den Anfängen von Mobbing zu tun haben.

Halten wir uns an Leymann:

Mobbing ist, wenn

- **die Schikanen System haben,**
- **mindestens einmal in der Woche ausgeübt werden und**
- **länger als sechs Monate dauern (siehe auch 1. Kapitel)**

Welcher Art von Schikane sind Sie ausgesetzt?

Werden Sie eingeschränkt in der Möglichkeit, sich mitzuteilen?

Ist man ausgesprochen unhöflich zu Ihnen?

Hört man Ihnen nicht richtig zu, werden Sie ignoriert?

Wird Ihre Arbeit, die bisher keinen Grund zur Beanstandung gab, jetzt immer mehr kritisiert?

Werden Ihnen Fehler unterstellt?

Werden Ihre Unterlagen manipuliert?

Versucht man Sie als unzurechnungsfähig hinzustellen?

Tuschelt man hinter Ihrem Rücken?

Wird Ihnen häufig Rechthaberei vorgeworfen?

Erhalten Sie nicht mehr alle für Ihre Arbeit notwendigen Informationen?

Wird in Ihrer Gegenwart in Andeutungen gesprochen, die Sie nicht verstehen?

Werden Sie ausgegrenzt?

(Man führt keine Gespräche mehr mit Ihnen, Sie erhalten keine Antworten, niemand trinkt mehr mit Ihnen Kaffee, geht mit Ihnen zum Essen oder lädt Sie ein.)

Werden Sie regelrecht ignoriert, lässt man Sie auflaufen?

(Sie werden nicht mehr begrüßt.)

Wird Ihr Arbeitsbereich verändert?

(Neue Räumlichkeiten ohne Telefon, andere Aufgaben, für die Sie nicht eingestellt wurden und für die Sie nicht die Voraussetzungen haben; werden Sie überfordert, überlastet oder unterfordert, erhalten Sie weit unter Ihrer Qualifikation liegende Aufgaben?)

Werden Sie persönlich angegriffen?

(Werden Eigenheiten lächerlich gemacht. wird über Sie getuschelt, gelacht, werden Gerüchte, auch über Ihr Privatleben, verbreitet, freche Witze in Ihrer Gegenwart erzählt oder Sie sexuell belästigt?)

Erhalten Sie anonyme Anrufe?

(Im Job und zu Hause)

Werden Sie fertig gemacht?

(Bestellung von Büromaterial unter Ihrem Namen — Urheber nicht ermittelbar)

Anhand dieses Fragenkatalogs bekommen Sie Klarheit darüber, ob in Ihrem Fall Mobbing vorliegt. Je mehr Ja-Antworten, desto mehr Mobbing.

Auch mit sich selbst sollten Sie sich beschäftigen.

Geben Sie Anlass zum Mobbing?

Hier ein paar Fragen, die Sie ergänzen sollten:

Erledige ich meine Arbeiten entsprechend den Anforderungen und Erwartungen? (Pünktlichkeit, Genauigkeit etc.)

Habe ich meine Arbeit im Griff?

habe ich die richtigen Prioritäten gesetzt?
Bin ich immer in Zeitdruck und Hektik?
Kann ich jederzeit Auskunft über den Stand der Dinge geben?
Bin ich in das Team integriert, arbeite ich anderen zu — und umgekehrt?
Bin ich oft in Verzug mit meiner Arbeit, unterlaufen mir häufiger Fehler?
Habe ich den Eindruck, dass mein Chef/meine Chefin mit meiner Leistung zufrieden sind?
Wie ist mein Verhältnis zu Chef und Kollegen'?)
Wie äußern sich Kunden über mich?
Fühle ich mich wohl in diesem Job — spüren das die anderen?

Typisch ist bei der schleichenden Veränderung, also beim Übergang von Konflikt zu Mobbing, dass eine Person als Opfer ausgewählt wird. Erst sind die Angriffe unterschwellig, dann werden sie massiver, häufiger und eskalieren zu einem regelrechten Psychoterror, der selbst vor Urkundenfälschung und Androhung von Gewalt nicht Halt macht. Auch Rechtsbrüche kommen vor. Wenn Sie nicht gleich von Anfang an massiv dagegen vorgehen, dann kommen Sie schnell in einen unaufhaltsamen Abwärtstrend mit zunehmender Geschwindigkeit.

Je *früher* Veränderungen bemerkt werden, desto besser.

Seien Sie aufmerksam, schärfen Sie Ihre Wahrnehmung, hören Sie genau zu, lesen Sie zwischen den Zeilen und achten Sie auf kleine Signale, die andeuten, dass es in der Abteilung nicht mehr stimmt. Sehen Sie nicht nur Fakten, sondern spüren Sie eine Veränderung der Schwingungen, hören Sie die leisen Töne, nehmen Sie alles wahr. Bedenken Sie, dass es auf der menschlichen Ebene stimmen muss, wenn die Zusammenarbeit klappen soll. Nicht nur die Unterlagen müssen exakt bearbeitet und pünktlich abgegeben werden, auch die Menschen, mit denen Sie es zu tun haben, wollen »gepflegt« werden. Ein nettes Wort, eine Nachfrage, ein Lob oder ein Lächeln, aber auch ein Tipp fürs Hobby oder eine Restaurantempfehlung ... Es gibt Tausende Möglichkeiten, zu zeigen, dass ein Kollege/Kollegin auch als Mensch wichtig und geschätzt ist.

Trennen Sie sich von Vorurteilen, von zu schnellen Beurteilungen und Verurteilungen. Macht jemand einmal einen Fehler, arbeitet er

noch lange nicht schlampig. Prüfen Sie Ihre Einstellung zu Dingen und Menschen immer wieder, stecken Sie Schubladendenken schnell weg. Zwar ist es bequem, ein schnelles Urteil zu fällen — aber es ist auch fatal, denn Fehleinschätzungen bringen uns selbst in Gefahr.

Analysieren Sie immer wieder — sich, Ihr eigenes Verhalten, Ihre Einstellung und die anderen Menschen, mit denen Sie es zu tun haben. Sehen Sie nicht nur Ihre Perspektive, erweitern Sie Ihr Blickfeld und versuchen Sie emotionslos zu beurteilen. So können Sie am ehesten Konflikt von Mobbing unterscheiden.

Vom Konflikt zum Mobbing — die Eskalation

Zuerst haben wir es mit unterschiedlichen Meinungen zu tun, über die lange Diskussionen stattfinden. Je mehr diskutiert wird, desto starrer werden die Ansichten bei den einzelnen Parteien. Jedes Argument wird abgeschmettert, der Umgangston wird unfreundlicher. In dieser Phase scheint es schon schwierig, eine befriedigende Lösung zu finden — der Glaube daran ist aber noch bei allen vorhanden. Doch dann werden immer mehr und mehr die Differenzen betont und es wird immer weniger über Kompromisse oder Lösungsmöglichkeiten gesprochen. Jetzt geht es darum, sich und seine Interessen durchzusetzen, jeder will nur noch siegen. Massive Spannungen treten auf.

Die Stimmung ist recht schlecht, erste verbale Attacken werden gefahren. Der Ton wird aggressiv, die Äußerungen sind verletzend. Die Positionen verhärten sich noch mehr. Und dann stehen sich nur noch gegnerische Parteien gegenüber, jede Äußerung wird mit Argwohn aufgenommen, der Glaube an eine akzeptable Lösung schwindet. Der Kontakt zwischen den Parteien wird auf das unbedingt Notwendige reduziert, zugleich sucht aber jeder Sympathisanten. Drohungen werden laut, eine Verständigung ist nicht mehr möglich. Die Kampfphase hat begonnen. Jetzt zählt alleine eines — nämlich siegen.

Flucht vor dem Konflikt — der direkte Weg ins Mobbing.

Wer hier zwischen die Parteien gerät, hat nichts mehr zu lachen. Mobbing ist ein hervorragendes Mittel, aufgostauten Ärger und Frust abzubauen, einen anderen für die eigenen (oder das Gruppen-)Interesse zu opfern.

Viele Menschen sind nicht konfliktfähig. Merken sie, dass es im Umfeld brodelt, ergreifen sie die Flucht oder stecken den Kopf in den Sand. in der Hoffnung, dass sie sich dann raushalten können, keine Entscheidung zu treffen brauchen und ungeschoren davonkommen. Das erweist sich oft als Irrtum. Wer aktiv mitmischt, der weiß um die Gefahr und verhält sich dementsprechend. Wer nichts wissen will, nicht Partei ergreifen will, gerät leicht zwischen die Fronten und wird abgeschossen durch Mobbing. Laufen Sie nicht davon, stellen Sie sich nicht blind und taub. Erkennen Sie die Gefahr und greifen Sie ein, um zu vermitteln oder den Prozess zu stoppen, solange das noch möglich ist.

Manchmal bemerken wir Konflikte nicht, weil wir zu sehr mit unseren Aufgaben befasst sind. Zu Hause ist so viel zu erledigen, die Kinder sind in einer besonders kritischen Phase und im Job muss gepowert werden. Kein Wunder, dass dies unser Gespür für atmosphärische Schwingungen reduziert, wir nicht bemerken, dass die Kollegin Müller schmaler und blasser geworden ist, nicht mehr so viel lächelt, sogar richtig wortkarg ist. Wir registrieren all das gar nicht. Erst als sie weinend in die Toilette verschwindet, werden wir aufmerksam. Und dann erst merken dass in der Abteilung etwas nicht stimmt. Später erfahren wir dann, dass Frau Müller schon lange von drei Kolleginnen terrorisiert wurde.

Werden Sie nicht betriebsblind, verlieren Sie nicht das Gespür für Veränderungen in ihrem Umfeld. Ist in Ihrer Abteilung (noch) alles in Ordnung? Ist der Umgangston normal? Oder ist die Stimmung gereizt, sobald eine bestimmte Person anwesend ist? Sprechen Sie mit Kollegen/Kolleginnen und hören Sie gut zu – nicht nur mit den Ohren. sondern mit allen Sinnen. Nehmen Sie wahr, was die Körpersprache Ihres Gegenübers sagt und welche Gefühle seine Stimme preisgibt. Fragen Sie ruhig nach, wenn Sie das Gefühl haben, es ist nicht mehr so, wie es einmal war. Registrieren Sie, wenn sieh Gruppen bilden oder Gruppen sich anders formieren. Setzen Sie klare Zeichen bei Intrigen, beziehen Sie Stellung!

Was können Sie tun, wenn Sie sich gemobbt fühlen?

- Analysieren Sie die Situation.
- Finden Sie die Beweggründe und Ziele des Mobbers heraus.
- Werden Sie aktiv, mischen Sie sich ein.
- Entwickeln Sie eine Strategie.

- Sprechen Sie mit den beteiligten Personen.
- Suchen Sie Unterstützung.
- Stärken Sie Ihre sozialen Kontakte, intensivieren Sie Ihre Netzwerke.
- Versuchen Sie zu vermitteln.
- Konzentrieren Sie sich auf die Sache.
- Ihr Ziel sollte auf eine Lösung konzentriert sein und nicht darin bestehen Recht haben zu wollen.
- Lassen Sie sich nicht beeinflussen, vertrauen Sie auf sich selbst.
- Lassen Sie sich nicht manipulieren.
- Lassen Sie die Angst vor Jobverlust los.
- Information ist alles.
- Glauben Sie an sich und Ihre Stärken.

Wie sieht es in Ihrer Firma mit Mobbing aus?

Haben Sie sich eigentlich schon einmal Gedanken gemacht, ob in Ihrem Umfeld Mobbing stattfindet? Wenn nicht, dann wird es höchste Zeit – denn das nächste Mobbing-Opfer könnten Sie sein! Woran können Sie erkennen, ob jemand gemobbt wird?

Anzeichen für Mobbing:

- Plötzlicher Leistungsabfall eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin
- Ungewohnte Gereiztheit, Nervosität, Tränen des Opfers
- Häufige Fehlzeiten des Opfers wegen Krankheit
- Auffallend nachlassendes Engagement des Opfers (innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift)
- Ausschluss eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin aus der Gemeinschaft
- Veränderte Gruppenbildung
- Brodeln der Gerüchteküche mit Einbeziehung des Privatlebens
- Nachlassende Leistung der gesamten Abteilung
- Verändertes Arbeitsklima
- Häufige (oft überraschende, nicht verständliche) Kündigungen entweder durch das Opfer, das nicht einmal Arbeitslosigkeit scheut, oder durch die Firma
- Rascher Mitarbeiterwechsel
- Gibt es Fälle, in denen frei gewordene (frei gemobbte) Stellen nicht mehr besetzt werden (Umstrukturierung etc.)?

Das Tagebuch bringt es ans Licht

Nichts ist wichtiger für eine Frau, die gemobbt wird, als zu erkennen, dass sie nicht tatenlos zusehen muss, wie andere sie fertig machen. Angriff — Verteidigung ist das klassische Prinzip. Drehen Sie doch einmal den Spieß um. Lassen Sie sich nicht in die Defensive drängen, gehen Sie raus aus dieser Rolle, die Ihnen andere zugewiesen haben. Sie können selbst über Ihr Verhalten bestimmen. Als unbestechliche Hilfe wählen Sie das Mobbing-Tagebuch. Machen Sie jeden Tag peinlich genau Ihre Eintragungen. Dadurch geraten wichtige Details nicht in Vergessenheit, Sie disziplinieren Ihre Gedanken und können anhand Ihrer Aufzeichnungen besser mit den Verletzungen und Kränkungen fertig werden. Sie erleichtern Ihre Seele, denn alles, was aufgeschrieben (und auch ausgesprochen) wird, hilft bei der Verarbeitung.

Notieren Sie täglich — mit Angabe des Datums

Was ist heute passiert?

Wie waren die Umstände?

Wer war aktiv, wer passiv daran beteiligt, wer hat nur zugesehen, ohne einzugreifen?

Wer war heute der Anführer?

Was war das Ziel der heutigen Attacke?

(z. B. mich als unkonzentriert, unfähig, rechthaberisch darzustellen)

Angriff erfolgte auf meine Leistungsfähigkeit, meine Person, mein soziales Ansehen ...

Was ist das langfristige Ziel der Attacke? Kündigung?

Habe ich reagiert, wenn ja, auf welche Art und Weise?

Wie habe ich mich dabei gefühlt?

Habe ich mich zur Wehr gesetzt, wenn ja, wie?

Hat mir jemand geholfen, wenn ja, wer?

Gibt es Beweise für den Angriff?

Habe ich Zeugen? Wen?

Würde der Zeuge sich äußern?

Eine andere oder auch zusätzliche Möglichkeit ist die Mobbing-Landkarte. Zeichnen Sie die beteiligten Personen ein, notieren Sie dazu das Verhalten und machen Sie die Beziehungen zueinander durch Pfeile oder Farben deutlich sichtbar. Mögliche Ziele des Mobbings notieren Sie am Rand. Manche Frauen kom-

men mit einer grafischen Darstellung besser zurecht, vor allem wenn mehrere Personen beteiligt sind und alles erst einmal völlig verworren erscheint. Unterschwellige Verbindungen, gemeinsame Ziele, Interessen und Akteure werden auf diese Weise besser erkennbar.

Die Analyse

Sie haben sich mit einzelnen Fragen auseinander gesetzt um herauszufinden, ob Mobbing vorliegt oder nicht. Wir wollen nun diese Teilaspekte zusammensetzen, um zu einem endgültigen Urteil zu gelangen. So gehen wir vor:

Seit wann haben Sie das Gefühl, dass etwas nicht (mehr) stimmt?

Wo liegen die Ursachen dafür?

Was motiviert den Mobber zu seinem Tun?

Welche Vorteile hat er dabei?

Was ist Gegenstand der Auseinandersetzung/des Konflikts?

Was ist das Ziel des Mobbings?

(Job frei schießen. ein Ventil für eigenen Frust finden?)

Welche Abteilungen und Personen sind betroffen?

Wer ist aktiv an dem Geschehen beteiligt?

Wer schaut zu und hält sich raus?

Gibt es völlig Unbeteiligte?

Wer sind Sympathisanten, wer Freunde, wer Feinde des Mobbers/der Mobber?

Ist der Boss involviert und in welcher Form?

Auf welche Art und Weise wird schikaniert?

Gibt es Situationen, Tageszeiten etc., an denen besonders gemobbt bzw. überhaupt nicht gemobbt wird?

Wie massiv, wie häufig wird gemobbt?

Wie reagieren Sie darauf?

Wie ist das Kräfteverhältnis zwischen dem Mobber/den Mobbern und Ihnen?

(Allein oder mit Team?)

Gibt es Beweise für das Mobbing — in welcher Form?

Wer kann was bezeugen?

Tut er das dann auch, wenn es so weit ist?

Welches Ziel hat der Mobber?

Wenn Sie den/die Mobber identifiziert haben, dann sollte der nächste Schritt sein, sich mit den Motiven zu befassen. Wenn Sie wissen, welches Ziel die Mobber haben und warum sie mobben, können Sie besser eine Gegenstrategie entwickeln.

Versetzen Sie sich in die Lage des Mobbers/der Mobber. Betrachten Sie die Situation aus seinen/deren Augen. Versuchen Sie, seine Gefühle nachzuvollziehen. Was geht in ihm vor, wenn er Sie einmal wieder so richtig auflaufen lässt? Ist er ein Sadist, ist sein Verhalten Kompensation für *eigene* Defizite, ist er einfach nur ein Fiesling oder bezweckt er etwas ganz Bestimmtes mit seinem Tun? Welcher Typ ist er (siehe Seite 73 »Typologie des Mobbers«)? Welche Zukunftsperspektiven können Sie erkennen? Hat der Mobber Vorteile, wenn er weitermacht (Ziel: Kündigung). oder ist er zufrieden damit, ein Opfer gefunden zu haben, an dem er seinen Frust auslassen kann?

Das Fatale an Mobbing ist, dass es so schwer ist, Zusammenhänge und tiefere Beweggründe zu erkennen. Oft besteht tatsächliche Verwirrung, aber manchmal wird auch ganz gezielt das Opfer auf eine falsche Fährte gesetzt oder es erhält derart widersprüchliche Informationen, dass es letztendlich überhaupt nicht mehr weiß, was gespielt wird. Sind die Verhältnisse undurchsichtig, dann verwirren weitere Informationen noch mehr. In einem solchen Fall lieber die vorliegenden Infos aus allen Perspektiven prüfen, als immer neue Informationen einzuholen, die immer noch mehr verwirren:

Welche Mobbing-Formen wurden angewendet?

Warum diese und keine anderen? Schenken Sie allen Kleinigkeiten, die Ihnen auffallen Beachtung – hinterfragen Sie jede noch so unwesentliche Veränderung in Ihrem Umfeld. Setzen Sie ruhig auch Ihre Fantasie ein: Machen Sie Gedankenspiele. Rufen Sie sich eine typische Mobbing-Situation ins Gedächtnis. Erinnern Sie sich an alle Einzelheiten, auch die offenbar unbedeutenden.

Wer mit wem und warum?

Jetzt fragen Sie nach, warum wer wie gehandelt hat. Erkennen Sie Interessengemeinschaften. Überlegen Sie sich, welche Handlungsalternativen der/die Mobber hatten, und hinterfragen Sie, warum die jeweilige Person so und nicht anders gehandelt hat.

Wie sieht es mit Ihnen aus?

Befassen Sie sich mit Ihrer Reaktion. Warum reagieren Sie so und nicht anders? Was bremst Sie, was bringt Sie vollkommen auf die Palme? Wie sieht es mit Ihrer Selbstbeherrschung aus? Auf welche Reaktion zielt Ihr Gegner ab? Was erwartet er von Ihnen?

Wieviel Kraft und Nerven haben Sie (noch)? Wie lange halten Sie noch durch?

Spüren Sie gesundheitliche Auswirkungen des Mobbings? Welche?

Welche Auswirkungen haben die Schikanen auf Ihr Privatleben?

Was können Sie tun?

Welchen Handlungsspielraum haben Sie um aktiv in das Geschehen einzugreifen?

Welche Möglichkeiten gibt es, die Mobber anzusprechen?

Welche Lösungsmöglichkeiten halten Sie für realistisch?

Welche Schritte sind dazu erforderlich?

Mit wem können Sie darüber sprechen?

Wer kann Ihnen dabei helfen (Betriebsrat, Rechtsberatung etc.)?

Wo können Sie Unterstützung finden?

Anhand Ihrer Antworten werden Sie erkennen können, ob in Ihrem Fall Mobbing vorliegt oder (noch) nicht.

Wie wehre ich mich gegen Mobbing?

Sie sind zu der Gewissheit gelangt: Sie werden gemobbt. Diese Erkenntnis lässt Sie in ein tiefes Loch fallen. Sie erleben ein Wechselbad der Gefühle: Sie schwanken zwischen Enttäuschung, Verbitterung, Angst und Verzweiflung, aber auch grenzenlose Wut, ja sogar Angriffslust steigt in ihnen hoch. Enttäuscht sind Sie über die Kollegen/Kolleginnen, mit denen Sie glaubten ein besonders gutes Verhältnis zu haben. Nun haben Sie erfahren, dass sie teilweise sogar an den Attacken gegen Sie beteiligt waren. Und sicher sind Sie: Alle haben gewusst, was wirklich mit Ihnen gespielt wird und keiner hat Ihnen auch nur eine Andeutung gemacht. Das tut weh. Das hatten Sie nicht erwartet, das hatten Sie auch nicht verdient. Sie haben sich kollegial und fair verhalten – und das

haben Sie auch von den anderen erwartet. Pech gehabt. Die harte Realität hat sie eingeholt. Keine Zeit für Illusionen. Einem offenen Kampf hätten Sie sich ja gestellt, wenn es hätte sein müssen. Aber diese hinterhältige Art und Weise, Sie fertig zu machen, mit dem Ziel, Sie loszuwerden – das war das Letzte, womit Sie gerechnet haben.

Sie leiden, die Situation setzt Ihnen so zu, dass Ihnen noch der letzte Rest Appetit vergeht. Sie können nicht mehr essen, nicht mehr schlafen. Wenn Sie nur an die scheinheiligen Bemerkungen der Mobber/-innen denken, wird Ihnen schon übel. Am liebsten würden Sie sich verkriechen, möchten nicht mehr ins Büro — aber Sie müssen, denn die nächste Miete muss bezahlt werden. Also, was tun?

Strategie Nummer 1: Psyche stabilisieren

So verzweifelt Sie auch sein mögen, die Realität ist so und nicht anders. Sie müssen das erst einmal akzeptieren, müssen diese Situation durchstehen. Ob Ihnen das gefällt oder nicht, Sie müssen damit leben. Dafür haben Sie zwei Möglichkeiten: Entweder Sie streichen die Segel, geben auf oder Sie stellen sich, kämpfen mit dem Ziel zu siegen. Für den Widerstand, die Auseinandersetzung brauchen Sie in erster Linie einen klaren Kopf, gute Nerven und Zuversicht. Sie können die besten Gegenstrategien entwickeln — doch wenn Sie jedes Mal Bauchkrämpfe bekommen, wenn Sie nur an den Obermobber denken oder wenn Sie lächerlich gemacht werden, Sie sofort in Tränen ausbrechen und damit Ihren Gegnern zeigen, dass diese mal wieder ins Schwarze getroffen haben – dann nützt Ihnen die beste Taktik nichts, Eine Armee mit hoher Kampf-Moral und schlechter Ausrüstung ist einer Armee mit guter technischer Ausrüstung, aber ohne Kampfgeist überlegen. So ist das auch im Kampf am Arbeitsplatz. Wir befassen uns deshalb erst einmal mit Ihrer Psyche. Was können Sie tun, damit Sie fit für diesen Kampf werden?

1. In der Ruhe liegt die Kraft

Sie müssen wieder ruhig werden, damit Sie etwas unternehmen können. Wenn Sie nur noch nervös sind, innerlich flattern, ängstlich darauf warten, was man(n) wieder gegen Sie ausgeheckt hat, kommen Sie immer weiter ins Abseits. Sie müssen unbedingt raus

aus diesem Teufelskreis. Sosehr ich für einen liebevollen Umgang mit sich selbst plädiere, in diesem Fall sind strikte Regeln angesagt, weil es nicht anders geht. Disziplin und Konsequenz sind nötig, damit Sie sich selbst zur Ruhe »zwingen«. Stellen Sie sich vor, Sie machen so weiter: Wie lange wird es wohl dauern, bis Sie zusammenbrechen oder reif für die Nervenheilstation sind? Es geht um Sie, um Ihr ganzes Leben. Schließlich ist nicht allein der Job betroffen, auch das Privatleben leidet massiv unter Ihrer nervlichen und psychischen Verfassung.

Gedanken kontrollieren lernen

Ihre Gedanken sind es, die die Ängste auslösen, das Nervenkostüm ruinieren. Ihre Gedanken, die Sie nicht mehr stoppen können, die sich nur um ein Thema drehen: Mobbing gegen Sie. Immer und immer wieder gehen Sie die demütigenden Momente durch, dazu kommen die Vorstellungen, was wohl als Nächstes passieren wird. Alpträume auch im Wachzustand.

Ihre Gedanken kommen nicht von selbst, sondern werden gedacht – von Ihnen. Also müssen wir hier ansetzen. Sie entscheiden, ob, wann und was Sie denken. Ihr Geist ist der Herrscher über die Gedanken, er kann sie ab- und anschalten, er bestimmt über die Qualität Ihrer Gedanken. Das sollten Sie sich ganz bewusst machen. Denn das gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Gedanken unter Kontrolle zu halten und sie in Richtungen zu lenken, die förderlich für Sie sind. Das Fatale ist ja, dass die Gedanken sich manchmal zu verselbstständigen scheinen und wir uns wie Opfer unserer eigenen Gedanken vorkommen. Wenn wir aber um die Zusammenhänge wissen, können wir eingreifen. Selbst ohne Psychoterror am Arbeitsplatz klagen viele Frauen darüber, dass sie nicht abschalten können. Zu viele Dinge gehen ihnen im Kopf herum, zu viele Sachen sollen möglichst gleichzeitig erledigt werden, zu viele Anforderungen werden gestellt – von anderen, aber auch von ihnen selbst. Wenn der Körper endlich müde ist – der Geist ist es noch lange nicht –, die Gedanken schwirren dennoch munter weiter und lassen oft dann auch den Körper nicht zu seiner nötigen und verdienten Erholung – einem ruhigen Schlaf – kommen. Der Griff zur Schlaftablette hilft nur scheinbar, denn Erholungs- bzw. Tiefschlafphasen können durch die medikamentöse Betäubung nicht entstehen. Besser als Tabletten ist es, selbst einzugreifen und mit entsprechenden Gedanken die Ruhe einzuleiten.

Übung: Ruhe-Insel

Sie sind die wichtigste Person in Ihrem Leben. Machen Sie sich bewusst, dass Sie die Meisterin über Ihre Gedanken sind. Nehmen Sie sich Zeit, sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört sind. Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre und versuchen Sie jetzt, sich zu entspannen. Legen Sie sich oder setzen Sie sich bequem hin, fühlen Sie sich richtig wohl. Vielleicht unterstützt Sie Ihre Lieblings-CD dabei. Sie sind trotzdem nervös, innerlich zittern Sie sogar und Ihre Gedanken jagen durch den Kopf. Das macht nichts, das ist ganz normal. Warten Sie einfach einmal ab. Lassen Sie geschehen, lassen Sie Ihre Gedanken frei — lassen Sie sie kommen und gehen.

Stellen Sie sich Ihre Gedanken in Form von dicken weißen Wolken vor, die am Himmel vorbeiziehen. Zuerst flitzen Sie mit atemberaubender Geschwindigkeit vorbei, aber wenn Sie nun versuchen, das innere Zittern abzustellen, ruhig zu werden ohne jede Anstrengung —, dann werden Sie feststellen, dass die Wolken auch langsamer werden. Ihre Gedanken sind immer noch da, aber sie sind nicht mehr so wichtig. Sie haben nicht mehr das Gefühl, dass Sie sich mit jedem Gedanken auseinander setzen müssten. Bleiben Sie in diesem Zustand. Sehen Sie zu wie die Gedanken kommen und gehen. Wie die Wolken vorbeiziehen und neue herankommen. Lassen Sie geschehen. Vielleicht haben Sie das Bedürfnis, die Augen zu schließen - dann tun Sie es. Wichtig ist allein Ihr Wohlbefinden. Diese Minuten gehören Ihnen ganz allein. Ihre Gedanken werden leichter und »heller, lichter«.

Nun sind Sie dran: Sie können langsam in das Geschehen eingreifen. Nehmen Sie sich jetzt vor, dass Ihre Gedanken Sie überhaupt nicht mehr stören sollen, lassen Sie die Gedanken los. Das heißt nicht, dass Sie gedankenlos werden. Aber die Gedanken werden unwichtig und immer unwichtiger. Sie fühlen sich dabei zunehmend besser, leichter und freier, werden ruhiger.

Ruhe macht stark, Sie spüren das jetzt ganz bewusst. Zugleich merken Sie ganz deutlich, wie viel Sie selbst für sich tun können. Diese Erfahrung gibt Ihnen Kraft und Elan. Sie können jederzeit eine solche Ruhe-Pause einlegen, sich auf Ihre persönliche Ruhe-Insel zurückziehen. Egal ob Sie in der S-Bahn sitzen oder am Schreibtisch. Rufen Sie sich selbst zur Ruhe, lassen Sie die Gedanken los.

Bei der nächsten Mobbing-Attacke brechen Sie nicht in Tränen aus, sondern ziehen sich zurück auf Ihre innere Ruhe-Insel. Sicher funktioniert das nicht aufs erste Mal, aber ständige Übung bringt Sie weiter.

Vorteil für Sie: Sie kommen raus aus der passiven Rolle, spüren, dass Sie etwas bewirken können, werden ruhiger und gelassener. Nun kommen wir zum Zielpunkt dieser Übung – die Kontrolle der Gedanken.

So wie es in Ihrer Macht liegt, Gedanken einfach dahinziehen zu lassen, können Sie auch entscheiden, mit welchen Gedanken Sie sich beschäftigen wollen und welche Sie lieber einfach weiterziehen lassen. Erstaunlich ist ja, dass so viele Menschen die meiste Zeit damit verbringen, sich mit negativen Gedanken zu befassen. Sie gehen Misserfolge wochenlang immer wieder durch. Martern sich mit Fragen, warum dieses oder jenes geschehen ist, quälen sich mit den berühmten »Hätte ich ...«-Sätzen herum. Als würde all dies irgendetwas verändern. Eine Analyse der Situation ist notwendig, aber das reicht auch. Wer nur in der Vergangenheit denkt, hat keine Zukunft. Wer aber die Erfahrungen der Vergangenheit nutzt, aus Fehlern lernt, der verbessert seine Lebenssituation. Wer eine Zukunft in Gedanken plant, stellt die Weichen für die Taten. Wer sich immer nur damit befasst, warum werde ich und nicht die anderen gemobbt, der kommt nicht raus aus diesem Mobbing-Sumpf. Wer nur die Verletzungen seiner Seele pflegt und nicht vorbeugt für ähnliche Fälle, der wird sich seine seelische Gesundheit nicht auf Dauer erhalten können.

Deshalb: Erkennen Sie die Macht der Gedanken und nutzen Sie sie. Grübeln Sie nicht darüber nach, was wäre wenn ... Nutzen Sie Ihre Gedanken um sich selbst aufzubauen und einen Weg aus der Misere zu finden. Ob Ihre Gedanken konstruktiv sind, Sie weiterbringen oder ob sie Sie noch restlich fertig machen – diese Entscheidung liegt bei Ihnen.

Alte Denkmuster loslassen

Weg mit solchen und ähnlichen Gedanken:

- Ich bin die Verliererin
- Mich mag keiner
- Ich kann mich sowieso nicht gegen diese Übermacht durchsetzen

- Da auch der Chef beteiligt ist, bin ich verloren
- Ich kann tun, was ich will, ich komme nicht raus aus dieser Situation
- Es hat keinen Sinn

Neue Denkmuster installieren:

- Ich komme raus aus dieser Situation
- Ich kann mich erfolgreich zur Wehr setzen
- Ich lasse mir das nicht gefallen
- Ich kann gute Leistung bringen und das gibt mir Kraft und Sicherheit
- Ich bin stark und gewinne
- Ich bin top und kann auch woanders einen Job finden
- Mobbing — nicht mit mir!

Auszeiten nehmen

Reservieren Sie jeden Tag eine bestimmte Zeit – das können 15 Minuten sein, aber auch eine ganze Stunde – ganz allein für sich. Diese Zeit nutzen Sie dazu, zu sich zu kommen, Ruhe in sich selbst zu finden und Kraft zu schöpfen. Einwände, dass Sie für so etwas keine Zeit haben, gelten nicht! Diese Zeit ist die beste Investition. Als Erstes üben Sie, Ihre Gedanken zu kontrollieren. Sind Ihre Gedanken nur noch flüchtige Wolken, dann kommen wir zu Entspannung.

Übung: Spannung loslassen

Spüren Sie einmal ganz bewusst Ihren Körper. Merken Sie, wie verspannt Sie sind? Die angespannten Muskeln tun richtig weh: Der Nacken, der Rücken, ja sogar die Beine sind verkrampft. Das ist nicht gut für Sie und deshalb sollten Sie es ändern:

Machen Sie es sich richtig bequem. Fühlen Sie sich wohl, atmen Sie ruhig und tief. Genießen Sie dieses Gefühl. Nun konzentrieren Sie sich auf Ihren Atem. Stellen Sie sich vor, dass Sie mit jedem Atemzug Energie und Ruhe aufnehmen. Lenken Sie nun Ihren Atem durch Ihren Körper. Stellen Sie sich vor, Sie atmen ein, atmen direkt in Ihren verspannten Nacken. Spüren Sie jetzt, wie sich die Spannung mit jedem Atemzug löst. Langsam lässt die Spannung nach, der Nacken wird locker. Jetzt nehmen Sie sich die nächste Verspannung vor. So gehen Sie durch Ihren Körper. Natürlich kön-

nen Sie nicht gleich beim ersten Mal einen durchgreifenden Erfolg haben, aber mit jedem Mal werden Sie sich leichter fühlen, und die Wirkung wird länger anhalten.

Mit jedem Ausatmen lassen Sie die Spannung los – lassen alles los, was Sie jetzt noch belastet. Vielleicht haben sich ein paar hartnäckige Gedanken wieder bemerkbar gemacht. Atmen Sie aus und mit Ihrem Atem verschwindet der negative Gedanke, die Last, die auf Ihnen liegt, wird leichter, Sie fühlen sich wohl.

Sie können mit sich zufrieden sein, wenn Sie die ersten Auswirkungen Ihrer Ruhe-Insel-Übung spüren. Sie sind jetzt ruhig, Sie fühlen sich wohl und Sie spüren, Wie gut Ihnen dies tut. Spüren Sie ganz bewusst dieses angenehme Gefühl und genießen Sie es, bevor Sie langsam und behutsam wieder in das Tagesgeschehen zurückkehren.

In ein paar Tagen bemerken Sie die ersten Auswirkungen dieser beiden Übungen: In Ihnen hat sich etwas verändert. Sie spüren, wie der Glaube an sich und Ihre Fähigkeiten wächst. Damit wächst die Zuversicht in Ihnen, dass Sie etwas verändern können, wenn Sie wollen. Das gibt Ihnen Aufschwung und Energie. Aber noch wichtiger: Diese Erfahrung zeigt Ihnen, dass Sie nicht passiv alles erdulden müssen. Sie brauchen Mobbing nicht hinzunehmen und zu leiden. So wie Sie durch bestimmte Techniken für psychisches Wohlbefinden sorgen können, so können Sie durch die richtigen Strategien auch bei Mobbing etwas bewirken. Das Gefühl, sich selbst aus der Niedergeschlagenheit herausziehen zu können und wieder Kraft zu spüren — dieses Gefühl ist es, das Sie antreibt. Es gibt Ihnen die Zuversicht, aus der ausweglos erscheinenden Mobbing-Situation mit so wenig Schaden wie möglich herauszukommen. Spüren, wie viel Sie selbst tun können, macht Mut. Und den haben Sie, den brauchen Sie aber auch.

2. Selbstbewusstsein stärken

Wenn frau gemobbt wird, dann dauert es nicht lange und die ersten Zweifel an sich, an den eigenen Fähigkeiten kommen auf. In kurzer Zeit ist das Selbstbewusstsein angekratzt. Die täglichen Angriffe, die Schikane, das Gefühl des Ausgestoßenseins reduzieren unser Selbstwertgefühl auf ein Minimum. Schrecklich, mit anzusehen, wie erfolgreiche Frauen sich so schnell von den Gemeinheiten der Mobber niedermachen lassen. Ist erst mal das Selbstbewusst-

sein reduziert, dann haben die Mobber noch leichteres Spiel. Mit unsicheren Menschen lässt sich alles anstellen, sie sind schwach und klein — und gerade das reizt, sie noch ein wenig kleiner zu machen.

Beugen Sie dem vor, in dem Sie Ihr Selbstbewusstsein fest in sich verankern, so fest, dass niemand daran rütteln kann.

Ihr Selbstbewusstsein war noch nie so stark? Sie haben immer nur die Selbstbewusste gespielt, obwohl Sie sich manchmal gar nicht so gefühlt haben? Umso wichtiger ist es, dass Sie jetzt aktiv etwas dafür tun.

Schreiben Sie einmal all Ihre Stärken auf, unterteilt in

- persönliche Stärken, wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Feinfühligkeit, Hilfsbereitschaft, positive Ausstrahlung, Gut-mit-Menschen-umgehen-Können ...
- fachliche/berufliche Stärken, wie hervorragende Ausbildung, Auslandserfahrung, Flexibilität, Verhandlungsgeschick, Sprachkenntnisse, exaktes Arbeiten ...
- optische Stärken, wie Fähigkeit, sich optimal zu kleiden, schminken, gute Figur ...

Wenn Sie Ihre Liste ansehen, dann können Sie sich selbst gratulieren. Sie sind einfach toll! Sie glauben das nicht? Was würden Sie wohl sagen, wenn das nicht Ihre Stärken, sondern die einer fremden Frau wären?

Setzen Sie nicht für sich andere Maßstäbe als für Fremde!

Jetzt schreiben Sie Situationen auf, in denen Sie sich nicht sicher fühlen, und warum das so ist, beispielsweise

- wenn Sie vor mehreren Menschen Ihre Meinung äußern sollen, weil alle Sie anstarren
- wenn Sie schnell etwas schreiben sollen und jemand steht hinter ihnen und wartet auf das Papier
- weil Sie in solchen Situationen nervös werden, Angst haben, Fehler zu machen ...

Finden Sie anhand der Warum-Methode (siehe Seite 144) heraus, was die wahren Ursachen für diese Verunsicherungen sind. Erkennen Sie, dass Sie beispielsweise unsicher sind, wenn andere Sie an-

starren, weil Sie sich nicht hübsch und attraktiv finden. Dagegen gibt es Hilfe bei Friseur, Stylist, Kosmetikerin.

Wenn Sie Angst haben, Fehler zu machen, und entdecken, dass Sie deshalb in solchen Situationen immer viel schneller schreiben und Ihnen dadurch zwangsläufig mehr Fehler unterlaufen, rufen Sie sich zu innerer Ruhe. Zwingen Sie sich, langsam und konzentriert zu schreiben. Lassen Sie sich nicht verrückt machen — Sie entscheiden darüber, nicht ein anderer!

Alles liegt an Ihnen!

Sorgen Sie dafür, dass Sie *Defizite beheben*:

Beispielsweise machen Sie Kurse um fachliches Wissen auf den neuesten Stand zu bringen. Stellen Sie die Machtverhältnisse klar, wenn Sie jemand angreifen will. Sie brauchen sich nicht von der gleichgestellten Kollegin verunsichern lassen, weil diese Ihnen gar nichts zu sagen hat. Lassen Sie sich nicht von Ihren Schwachstellen verunsichern. Sie können ja etwas dagegen tun! Machen Sie sich immer wieder Ihre Stärken bewusst. Wo Sonne ist, gibt es auch Schatten.

Es liegt an Ihnen, ob Sie sich mit Ihren Schwachstellen oder mit Ihren Fähigkeiten, Ihren Stärken, Ihren Erfolgen identifizieren. Diese Einstellung unterscheidet die erfolgreichen von den erfolglosen Menschen, die selbstbewussten von den mit Minderwertigkeitsgefühlen belasteten.

Päppeln Sie angeschlagenes oder geringes Selbstbewusstsein auf, arbeiten Sie mit Erfolgssätzen (Affirmationen), wie:

- Ich bin ein Profi in meinem Bereich. Niemand kann mir da etwas vormachen
- Ich kann meine Meinung ruhig äußern, denn sie ist fundiert
- Ich mache meine Arbeit hervorragend und kann stolz darauf sein
- Meine Fähigkeit, mit den Kunden umzugehen, ist überall bekannt
- Ich bin sicher, weil ich weiß, wer ich bin und was ich kann
- Ich bin beliebt, weil ich gut mit Menschen umgehen kann

Formulieren Sie für Ihre Situation Ihren individuellen Satz, den Sie jeden Tag so oft wie möglich mit lauter Stimme und voller Über-

zeugung sprechen. Sehen Sie sich dabei in Gedanken in einer entsprechenden Situation, z. B. wie Sie beim nächsten Meeting ruhig und sicher Ihre Meinung vorbringen. Spüren Sie, wie gut Sie sich dabei fühlen.

Wenn man Ihnen das nächste Mal manipulierte Unterlagen vorlegt, dann fragen Sie mit lauter Stimme: »Wer hat diese Unterlagen verändert?« Scheuen Sie sich nicht, dies zu tun. Sie werden über die Wirkung erstaunt sein. Wenn Sie sicher sind und selbstbewusst auftreten, werden Sie ernst genommen.

3. Die Einstellung entscheidet

Zur Stabilisierung der Psyche gehört auch die richtige Einstellung zur Krisensituation. Prüfen Sie noch einmal, ob Sie sich als Opfer fühlen, als Opfer verhalten haben und somit aktiv beteiligt waren am Auswahlverfahren für das Mobbing-Opfer. Prüfen Sie Ihre Grundeinstellung zum Leben überhaupt, zum Job, zu den Kollegen. Zeigt Ihre Situation möglicherweise, dass Sie in dieser Firma, mit dieser Tätigkeit sich eigentlich nie so recht identifiziert, also auch kein großes Engagement aufgebracht haben? Ziehen Sie die Konsequenzen: Entweder erarbeiten Sie sich eine andere Einstellung oder Sie suchen sich lieber einen anderen Job, der Ihrer Einstellung gerecht wird.

So schmerzhaft Mobbing ist, so fertig es macht, so wütend oder depressiv man wird: Auch hier kommt es auf die Einstellung an. Sehen Sie in Mobbing eine ausweglose Situation, dann haben Sie es verdammt schwer, einen Weg heraus aus diesem Leiden zu finden. Sehen Sie in Mobbing jedoch eine Herausforderung, dann haben Sie die besten Voraussetzungen für den Kampf. Sehen Sie nur Feinde, die Ihnen Böses wollen, dann übersehen Sie die Menschen, die Sie unterstützen (können), sehen Sie nur die Bosheiten, dann übersehen Sie die Unterstützung, die Sie bekommen.

Wir sehen immer nur das, was wir sehen wollen (= denken). Der objektive Blick, die objektive Einschätzung einer Situation fällt uns schwer. Nicht dass ich jetzt dafür plädieren möchte, in Mobbing einen positiven Aspekt zu suchen, aber dass Mobbing das Ende einer Karriere, der beruflichen Laufbahn, des Glaubens an das Gute sein sollte – das möchte ich nicht.

Sind Sie zum Mobbing-Opfer geworden, werden Sie fast jeden Tag schikaniert, terrorisiert und gedemütigt, dann ist das schlimm

aber es ist nicht alles in Ihrem Leben. Sie haben Freunde, einen Partner, Familie, Bekannte – Sie haben Zukunftspläne, Urlaubspläne, Wünsche und Ziele. Mobbing darf das nicht alles kaputtmachen. Ärger im Job können wir nicht aus dem privaten Bereich heraushalten, besonders nicht wenn die Mobbing-Attacken auch das Privatleben zum Ziel haben. wenn auch zu Hause anonyme Anrufe erfolgen. Vergessen Sie aber nicht: Sie mischen überall mit! Ihre Einstellung entscheidet, welchen Stellenwert Sie Mobbing geben. Ganz allein kann Sie niemand zum Opfer machen. Ganz allein kann niemand in Ihrem Privatleben mitmischen. Sie lassen das in einem gewissen Maß zu, indem Sie keine Grenzen setzen, indem Sie passiv abwarten. Vielleicht sogar beschwichtigen und damit den Schaden noch vergrößern. Auch als Opfer sind Sie aktiver Part im Mobbing-Prozess! Sie haben einen Handlungsspielraum, aber Sie müssen ihn auch nutzen! Und damit sind wir bereits bei der nächsten Strategie:

Strategie Nummer 2:

Sich nicht in die Verliererrolle drängen lassen

Wer gemobbt wird, fühlt sich hilflos. Wer hilflos ist, wird tatenlos – hält dieser Zustand längere Zeit an, dann ist das Mobbing-Opfer irgendwann taten-unfähig. Schön für die Mobber sie haben ihr Ziel erreicht. Sie dürfen allerdings nicht glauben, nur weil Sie moralisch im Recht sind, würden Sie auch Recht bekommen. Dafür müssen Sie etwas tun.

1. Wer wagt, gewinnt

Die meisten Frauen, die gemobbt werden, sind psychisch so angeschlagen, dass sie weder den Mut noch die Kraft haben, sich offen gegen den Mobber zu stellen. Selbst bei nur einer mobbenden Person versagen oft die Nerven, und wenn es mehrere Mobber sind, dann wagt kaum jemand die direkte Konfrontation. Dennoch rate ich jeder Frau, dass sie versuchen sollte, innere Schwäche, Mutlosigkeit und Angst zu überwinden und selbst gegen die Mobber vorzugehen. Allein schon das Gefühl, nicht starr vor Schreck oder aus Erschöpfung reaktionsunfähig zu sein, hilft Ihnen. Sie kommen nämlich raus aus dem Gefühl der Hilflosigkeit, das Sie lähmt und Sie unweigerlich auf die Verliererschiene bringt. Auch wenn Ihre Gegenwehr den/die Mobber vielleicht

nicht mal erschreckt, geschweige denn einschüchtert – Sie also nicht einen direkten Erfolg zu verzeichnen haben –, so sind Sie doch erfolgreich gewesen, nämlich für sich selbst. Sie spüren, Sie können etwas tun!

2. Ein kühler Kopf tut Not

Sosehr die Gefühle in einem Mobbing-Prozess in Aufruhr geraten, dürfen wir uns nicht den Emotionen hingeben, dürfen nicht aus dem Bauch heraus handeln. Wir müssen unseren Verstand einsetzen, glasklar und logisch denken, damit haben wir die besten Chancen. Wenn wir unkontrolliert unsere Gegner anschreien, wütend aus der Tür rauschen oder schluchzend das Büro verlassen – sichtbare Zeichen für die Mobber, dass sie auf dem richtigen Weg sind, Sie fertig zu machen –, zeigen wir ihnen nur, dass sie damit durchkommen. Zugleich bestätigen Sie die böartigen Behauptungen Ihrer Gegner, dass Sie nicht belastungsfähig, sondern zickig oder unbeherrscht sind. Geben Sie ihnen nicht diese Gelegenheit.

3. Was wollen Sie erreichen?

Analysieren Sie, entwickeln Sie einen Schlachtplan, setzen Sie Ihre Ziele fest. Bedenken Sie dabei auch, wie eine mögliche Arbeit in der Firma aussehen könnte, für den Fall, dass das Mobbing beendet werden könnte. Kommt für Sie überhaupt eine Zusammenarbeit mit dem Mobber/den Mobbern noch in Betracht? Wie wollen Sie mit den Sympathisanten umgehen? Oder ist Ihnen der Gedanke unerträglich, mit diesen Menschen arbeiten zu müssen? Was erwarten Sie von dem Mobber/den Mobbern nach Ende der Mobbing-Kampagne? Wie stellen Sie sich die Post-Mobbing-Zeit vor? Wie können Sie nach allem, was vorgefallen ist, wieder eine erträgliche Arbeitsbasis finden? Haben Sie Kraft dazu? Was erwarten Sie von den anderen, den Sympathisanten, den Mitwissern?

Bei Mobbing ist alles im Fluss, die Situation verändert sich oftmals täglich. Ständige Überprüfung der Lage ist erforderlich, die eigenen Pläne müssen den veränderten Bedingungen angepasst werden.

4. Was können Sie praktisch tun?

Den Gegner überraschen

Wir haben mehr oder weniger eingefahrene Verhaltensweisen, die natürlich

unseren Gegnern bekannt sind. Solange wir immer das Gleiche tun, gleich reagieren, sind wir für andere berechenbar. Sie wissen genau, wo und wann sie uns besonders treffen können. Und davon machen sie ja auch reichlich Gebrauch.

Wenn Sie aber jetzt plötzlich etwas völlig anderes tun, bringen Sie den Mobber aus dem Konzept. Das heißt nicht, dass Sie ihn mit einer solchen Aktion nachhaltig beeindrucken oder dass er sein Tun überdenkt bzw. verändert. Machen Sie sich diesbezüglich keine allzu großen Hoffnungen. Wichtiger ist, dass Sie endlich einmal wieder spüren: Sie können etwas bewirken, Sie sind nicht das passive Häufchen Elend, als das Sie sich bisher fühlten.

Seien Sie kreativ, lassen Sie sich etwas einfallen, wie Sie die Mobber aus dem Konzept bringen – je origineller, desto erfolgreicher.

Auch Sie kennen die Masche der Mobber, wissen um ihre Verhaltensmuster. Sie sind vorbereitet, wissen schon vorher, was geschehen wird, wenn Herr XY wieder dieses breite Grinsen im Gesicht hat. Sie haben es ja schon oft genug erlebt, hören schon im Geist seine Stimme, mit der er seiner Verachtung Ausdruck gibt – und erst dann kommen die beleidigenden Worte.

Bereiten Sie sich auf eine typische Situation vor und handeln Sie nun ganz anders als vorher. Wenn Sie sonst immer geschwiegen haben, überlegen Sie sich eine schlagfertige Antwort; wenn Sie sich sonst immer gerechtfertigt haben, schweigen Sie einfach. Oder lachen Sie einmal laut! Sie sind in einem solchen Fall im Vorteil, denn Sie werden zum Akteur.

Stellen Sie sich die Situation vor und überlegen Sie, was Sie tun können, um die Mobber zu verblüffen. Wenn Sie das ganz intensiv machen, dann können Sie wahre Wunder bewirken. Spielen Sie die Situation immer wieder durch, das Verhalten der anderen und Ihre Aktion. Wenn es dann so weit ist, agieren Sie fast automatisch.

Ihre unkonventionelle Reaktion hat noch einen weiteren Vorteil. Sie kommen raus aus Ihrem destruktiven Gedankenkarussell. Sie entwickeln eine Idee, sind also mit konstruktiven Gedanken befasst und kommen los von den Gefühlen, die Sie so deprimieren.

Jede Aktivität ist besser, als tatenlos geschehen zu lassen.

Verbindete suchen

Strecken Sie Ihre Fühler aus: Wer könnte Sie unterstützen, wer steht auf Ihrer Seite?

Sprechen Sie mit diesen Menschen über Ihr Problem, machen Sie klar, dass Mobbing kein Gesellschaftsspiel ist, dass jeder schon bald das nächste Opfer sein könnte. Pflegen Sie die Kontakte zu Menschen, die Ihnen gut gesonnen sind, und intensivieren Sie die Kontakte zu so genannten neutralen Menschen. Oft haben diese nur Angst, in etwas hineingezogen zu werden. Wenn es ihnen aber einmal klar wird, dass gerade dieses Heraushalten für sie gefährlich sein könnte, können Sie in ihnen Mitstreiter finden.

Hilfe in Anspruch nehmen

Wenden Sie sich an die Personalabteilung, den Betriebsrat, den Betriebsarzt. Gehen Sie zu einer Mobbing-Beratung, sprechen Sie mit Ihrem Arzt. Scheuen Sie sich nicht, einen Therapeuten aufzusuchen. Kommen Sie raus aus Ihrer Isolation.

Strategie Nummer 3: Allgemeine Kampfregeln

1. Die Planung

Gehen Sie in kleinen Schritten vor. Das hat den Vorteil, dass kleine Fortschritte leichter zu realisieren sind und Sie schneller zu einem Erfolgserlebnis kommen. Bei einem Misserfolg fällt nicht Ihr gesamtes Konzept zusammen. Neue Erkenntnisse können bei der Planung des nächsten Schrittes mit berücksichtigt werden.

Erarbeiten Sie einen Zeitplan und orientieren Sie sich an einem Prinzip aus der Homöopathie: Je länger eine Krankheit bestand, desto länger dauert auch die Heilungsphase. Je länger Sie gemobbt werden, desto mehr Zeit müssen Sie für den Abbau von Mobbing einkalkulieren. Ihnen wäre eine sofortige Lösung, eine sofortige Beendigung der Qualen am liebsten. Dafür würden Sie auch alles tun, aber die anderen Beteiligten haben dieses Interesse nicht, sie möchten ja den Zustand beibehalten. Die unbeteiligten Instanzen, wie Betriebsrat, haken noch andere Aufgaben und geben Ihrem Problem vermutlich nicht die höchste Priorität. Setzen Sie sich nicht selbst zu kurze Fristen, damit ersparen Sie sich Enttäuschungen.

2. Seien Sie konsequent!

Sprechen Sie mit allen Beteiligten, machen Sie ihnen unmissverständlich klar, was Sie wollen. Haben Sie Druckmittel in der Hand, dann drohen Sie damit. Allerdings müssen Sie sie auch anwenden, denn sonst verlieren Sie noch mehr.

Sorgen Sie dafür, dass Absprachen niedergeschrieben, dass Gesprächsprotokolle gemacht werden. Was schwarz auf weiß dokumentiert wurde, kann auch ein Mobber nicht mehr einfach ignorieren.

3. Bleiben Sie fair — trotz allem!

Schlagen Sie nicht mit gleichen Waffen — mit Mobbing — zurück. Damit tun Sie weder sich noch anderen einen Gefallen. Sie beweisen nur, wie mies Mobbing ist — und das ist keine Lösung. Sehen Sie nicht in Misserfolgen eine persönliche Niederlage.

Verlieren Sie nicht die Nerven und den Mut. Geben Sie nicht auf — Sie schaffen es!

4. Tun Sie etwas!

Setzen Sie Grenzen,
auf deren Einhaltung Sie bestehen können.

Reagieren Sie einfach nicht,
lassen Sie alles an sich abprallen, antworten Sie nicht.

Reagieren Sie unerwartet,
lachen Sie den Angreifer aus, greifen ihn verbal an oder machen ihn lächerlich.

Agieren Sie,
stellen Sie ein großes Schild auf Ihren Schreibtisch: Mobbing von zehn bis zwölf Uhr, oder fahren Sie ähnliche Attacken.

Versuchen Sie Gespräche mit den Mobbern zu führen,
in denen Sie sachlich argumentieren, konstruktive Veränderungs-/
Lösungsvorschläge vortragen.

Gehen Sie an die Öffentlichkeit
und ziehen Sie sich nicht schweigend zurück, sagen Sie, dass Sie gemobbt werden, nennen Sie den/die Täter.

Wenden Sie sich an vorgesetzte Stellen,
machen Sie sich über die rechtlichen Möglichkeiten schlau.

Suchen Sie Verbündete,
zeigen Sie, dass Sie unterstützt werden.

Informieren Sie sich umfassend bei Gewerkschaft, Krankenkasse,
Betriebsrat, Personalabteilung, evtl. Rechtsanwalt.

Überlegen Sie genau, welche Mittel Sie einsetzen und führen
Sie Ihr Vorhaben durch.

Drohen Sie mit wohl kalkulierten Folgen, setzen
Sie Ihre Ankündigungen durch.

Strategie Nummer 4: Lassen Sie sich helfen

Es ist seltsam, warum gerade Frauen sich so scheuen, andere Menschen um Unterstützung zu bitten. Lieber rackern sie sich ab, lassen sich fast zu Tode mobben, als zu sagen: »Bitte hilf mir – ich schaffe das nicht allein.« Frauen können zwar leichter als Männer über ihre Probleme sprechen, können eher zu ihren Schwächen stehen, aber um Hilfe zu bitten, das fällt Ihnen schwer. Aber warum?

1. persönliche Ebene

Auch bei Mobbing gilt: Gemeinsam sind wir stark. Sie sehen dies ja an den Mobbern – eine Gruppe mobbt wirkungsvoller und nachhaltiger als eine Einzelperson. Auch ein Opfer kann sich erfolgreicher zur Wehr setzen, wenn es moralische und praktische Unterstützung findet. Werfen Sie Hemmungen über Bord, streichen Sie Einwände wie »Das interessiert doch keinen, die anderen haben doch auch ihre Probleme, mir hört sowieso keiner zu, das glaubt niemand« aus Ihren Gedanken. Machen Sie sich keine Gedanken darüber, was andere denken, sondern gehen Sie auf Ihre Kollegen/Kolleginnen zu, weihen Sie sie in die Problematik ein. Das haben Mobber nicht so gerne, denn es könnte sich eine Gegengruppe bilden ...

Wer gemobbt wird, ist ausgeschlossen aus der sozialen Gemeinschaft. Das schwächt zu allem anderen Übel zusätzlich. Zieht sich nun das Mobbing-Opfer selbst auch noch zurück manchmal geht dieser Rückzug bis in den privaten Bereich – dann ist es völlig isoliert. Viele nichtbetroffene Kollegen/Kolleginnen blicken nicht durch: sie bekommen die Schikane oftmals gar nicht mit. Sie sind vielmehr verwundert, warum eine beliebte Kollegin so still wird,

sich bei keiner Betriebsveranstaltung mehr blicken lässt, sich nicht mehr zu den anderen gesellt. Aber da wir alle viel zu tun und wenig Zeit haben, schenken wir solchen Veränderungen keine große Aufmerksamkeit. Sind Sie von Mobbing betroffen, dann sehen Sie im Verhalten Ihrer Kollegen/Kolleginnen keine Ablehnung, wenn diese nicht auf Sie zugehen und Sie fragen, was los ist. Erwarten Sie nicht, dass alle anderen von Ihrem Problem wissen oder ahnen, dass Sie heilfroh wären, würde einer sich um Sie kümmern. Sie müssen den ersten Schritt tun, auch wenn Ihnen das schwer fallen sollte. Erzählen Sie, was mit Ihnen gemacht wird. Gehen Sie nicht selbst ins Exil, pflegen Sie alle Kontakte, die Ihnen gut tun. Gehen Sie auf die anderen zu.

2. im betrieblichen Bereich

Wenden Sie sich an den Betriebsrat, an die Personalabteilung, an die Geschäftsleitung. Lassen Sie sich nicht abwimmeln. Beweisen Sie anhand Ihrer Aufzeichnungen, Ihres Tagesbuchs, was mit Ihnen gespielt wird. Es gibt – je nach Struktur und Größe des Betriebs - verschiedene Möglichkeiten der Hilfe (betriebsintern oder auch extern) in Form von Beratung, Vermittlung oder Angabe von Anschriften. Oft übernimmt der Arbeitgeber nach vorheriger Absprache die Kosten.

Hier ein paar Beispiele:

- Schlichtungsgespräche – am besten so früh wie möglich
- Moderation
- Supervision bzw. Konfliktbearbeitung
- Mediation
- Mobbing-Beratung
- evtl. externe Hilfe (Outplacement) bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle.

3. außerbetrieblich

Sie können sich an die Gewerkschaften, an Mobbing-Beratungsstellen, Krankenkassen, Gleichstellungsstellen für Frauen, Selbsthilfegruppen, Psychotherapeuten, die sich auf die Problematik von Mobbing spezialisiert haben, wenden.

4. therapeutisch

Wenn Sie mit Ihrer Situation nicht klarkommen, dann sollten Sie mit Ihrem Arzt sprechen. Er kann Ihnen helfen, einen geeig-

neten Therapeuten zu finden, ihnen Entspannungsmethoden, beispielsweise Meditation oder Autogenes Training, empfehlen, um zur Ruhe zu kommen. Inzwischen gibt es Therapeuten, die sich mit Mobbing auskennen und deshalb effizienter helfen können.

5. Selbsthilfegruppen

Der Austausch von Erfahrungen, das Gespräch über eine Situation, die jeder der Anwesenden selbst in ähnlicher Form erlebt hat, gibt seelischen Halt. Wichtig ist aber, dass konstruktiv gedacht wird, dass positive Erfahrungen weitergegeben werden. Die Selbsthilfegruppe sollte nicht nur dafür da sein, den Betroffenen aufzufangen, sondern sollte als Plattform für eigene Aktivitäten gesehen werden. Prüfen Sie deshalb immer wieder, ob sich die Diskussionen und Gespräche nur um die Probleme drehen oder ob praktikable Lösungen gesucht werden.

Sie sollten ganz besonders in Ihrer Situation darauf achten, dass Sie sich mit Menschen umgeben, die eine positive Ausstrahlung haben, die eine positive Auswirkung auf Sie haben. Die »Jammerliese«, die Unglückliche, die Erfolglose – alles Negative zieht Sie nur weiter runter, und das können Sie überhaupt nicht gebrauchen!

Anschriften siehe Anhang Seite 202.

Strategie Nummer 5: Der Gang zum Anwalt

Wollen Sie rechtliche Schritte unternehmen, dann sollten Sie einen fachkundigen Juristen befragen. Die Rechtslage bei Mobbing ist – wie könnte es bei dieser komplexen Problematik anders sein – nicht einfach. Es kommt immer auf den Einzelfall an. Zu beachten sind die strafrechtlichen, die zivilrechtlichen und die arbeitsrechtlichen Aspekte. Dies kommt eigentlich erst dann infrage, wenn strafbare Handlungen vorliegen, wie Beleidigung, Erpressung, üble Nachrede, Verleumdung, sexuelle Belästigung. Wenn Sie einen Strafantrag stellen, dann muss dieser innerhalb von drei Monaten bei der Staatsanwaltschaft beantragt werden. Ist das Opfer durch Mobbing psychisch erkrankt, haben wir es auch noch mit Körperverletzung zu tun. Eine Strafanzeige bei der Staatsanwaltschaft – bzw. die förmliche Vorladung und die Vorstellung, bei einer öffentlichen Verhandlung

Rede und Antwort stehen zu müssen – ist für viele Mobber ein überzeugender Grund, ihre Aktivitäten einzustellen.

1. Was können Sie konkret tun?

Beratung beim Juristen

Rechtliche Schritte deutlich androhen

Beschwerde beim Betriebsrat, Boss, bei der Geschäftsleitung,
Personalabteilung

Ermahnung und Abmahnung

Einstweilige Verfügung beantragen (aufgrund des allgemeinen Persönlichkeitsrechts), wobei die Eilbedürftigkeit nachgewiesen werden muss

Schlichtungsversuch einleiten

Kündigung

Schadenersatzklage gegen Mobber, Arbeitgeber

Strafantrag stellen

Privatklage, wenn Sühneversuch gescheitert ist

2. Was sollten Sie bedenken?

Voraussetzung für rechtliche Schritte ist, dass Sie möglichst viele schlagkräftige Beweise gesammelt haben, dass Sie zuverlässige Zeugen benennen können. Wer Gerüchte verbreitet, macht sich strafbar. Am besten notieren Sie die Aussagen der Mobber/des Mobbers wörtlich zusammen mit Datum, Situation und Namen von Zeugen. Noch besser ist es, wenn Sie sich dies von Ihrem Zeugen schriftlich bestätigen lassen bzw. er Ihre Notiz unterschreibt.

Außerdem sollten Sie sich darüber klar sein, dass Ermahnung oder Abmahnung eines Mobbers, der fest im Sattel sitzt und schwer durch einen neuen bzw. anderen Mitarbeiter ersetzt werden kann, keine allzu große Wirkung zeigen wird. Sie könnten sogar einen Bumerangeffekt bewirken, wenn Sie nämlich leicht »austauschbar« sind oder Ihr Boss selbst am Mobbing beteiligt ist bzw. es toleriert.

Wenn Sie rechtlich gegen den/die Mobber vorgehen, dann sollten Sie nicht nur ein kurzfristiges Ziel anvisieren – nämlich das Ende der Mobbing-Attacken und Bestrafung des Mobbers/der Mobber. Auch die Zukunftsperspektiven sollten nicht außer Acht gelassen werden.

Wie soll es danach weitergehen?

Kommt der Mobber wirklich zur Besinnung, sieht er sein Verhalten ein? Oder wird er aus Wut noch massiver gegen Sie vorgehen? Könnte es ihm gelingen, sich als Opfer darzustellen? Dann wären Sie plötzlich der Täter!

Haben Sie solche Gedanken in Ihre Überlegungen mit einbezogen?

3. Es reicht — die Kündigung

Unter gewissen Umständen — dann nämlich, wenn eine weitere Tätigkeit in der Abteilung/Firma für Sie nicht mehr zumutbar ist — könnten Sie, aber auch der Arbeitgeber, fristlos kündigen. Wenn der Mobber für den Verlust des Arbeitsplatzes verantwortlich gemacht werden kann und es keine andere Möglichkeit gibt als die Kündigung, haben Sie gegebenenfalls Anrecht auf Schadenersatz.

Bevor Sie eine Kündigung abschicken bzw. unterschreiben, prüfen Sie genau, ob Sie sich damit nicht selbst schaden. Achten Sie beim Arbeitszeugnis auf verschlüsselte, negative Formulierungen. Achten Sie darauf, dass Sie bei Eigenkündigung dem Arbeitsamt — am besten zusammen mit der Arbeitslosenmeldung — Beweiskräfte Unterlagen für Mobbing vorlegen können, damit Sie nicht mit einer Sperrfrist belegt werden. Fragen Sie am besten **vor** einer Kündigung beim Arbeitsamt nach, wie Sie vorgehen sollten und welche Unterlagen Sie benötigen.

Tipp:

Drohen Sie nicht mit rechtlichen Schritten, wenn Sie nicht wirklich bereit sind, diese einzuleiten und die Folgen durchzustehen.

Strategie Nummer 6: Die Zeit danach ...

Gehen wir davon aus, Ihre Aktivitäten hatten Erfolg, der Mobber wurde abgemahnt, der Betrieb weiß, was vorgefallen ist. Wie gehen Sie mit dieser Situation um?

Erst einmal sind Sie sicher erleichtert und zugleich auch verunsichert, wie der/die Mobber sich nun verhalten wird/werden? Ist es wirklich zu Ende oder nur eine Kampfpause? Es kommt in jedem Fall auch auf Ihr Verhalten an.

Ausgangspunkt für Mobbing war vermutlich ein Konflikt. Jeder der am Mobbing-Prozess Beteiligten (Täter, Opfer, Sympathisanten, Wegseher) hat zu der Entwicklung beigetragen. Die Erkenntnis, wo eigenes Fehlverhalten vorlag, und die entsprechenden Konsequenzen für das künftige Verhalten bringen Sie einen großen Schritt weiter. Besteht auch bei den anderen Kollegen/Kolleginnen ein gewisser Grad an Selbsterkenntnis, könnte dies dazu beitragen, künftige Konflikte auf eine bessere Art und Weise zu lösen. Gerade von Ihnen als »Opfer« könnte die Initiative ausgehen, über den Vorfall zu sprechen und eine bessere Basis für die Zukunft zu schaffen. Dazu gehört eine gehörige Portion Mut, Kraft und Überwindung. Aber Sie profitieren eine Menge: Sie stärken Ihr Selbstbewusstsein, gewinnen an Ansehen und erweisen sich als eine Frau, die über den Dingen stehen kann, die sich nicht hat unterkriegen lassen, die sich nicht klein machen lässt.

Um ihren Eigenanteil am Konflikt, beispielsweise Opferhaltung, wissen Sie.

Arbeiten Sie an Ihren Schwächen.

Natürlich ist erst einmal das Verhältnis gespannt. Alle Augen sind auf Sie und ihre Gegner gerichtet. Alle wollen sehen, wie Sie sich verhalten. Angeschlagen, wie Sie sind, ist dies nun wiederum eine psychische Belastung. Doch da müssen Sie noch durch. Sie können stolz auf sich sein, Sie brauchen sich nicht zu verstecken. Seien Sie so natürlich, wie es Ihnen in dieser Situation möglich ist. Sie gewinnen von Tag zu Tag mehr Sicherheit. Aber da ist immer noch etwas in Ihnen. Der Groll auf die Menschen, die Ihnen Böses zugefügt haben, die Verletzungen Ihrer Seele heilen nicht so schnell, die dünnen Nerven regenerieren sich nicht von heute auf morgen. haben Sie Geduld mit sich selbst, gehen Sie liebevoll mit sich um. Zwingen Sie sich zu nichts, aber versuchen Sie dennoch auch einstigen Gegnern gegenüber zu einem »normalen« Verhältnis, zu einer »normalen« Einstellung zu kommen.

Verzeihen Sie ihnen, wenn Sie das können. Vielleicht geht es noch nicht heute, aber möglicherweise morgen oder übermorgen.

Was kann ich zur Verhinderung von Mobbing tun?

»Ich habe doch nichts getan; nur das weitererzählt, was ich von den anderen gehört habe!«, sagt Meggy entrüstet, als die Kollegin sie zur Rede stellt und des Mobbings bezichtigt. Eigentlich hat sie tatsächlich nur die Gerüchte weitergegeben – original, so wie sie sie gehört hat. Was soll daran Mobbing sein?

Zu unterscheiden, wo es sich um normalen Büroklatsch und wo es sich um gezielte Aktionen handelt, ist nicht immer ganz einfach. Stellen Sie aber fest, dass sich die Geschichten um eine einzige Person drehen, dass die Storys immer pikanter, die Bemerkungen immer boshafter werden, dann sollten Sie sich schon mal ein paar Gedanken mehr machen, dann haben Sie es vermutlich mit Mobbing zu tun. Und Sie sind eine der Täterinnen. Unbewusst – oder vielleicht doch ein wenig bewusst?

In der Gerüchteküche mitzumischen, das hat einen gewissen Reiz. Es macht Spaß, die großen Geheimnisse anderer unter dem Siegel der Verschwiegenheit dem Kollegen mitzuteilen, über andere herzuziehen, sich über sie lustig zu machen. Es ist das gewisse Etwas, das uns so reizt, das uns ein Gefühl der Überlegenheit gibt. Manchmal kommen wir uns zwar ein bisschen schäbig vor, wenn die Kollegin, die im Mittelpunkt des Geredes steht, zu uns so offen und freundlich ist. Das schlechte Gewissen rührt sich, aber nicht lange. Dann kommt schon wieder eine neue Info – und wir können einfach nicht widerstehen.

»Das habe ich aber nicht böse gemeint«, sagen wir so leicht dahin, wenn besagte Kollegin nach einem so genannten missverstandenen Scherz weinend den Raum verlässt. »Das habe ich nicht geahnt«, erwidern wir, wenn wir dann eines Tages erfahren, dass die Gerüchte nur ein Teil des gezielten Mobbing-Programms waren.

Jeder trägt Verantwortung

Wenn Sie sich am Rufmord von Kollegen/Kolleginnen beteiligen, dann gehören Sie zu den Mobbern. Ob Sie das mit böser Absicht tun oder »nur so mitlaufen«, das spielt eigentlich keine Rolle. Das Resultat ist nämlich das gleiche. Ein Kollege/eine Kollegin

wird fertig gemacht und Sie sind daran beteiligt. Unwissenheit vorzutäuschen, sich hinter den Aktivitäten der anderen zu verstecken – das gilt nicht. Sie können sich nicht so einfach aus der Affäre ziehen.

Wenn Sie eines Tages nicht auch zu denen gehören möchten, die von sich behaupten, sie hätten von nichts gewusst (was ihnen sowieso niemand abnimmt), dann heißt es für Sie: Augen und Ohren aufmachen. Hirn einschalten und rechtzeitig die Notbremse ziehen. Machen Sie bei der Hetzjagd auf Kollegen/Kolleginnen nicht mit, schauen Sie auch nicht stillschweigend zu. Tun Sie etwas dagegen – nicht nur, weil Sie vielleicht das nächste Opfer sein könnten, sondern weil Mobbing ein wirklich mieses Spiel ist, das nur verhindert oder gestoppt werden kann, wenn jeder im Job Verantwortung für Fairness und ein gutes Arbeitsklima übernimmt. Entschuldigen Sie eigene Untätigkeit nicht damit, dass »ja die anderen etwas hätten tun können«.

1. als Kollegin

Sie sind sicher, dass Ihre (gleichgestellte) Kollegin gemobbt wird. Sie können Stellung beziehen, können die Gerüchte hinterfragen. Das hat den Vorteil, dass die Mobber sich nicht persönlich angegriffen fühlen, mögliche »blinde« Mitläufer vielleicht »sehend« werden und erkennen, was Sache ist. Dass Sie sich damit bei den Mobbern nicht gerade beliebt machen, muss wohl kaum erwähnt werden. Sie können falsche Behauptungen über die gemobbte Kollegin richtig stellen. Es kommt viel auf die Art und Weise an, wie Sie sich ausdrücken. Vermitteln Sie besser Ihren Eindruck. Ihr Gefühl, anstatt den anderen direkt anzugreifen: Sagen Sie nicht: »Sie sind gegenüber Frau XY unfair«, sagen Sie lieber: »Ich habe den Eindruck, das Verhältnis zwischen den Kollegen/Kolleginnen und Frau XY ist nicht mehr so gut. Woran könnte das liegen?«

Ebenso wichtig ist, dass Sie sich nicht auch von dem Opfer abwenden, sondern weiterhin Kontakt zu ihm halten. Je nach Verhältnis zu der Kollegin, können Sie Ihre Unterstützung anbieten. Dabei muss keineswegs das Wort Mobbing fallen. Denken Sie daran, dass Mobbing-Opfer große Angst vor einer Eskalation haben und oft nicht möchten, dass andere davon erfahren. Eine völlig falsche

Verhaltensweise, aber sehr verbreitet. Gehen Sie gemeinsam mit der gemobbten Kollegin in die Kantine, nehmen Sie Ihre Post mit oder übernehmen Sie mal einen Schichtdienst für sie. So demonstrieren Sie Solidarität mit ihr.

Was Sie tun, es darf nicht eigenen karrierepolitischen Zielen dienen. Sie schaden dem Opfer und sich selbst –, wenn Sie die Not anderer für eigene Vorteile ausnützen. Wenn Sie nicht von sich das Gefühl haben, dass hier Unrecht geschieht, und das nicht zulassen wollen, dann ist es besser, Sie verhalten sich wenigstens neutral, halten sich von den Mobbern fern und spielen die Vogel-Strauß-Rolle. Stolz braucht Frau dann nicht auf sich zu sein, aber wenigstens richtet sie nicht noch mehr Schaden an.

Feingefühl, Taktgefühl und Geduld sind nötig, um einem Mobbing-Opfer beizustehen. Halbherzigkeiten sind ebenso falsch wie übertriebenes Eingreifen. Sensibles Vorgehen in jeder Beziehung hilft am ehesten. Versetzen Sie sich in die Situation der gemobbten Kollegin. Wie fühlt sie sich? Ihr eigenes Gefühl, Ihre innere Stimme werden Ihnen sagen, wie Sie am besten vorgehen sollten.

Wenn Sie nicht direkt eingreifen wollen, dann sollten Sie zumindest die in Ihrem Betrieb geeignete Stelle über das Mobbing-Verhalten informieren. Damit werden Sie nicht zum Denunzianten, sondern Sie sorgen für ein faires soziales Verhalten und ein gutes Arbeitsklima.

2. als Chefin

können Sie mehr zur Verhinderung von Mobbing beitragen als gleichrangige Kollegen/Kolleginnen. Sie **müssen** eingreifen, um Schaden zu verhindern. Sie können viel tun, um Mobbing überhaupt nicht entstehen zu lassen (siehe Seite 40 »Ursachen für Mobbing«), indem Sie für gutes Arbeitsklima, gute Organisation sorgen, ein offenes Ohr für die Belange (beruflich und privat) Ihrer Mitarbeiter/-innen haben und Probleme erkennen und lösen. Faires Verhalten setzt sich von oben nach unten durch. Lassen Sie sich nicht durch die Arbeit – und sei es noch so viel – davon abhalten, Klima- und/oder Interessenveränderungen in der Abteilung wahrzunehmen. Sie ersparen sich viele Probleme, viel Ärger und auch Kosten, wenn Sie wissen, was in Ihrem Bereich wirklich vorgeht.

Es scheint Ihnen, als würde die neue junge Mitarbeiterin von

zweien ihrer Kollegen gemobbt. Ein paarmal haben Sie – aus der Ferne – gehört, wie sie lächerlich gemacht wurde. Außerdem fällt Ihnen auf, dass die junge Frau sehr nervös ist und sie seit zwei Wochen wesentlich schlechter arbeitet. Das macht Sie wachsam. Sie hören sich ein wenig in der Abteilung um. Wer hat Vorteile davon? Was stimmt nicht in der Abteilung? Welchen Anlass gibt die Neue? Als Chefin haben Sie gute Möglichkeiten, gegen Mobbing vorzugehen.

1. Allgemeine, deutliche Hinweise und Bemerkungen zur Situation:
Möglicherweise stoßen Sie auf taube Ohren; keine Reaktion
2. Ernsthaftes Gespräch mit Mobber:
Lassen Sie dem Mobber Zeit, sich aus der Affäre zu ziehen; sofortige Verbesserung der Situation ist nicht realistisch, möglicherweise sogar Verschlechterung
3. Schriftliche Abmahnung als Warnung:
bei Wiederholung Androhung von Kündigung
4. Kündigung des Mobbers:
Klage des Mobbers ist nicht ausgeschlossen

Versetzen Sie sich in die Rolle des Mobbers. Beziehen Sie seine Reaktion in ihr Vorgehen mit ein. Der Mobber kann sich dumm stellen, behaupten, nicht zu wissen, wovon Sie überhaupt sprechen, Ausflüchte machen, alles abstreiten und das Opfer anklagen. Am wichtigsten ist erst einmal, dass der Mobber überhaupt spricht. Machen Sie ihn nicht nieder, sondern bauen Sie Brücken. helfen Sie ihm einen Weg aus der Situation zu finden, bei der er nicht das Gesicht verliert. Es geht nicht darum Recht zu haben, sondern eine Lösung zu finden!

Tipp:

Bei Gesprächen mit dem Mobber/den Mobbern sollte Protokoll geführt bzw. Absprachen schriftlich fixiert werden. Setzen Sie auch neue Termine an, wenn die Situation noch nicht geklärt ist. Auch wenn die beiden Parteien zu einer Einigung gekommen sind, muss die Einhaltung der Vereinbarungen überprüft werden. Setzen Sie Termine dafür an, achten Sie darauf, dass diese eingehalten werden. Seien Sie konsequent in Ihrem Handeln, Und beobachten Sie auch nach Beendigung des Mobbings den Arbeitsbereich bzw. die betroffenen Personen genau – zur Vorbeugung.

Mobbing als Chance

Das hört sich für Sie im Augenblick an wie ein schlechter Witz, ist es aber nicht. Abschied nehmen tut weh — das gilt für den Abschied von Menschen, Orten und Umständen und natürlich auch für den Abschied von einem Arbeitsplatz. Deshalb zögern wir oft so lange, bis wir eine Entscheidung treffen. Und manchmal überlassen wir es dann anderen, über unser Leben zu entscheiden, anstatt selbst zum richtigen Zeitpunkt zu handeln.

Ziehen Sie einen Schlussstrich

Erinnern wir uns an die Zeit, als wir noch im Sandkasten spielten. Mussten wir da nicht auch erst eine alte Burg zerstören um eine neue und schönere aufbauen zu können? Eine konstruktive Zerstörung also.

Egal ob das Mobbing gegen Sie gestoppt werden konnte oder ob es weitergeht: Sie fühlen sich in diesem Job nicht mehr wohl, Sie möchten mit diesen Menschen nichts mehr zu tun haben. Sie möchten gehen, im schlimmsten Fall müssen Sie gehen, weil Sie am Ende Ihrer Kräfte sind, weil Sie psychisch und physisch fix und fertig sind. Aber Sie haben Angst davor, in Ihrem Alter, in Ihrem Zustand, mit Ihrer Ausbildung, mit Ihrer zeitlichen Einschränkung (wegen familiärer Verpflichtungen) eine neue Arbeitsstelle zu finden. Das ist verständlich. Aber Ihre Angst hilft Ihnen nicht weiter. Überlegen Sie deshalb in aller Ruhe, schreiben Sie alle Punkte auf, die gegen ein weiteres Verbleiben in der Firma sprechen, notieren Sie auch die Pluspunkte. Eine Entscheidung braucht Zeit. Überstürzen Sie nichts. Nehmen Sie sich Zeit für eine Entscheidung, beenden Sie dieses Kapitel Ihres Arbeitslebens mit Bedacht. Lassen Sie die Angst los und betrachten Sie Ihre Situation aus anderen Perspektiven:

Neue Wege gehen

Vielleicht sind Sie schon lange nicht mehr so richtig zufrieden mit Ihrer Arbeit. Sie würden eigentlich viel lieber etwas anderes tun, mehr mit Menschen arbeiten, weniger am Computer sitzen ... Jetzt haben Sie die Möglichkeit, einen ganz anderen Weg einzuschlagen. Träumen Sie einfach einmal. Was würde Sie beruflich glücklich und

zufrieden machen? Schieben Sie den Verstand beiseite und stellen Sie sich in dem Traumjob vor. Wie fühlen Sie sich? Jetzt ist der Verstand gefragt: Welche Voraussetzungen fehlen Ihnen? Könnten Sie sich diese aneignen? Wo gibt es entsprechende Stellen, haben Sie Kontakte zu dieser Branche/Firma? Wer könnte Ihnen weiterhelfen? Wie sieht es mit der Konkurrenz aus? Wie sind die Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten? Nichts ist unmöglich, wenn Sie es wirklich wollen! Vielleicht haben Sie Talente, die Ihnen bisher noch gar nicht bewusst waren. Schauen Sie ins Internet, gehen Sie zur Berufsberatung. Fragen Sie bei Verbänden nach.

Sie haben Erfahrungen gemacht, auf die Sie hätten verzichten können, aber auch hier gibt es positive Aspekte. Sie haben viel gelernt, haben Ihre Menschenkenntnis vertiefen können, haben vielleicht neue Stärken, verborgene Fähigkeiten entdeckt, haben Defizite und Schwachstellen erkannt, haben auch positive Erfahrungen gemacht mit Menschen, von denen Sie das nicht erwartet hätten. Sie haben auch das Negative kennen gelernt, sind durch eine schreckliche Phase in Ihrem Leben gegangen. Aber es hat Sie nicht umgebracht, es hat Sie nicht (ganz) fertig gemacht. Sie sind stark – das haben Sie sich selbst bewiesen. Filtern Sie aus allen Erfahrungen, die Sie gemacht haben, das heraus, was Ihnen weiterhilft, was Sie weiterbringt. Sie sind zu vielen neuen Erkenntnissen gelangt: Sie wissen, dass es auf die Einstellung ankommt – in jeder Lebenslage. Machen Sie etwas daraus!

Kleben Sie auch nicht am Ort. Wenn es um Ortsveränderung geht, gehören wir Deutsche zu den am wenigsten flexiblen Menschen. In anderen Ländern ist es gang und gäbe, alle paar Jahre umzuziehen. Andere Gegenden sind auch schön, neue Kontakte bereichern das Leben. Gesellen Sie sich zu den flexiblen Frauen, denn ihnen gehört die Zukunft.

Kein Blick zurück im Zorn

Sie denken jetzt wieder in die Zukunft, machen Pläne, sind mit konstruktiven Gedanken und Taten dabei, sich neu zu orientieren. Allein das gibt ihnen schon wieder Power. Sagen Sie good bye zu Ihrer alten Firma und wenden Sie sich dem Neuen zu. Je mehr Sie nach vorn schauen, desto weniger Zeit bleibt Ihnen für quälende

Erinnerungen. Nehmen Sie alle Hilfe in Anspruch, die Sie bekommen können. Nutzen Sie alle Kontakte. Aktivieren Sie die positiven Gefühle. Freuen Sie sich, lachen Sie, fangen Sie wieder an, das Leben zu genießen. Entdecken Sie Kleinigkeiten, die Sie übersehen haben. Schauen Sie eine Blume mal ganz genau an, riechen Sie bewusst den Duft einer reifen Melone. Wann sind Sie das letzte Mal barfuß durch eine Wiese gegangen, haben zu den Sternen gesehen?

Leben – das ist nicht nur Arbeit, Ärger im Job. Leben ist das, was Sie daraus machen. Geben Sie Mobbing keine Chance. Wenn es Sie aber doch erwischt hat, wenn alle Strategien nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben, dann haben Sie immer noch eine Karte in der Hand: Ihre Einstellung. Sehen Sie in Mobbing nicht das Ende, sondern einen neuen Anfang.

Ich bin super!

Machen Sie sich nicht nieder, wenn Sie in diesem Spiel nicht gewonnen haben. Sie sind keine Verliererin, wenn Sie sich gegen hinterhältige und böartige Menschen nicht erfolgreich wehren konnten. Seien Sie lieber stolz auf sich, dass Sie sich treu geblieben sind. dass Sie nicht mit unfairen Mitteln gekämpft haben. Es ist nicht Ihr Stil. entspricht nicht Ihrer Persönlichkeit. Sie haben gelitten, aber nicht umsonst. Sie haben gewonnen: Sie sind reicher an Erfahrungen, an Menschenkenntnis, aber auch an Erkenntnis über sich selbst. Deshalb können Sie aus vollem Herzen sagen: »Ich bin super!« – und dazu gratuliere ich Ihnen!

Fazit:**Wenn Sie sich gemobbt fühlen ...**

sollten Sie nicht lange zögern, sondern die Situation analysieren. Steht ein System hinter der Schikane? Lange Firmenzugehörigkeit macht manchmal etwas betriebsblind, wer neu in einem Betrieb ist, weiß oft nicht, was gespielt wird. Für alle gilt, Wahrnehmung schärfen, Veränderungen registrieren und dann nicht abwarten, sondern handeln. Am besten ist es natürlich, wenn eine Krise (noch) rechtzeitig abgewendet wird. Am ehesten kann eine Gegenstrategie Erfolg haben, wenn Mobbing im Anfangsstadium erkannt wird. Je länger der Mobbing-Prozess andauert, desto schwieriger ist es, ihn zu stoppen. Deshalb: Wehret den Anfängen. Lassen Sie sich nicht mobben, lassen Sie Mobbing auch nicht zu in Ihrem Umfeld: Machen Sie es zu Ihrer Parole: Mobbing – nicht mit mir!

Ich wünsche Ihnen Erfolg, gute Nerven und viel Kraft.

Literaturnachweis

- Brinkmann, Ralf D.: Mobbing, Bullying, Bossing, Sauer-Verlag, Heidelberg 1995
- Buholzer-Meier, Sonja A.: Frauenzeit, orell füssli Verlag, Zürich 2000
- Edmüller A./Wilhelm T.: Manipulationstechniken, STS-Verlag, Planegg 1999
- Enkelmann, Nikolaus B.: Rhetorik Klassik. Gabal, Offenbach 1999
- Esser, Axel/Wolmerath, Martin: Mobbing, Bund-Verlag, Frankfurt 1997
- Fehlau, Eberhard G.: Konflikte im Beruf, STS-Verlag, Planegg 2000
- Haben, Gabriele/Harms-Böttcher, Anette: Das Hamsterrad, Orlanda, Berlin 2000
- Hesse, Jürgen/Schrader Hans Christian: Krieg im Büro, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt 1995
- Kolodej, Christa: Mobbing, WUV-Univ.-Verlag, Wien 1999
- Leymann, Heinz: Mobbing, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1993
- Pardoe, Blaine L.: Karriere im Minenfeld, Campus, Frankfurt 1999
- Rubin, Harriet: Machiavelli für Frauen, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt 2000
- Rupprecht-Stroell, Birgit: Jetzt denke ich mal an mich, Trias, Stuttgart 1999
- Rupprecht-Stroell, Birgit: Job und Familie kinderleicht, Falken, Niedernhausen 2000
- Rupprecht-Stroell, Birgit/Kaminski, Marion: Fleißige Frauen arbeiten – kluge machen Karriere, Langen Müller, München 1997
- Vogel, H.-W.: Mobbing, Bastei Lübbe, Bergisch Gladbach 1998
- Webster, Carol E.: Die Angst vor Erfolg, Oesch Verlag, Zürich 1999
- Wolf, Kirsten: Karriere durch Networking, Falken, Niedernhausen 1999
- Zapf, Dieter/Groß, Claudia: »Ich kam mir vor wie ein getretener Hund ...«, aus: Wissenschaftsmagazin 1/2000 der Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt

Zapf, Dieter: Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung, aus: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1999) 43, Hogrefe-Verlag, Göttingen 1999

Mobbing: ÖTV, Bezirk Nordrhein-Westfalen I

Mobbing - wo andere leiden, hört der Spaß auf. Herausgeber: IG Metall. Vorstand, Frankfurt Oktober 1997

Literaturempfehlung

(siehe auch Literaturnachweis)

Alber-Klein, Dr. Cordelia/Hornberger, Regina: Bach-Blüten und neue Blütenessenzen für Frauen, Gräfe und Unzer 1986

Dewe, Bruce/Dewe, Joan: Frei von Streß, VAK Concept 1998

DGB: Mobbing und Konflikt am Arbeitsplatz, 1997

(zu beziehen über: DGB Bundesvorstand, Düsseldorf, Tel. 0211/4301347)

Enkelmann, Nikolaus B.: Charisma, mvg Verlag, Landsberg 1999

Harvey, Christine: Power Talk, Goldman 1996

Herker, Rolf: Die-90-Sekunden-Pause, Integral Verlag 1998

Moser, Günter: Körpersprache-Training, Falken

Plogstedt, Sybille/Degen. Barbara: Nein heißt nein! DGB-Ratgeber gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, Serie Piper Frauen

Rupprecht-Stroell, Birgit/Kaminiski, Marion: Top im Job, Verlag Gesundheit 1999

Schäffgen, Maria: Stress beiseite, Orlanda Verlag 1995

Kassetten-/CD-Empfehlung:

Bühring, Linde: »Sonnenblumen-Meditation« stärkt die innere Kraft und eröffnet neue Perspektiven

(zu beziehen über: Linde Bühring, Kolumbusstr. 34, 81543 München, Telefon 089/662466).

Enkelmann, Nikolaus B.: »Das Wunder der Atmung« und »Gesundheit kommt aus der Seele«

Stein, Arnd: »Stress abbauen«, »Ängste überwinden« und »Autogene Entspannung«

Anschriften

Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG)
Johannes-Brahms-Platz 1
20355 Hamburg
Tel.: 040/3491501

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
Angestelltensekretariat
Hans-Böckler-Str. 39
40476 Düsseldorf
Tel.: 0211/4301-345 und -347,
Fax: 0211/4301-538

Geschäftsstellen des
Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt (KDA) Info
über Bundesgeschäftsstelle
Blumenstr. 1
73087 Boll
Tel.: 07164/902100
Fax: 07164/902101

Mobbing-Telefon
(AOK, DAG, KDA, Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing
e.V.):
für Betroffene: 040/20230209
für arbeitsrechtliche Fragen: 040/34915573

ÖTV-, DAG-, AOK-, HBV-, KDA-Mobbing-Telefone in verschiedenen
Städten (siehe örtliches Telefonbuch). Informationen auch bei allen
Krankenkassen, nicht nur bei der eigenen, möglich.

Psycho-Soziales Management
(von Prof. Heinz Leymann)
Winterhuder Marktplatz 21
22299 Hamburg
(Beratung Arbeitspsychologie,- pädagogik und -medizin; Konflikt-
verarbeitung)

Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V.
Grüne Str. 14
33175 Bad Lippspringe

Mobbing an Schulen:
<http://mobbingzirkel.emp.paed.uni-muenchen.de>
www.kidsmobbing.de

Selbsthilfegruppen:

info zur Gründung einer Gruppe:
Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Selbsthilfegruppen e.V.
Friedrichstr. 28
35392 Gießen
Tel.: 0641/7022478

NAKOS
Albrecht-Achilles-Str. 65
10709 Berlin
(nur schriftliche Anfragen)
Tel.: 020/891- 4019
Fax: 030/893- 4014
Website: www.nakos.de



Birgit Rupprecht-Stroell, lebt als freie Autorin in München. Ihre Themenschwerpunkte sind Karriere, Psychologie und Gesundheit. Sie hat mehrere Frauenratgeber geschrieben, unter anderem zusammen mit Marion Kaminski »Fleißige Frauen arbeiten, kluge machen Karriere« (Wirtschaftsverlag Langen Müller/ Herbig 1997)

Wer gemobbt wird, hat scheinbar schlechte Karten. Vor allem Frauen werden oft zu Mobbing-Opfern, da sie in den unteren Schichten der beruflichen Hierarchie überproportional vertreten sind. Verzweiflung, Depressionen, die buchstäbliche private und berufliche Hölle und zum Schluss der Verlust des Arbeitsplatzes können die grausame Folge sein. Doch diese vermeintliche Hilflosigkeit muss nicht sein: Es gibt durchaus Möglichkeiten, sich wirkungsvoll gegen Mobbing zur Wehr zu setzen. Ob Mobbing von oben, von Kollegen oder auch von Untergebenen – die Autorin bietet erfolgversprechende Reaktionsmuster an. Es ist nicht einfach, aus einer solchen Schlacht als Siegerin hervorzugehen – aber es ist durchaus möglich.

Deshalb gilt für alle Frauen, die sich gemobbt fühlen: Raus aus der Opferrolle!

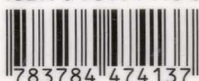


Birgit Rupprecht-Stroell, lebt als freie Autorin in München. Ihre Themenschwerpunkte sind Karriere, Psychologie und Gesundheit. Sie hat mehrere Frauenratgeber geschrieben, unter anderem zusammen mit Marion Kaminski »Fleißige Frauen arbeiten, kluge machen Karriere« (Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig 1997)

Wer gemobbt wird, hat scheinbar schlechte Karten. Vor allem Frauen werden oft zu Mobbing-Opfern, da sie in den unteren Schichten der beruflichen Hierarchie überproportional vertreten sind. Verzweiflung, Depressionen, die buchstäbliche private und berufliche Hölle und zum Schluss der Verlust des Arbeitsplatzes können die grausame Folge sein. Doch diese vermeintliche Hilflosigkeit muss nicht sein: Es gibt durchaus Möglichkeiten, sich wirkungsvoll gegen Mobbing zur Wehr zu setzen. Ob Mobbing von oben, von Kollegen oder auch von Untergebenen – die Autorin bietet erfolgversprechende Reaktionsmuster an. Es ist nicht einfach, aus einer solchen Schlacht als Siegerin hervorzugehen – aber es ist durchaus möglich.

**Deshalb gilt für alle Frauen, die sich gemobbt fühlen:
Raus aus der Opferrolle!**

ISBN 3-7844-7413-6



9 783784 474137