

potenzial wider. Ein ständiger Wechsel der Kollegen erschwert den Aufbau vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen und führt überdies zu Spannungen. Grundlos werden Mitarbeiter – wenn sie sich wohlfühlen – ihren Arbeitsplatz nicht gegen einen anderen eintauschen.

Dauerhafte Über- oder Unterforderung

Angesichts eines verschärften Wettbewerbs mit hohem Erfolgs- und Zeitdruck kommt es in zahlreichen Tätigkeitsbereichen zu einer enormen Arbeitsverdichtung. Infolge permanenten Stresses fühlen sich viele Mitarbeiter „ausgebrannt“ (engl.: burn-out) – die Belegschaft zeigt Symptome einer kollektiven Erschöpfung. Andernorts sorgt eine Arbeitsentzerrung für problematische Reaktionen vergleichbarer Art. Fehlende Herausforderungen und eine ständige Unterforderung sorgen für ein allgegenwärtiges Gefühl der Langeweile (engl.: bore-out). Eine ständige Über- oder Unterforderung führt bei den Beschäftigten zu Unmut, senkt die Frustrationstoleranz und erhöht die Bereitschaft, auch auf geringste Probleme unangemessen emotional zu reagieren.

„Dienst nach Vorschrift“ und „Innere Kündigung“

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

Angst vor Veränderungen

Wenn Kollegen sich eher als Konkurrenten wahrnehmen und Vorgesetzte für die Probleme ihrer Mitarbeiter kein Verständnis zeigen, dann wird das Betriebsklima von Angst und Verunsicherung bestimmt. Dies gilt besonders unter dem Druck notwendiger Veränderungen. In einem Umfeld, in dem Abwehrverhalten und Schuldzuweisungen die Arbeitsbeziehungen prägen, scheuen sich Mitarbeiter, bei Neuerungen Fehler zu machen oder sich auf andere Weise zu blamieren. Neue Herausforderungen werden deshalb schnell als Bestrafung empfunden – und die Verantwortlichen mit allen, selbst unfairen Mitteln bekämpft.

Kommunikations- und Orientierungslosigkeit

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

Vorgesetzte mit Führungsschwäche

Führungsschwache Vorgesetzte vermitteln den Eindruck, dass sie ihrer Aufgabe nicht gewachsen und mit ihrer Verantwortung überfordert sind. Das Büro verlassen sie nur in Ausnahmefällen – sie scheuen den Kontakt zu ihren Mitarbeitern. Notwendige Entscheidungen treffen sie spontan oder zu spät. Konflikte werden bagatellisiert und eher ausgesessen als ange-

gangen. Intrigen und Schikanen im eigenen Zuständigkeitsbereich weisen sie weit von sich.

Cliquenbildung und Machtspiele

Wenn notwendige Informationen nicht allen Beschäftigten zugänglich sind, sondern nur zwischen Kollegen gegenseitigen Vertrauens zirkulieren, gewinnen einzelne Mitarbeiter den Eindruck, ausgeschlossen zu sein. Es wird mehr gegeneinander gearbeitet als miteinander. Der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern geht verloren – es bilden sich Cliquen und Seilschaften. Um voranzukommen, werden die Ellenbogen eingesetzt. Profilierungsversuche und Machtspiele sind an der Tagesordnung.

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



1.3 Psychoterror hat viele Gesichter

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