



Best of-
Edition

Eberhard G. Fehlau

Konflikte erfolgreich managen

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Checkliste: Mobbing

Waren Sie in den letzten sechs Monaten von einigen der folgenden Handlungen betroffen?	Ja	Nein
▪ Sie werden schlecht gemacht und in Ihren sozialen Kontakten behindert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Ihr Vorgesetzter schränkt Ihre Möglichkeiten ein, sich mitzuteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kollegen und/oder Mitarbeiter schränken Ihre Möglichkeiten ein, sich mitzuteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden ständig unterbrochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man schreit Sie an, schimpft laut mit Ihnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Ihre Arbeit wird ständig kritisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Ihr Privatleben wird ständig kritisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden durch anonyme oder belästigende Anrufe (Telefonterror) unter Druck gesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie erfahren abwertende Blicke und/oder Gesten mit negativem Inhalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man macht Andeutungen, ohne dass Sie direkt angesprochen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden systematisch isoliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man spricht nicht mit Ihnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man will von Ihnen nicht angesprochen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden an einem Arbeitsplatz eingesetzt, an dem Sie von Kollegen isoliert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Den Kollegen wird verboten, mit Ihnen zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden »wie Luft« behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Ihre Arbeitsaufgaben werden geändert, um Sie zu bestrafen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden ständig zu neuen Arbeitsaufgaben eingeteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Waren Sie in den letzten sechs Monaten von einigen der folgenden Handlungen betroffen?	Ja	Nein
▪ Sie erhalten Arbeitsaufgaben, die weit unter Ihrem Können und/oder Ihrer Qualifikation liegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie erhalten Arbeitsaufgaben, die Sie aufgrund fehlender Erfahrung und/oder Qualifikation weit überfordern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie bekommen sinnlose Arbeitsaufgaben zugewiesen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden für gesundheitsgefährdende Arbeitsaufgaben eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie bekommen keine Arbeitsaufgabe zugewiesen und sind während Ihrer Arbeit ohne Beschäftigung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden in Ihrem Ansehen herabgewürdigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man spricht hinter Ihrem Rücken schlecht über Sie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man verbreitet Gerüchte über Sie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man macht Sie vor anderen lächerlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man verdächtigt Sie, psychisch krank zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man imitiert Ihren Gang und/oder Ihre Stimme und/oder Ihre Gesten, um Sie lächerlich zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man greift Ihre Herkunft an und macht sich darüber lustig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man beurteilt Ihre Arbeit in falscher und/oder kränken-der Weise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man stellt Ihre Meinung infrage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man belästigt Sie in sexueller Weise und/oder macht sexuelle Anspielungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sie werden bedroht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Man droht Ihnen mit körperlicher Gewalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Jemand verursacht Ihnen Kosten, um Ihnen zu schaden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Jemand richtet an Ihrem Arbeitsplatz und/oder Zuhause Schaden an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollten Sie von einigen der aufgeführten Handlungen wenigstens einmal in der Woche und über ein halbes Jahr hinweg betroffen sein, dann ist mit großer Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass Sie es mit Mobbing zu tun haben.

Hat sich dieser Eindruck bestätigt, so nutzen Sie die Möglichkeiten unternehmensinterner und/oder -externer Hilfsangebote. Mit Sicherheit finden Sie professionelle Unterstützung bei einem Arzt, Psychologen oder auch Rechtsanwalt Ihres Vertrauens.

Ein schleichender Prozess

Mobbing kann sich über Monate oder Jahre hinziehen. Es handelt sich nicht um einen einmaligen Konflikt, sondern um einen längerfristigen Prozess. Dieser erfolgt zumeist in fünf Phasen:

1. Der Grund für das Phänomen Mobbing ist in der Regel ein nicht oder nur schlecht bearbeitetes Problem. Ein einfacher Konflikt entwickelt eine eigene Dynamik, wenn er nicht gelöst wird. Es kommt zu ersten, manchmal wechselnden Angriffen zwischen den Betroffenen. Ein Opfer kristallisiert sich heraus.
2. Die Angriffe konzentrieren sich auf eine Person, werden häufiger und intensiver. Psychoterror entsteht. Beim Opfer kommt es zu Kränkungen und damit zur Abnahme des Bewältigungsvermögens. Es wird immer mehr – auch für Dritte erkennbar – in seine Rolle verstrickt. Die Situation des Opfers wird zum »Fall« – und damit betriebsöffentlich.
3. Die Entwicklung eskaliert. Rechtsbrüche und Kränkungen nehmen zu. Beim Opfer entsteht Verzweiflung. Es sucht

ärztliche oder psychologische Hilfe. Depressionen und Aggressionen wechseln sich ab. Das Opfer fühlt sich nicht mehr akzeptiert und ausgeschlossen.

4. Der Weg zur Ausgrenzung ist beschränkt. Das Opfer wird so auffällig, dass sich der Arbeitgeber mit ihm beschäftigt. Während das Opfer verzweifelte Versuche zur Wiederaufrichtung seines Selbstwertgefühls unternimmt, wird die Meinung über seine Auffälligkeit festgeschrieben. Durch Abschieben, Kaltstellen oder Versetzung wird die Beendigung des Arbeitsverhältnisses vorbereitet.
5. Das Opfer verlässt das Unternehmen. In manchen Fällen erhält es eine Abfindung. Versuche, diese Erfahrungen in der Zeit danach zu bewältigen, bleiben zumeist ohne Erfolg. Nicht selten sind Arbeitslosigkeit und/oder das Auseinanderbrechen langjähriger Partnerschaften die Folge.

Lieber einen Konflikt als Mobbing

Wer einmal eine Mobbing-Erfahrung gemacht hat, erkennt schnell den Unterschied zu einem vergleichsweise fair ausgetragenen Konflikt. Folgende Gegenüberstellung macht dies deutlich:

	Konflikt	Mobbing
Thema	Es gibt einen klar zu benennenden Konfliktherd/ Streitpunkt.	Es fällt schwer, einen eindeutigen Konfliktherd/ Streitpunkt auszumachen.
Ursachen	Ein konkreter Anlass/ Grund lässt sich benennen.	Anlass/Grund bleiben »im Dunkeln«, können nur vermutet werden.

	Konflikt	Mobbing
Beteiligte	Die gegnerischen Parteien kennen sich.	»Aktivisten« und »Mitläufer« geben sich meist nicht zu erkennen, bilden eine »stille Allianz«.
Spielregeln	Bestehen und werden zumeist eingehalten	Werden ignoriert, ganz nach dem Motto »Alles ist erlaubt!«
Perspektiven	Lässt sich ein Konflikt beilegen, ist ein sachliches Arbeitsverhältnis durchaus möglich.	Mobbing ist erst beendet, wenn die Beteiligten sich nicht mehr begegnen (z. B. die Abteilung verlassen).

Konflikte eröffnen auch Chancen

In der Regel werden Konflikte in ihrer destruktiven Bedeutung gesehen. Doch es ist eine Tatsache, dass Differenzen und Meinungsverschiedenheiten durchaus auch Nutzen bringen. Nicht jeder Konflikt muss schädlich sein. Die folgenden Argumente begründen, warum von Konflikten auch wichtige Impulse und positive Entwicklungen ausgehen können:

- Konflikte weisen auf Probleme hin und helfen Missstände aufzudecken.
- Konflikte führen Klärungsprozesse herbei und brechen festgefahrene Strukturen auf.
- Konflikte schärfen das Problembewusstsein von Beteiligten und Betroffenen.