

Fallbeispiel:

Von Erna (53), Angestellte in einer kleinen Firma, wurde gefordert, in der Früh auf jeden Fall zum Chef ins Büro zu kommen und ihm einen guten Morgen zu wünschen. Wenn sie sich zufällig vorher in einem anderen Raum begegneten, wurde ihr Grüßen ignoriert und sie hatte trotzdem ins Büro zu kommen, obwohl das relativ weit entfernt lag und sie eine leichte Gehbehinderung hatte. Zusätzlich gab es einige andere Regeln, die weniger von Sinnhaftigkeit, sondern von reiner Willkür bestimmt waren, zum Beispiel eine für sie ergonomisch belastende Anbringung des Monitors, das Verbot das Telefon in ihrem Raum abzuheben, sie musste beim Läuten extra in einer danebenliegenden Raum laufen etc. Vernünftigen Argumenten war der Chef in keinster Weise zugetan. Sein Credo lautete: "Ich bin hier der Chef und egal was ich sage wird getan!" So wurden oft bewusst unsinnige Anweisungen gegeben, nur um dieses Credo zu unterstreichen. Anfangs ließ es sich die Frau noch gefallen, weil sie den Job behalten wollte und kam mit dem Chef leidlich aus. Kleine Versuche die Dinge anders zu machen, endeten allerdings sofort in Schreiorgien und massiven Beschimpfungen. Erst als die Arbeit ihr nicht nur zur psychischen sondern auch zur physischen Belastung wurde, begann sie, sich massiver zu wehren, schaltete sogar das Arbeitsinspektorat ein, ohne Erfolg. Im Gegenteil, einen Gutteil ihrer Arbeitszeit musste sie sich Beschimpfungen anhören, für die sie täglich mehrmals extra ins Chefzimmer zitiert wurde. Auf ihren Hinweis, wenn er mit ihrer Arbeit nicht zufrieden sei, möge er sie kündigen oder zumindest einer einvernehmlichen Kündigung zustimmen (sie wäre bei Selbstkündigung den ersten Monat sonst ohne finanzielle Mittel dagestanden), was für ihn kein Problem gewesen wäre, da sich noch kein Abfertigungsanspruch gebildet hatte, bekam sie nur zu hören, dass er nicht daran denke sie gehen zu lassen, wenn, dann möge sie selber diesen Schritt tun. Da ihr ein unmittelbares Gehen finanziell nicht möglich war, versuchte sie noch eine Zeitlang sich anzupassen, was ihr primär auch gelang – die Beziehung blieb schwierig, beruhigte sich aber zunächst von seiner Seite. Sie selber, die diese Situation als sehr aufreibend und vor allem auch als physisch belastend empfand, war zunächst trotzdem froh, dass durch das Aufhören der Schreiereien und Beschimpfungen der psychische Druck etwas gelockert wurde, bezeichnete diese Zeit aber auch als Ruhe vor dem Sturm, ständig in ängstlicher Erwartung, was plötzlich Unberechenbares über sie hereinbrechen würde. Und sie hatte Recht. Kaum hatte sich die Situation etwas entspannt, begann eine neue Welle von Machtdemonstrationen, sinnlosester Wünsche, z.B. einen langwierigen Kopierauftrag zu geben und die Blätter dann vor ihren Augen zu zerreißen, eine Datenerfassung

anzuordnen und die Datei dann demonstrativ zu löschen etc. An diesem Punkt reichte es der Klientin dann allerdings endgültig, sie ging in den Krankenstand und reichte von dort aus die Kündigung ein. Da sie auf mein Anraten ein Tagebuch über die Vorkommnisse geführt hatte, gelang es ihr dann auch beim Arbeitsmarktservice zu belegen, dass ihre Selbstkündigung zu Recht erfolgt war, da niemandem solche Bedingungen zugemutet werden können und sie konnte eine Sperre des Arbeitslosengeldes im ersten Monat verhindern.

Fallbeispiel:

Monika(43) wurden die Aufgaben einer Stellvertreterin des Vorgesetzten zugewiesen, die recht weit reichende Kompetenzen beinhalteten. Der Vorgesetzte weigerte sich allerdings, diese Vertretungsfunktion öffentlich zu machen, sodass aus Sicht der Kollegen ihre Stellung mit der der anderen auf einer Ebene lag. Auf der anderen Seite musste sie unangenehme Aufgaben zu Lasten der anderen Mitarbeiter wahrnehmen – Aufträge vergeben, zur Eile antrieben, Arbeitsgruppen zusammenstellen, Bewertungen vornehmen etc. Nachdem den Kollegen nicht vermittelt worden war, dass diese Dinge zu ihrem Aufgabenbereich gehören, war schon bald die Rede davon, dass sie sich Dinge herausnehme, die ihr nicht zustünden, dass sie glaube etwas Besseres zu sein, etc. Das Klima verschlechterte sich gewaltig, in der Abteilung kam das Gefühl auf, es der eingebildeten Kollegin zeigen zu müssen, sie auf ihren Platz zu verweisen. Erklärungen ihrerseits fruchteten nicht, es wurde ihr nicht geglaubt, da sich der Vorgesetzte weigerte, öffentlich Stellung zu nehmen. Als sie dann einen Teil der Aufgaben verweigerte, mit dem Hinweis für ihren Chef, dass sie diese erst dann wieder übernehmen würde, wenn er öffentlich ihre Position bestätigt hätte, begannen von seiner Seite ebenfalls Attacken, da sie sich seinen Befehlen widersetzte, das heißt nach einigen Monaten musste sie mit Psychoterror von allen Seiten leben. Erst durch die Beratung fand sie dann den Mut, sich an eine höher liegende Hierarchieebene zu wenden und ihr Dilemma vorzutragen. Zu ihrem Glück wurde ihr Problem verstanden, ihr Vorgesetzter auf Grund schon längerfristiger Planung in eine andere Position versetzt und mit ihrem neuen Vorgesetzten von Beginn an eine klare Aufgabenstellung, die eben auch die Vertretungsfunktion beinhaltete festgelegt und auch öffentlich gemacht. Das Klima mit den Kollegen ließ sich zwar nicht mehr auf den früheren freundschaftlichen Level bringen, durch ihre offizielle

Funktion wurde sie aber soweit wieder anerkannt, dass sie ihre Arbeit ohne größere Probleme erledigen konnte.

Fallbeispiel:

Walter(43) arbeitet seit 13 Jahren mit einem etwas über ihm stehenden älteren Kollegen zusammen. Ein neuer Vorgesetzter der beiden beginnt den Jüngeren mit zusätzlichen Aufgaben zu betrauen, die zur vollsten Zufriedenheit erledigt werden. Eine kleine Gehaltserhöhung und weitere zusätzliche Aufgaben sind der Lohn, während der ältere Kollege weiter in seinem alten Tätigkeitsbereich bleibt. Mit zunehmender Aufgabenfülle beginnt sich das Klima zwischen den Kollegen zu verschlechtern, dem Älteren kann man nichts mehr recht machen, im Lauf der Zeit beginnt er jede noch so kleinste Verfehlung beim Chef zu melden. Zusätzlich bricht er jegliche Kommunikation ab und verweigert wichtige Informationen, deren Fehlen den Jüngeren bei seinen Aufgaben in Verzug kommen lassen. Als er den Kollegen darauf zur Rede stellt und auch nach dem Grund für sein verändertes Verhalten fragt, eskaliert das Gespräch zu einem lautstarken Streit, in dem der Ältere eine lange Liste von Vorwürfen und Anschuldigungen darlegt. So wirft er ihm vor, sich beim neuen Vorgesetzten Liebling zu machen, um seine Position einnehmen zu können, sodass er gekündigt werden würde, weil er ja überflüssig sei. Der beschuldigte Kollege ist völlig überrascht, hat er doch nie an diese Möglichkeit gedacht, da er eine völlig andere Position im Unternehmen anstrebte. Der Versuch, das zu erklären, scheitert jedoch, da der andere für sich zu viele Anzeichen sieht, mit seiner Annahme richtig zu liegen, worauf sich das Mobbing noch verschärft, indem auch andere Abteilungen über die angebliche Unfähigkeit informiert werden. Der unmittelbar Vorgesetzte ist trotz Aufforderung allerdings nicht bereit, in die Situation einzugreifen, sein Ratschlag beschränkt sich darauf, dass die beiden doch in Ruhe miteinander reden sollten. Nach einem Jahr sieht der Jüngere keine Möglichkeit mehr, in Ruhe seine Arbeit erledigen zu können und lässt sich in eine andere, ihm weniger gelegene Position versetzen, um der Situation zu entkommen. Nachdem ihm diese jedoch nicht die gewünschte Arbeitszufriedenheit gewährleisten kann und er als Folge des Mobbing auch keine Chancen mehr sieht, seine ursprünglich angestrebte Position zu bekommen, kündigt er nach einem weiteren Jahr um in eine andere Firma zu wechseln

Fallbeispiel:

Die Abteilung einer Mitarbeiterin, die von ihrem Arbeitsstil sehr langsam war, deren Stil aber unter dem alten Firmeninhaber akzeptiert wurde, geriet nach einer Firmenneuübernahme unter Druck, da plötzlich mehr Tempo, auch um den Preis von weniger Kundenfreundlichkeit gefragt war. Eine andere Kollegin, Eva(51), konnte sich auf die Situation besser einstellen, was von der langsamen Mitarbeiterin sehr argwöhnisch gesehen wurde. In Gesprächen versuchte sie die andere zu überzeugen, dass sie sich dieses neue Tempo doch nicht gefallen lassen sollte, sie sollten gemeinsam im alten Stil weitermachen. Eva lehnte dieses Ansinnen ab, da sie einerseits um ihren Arbeitsplatz fürchtete, andererseits für sich auch Vorteile an der neuen Situation erkennen konnte, so waren viele Abläufe plötzlich unbürokratischer geworden. Die unter Druck geratene Kollegin begann daraufhin, die Kollegin vor anderen herunter zu machen und ihre Arbeitsleistung zu kritisieren. Sie verbreitete das Gerücht, dass die Arbeit nur noch im Husch-Pfusch-Verfahren gemacht wurde und dass deshalb sehr viele Fehler und vor allem ein negativer Ton gegenüber Kunden die Folge wären. Für sich selber hob sie stets ihrer Genauigkeit und Zuvorkommendheit hervor, ständig betonend, dass qualitativ hochwertige Arbeit eben ihre Zeit bräuchte und dass sie gar nicht daran denke, Änderungen die sie nicht für gut hielt, durchzuführen. Die schlechten Leistungen der Abteilung seien einzig und allein auf den neuen Stil der Kollegin zurückzuführen. Der Versuch, sich in ihrem So-Sein zu behaupten, die Arbeit gemäß ihrem Stil weiterzuführen, scheiterte jedoch und sie wurde gekündigt, nachdem die Firmenleitung keine Effizienzsteigerung feststellen konnte.

Fallbeispiele:

- 1. Die zunehmende Automatisierung in einem Handwerksbetrieb führt zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern. Zwar geht alles viel schneller, aber ihr eigentliches handwerkliches Können ist nicht mehr so wichtig. Viele der Arbeiten können jetzt auch von angelegerten Kräften erledigt werden. Sie fühlen sich in ihrem eigenen Können nicht mehr gebraucht, einige erleben eine rein automatisierte Tätigkeit als sinnlos, nur geeignet um den Lebensunterhalt zu verdienen, aber ihre Identifikation mit der Arbeit ist verloren gegangen. Die Spannungen zwischen Kollegen steigen. Früher gab es den kollegialen Wettbewerb um Anerkennung, wer der Geschickteste oder Schnellste war, das erübrigt sich durch die Maschinen, die zum Teil sogar von jungen unerfahrenen Mitarbeitern besser verstanden werden, da manche Ältere damit nicht mehr so zu*

Recht kommen. Es beginnt ein Kampf auf unterschiedlichsten Ebenen, indem jeder versucht, seinen eigenen Wert möglichst hervor zu streichen, der von Jürgen(51), als sehr belastend erlebt wird und der versucht sich der Dynamik zu entziehen. Für die anderen wird er ein geeignetes Opfer, ihre Frustrationen an ihm abzureagieren.

- 2. Eine langjährige Chefsekretärin bekommt nach langem Jammern über ihre Überlastung eine weitere Mitarbeiterin zugeteilt. Maria (35) ist engagiert und ehrgeizig und versucht neue Aufgabenbereiche zu bekommen. Für die Chefsekretärin stellt sich dies allerdings nicht als Entlastung dar, sondern durch die von der Neuen übernommenen Aufgaben sieht sie ein Schwinden ihrer Machtfülle. Plötzlich ist nicht mehr sie diejenige, die allein Einfluss auf ihren Vorgesetzten hat, sie ist nicht mehr die Einzige die um Rat gefragt wird. Es geht dabei nicht um Angst um ihren Arbeitsplatz, der ist ihr auf Grund ihres Dienstvertrages sicher, sondern um das Gefühl, ihre Arbeit nicht mehr so ausüben zu können, wie sie es für richtig hält, da sie eben nicht mehr alle Aufgabengebiete über hat. Als Reaktion darauf beginnt sie der Kollegin die Arbeit in jeder erdenklichen Weise zu erschweren, durch Sabotage Stunden mühevoller Arbeit zunichte zu machen, bis die Kollegin entnervt das Handtuch wirft.*

Fallbeispiele:

- 1. Vera(37), eine allein erziehende Mutter dreier Kinder, wird von einer Kollegin immer wieder in ihren Leistungen kritisiert und ihre Person vor anderen Kollegen abgewertet. Es wird das Gerücht verbreitet, dass sie es sich auf Grund einer Liaison mit dem Vorgesetzten von ihren Arbeitszeiten her gerichtet hätte und dass Frauen mit kleinen Kindern ständig bevorzugt würden. Darüber hinaus gibt es Gemunkel, wie sie es sich als Alleinerzieherin leisten könne, in einem eigenen Haus mit Garten zu leben, da müsse ja etwas faul daran sein. Bei der Kollegin, von der sie in dieser Art behandelt wurde, handelte es sich um eine etwas ältere Mitarbeiterin, die ungewollt kinderlos geblieben war und deren Beziehung an dieser Tatsache gescheitert war. Ihre Verbitterung darüber versuchte sie nun zu kompensieren, indem sie sich einerseits ständig abfällig über Kinder äußerte und betonte wie froh sie nachträglich sei, dass ihr das erspart geblieben war, andererseits versuchte, Vera als schlechte Mutter darzustellen, die sich zuwenig Zeit für die Kinder nimmt. Etwas, das für die Klientin besonders schmerzlich war, da sie häufig mit einem schlechten Gewissen kämpfte, in der Ambivalenz gefangen, nicht für ihre*

Arbeit und ihre Kinder gleichermaßen da sein zu können. Für diese Frau war es sehr wichtig, zu verstehen, warum sie von der Kollegin in dieser Art und Weise angegriffen wurde. Zwar kannte sie ihre Geschichte, konnte rein intellektuell verstehen, was da passierte, aber emotional fühlte sie sich immer tief getroffen, schuldig und zugleich wehrlos, weil es in ihr einen Teil gab, der annahm, dass das Geschehen doch berechtigt war. Entlastung brachte für sie dann die Erzählung einer Kollegin, die berichtete, dass vor ihrer Zeit einer anderen jungen Mutter genau das gleiche widerfahren war, diese verlor nach einigen Monaten jedoch die Nerven und beendete das Dienstverhältnis von heute auf morgen. Durch dieses Wissen gelang es ihr, sich nicht mehr von schlechtem Gewissen und Selbstzweifeln quälen zu lassen und sich in weiterer Folge zur Wehr zu setzen, worauf die Kollegin ihre Attacken zwar nicht einstellte, sie aber doch auf ein erträgliches Maß reduzierte.

- 2. Markus, ein 38jähriger Bauingenieur wird von einem ehemaligen Studienkollegen in seine Abteilung geholt. Auf Grund der freundschaftlichen Beziehungen ist das Klima zwischen Vorgesetztem und Untergebenen herzlicher als das der anderen Kollegen mit ihrem Chef. Vergünstigungen werden leichter gewährt, der Klient muss den Dienstweg über die Sekretärin nicht einhalten, die Tür des Freundes steht für ihn immer offen. Dies schürt den Unmut einiger Kollegen, die das Gefühl haben, länger dabei zu sein und trotzdem schlechter behandelt zu werden. Die Abteilung verfasst einen Brief an den Vorgesetzten, in dem Gleichbehandlung eingefordert wird. Der Vorgesetzte verneint die Ungleichbehandlung, gibt ihnen nur zu bedenken, dass es ja eine bekannte Tatsache sei, dass der Kollege ein Freund wäre, und dass es deshalb nur natürlich wäre, wenn der persönliche Umgang ein etwas anderer wäre, dass aber in Dingen die Arbeit betreffend alle gleich gestellt wären. Nachdem sich die Situation für das Team nicht in einer für sie erwarteten Weise ändert, beginnt heftiges Mobbing gegen den bevorzugten Kollegen. Es wird ihm ganz klar gesagt, dass für ihn kein Platz vorhanden sei, da man sich die ungleiche Behandlung nicht länger gefallen lassen wolle. Nachdem monatelang jeglicher Kontakt mit ihm vermieden wird, man sich ständig vor ihm über ihn lustig macht und ein Gespräch, was sich die anderen von ihm erwarten würden scheitert, lässt er sich in einer andere Abteilung versetzen.*

Fallbeispiele:

- 1. In eine sehr sportbegeisterte Abteilung kommt Christoph (39), ein neuer Mitarbeiter, der sich für dieses Thema nicht erwärmen kann, da seine Interessen vor allem im musischen Bereich liegen, beziehungsweise er seine Freizeit lieber mit seiner Familie verbringt. So kann er bei den privaten Gesprächen zwischen den Kollegen, die sich fast ausschließlich um sportliche Ereignisse drehen, nicht mitreden und gibt auch zu verstehen, dass ihn weder die neuesten Fußballergebnisse noch Wintersportarten noch sonst irgendein Thema aus diesem Bereich interessiert. Für ihn ist speziell passiver Sport ein Gräuel, sodass er auch Aufforderungen, gemeinsam zu einem Match zu gehen beziehungsweise sich eine Sportübertragung im Wirtshaus anzusehen, dankend ablehnt. Dadurch gerät er rasch in eine Außenseiterrolle und wird nach und nach zum Opfer böser Späße, man macht sich über seine Männlichkeit lustig, man fragt ihn provozierend nach seiner Meinung zu diversen Sportveranstaltungen, er wird ob seines musischen Interesses als Softie tituliert, in der Firma kursieren boshafte Karikaturen. Als ein Kollege zu einer anderen Firma wechselt und stattdessen ein neuer aufgenommen wird, erfährt dieser einen betont herzlichen Einstand und wird sofort über den ausgegrenzten Kollegen informiert. Interventionen bleiben fruchtlos sodass der Mann nach zwei Jahren von sich aus kündigt.*
- 2. Anneliese(34) die sich nach längerem Zögern öffentlich zu ihrer gleichgeschlechtlichen Partnerin bekennt, erntet in ihrem beruflichen Umfeld blankes Unverständnis. Eine mit ihr im Zimmer sitzende Kollegin versucht ihr monatelang ins Gewissen zu reden, spricht zuerst von heilbarer Krankheit, dann von den Auswirkungen auf Firma, Staat und Gesellschaft und schließlich davon, dass es ihr unangenehm sei, mit ihr allein in einem Raum zu sein. Als die „Bekehrungsversuche“ keine Wirkung zeigen, beginnt heftiges Mobbing, das sich vor allem durch zahlreiche Verleumdungen und gestreute Gerüchte bemerkbar macht. So wird von ihr behauptet, die Kollegin sei eine Gefahr für die Firma, wenn sich die Wahrheit herausstellen würde, würden zahlreiche Kunden verloren gehen. Es gipfelt darin, dass tatsächlich Kunden anonyme verleumderische Informationen über die sexuelle Orientierung der Frau erhalten, was tatsächlich für zwei von ihnen ein Grund ist, die Firmenbeziehungen abubrechen. Des weiteren finden sich plötzlich im Internet auf einschlägigen Seiten Inserate mit der Telefonnummer der Betroffenen. Obwohl die Vorgesetzte hinter ihr steht, sieht sie keine Handhabe zum Eingreifen, da die Aktionen*

der Zimmerkollegin nicht beweisbar sind, die Unruhe in der Firma aber für alle deutlich spürbar ist. Sie schlägt ihr daher einen Wechsel an einen anderen Standort vor, den sie nach einer ausgedehnten Bedenkzeit auch annimmt.

Fallbeispiele:

- 1. In eine sehr sportbegeisterte Abteilung kommt Christoph (39), ein neuer Mitarbeiter, der sich für dieses Thema nicht erwärmen kann, da seine Interessen vor allem im musischen Bereich liegen, beziehungsweise er seine Freizeit lieber mit seiner Familie verbringt. So kann er bei den privaten Gesprächen zwischen den Kollegen, die sich fast ausschließlich um sportliche Ereignisse drehen, nicht mitreden und gibt auch zu verstehen, dass ihn weder die neuesten Fußballergebnisse noch Wintersportarten noch sonst irgendein Thema aus diesem Bereich interessiert. Für ihn ist speziell passiver Sport ein Gräuvel, sodass er auch Aufforderungen, gemeinsam zu einem Match zu gehen beziehungsweise sich eine Sportübertragung im Wirtshaus anzusehen, dankend ablehnt. Dadurch gerät er rasch in eine Außenseiterrolle und wird nach und nach zum Opfer böser Späße, man macht sich über seine Männlichkeit lustig, man fragt ihn provozierend nach seiner Meinung zu diversen Sportveranstaltungen, er wird ob seines musischen Interesses als Softie tituliert, in der Firma kursieren boshafte Karikaturen. Als ein Kollege zu einer anderen Firma wechselt und stattdessen ein neuer aufgenommen wird, erfährt dieser einen betont herzlichen Einstand und wird sofort über den ausgegrenzten Kollegen informiert. Interventionen bleiben fruchtlos sodass der Mann nach zwei Jahren von sich aus kündigt.*
- 2. Anneliese(34) die sich nach längerem Zögern öffentlich zu ihrer gleichgeschlechtlichen Partnerin bekennt, erntet in ihrem beruflichen Umfeld blankes Unverständnis. Eine mit ihr im Zimmer sitzende Kollegin versucht ihr monatelang ins Gewissen zu reden, spricht zuerst von heilbarer Krankheit, dann von den Auswirkungen auf Firma, Staat und Gesellschaft und schließlich davon, dass es ihr unangenehm sei, mit ihr allein in einem Raum zu sein. Als die „Bekehrungsversuche“ keine Wirkung zeigen, beginnt heftiges Mobbing, das sich vor allem durch zahlreiche Verleumdungen und gestreute Gerüchte bemerkbar macht. So wird von ihr behauptet, die Kollegin sei eine Gefahr für die Firma, wenn sich die Wahrheit herausstellen würde, würden zahlreiche Kunden verloren gehen. Es gipfelt darin, dass tatsächlich Kunden anonyme verleumderische Informationen über die sexuelle Orientierung der Frau erhalten, was tatsächlich für zwei von ihnen ein Grund ist, die*

Firmenbeziehungen abubrechen. Des weiteren finden sich plötzlich im Internet auf einschlägigen Seiten Inserate mit der Telefonnummer der Betroffenen. Obwohl die Vorgesetzte hinter ihr steht, sieht sie keine Handhabe zum Eingreifen, da die Aktionen der Zimmerkollegin nicht beweisbar sind, die Unruhe in der Firma aber für alle deutlich spürbar ist. Sie schlägt ihr daher einen Wechsel an einen anderen Standort vor, den sie nach einer ausgedehnten Bedenkzeit auch annimmt.

Fallbeispiel:

Erna (52), Sachbearbeiterin in einer Versicherung konnte sich am besten gegen ihren Vorgesetzten zu Wehr setzen, wenn sie sich ihm an seinem Schreibtisch gegenüber setzte und ihn mit verschränkten Armen auf seinem Tisch liegend, quasi in die Ecke drängte, indem sie immer weiter in seine Richtung rückte. Dies war die einzige Art, ihn in die Defensive zu drängen, sodass er von seinen Schrei- und Schimpforgien abließ.