

BEISPIEL

Ein erfolgreicher, durch ständige Notdienste jedoch zeitlich stark beanspruchter Arzt möchte auch seinem Anspruch als engagierter Familienvater gerecht werden. Doch die beiden Rollen lassen sich kaum miteinander vereinbaren, es gelingt ihm nur in Ausnahmefällen.

Führungskräfte sind von solchen Rollenkonflikten sehr oft betroffen. Ihre eigenen Vorgesetzten treten ihnen meist mit ganz anderen Erwartungen gegenüber wie ihre Mitarbeiter. Diesen oft widersprüchlichen Interessen gleichermaßen nachkommen zu müssen, kann leicht zu einem Rollenkonflikt führen. Um sich nicht in den jeweiligen Anforderungen und Aufgaben zu verstricken, müssen Führungskräfte ihre eigenen Interessen deshalb immer wieder hinterfragen und neu bestimmen.

Kampf um Anerkennung und Ressourcen

Die Bedeutung einer Tätigkeit für das Unternehmen drückt sich nicht nur in der Bezahlung aus, sondern ebenso in den Entscheidungsspielräumen, Verantwortungsbereichen und Zukunftsperspektiven der jeweiligen Mitarbeiter sowie auch in ihrer Ausstattung mit Arbeitsmitteln. Wird die Verteilung materieller und personeller Ressourcen als ungerecht empfunden, kann dies zu Spannungen führen. Auch Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte werden genau registriert. Scheinen diese nicht gerechtfertigt, entstehen nicht selten Intrigen und Machtkämpfe.

Häufig resultiert ein solcher *Verteilungskonflikt* auch aus dem unterschiedlichen Ansehen, das einzelne Mitarbeiter in einer Abteilung genießen, oder aber dem besonderen Stellenwert, der einer Abteilung innerhalb des Unternehmens zukommt. Sind damit nicht nachvollziehbare Privilegien verbunden, schürt dies die allgemeine Unzufriedenheit und fördert das Konfliktpotenzial.

Schwierige zwischenmenschliche Beziehungen

Die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz werden auch dann schwierig, wenn Wertvorstellungen und Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern nicht zusammenpassen. Verschiedene Persönlichkeiten und ihre Eigenheiten – etwa schüchtern oder vorlaut zu sein – sind nicht selten Anlass für Auseinandersetzungen.

BEISPIEL

Ein neuer Mitarbeiter fängt seine Tätigkeit an. Schnell übernimmt er die Rolle eines Gesundheitsapostels. Er lässt keine Gelegenheit aus, auf mögliche Gesundheitsrisiken hinzuweisen. Als überzeugter Vegetarier meidet er die Kantine, als militanter Nichtraucher auch manchen Kollegen. Sein Auftreten hinterlässt Spuren. Viele Mitarbeiter fühlen sich angegriffen und kritisiert. Konflikte entstehen und die Suche nach einer Gegenstrategie beginnt.

Ob sich Mitarbeiter »riechen können« und »die Chemie stimmt«, hängt in hohem Maße von ihren Gemeinsamkeiten ab. Wo Eigeninteressen dominieren, sind die Arbeitsbeziehungen in aller Regel stark belastet.

Doch auch Beschäftigte, die eigentlich einer gewissen Rücksichtnahme bedürfen, laufen Gefahr, in den Sog von *Beziehungskonflikten* zu geraten. Betroffen sind vor allem Mitarbeiter in bestimmten Altersgruppen (z. B. Lehrlinge, Mitarbeiter über 50) oder mit gesundheitlichen Einschränkungen (z. B. Behinderte). Auch Alleinerziehende und Ausländer, Beschäftigte mit besonderem politischen Engagement (z. B. Betriebs-/Personalräte) sowie militante Raucher und Nichtraucher müssen damit rechnen, häufiger in Konflikte verwickelt zu werden. Wo immer bestimmte Mitarbeiter(gruppen) benachteiligt oder besser gestellt werden, kommt es rasch zu Beziehungskonflikten. Die Diskussion um eine angemessene Frauenförderung bietet hierfür zahlreiche Beispiele.

Ereignisse, die das Berufsleben verändern

Veränderungen von Alltagsroutinen können die Entwicklung von Konflikten begünstigen. Arbeitsgewohnheiten oder Verhaltensweisen ändern zu müssen, wird von den meisten Menschen als unangenehm empfunden. Ob sie von Entlassung oder Führungswechsel, Versetzung oder Vorruhestand bedroht oder betroffen sind – sie haben schwer daran zu knabbern und empfinden es als gravierenden Einschnitt in das Arbeitsleben.

Ohne angemessene Möglichkeiten einer Bewältigung können tiefgreifende Veränderungen der Arbeitsbedingungen in eine Lebenskrise münden. Dies trifft besonders dann zu, wenn die erforderlichen Anpassungsleistungen nicht klar definiert sind oder als unattraktiv empfunden werden. Konflikthafte Verhalten zählt

dann zu den oft verzweifelten und nur wenig erfolgreichen Versuchen, mit derartigen Umbruchphasen fertig zu werden.

BEISPIEL

Die Entscheidung ist gefallen – den Verlagslektor in Frankfurt trifft sie wie ein Donnerschlag: Der Umzug nach Berlin wird auch seinen Arbeitsplatz betreffen. Tagelang ist er damit beschäftigt sich auszumalen, was auf ihn zukommen wird: Wohnungssuche, Umzugsstress, eine »Spagatbeziehung« mit seiner Partnerin, der Verlust seines Freundeskreises, Einsamkeit ... Er hat das Gefühl, sein ganzes Leben wird auf den Kopf gestellt. Angst, Enttäuschung und Wut kommen auf.

Vom Konflikt zum Psychoterror

Werden Konflikte ganz gezielt eingesetzt, um Kollegen zu schaden, spricht man von Mobbing (engl.: »über jemanden herfallen«). Meist greift dann eine Gruppe von mehreren Mitarbeitern einen unliebsamen Arbeitskollegen auf unfaire Weise, aber zielgerichtet an. Wird ein solches Verhalten von Vorgesetzten initiiert oder stillschweigend akzeptiert, spricht man von Bos-ing. Ist es die Gruppe der Mitarbeiter, die sich gegen ihren Chef verschworen hat, nennt man dies Staffing.

Mobbing und Co. erfolgen in einer Grauzone zwischen erlaubten und verbotenen Handlungen: Das Opfer wird von seinem Umfeld ignoriert, vor anderen bloßgestellt oder verspottet, systematisch von Informationen abgeschnitten oder in seinen Leistungen negiert. Nicht zuletzt werden Gerüchte in Umlauf gebracht, um die Persönlichkeit des Opfers und seine Privatsphäre zu verletzen.

Doch Vorsicht: Eine inflationäre Begriffsverwendung in den Massenmedien hat dazu geführt, dass nahezu jedes soziale Problem am Arbeitsplatz mit Mobbing gleichgesetzt wird. Mobbing bezeichnet jedoch eine genau einzugrenzende Form des arbeitsplatzbezogenen Psychoterrors. Nach der Definition der Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. versteht man unter Mobbing am Arbeitsplatz eine konfliktbelastete Situation, bei der ein oder mehrere Mitarbeiter – unabhängig von Alter, Geschlecht, Position oder Tätigkeitsfeld – von einer oder mehreren anderen Personen

- systematisch,
- mindestens einmal in der Woche
- und mindestens während eines zusammenhängenden halben Jahres
- mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausschlusses aus dem gemeinsamen Tätigkeitsbereich
- direkt oder indirekt schikaniert wird.

Inhaltlich wird Mobbing über ein Spektrum von 45 verschiedenen Handlungen definiert, mit denen das Opfer konfrontiert wird. Die folgende Checkliste – orientiert am Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT) – soll Ihnen dabei helfen, festzustellen, ob Sie an Ihrem Arbeitsplatz von Mobbing betroffen sind.

Ausführliche Hinweise erhalten Sie im TaschenGuide »Mobbing«.