

Nahkampf im Büro

Der Trend zur Ellenbogengesellschaft

LebensArt vom 14. September 2004

Studiogast Norbert Copray, Sozialwissenschaftler und Therapeut Gründer der Fairnessstiftung Frankfurt

"Das Gute - dieser Satz steht fest - ist stets das Böse, das man lässt." (Wilhelm Busch)

Die Zeiten werden härter. Je größer die Angst um den Arbeitsplatz, umso brutaler kommen die Ellenbogen zum Einsatz. Jeder Neunte wird in seinem Berufsleben schikaniert. Konkurrenz und Egoismus bestimmen die Büroatmosphäre statt Kollegialität und Teamgeist. Die Fairnessstiftung in Frankfurt hat sich der Früherkennung unfairer Verhaltensweisen und dem Fairness-Prinzip verschrieben. Fair geht vor! Das Betriebsklima wird besser, die persönliche Leistung und damit auch der Geschäftserfolg steigen, je fairer und freundlicher die Menschen im Betrieb miteinander umgehen. Das haben Evolutionsbiologen in Spielsituationen nachgewiesen.

Die Ellenbogengesellschaft

Der Begriff der "Ellenbogengesellschaft" wurde bereits 1982 zum Wort des Jahres erklärt. Umgangssprachlich und schlagwortartig bezeichnet es ein Verhalten, in dem das persönliche Vorwärtskommen ohne Rücksicht auf andere im Vordergrund steht. Persönliche und materielle Interessen werden ohne soziales Bewusstsein verfolgt. Wichtig sind Karriere, Besitz und Wohlstand. Daraus resultiert ein kurzlebiges, egoistisches Verhaltensmuster, das dem eigenen Vorteil absoluten Vorrang einräumt. Betriebsklima, Teamgeist sowie langfristige Überlegungen treten in den Hintergrund. Kollegen und Angestellte interessieren so lange, wie sie dem eigenen Vorwärtskommen nutzen.

Angesichts der sich verschärfenden Konkurrenz und knapper Arbeitsplätze wächst der Druck am Arbeitsplatz sowie die Angst, seine Existenz zu verlieren. Das schafft den Nährboden für Neid und Hinterlist. Jüngste Studien zeigen, dass unfaire Vorgehensweisen quer durch alle Branchen und Hierarchien stattfinden.

Fairness-Stiftung, Frankfurt

Die Fairness-Stiftung in Frankfurt hat sich der Früherkennung unfairer Praktiken und dem Fairness-Prinzip verschrieben. Die Stiftung begleitet Menschen, die an ihrem Arbeitsplatz in Bedrängnis geraten sind. Ihr Anliegen ist die Früherkennung unfairer Praktiken. Ihre Adressaten sind Einzelpersonen in verantwortlicher Position sowie Unternehmen. Ihr Ziel ist die Förderung fairer Verständigung und Kooperation in Organisationen. Auch wer sich nicht betroffen fühlt, sollte sich mit dem System der Unfairness auseinandersetzen, um Signale früh erkennen zu lernen und seine Handlungskompetenz für Konfliktsituationen zu schulen, so der Rat der Fairness-Stiftung.

Unfaire Praktiken

Im Glossar der unfairen Praktiken finden sich Gerüchte, üble Nachrede, Intrigen, Schikanen und Sabotagen. Nach Ansicht der Stiftung ist "Mobbing" eine Erscheinungsform unfairer Attacken unter anderen. Unterschieden wird dabei, ob die Schikanen unter Kollegen oder zwischen den Hierarchien stattfinden. Kennzeichen unfairer Attacken in Abgrenzung zu üblichen Kontroversen im Berufsleben sind unter anderem die Zielorientierung auf Beschädigung einer Person oder Organisation, eine gewisse zeitliche Dauer sowie eine Regelmäßigkeit. Begünstigt wird das Verhalten durch den Verlust vormals gültiger Werte wie Partnerschaftlichkeit, Kollegialität, Teamgeist unter stärker werdendem wirtschaftlichen Druck. Weil die Attacken oft subtil laufen, sind die eigenen Reaktionsmöglichkeiten wie das Einschreiten von Kollegen erschwert. Gerüchte etwa, einmal in Umlauf gebracht, verselbständigen sich und lassen den Urheber verschwinden. Gleichzeitig gelingt es dem Opfer immer weniger, den aufgestellten Behauptungen wirksam zu begegnen. Ebenso verhält es sich mit Verleumdungen in Versammlungen, bei denen das Opfer nicht anwesend ist. Der Betroffene erfährt erst spät oder überhaupt nicht von den Geschehnissen. Unzureichende Kommunikation wie mangelnde Führungsqualitäten der Verantwortlichen verschlimmern die Situation. Ein System oder Kreislauf der Unfairness entsteht.

Folgen

Die Anspannung und die Aggressivität am Arbeitsplatz wachsen. In jedem Fall schluckt unfaires Verhalten auf beiden Seiten Zeit und Energie und kostet Geld. Die Vorwärtsdrängenden denken sich immer raffiniertere Vorgehen aus, die Angegriffenen benötigen Kraft, sich zu wehren. Bei über 90 Prozent der Betroffenen wirken sich Schikanen demotivierend auf Arbeits- und Leistungsverhalten aus. Panikattacken, Schlafstörungen und Depressionen sind die Folgen. Psychische Erkrankungen sind die vierthäufigste Ursache für Krankmeldungen. Rund 1,5 Millionen Menschen sind nach jüngsten Schätzungen von Attacken am Arbeitsplatz betroffen. Die Folgen sind Leistungsabfall und geringere Produktivität. Missstimmung und Aggressivität nehmen zu. Das Betriebsklima verschlechtert sich. Die Folgeschäden sind: hoher Krankenstand, Fluktuation und Leistungsminderung, Energie- und Kraftverschwendung, Minderung der Effektivität und Produktivität sowie Unruhe im Unternehmen und Imageschaden. Der betriebswirtschaftliche Schaden wird auf ungefähr 50 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Der Verlust für die Volkswirtschaft beläuft sich nach Schätzungen auf bis zu 100 Milliarden Euro. Gesellschaftlich wird wachsende Rücksichtslosigkeit und Egoismus beklagt.

Fairness kann man lernen

Die Fairness-Stiftung bietet Hilfesuchenden eine anonyme Beratung sowie die Vermittlung von Fachanwälten, -ärzten und -therapeuten an. Im Vordergrund steht die Hilfe zur Selbsthilfe. Im Gespräch wird die Situation analysiert, Perspektiven entwickelt und konkrete Schritte besprochen. Darüber hinaus veranstaltet die Stiftung Fortbildungen und Vorträge, in denen die Vermittlung von Fairnesskompetenz zur Bewältigung von Konflikten am Arbeitsplatz im Vordergrund steht. Dabei geht es um Konfliktfähigkeit, Verhandlungskompetenz, emotionales Management, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsmanagement, Teamgestaltung, Organisationsgestaltung sowie Führungskompetenz. Betriebsklima, Produktivität sowie Motivation können damit verbessert werden. Durch Netzwerkbildung soll die faire Verständigung und Kooperation in Organisationen gestärkt und gefördert werden.

Warum es intelligent ist, nett zu sein

Egoisten schaden sich häufig selbst, wenn sie kurzfristig ihre eigenen Interessen durchsetzen wollen. Ein anschauliches Beispiel ist das Drängeln am Bus. Es führt zum Stau am Eingang, damit dauert das Einsteigen viel länger als in einer geordneten Schlange. Der egoistische Zug, der erste zu sein, führt damit auch für den Drängler zu längeren Wartezeiten.

Dass es sich lohnt fair zu sein, haben Mathematiker und Evolutionsbiologen in Spielsituationen nachgewiesen. Dabei zeigte sich, dass kooperative Spieler erfolgreicher waren. Als Gruppe konnten sie höhere Gewinne erzielen als jeder Einzelne. Bewährt hat sich die Organisation in Netzwerken. Netzwerke lösen Probleme, die für den Einzelnen zu groß sind. Ausgezahlt hat sich der gute Ruf, den die fairen Spieler sich erworben hatten. Kooperation, so ein Zwischenergebnis, erzeugt Moral. Erfolgreiche Netzwerke stärken die Ich-Identität der Einzelnen und stärkt den Gruppenzusammenhalt.

Übertragen auf die Berufswelt heißt das, wer fair handelt, kann mehr leisten, erzielt eine höhere Produktivität und schafft eine anspruchsvolle, angenehme Arbeitsklima.

Allerdings, daran lassen die Spiele keinen Zweifel, müssen die Netten als genügend große Gruppe auftreten, um den Durchbruch zu schaffen. Ein fairer Einzelner unter lauter Fieslingen hat keine Chance.

Lesetipps:

Norbert Copray:

Werte müssen vorgelebt werden. Interview mit Prof. Dr. Klaus Leisinger in Fairness-Report 3/2003

Norbert Copray (Hg.):

EthikJahrbuch 2004. 30 Beiträge zu aktuellen, ethischen Fragestellungen.

Verlegt bei Fairness-Stiftung, 2004-08-27

Verlagstext: Mit dem EthikJahrbuch verschaffen Sie sich einen fundierten Überblick über die zentralen ethischen Themen der Gegenwart. Sie nehmen teil an den aktuellen und spannenden ethischen Debatten, die zugleich langfristig Bedeutung für das Wohl des Einzelnen, der Gesellschaft und von Unternehmen haben.

Johannes Fiebig (Hg.):

Abschied vom Ego-Kult. Die neue soziale Offenheit.
Königsfurt Verlag, 2001.

Verlagstext: Das Buch beschreibt den gesellschaftlichen Wertewandel, die Stellung des Individuums und die Ursachen für eine Entwicklung zur Zivilgesellschaft.

Helmut Klages:

Der blockierte Mensch. Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung.
Campus-Verlag, 2002

Verlagstext: Der Autor gibt einen überraschend optimistischen Ausblick auf die Chancen, die sich den Menschen der modernen Welt bieten. Statt eines Werteverfalls entdeckt er einen Wandel der Werte von Unterordnung und Fügsamkeit zur Selbstentfaltung. Allerdings behindern Institutionen in Verwaltung, Wirtschaft, Politik und Bildungswesen das volle Ausschöpfen des menschlichen Potenzials. Das Buch plädiert für eine Gesellschaft, in der Verantwortung von einer idealistischen Maxime zum Leitbild alltäglichen Handelns werden kann.

Armin Pongs:

In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?

Dilemma Verlag, (Bd.1) 1999, (Bd.2) 2000

Verlagstext: Dieses Buch-Projekt stellt verschiedene, aktuell diskutierte Gesellschaftskonzepte vor. In den einzelnen Bänden finden sich jeweils die Perspektiven und Sichtweisen von zwölf renommierten Gesellschaftswissenschaftlern. Nach einer kurzen Einleitung zu Person und Konzept beantworten die Autoren zehn standardisierte Fragen und stellen sich einem auf ihre Theorie zugeschnittenen Interview.

Gerhard Schulze:

Die beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert.

Carl Hanser-Verlag, 2003

Verlagstext: Gerhard Schulze entwirft in seinem neuen Buch das Bild einer Gesellschaft, die nicht mehr vom Prinzip der permanenten Steigerung dominiert wird. Das Gefüge der Werte verschiebt sich und die Menschen beginnen eine neue Richtung einzuschlagen: Fragen der Lebenskunst, des Zusammenlebens und der Kultur werden wichtiger genommen als zuvor.

Philippe Thureau-Dangin:

Die Ellenbogen-Gesellschaft. Vom zerstörerischen Wesen der Konkurrenz.

Fischer S., 1998

Verlagstext: Das Konkurrenzprinzip, das im Wirtschaftsleben seinen Platz hat, wirkt sich zerstörerisch auf die Gesellschaft aus, wenn es zum bestimmenden Antrieb aller menschlichen Handlungen wird. Eine menschliche Gesellschaft nämlich basiert nicht auf dem Übertrumpfen und Ausschalten des Schwächeren, des Gegners, sondern auf dem Formulieren und Durchsetzen gemeinsamer Ziele.

Lesetipps zum Thema Mobbing

Marie-France Hirigoyen:

Mobbing: Wenn der Job zur Hölle wird

Seelische Gewalt am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehrt
dtv, 2004

Esser/Wolmerath:

Mobbing - Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertreter.

Bund-Verlag, 2003

Heinz Leymann:

Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann.

Rowohlt, 2002

Adressen und Links:

www.fairness-stiftung.de

Informationen, Adressen, Links, Literatur

Hotline: 0180-5445885

Fairness Stiftung gem. GmbH

Langer Weg 18
60489 Frankfurt a.M.
Tel: 069 - 789881 - 44
Fax: 069 - 789881 -51
e-mail: kontakt@fairness-stiftung.de

www.gesuender-arbeiten.de
Mobbinghotline NRW Gesünder Arbeiten e.V.
Tel: 0180-3100113
Beratung, Informationen, Links
Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e. V.
Dr. Gottfried Richenhagen,
c/o Ministerium für Wirtschaft und Arbeit
des Landes NRW,
Horionplatz 1,
40213 Düsseldorf,
Tel: 0211/8618-3419,
Fax: 0211/8618-53419,
E-Mail: gesuender@rbeiten.org

www.ikm-hamburg.de
Hamburger Institut für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation; Information, Beratung,
Seminare für Schulen, Jugendeinrichtungen und freie Träger
An der Alster 40,
20099 Hamburg
Tel.: 040/28 00 68 52,
Fax: 040/284 095 10
e-mail: info@ikm-hamburg.de

www.mobbingscout.de
Hotline, Mobbing-Links und andere Beratungsangebote bundesweit

www.nakos.de
Datenbank Selbsthilfekontaktstellen bundesweit
Wilmsdorfer Straße 39
10627 Berlin
Tel: +49 (0)30/ 31 01 89 60
Fax: +49 (0)30/ 31 01 89 70
E-Mail: selbsthilfe@nakos.de

utorIn: Cordula Diehm
Redaktion: Jürgen Orthaus