

> Mobbing

„Mobbing? Das ist bei uns kein Thema!“



Ein Beitrag von unserem CAP-Member: Sylvia Gennermann
Dipl. Prozessorientierte Psychologin
Begleitung im Wandel - Berlin

Wenn Sie als Führungskraft eine solche Aussage treffen, verleihen Sie damit Ihrer Überzeugung Ausdruck, dass sich in Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen die Formen der Kommunikation im „Grünen Bereich“ bewegen. Vielleicht herrscht in Ihrem Zuständigkeitsbereich eine besonders angenehme Arbeitsatmosphäre. Möglicherweise sind Sie selbst zu Recht stolz auf Ihren persönlichen Beitrag zu einem guten kollegialen Miteinander. Doch sind Sie dadurch vor Mobbing gefeit?

Immer wieder sind Führungskräfte überrascht davon, wie schnell sich unter veränderten Rahmenbedingungen das Klima in einer Abteilung oder einer ganzen Firma ändern kann und wie nette KollegInnen plötzlich zu „Monstern“ mutieren. Auslöser so eines „Wetterwechsels“ können zum einen betriebsinterner Natur sein – wie Konflikte zwischen Einzelnen oder Abteilungen, die

beispielsweise durch Unklarheiten oder Fehler in der Arbeitsorganisation entstehen.

Nicht selten basieren Differenzen im Unternehmen auch auf externe Einflüssen. Wächst durch eine angespannte Marktlage der Druck auf das Unternehmen, muss rationalisiert und umstrukturiert werden und fällt hier und da das Wort „Stellenabbau“, ziehen auch ansonsten integere KollegInnen schon mal vorsorglich die Samthandschuhe aus. In solch einem Klima können Konflikte, die unter „normalen“ Bedingungen unkompliziert gelöst worden wären, zu Mobbing eskalieren.

Jedem Mobbing geht ein ungelöster Konflikt voraus

Dessen ursprüngliche Ursachen geraten im Verlauf so eines Prozesses meist bei den Beteiligten schnell in Vergessenheit. Wohl Ihnen, wenn Sie in Zeiten wie diesen nicht nur auf ein nettes Miteinander gesetzt haben, sondern auf eine intakte Unternehmenskultur bauen können. Denn Opfer von Mobbingattacken können nicht nur Ihre MitarbeiterInnen werden, sondern auch Sie! Grundlegende Kenntnisse über die Entstehung von Mobbing, Möglichkeiten der Prävention und Intervention sowie Bewusstheit über Ihre Rolle in konflikthafter Prozessen sollten daher wichtiger Teil Ihres Management-Know-Hows sein.

Nur wenn Sie in Ihrem Unternehmen aufklärend tätig sind, Ihre KollegInnen und MitarbeiterInnen sensibilisieren und damit **Mobbing zum Thema machen**, können Sie die Fürsorgepflicht für Ihre MitarbeiterInnen erfüllen und damit letztlich auch sich selbst schützen.

Was ist Mobbing?

Das Verb „to mob“ bedeutet im Englischen „über jemanden lärmend herfallen“, jemanden angreifen oder attackieren. „To mob somebody“ kann folglich übersetzt werden mit: jemanden von seinem Arbeitsplatz wegekeln, solange angreifen, bis die betreffende Person zermürbt „freiwillig“ geht oder gekündigt werden kann.

In den Untersuchungen des deutschen Arbeitspsychologen **Heinz Leymann** in

Schweden gewann das Wort „Mobbing“ die Bedeutung, die es heute hat. Die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress hat zusammen mit Leymann folgende *aktuelle Definition* entwickelt, die heute im wesentlichen verwendet wird. Sie lautet: **„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter KollegInnen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel u./o. Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfunden.“** (Leymann 1995, S. 18)

Die Autorin dieses Beitrages ist Prozessorientierte Psychologin. Sie arbeitet bundesweit seit 12 Jahren als Kommunikationstrainerin und seit sechs Jahren als Beraterin, Coach und Therapeutin und Mobbingberaterin in eigener Praxis in Berlin.

Ab Januar 2004 bietet Sylvia Gennermann in Berlin eine Prozessorientierte Coaching-Jahresgruppe sowie eine Jahresgruppe für Mobbingbetroffene an.

Sie übernimmt darüber hinaus die Moderation von Prozessen und Konflikten im Unternehmen.

**Nähere Informationen erhalten Sie unter: www.pop-gennermann.de
Telefon: 030 – 685 85 84**

Wichtig für das Verständnis einer Mobbingdynamik sind demnach mehrere Faktoren. Da der Begriff „Mobbing“ heute in der Alltagssprache nahezu inflationär für alle möglichen Streitereien verwandt wird, gilt es zunächst festzuhalten, dass er sich im korrekten Gebrauch ausschließlich auf **Konflikte am Arbeitsplatz** bezieht.

Mobbing ist immer ein **Prozess**, nie nur ein einzelner Vorfall, so schikanös dieser auch sein mag. Die angegriffene Person gerät *durch diesen Prozess* in eine **unterlegene Position**.

Wie entsteht

Mobbing?

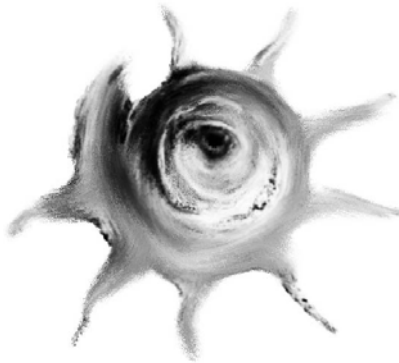
Das *prozesshafte* Geschehen in einem Feld organisiert sich – dem Konflikthalt entsprechend – ähnlich wie ein magnetisches Feld. Hält man einen Magneten unter ein Blatt Papier und streut Eisenspäne auf dessen Oberfläche, organisiert das magnetische Feld die Späne in einer gewissen Ordnung. Ein entstehender Konflikt wirkt auf uns Menschen wie der oben beschriebene Magnet: er polarisiert die Gruppe und konstellierte damit auch die *Rollen*. Wird der Konflikt hier nicht gelöst, nimmt er destruktive Wege und sucht nach Ventilen. Die Gruppe spürt die entstandene Spannung und sucht ihrerseits nach Ent-Spannung. Nicht selten erhofft sie sich diese durch die *Ausgrenzung* derer, die im bestehenden Konflikt divergente Auffassungen vertreten haben oder in anderer Form vom Konsens der Gruppe abgewichen sind.

In der dadurch entstandenen „giftigen“ Atmosphäre wird nun das möglich, was bisher undenkbar erschien: die absichtliche und eklatante Verletzung persönlicher Grenzen. In diesem Klima wird „Angriff“ gelegentlich zur „besten Verteidigung“ und ist oftmals auch ein verzweifelter Versuch, nicht selbst „dran“ zu sein.

Im schlimmsten Fall sieht sich das Opfer in der Position „Allein gegen Alle“. Es wird mehr oder weniger *systematisch* schikaniert und so immer mehr in die Enge getrieben – mit dem *Ziel, dass es diesen Arbeitsplatz verlässt*.

Wer mobbt wen?

Im Gegensatz zu weitverbreiteten „Mobbing-Mythen“ trifft ein solches Geschehen keineswegs nur „Schwache“ oder Leute, die sowieso schon immer „irgendwie komisch“ waren. Wie an Hand der „Entstehungsgeschichte“ soeben beschrieben, kann letztlich jedeR Opfer (und TäterIn) werden, denn: ***Mobbing ist kein persönliches Problem sondern Ausdruck eines ausgegrenzten Konfliktes in einem Arbeitssystem.***



Männer und Frauen sind (prozentual gesehen) auf der Opfer- wie auf der TäterInnenseite ähnlich stark vertreten. Während Männer eher offensiver vorgehen (direkte Drohungen oder Attacken), wählen Frauen eher indirekte Wege (Gerüchte, Intrigen). Weibliche Opfer forschen im Unterschied zu ihren männlichen Leidensgenossen auf der Suche nach der Schuld für Mobbing zunächst bei sich selbst. Männer suchen hingegen eher einen Anwalt, der ihnen zu ihrem Recht verhilft. So mag es u.U. kein Zufall sein, dass die ersten zu „Mobbing“ ergangenen Urteile (Landgerichte Thüringen und Rheinland-Pfalz) von Männern erstritten wurden.

Der Verständlichkeit halber gebrauche ich in diesem Artikel den Begriff „Mobbing“ hierarchienabhängig. Korrekt wird er aber folgendermaßen verwandt: „Gemobbt“ wird *unter* KollegInnen.

„Unfaire Attacken gegen einzelne Führungskräfte oder gegen die Führungsebene von Seiten der Mitarbeiter heißen *„Staffing“* (von engl. Staff = die Führung, der Stab). Absicht ist der Ruin einzelner Vorgesetzter, des gesamten Stabes oder der gesamten Personal- und Unternehmenspolitik.“

(www.fairness-stiftung.de)

Mobben Führungskräfte ihrerseits MitarbeiterInnen – z.B. im Gebrauch von Mobbing als falsch verstandenem „Rationalisierungsinstrument“ – wird von *„Bossing“* gesprochen.

„*Der Mobbing-Report*“ – eine Repräsentativstudie der Bundesrepublik Deutschland – stellt dazu fest: „Systematische Feindseligkeiten können potentiell von sämtlichen Hierarchieebenen ausgehen und auch sämtliche Hierarchieebenen treffen. In fast allen vorliegenden Stichproben aus dem *deutschsprachigen Raum* wird darauf hingewiesen, dass Mobbing in hohem Maße durch Vorgesetzte erfolgt bzw. dass sie gemeinsam mit anderen, z.B. Kollegen und Kolleginnen, am Mobbing beteiligt sind.“

(„Mobbing-Report“ 2002, S. 64)

Den Untersuchungsergebnissen dieser Studie zufolge geht Mobbing in mehr als der Hälfte der Fälle ausschließlich von Vorgesetzten aus bzw. findet unter ihrer Mitwirkung statt. Dagegen gaben nur 2,3 % der Befragten an, ausschließlich von Personen gemobbt zu werden, die auf einer niedrigeren Hierarchieebene beschäftigt sind.

„Einen erheblichen Anteil bei der Entstehung und Entwicklung von Mobbingprozessen haben (...) Defizite im Führungsverhalten. Häufig wird es unterlassen, Entscheidungen transparent zu machen und über die Entwicklungen der Organisation und deren (neuen) Zielsetzungen zu informieren.(...) Dies geschieht nicht immer absichtlich: Insbesondere Angehörige des mittleren Managements befinden sich häufig selbst in einer *„Sandwich-Position“*. Dem Bedarf an Informationen oder Veränderungswünschen der Beschäftigten können Sie nicht nachkommen, wenn sie selbst nur unzureichend informiert werden bzw. nur eingeschränkte Einflussmöglichkeiten haben. (...)“

Nicht übersehen werden darf, dass selbst „gutwillige“ Führungskräfte oftmals mit der Aufarbeitung von Konflikten am Arbeitsplatz überfordert sind. Der Weg zur Führungsposition wird auch heute noch überwiegend durch die Anerkennung fachspezifischer Leistungen geebnet. Führungskompetenzen im Bereich Menschenführung,

Leiten von Teams, Kenntnisse über die (optimale) Zusammensetzung von Arbeitsgruppen etc. haben demgegenüber einen nachgeordneten Stellenwert. („Mobbing-Report“ 2002, S. 130/131)

Was sind Mobbinghandlungen?

Mobbing kann viele Gesichter haben. Diese zeigen sich in den einzelnen Handlungen während eines solchen Prozesses. In seiner 45er-Liste hat der deutsche „Mobbing-Pionier“ Heinz Leymann Mobbinghandlungen benannt, die laut seinen Untersuchungen besonders häufig vorkommen. Diese unterteilt er in fünf Kategorien:

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen (z.B. ständige Kritik an der Arbeit; Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten)

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen

(z.B. sich nicht ansprechen lassen; jemanden wie Luft behandeln; Versetzung in einen weit abgelegenen Raum)

3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen (z.B. man verbreitet Gerüchte; jemanden zu Arbeiten zwingen, die das Selbstbewusstsein verletzen)

4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- u. Lebenssituation (z.B. Zuweisung sinnloser Aufgaben bzw. von Aufgaben, die über- oder unterfordern)

5. Angriffe auf die Gesundheit (z.B. Verursachung von Kosten; Schaden an Heim o. Arbeitsplatz anrichten – Festplatten löschen etc.; körperliche Gewalt; sexuelle Belästigung).

Allein schon die *Vorstellung*, Opfer einer solchen Handlung zu werden, mag Ihnen höchst unangenehm erscheinen. Die Vorstellung, mit *einer Reihe* solcher Handlungen in Folge, geballt und oft über lange Zeiträume hinweg konfrontiert zu werden, ist unerträglich. Für Mobbingopfer ist genau das die *Realität*.



Wie verläuft Mobbing?

Ein Mobbingprozess verläuft in Phasen und kann sich über weite Zeiträume erstrecken. Gelegentlich gibt es Auszeiten, wo der/die Betroffene Hoffnung schöpft, dass nun das Ganze doch noch ein gutes Ende finden wird. Ohne Lösung des Grundkonfliktes oder geeignete Kriseninterventionen ist dies jedoch nicht möglich. Mitunter besteht die „Rettung“ in einer Versetzung oder – was durch die hohe Arbeitslosigkeit höchst selten der Fall ist – im glücklichen Auffinden eines neuen Jobs.

Findet sich kein solcher Ausweg, entwickelt sich ungebremst eine Dynamik, die als Vorlage für einen Thriller durchaus tauglich wäre.

Nach ersten Angriffen und einzelnen Un-

verschämtheiten etabliert sich der Mobbingprozess. Deutlich wird dies vor allem durch die klare *Polarisierung* in Opfer und Täter sowie durch die meist damit einhergehende *Parteienbildung* unter den KollegInnen. Das Opfer wird in der Folge zunehmend *ausgegrenzt*.

Da *Zugehörigkeit* für Menschen eine wichtige Quelle von Selbstwert- und Identitätsgefühl ist, reagieren Gemobbte über kurz oder lang vehement auf dieses Geschehen. Sie entwickeln Stress-Symptome, versuchen ihre Arbeit besonders gut zu erledigen und beginnen gerade deshalb oft damit, nun tatsächlich Fehler zu produzieren. Den MobberInnen dienen diese Fehler und die „Aufälligkeiten“ im Verhalten der Person(en) dazu, diese bei der Leitung anzuschwärzen.

Oft erfahren Sie als Führungskraft erst an diesem Punkt vom laufenden Prozess. Die betroffene Person und deren Handeln mag Ihnen dann tatsächlich „merkwürdig“ vorkommen. Ist Ihnen jedoch bewusst, dass diese Merkwürdigkeiten meist *nicht* die Ursache eines Mobbinggeschehens sondern vielmehr dessen Folgen sind, können Sie den Dingen auf den Grund gehen. Mit entschlossenem Eingreifen, das bestenfalls zur Lösung des Ursprungskonfliktes führt, intervenieren Sie erfolgreich und demonstrieren, dass Sie ein Verhalten dieser Art in Ihrer Abteilung bzw. Ihrem Unternehmen nicht dulden. Ein solches Beispiel kann schnell Schule machen und wird MobberInnen, die die Brisanz ihres Handelns verkennen, auch langfristig in die Schranken weisen. Fühlen Sie sich für die Moderation und Intervention bei so schwerwiegenden Konflikten nicht hinreichend qualifiziert, sollten Sie sich nicht scheuen, externe *ExpertInnen* einzubeziehen. Sie wenden so nicht nur Schaden von der betroffenen Person sondern auch von Ihrem Unternehmen ab, da ein Mobbingprozess enorme Kosten verursacht. Darüber hinaus schützen Sie auch sich selbst, da ein neues Gesetz seit August 2002 Vorgesetzten mit Schadensersatzzahlungen droht, wenn diese nicht alles unternehmen, um in Ihrer Firma Mobbing zu unterbinden.

Führungskräfte, denen diese Kenntnisse fehlen, beginnen am eben beschriebenen

Punkt oft im Sinne der mobbenden Personen zu handeln – und werden damit deren „Vollstrecker“. Sie sprechen gegenüber den Gemobbten Abmahnungen aus oder versuchen, diese zu kündigen, was die Betroffenen meist in tiefe Verzweiflung und weitere Selbstzweifel stürzt.

Welche Folgen hat Mobbing für die Betroffenen?

Von Mobbing Betroffene können einen solchen Prozess schließlich als Trauma erfahren und dadurch das schwerwiegende Krankheitsbild der „Posttraumatischen Belastungsstörung“ entwickeln. Dieses geht mit zwanghaftem Gedankenkreisen, Panikgefühlen und Flashbacks einher – die betroffene Person erlebt damit die traumatisierende Situation immer wieder neu – ein „Hamsterrad“, aus dem es ohne professionelle Hilfe kein Entkommen gibt. Das „Endresultat“ von Mobbing kann somit – meist neben der Einbuße des Jobs - im *Verlust körperlicher und psychischer Gesundheit bestehen*. Scheitern Kompensations- und Lösungsversuche immer wieder, setzen manche Menschen ihrem Leben schließlich sogar selbst ein Ende.

Welche Folgen hat Mobbing für das Unternehmen?

Mobbing hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf Betroffene. Durch die sinkende Arbeitsleistung von MobberInnen und Gemobbten, krankheitsbedingte Fehlzeiten und eine steigende Mitarbeiterinnen-Fluktuation entstehen dem Unternehmen **erhebliche Kosten**. An den volkswirtschaftlichen

Kosten für die Rehabilitierung des Opfers trägt darüber hinaus letztlich die gesamte Gesellschaft mit. Je Mobbingfall wird der finanzielle Schaden, der ArbeitgeberInnen und Gesellschaft entsteht, auf 50.000 bis 100.000 € geschätzt. Der Wirtschaft in Deutschland entstehen durch Mobbing jährlich geschätzte Schäden in Milliardenhöhe.

Wie können Sie präventiv tätig werden?

Konflikte basieren auf Verschiedenheit. Verschiedene Sichtweisen, individuelle Tempi und Rhythmen, unterschiedliche Auffassungen über die nächsten Schritte im Arbeitsprozess – all das kann ein Unternehmen enorm bereichern. Es produziert aber auch Konflikte.

Entscheidend dafür, ob sich aus diesem „Pool“ in Ihrem Unternehmen Mobbing entwickelt, ist die Haltung der Firmenleitung gegenüber Diversität und Differenzen.

Werden Ihre MitarbeiterInnen als Menschen und Individuen geschätzt, spüren sie das und haben so einen optimalen Zugang zu ihren Ressourcen. Werden Konflikte als Katalysator für nötige und wichtige Entwicklungsprozesse innerhalb der Firma angesehen, ist dies der beste Garant dafür, dass sie in einer angstfreien Atmosphäre schnell, direkt und konstruktiv gelöst werden können.

„Vergleichbar innovative Kräfte können durch das aktive Einbeziehen so genannter „Paradiesvögel“ erschlossen werden. Mitarbeiter/innen, die z.B. durch einen von der Norm abweichenden Arbeits- und Lebensstil auffallen oder einfach etwas anders als die übrigen Beschäftigten aussehen, werden nicht selten durch regelmäßige Schikanen und (kollektiven) Anpassungsdruck gegängelt (...). Dass gerade diese „Außenseiter“ besondere Potentiale darstellen, die sich Organisationen zu Nutze machen können, haben Konzepte wie „Managing Diversity“ längst erkannt. Sie basieren darauf, durch eine „diverse“ Belegschaft, die als Abbild aller gesellschaftlicher Strömungen gelten kann, besondere Marktvorteile zu realisieren: Die „freakige“ Kundin wird von einer ebenso „freakigen“ Versicherungsvertreterin beraten.“

(„Mobbing-Report“ 2002, S. 132)

Wenn Verschiedenheit dagegen als Störung angesehen wird und die daraus erwachsenen Konflikte in Person ihrer RollenträgerInnen ausgegrenzt werden, ist der Boden für Mobbing bestens bereitet. Ist dieser Prozess erst einmal im Gange, ist es für alle Beteiligten schwierig, aus der tranceinduzierenden Dynamik des Geschehens auszusteigen und den zugrunde liegenden Konflikt auf eine würdige und konstruktive Art zu lösen.

Der Prävention und frühen Konfliktintervention sollte daher allererste Priorität eingeräumt werden.

Präventiv wirkt eine Unternehmenskultur, die Neuem, Fremden und Unvertrautem offen gegenüber steht, in ihm wichtige und notwendige Wachstumsimpulse erkennt und Räume kreiert, in denen dieses Potential erforscht und integriert werden kann.

Gelingt es, Konflikte durch eine trag- und konfliktfähige Unternehmenskultur, mit kompetenten Führungskräften und kreativer Streitkultur zu lösen, wird dieser Prozess alle Beteiligten und das Unternehmen stärken.



Das können Sie konkret tun:

Präventiv

1. PR

Beziehen Sie Stellung. Kreieren Sie im Rahmen Ihres Verantwortungsbereiches ein Setting, in dem auftretende Konflikte offen, direkt und respektvoll ausgetragen werden können. Setzen Sie sich für eine faire und innovative Unternehmens- und

Streitkultur in Ihrer Firma ein. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Lassen Sie deutlich Ihre Haltung gegenüber potentiellen Mobbingabläufen erkennen. Verdeutlichen Sie gegenüber MitarbeiterInnen (und ggf. Vorgesetzten) das Ausmaß negativer Konsequenzen von Mobbing in menschlicher wie betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Unterstützen Sie Bemühungen um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen, die das Vorgehen im Mobbingfall klar regeln.

2. Training in Sachen Kampfkunst

Erfolgreiche Konfliktmoderation will gelernt sein. Unterstützen Sie die Bemühungen Ihrer MitarbeiterInnen in Sachen Konfliktlösungstraining, Mediation, Gewaltfreie Kommunikation und Prozessarbeit (nach Mindell) können hier Methoden der Wahl sein. Überprüfen Sie Ihre eigene Qualifikation und bringen Sie diese ggf. auf den neuesten Stand.

3. Arbeitsorganisation

Transparenz spart Energie. Gestalten Sie Arbeitsabläufe, Aufgaben- u. Rollenverteilungen so transparent wie möglich. Dies räumt Unklarheiten aus und nimmt den meist darauf basierenden Gerüchten und Mutmaßungen den Boden. Beziehen Sie Ihre MitarbeiterInnen in Planungs- u. Entscheidungsprozesse ein. Berücksichtigen Sie individuelle Bedürfnisse bei der Besetzung betrieblicher Positionen. Führen Sie MitarbeiterInnen-Gespräche.

Problembewältigung in der Anfangsphase von Mobbing

Analysieren Sie genau und sorgfältig die Ursachen eines

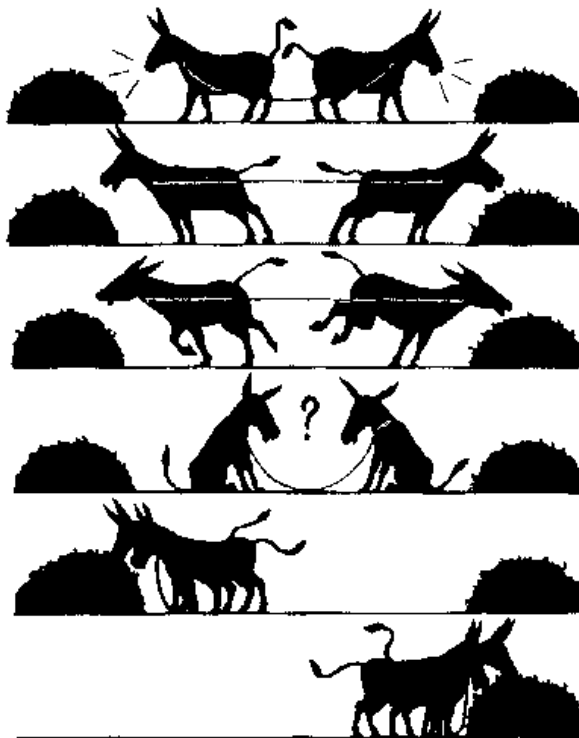
sich entwickelnden Mobbingprozesses. Legen Sie den zu Grunde liegenden Konflikt offen und führen Sie Klärungsgespräche mit den Beteiligten. Beobachten Sie die weitere Entwicklung.

Problembewältigung im eindeutigen Mobbingfall

Beziehen Sie eindeutig Position. Zeigen Sie zerstörerisches Verhalten auf. Fordern Sie Verhaltensänderungen und drohen Sie mit bzw. verhängen Sie Sanktionen.

Wenn Sie selbst von Mobbing betroffen sind

1. Klare Ansagen



„Verwehren Sie sich ausdrücklich gegen diffamierendes Verhalten, behalten Sie aber im Blick, dass es hinter diesem Verhalten einen Konflikt gibt, an dessen Lösung Sie bereit sind mitzuwirken. Sprechen Sie MobberInnen direkt an und schalten Sie ggf. ihre Vorgesetzten ein.“ (Haben/Harms „Das Hamsterrad“ 2000 S. 97)

2. Dokumentation

Dokumentieren Sie die Vorfälle im Sinne eines Mobbing-Tagebuches. Hinweise zu dessen Form finden Sie im Internet. Das

Schreiben hilft Ihnen, Abstand zu gewinnen. Neuerdings werden Notizen dieser Art vor Gericht als Beweismittel akzeptiert.

3. Blickwechsel

Führen Ihre Bemühungen um eine Lösung der Situation nicht zum gewünschten Erfolg, zögern Sie nicht und nehmen Sie professionelle Hilfe von MobbingberaterInnen, ÄrztInnen sowie rechtlichen Beistand in Anspruch. Der Blick von „Profis“ verschafft Ihnen eine unvoreingenommene Sicht von außen auf die Gesamtsituation. Aus dieser Perspektive können Sie leichter geeignete Strategien für ein erfolgreiches Handeln im Mobbingprozess entwickeln. Die Fairness-Stiftung bietet von Mobbing betroffenen Führungskräften eine anonyme und diskrete Beratung an. Unterstützung dieser Art finden Sie auch in meiner Praxis.

4. Job oder Leben?

Selbstverständlich werden Sie alles in Ihrer Macht stehende unternehmen, um in Zeiten wie diesen Ihren Job zu behalten. Dennoch kann im Verlauf eines Mobbingprozesses eine Situation entstehen, die Sie vor die schwerwiegende Frage stellt, ob Ihr Job es wert ist, Ihre Gesundheit oder gar Ihr Leben auf's Spiel zu setzen. Falsch verstandener Stolz kann hier fatale Folgen haben. Wird Ihnen dagegen bereits in einem frühen Stadium

die Ausweglosigkeit einer Konstellation bewusst, sollten Sie lieber frühzeitig das „Schlachtfeld“ räumen. Nach einer Phase der Regeneration können Sie sich dann mit frischer Kraft und intakt gebliebenem Selbstwertgefühl nach einem neuen Betätigungsfeld umsehen – getreu dem Motto:

„Unsere tiefste Angst ist nicht, dass wir ungenügend sind. Unsere tiefste Angst ist, über das Messbare hinaus kraftvoll zu sein.“ (Marianne Williamson)