



Lilo Endriss

Ignoranzfallen am Arbeitsplatz

Subtile seelische Gewalt aufdecken –
Betroffene stabilisieren

2. Auflage

 Springer

Ignoranzfallen am Arbeitsplatz

Lilo Endriss

Ignoranzfallen am Arbeitsplatz

Subtile seelische Gewalt aufdecken – Betroffene stabilisieren

2. Auflage

Lilo Endriss
Kreatives Management – Beratung
und Training
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-21229-2 ISBN 978-3-658-21230-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21230-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2015, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

„Die schlimmste Strafe ist die Ignoranz“. Mit dieser Feststellung vermitteln Betroffene – etwa im Internet –, dass entwertendes Verhalten sowohl im Beruf als auch im Alltag seelische Schmerzen verursachen kann. Menschen sind auf Resonanz angewiesen, entfällt diese, dann zeigen bereits Babys stark frustriertes Verhalten und Verstörung, wie dies unter anderem im Stillface-Experiment von Dr. Edward Tronick zu beobachten ist, in dem eine Mutter ihrem Kleinkind gegenüber über längere Zeit hin eine unbewegliche Miene zeigt.

Gegenseitige Zuwendung und Anerkennung der Existenz des Anderen gilt für den Menschen ein Leben lang. Diese Erkenntnis kann neurowissenschaftlich durch die Entdeckung der sog. Spiegelneuronen unterstützt werden, die der Empathiefähigkeit des Menschen dienen sollen. Unbestritten ist, dass das systematische Überhört- und Übersehenwerden als eine besonders subtile Form seelischer Gewalt auf Dauer stärker kränken kann als verbale Attacken.

Als Kreativitätstrainerin und Coach beschäftige ich mich seit vielen Jahren mit dem Thema, wie Menschen mit Ausgrenzung und mangelnder Würdigung – insbesondere ihrer Ideen und Werke – umgehen. Und auch, inwiefern sie überhaupt subtile seelische Gewalt erkennen können, die häufig auf „Sammetpfoten“ daher kommt? Inwiefern blockiert diese gerade im Beruf die eigene Vitalität und Kreativität? Wie wichtig ist Berufstätigen die Anerkennung von außen? Was können sie tun, um ihre seelischen Schmerzen zu kurieren und welche Möglichkeiten der Prävention gibt es? Und wer hilft ihnen?

Die hier vorliegende 2. Auflage des Werkes richtet sich ausschließlich an Personalverantwortliche. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, Ignoranzfallen aufzudecken und sich ihrem schädlichen Einfluss zu entziehen. Zusätzlich zu den bereits vorhandenen Aphorismen, Fallbeispielen und Coaching-Tools aus meiner Praxis finden Sie hier zahlreiche von mir entwickelte Zeichnungen mit den sogenannten „Tangram-People“, die dieses brisante Thema noch anschaulicher machen. Für direkt Betroffene biete ich bei Springer/Psychologie in der Reihe „Essentials“ ein weiteres Werk an, in dem in komprimierter Form dargelegt wird, wie man sich durch Selbstcoaching gegen subtile seelische Gewalt wehrt.

Dipl.-Psych. Lilo Endriss

Hamburg

Juni 2018

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Die Entdeckung der Ignoranzfalle	2
1.2	Wie Sie mit diesem Buch verfahren können	4
	Literatur	5
2	Der Zusammenhang zwischen Selbstbild und sozialem Umfeld	7
2.1	Narziss und Echo – Tod einer Nymphe	8
2.2	Ich-Identität und Selbstbild – Verständnis für das eigene Wesen	9
2.3	Das Johari-Fenster – Selbst- und Fremdbild im Quadrat	11
2.4	Bestätigung – Vorhandensein für Andere	14
2.5	Zurückweisung – Reibungspunkt für die Selbstbehauptung	16
2.6	Entwertung – Verschwinden im Nichts	17
	Literatur	18
3	Die Tragweite von Bestätigung und Anerkennung für das Selbstbild	19
3.1	Die Bedeutung der Spiegelneuronen	21
3.2	Auswirkungen von Anerkennung auf das Selbstbild	23
3.3	Individuelle emotionale Anerkennung im Alltag und Beruf	23
3.3.1	Regelmäßige persönliche Kontakte	24
3.3.2	Praktische Unterstützung und Hilfeleistung	25
3.3.3	Verbale Unterstützung	25
3.3.4	Aufmerksamkeit	26
3.3.5	Zuverlässigkeit	27
3.3.6	Akzeptanz von Unterschiedlichkeit	28
3.3.7	Neidfreies Verhalten	29
3.3.8	Sich um die Körperlichkeit des Anderen sorgen	29
3.3.9	Nonverbales Verstehen	30
3.4	Individuelle Anerkennung über die Berufsrolle	31
3.4.1	Fachliches Lob	31
3.4.2	Zutrauen in die fachlichen Kompetenzen	32
3.4.3	Nahelegen besonderer beruflicher Herausforderungen	32
3.4.4	Beförderung	32
3.4.5	Aufforderung zur Übernahme wichtiger und verantwortungsvoller Tätigkeiten	33
3.4.6	Akzeptanz der Fachmeinung	34
3.5	Gruppenbezogene Anerkennung	34
3.5.1	Zugehörigkeit zu einer geistigen Elite	34
3.5.2	Zugehörigkeit zu einer politischen Elite	35
3.5.3	Zugehörigkeit zu einer Finanzkraft-Elite	35
3.5.4	Zugehörigkeit zu einer angesehenen Berufsgruppe	36
3.5.5	Zugehörigkeit zu einer angesehenen Herkunftsfamilie	36
3.5.6	Kollektive Identität	36
	Literatur	37

4	Die Schattenseiten des Wunsches nach Bestätigung	39
4.1	Fragebogen „Wie viel Aufmerksamkeit brauche ich?“	40
4.2	Persönliche Aufwertung durch besondere Anerkennung	41
4.3	Von Lob abhängig werden	42
4.4	Geschenke als Köder	43
4.5	Verlockende Komplimente	43
4.6	Verpflichtung zum Nettsein	44
4.7	Außengeleitetes Handeln	44
4.8	Narzisstische Persönlichkeitsstörung	45
4.9	Zeitgeist Marke „Ich“	46
	Literatur	46
5	Zurückweisung und Verwerfung	47
5.1	Fragebogen: „Wie reagiere ich auf Ablehnung und Kritik“	49
5.2	Die Auswirkung von Verwerfung auf das Selbstbild	50
5.3	Chancen für Veränderungen – konstruktive Kritik im Beruf	51
5.3.1	Das Unter-vier-Augen-Prinzip einsetzen	51
5.3.2	Wertschätzung: Ich bin o. k. – Du bist o. k. ausdrücken	51
5.3.3	Ich-Botschaften verwenden	51
5.3.4	Kritik zeitnah äußern	52
5.3.5	Fakten und nachvollziehbaren Tatsachen verwenden	52
5.3.6	Veränderungs- oder Korrekturvorschläge erbitten	52
5.4	Kleinkriege – Destruktive Kritik im Beruf	53
5.4.1	Direkte Beleidigungen der Person durch Du-Botschaften	54
5.4.2	Abwertung durch negative Beurteilung der Arbeitsergebnisse	55
5.4.3	Körpersprachliche Formen der Abwertung	56
5.4.4	Abwertung zum Zwecke des Statusgewinns	56
5.4.5	Rhetorische Herabwürdigungen	57
5.4.6	Negative Übertreibung	58
5.4.7	Abwertung von Kreativität	58
5.4.8	Herabwürdigung und bewusste Fehlbesetzung	59
5.4.9	Zerstörung von Arbeitsergebnissen	59
5.4.10	Abwertung durch offene Gewalt	60
5.5	Diskriminierung – destruktive Kritik gesellschaftlicher Gruppen	61
5.5.1	Geschlechtsspezifische Formen der Abwertung	61
5.5.2	Standesdünkel gegenüber finanziell Minderbemittelten	63
5.5.3	Herablassung gegenüber geringer Qualifizierten	63
5.5.4	Verachtung gegenüber der unpassenden Altersgruppe	64
	Literatur	65
6	Ignoranzfallen unter der Lupe	67
6.1	Fragebogen: „Meine Ignoranz Erfahrungen“	69
6.2	Camera silens	70
6.3	Individuelle emotionale Entwertung im Alltag und Beruf	73
6.3.1	Versagen von Response-Signalen im Gespräch	73
6.3.2	Übergehen sprachlicher Äußerungen	75
6.3.3	Nichtbeachten von Fragen	75

6.3.4	Ablenkungsmanöver	76
6.3.5	Spott, sich lustig machen	77
6.3.6	Bösartige Neckgewalt	78
6.3.7	Schmeichelei, Schönrednerei und Verführung	78
6.3.8	Mitleidsfalle	79
6.3.9	Unterstellungen und Zuschreibungen	80
6.3.10	Negative Propaganda	81
6.3.11	Andeutungen machen	82
6.3.12	Widersprüchliches Verhalten	82
6.3.13	Anschweigen	84
6.4	Individuelle Entwertung über die Berufsrolle	84
6.4.1	Verweigern von Meta-Kommunikation	85
6.4.2	Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen	86
6.4.3	Schikane	87
6.4.4	Verwenden von entstellter Sprache	88
6.4.5	Fachsimpeln	88
6.4.6	Persönliche Anspielungen machen	89
6.4.7	Nicht eingehen auf das, was dem anderen wichtig ist	90
6.4.8	Zurückhalten und Unterdrücken von Informationen	90
6.4.9	Absondern durch Vorgesetzte	91
6.5	Kollektive Entwertung aufgrund von Gruppenzugehörigkeit	92
6.5.1	Demütigungen aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit	92
6.5.2	Unsichtbar gemachte Dienstboten	94
6.5.3	Boykott von Geschäftsleuten	95
6.5.4	Verkannte Talente	95
6.5.5	Randgruppen	96
	Literatur	98
7	Ursachen von ignorantem Verhalten	99
7.1	Fragebogen „Vermutungen, warum ich ignoriert werde“	101
7.2	Individuell unbeabsichtigtes ignoranten Verhalten	103
7.2.1	Mangelnde Kontaktfähigkeit	103
7.2.2	Passiv-aggressive Persönlichkeit	103
7.2.3	Autistische Persönlichkeit	105
7.2.4	Physiologische Schwächen	105
7.2.5	Zerstreuung durch Reizüberflutung	106
7.2.6	Abgelenkt und mit anderem beschäftigt sein	107
7.2.7	Überforderung in der aktuellen Lebenssituation	108
7.3	Individuell beabsichtigte ignorante Handlungsstrategien	110
7.3.1	Starker Wunsch, Situationen zu kontrollieren	110
7.3.2	Sich nicht in Karte schauen lassen wollen	112
7.3.3	Narzissmus als Persönlichkeitsstörung	113
7.3.4	Borderline-Persönlichkeit	114
7.3.5	Angriff auf die Vitalität des Anderen	115
7.3.6	Neidgefühle	116
7.3.7	Rachegefühle	117
7.3.8	Eifersucht	119
7.3.9	Suchtverhalten	119

7.4	Kollektiv beabsichtigte ignorante Handlungsstrategien	121
7.4.1	Einsatz von Sündenböcken	122
7.4.2	Wettstreit um begrenzte Ressourcen	123
7.4.3	Stabilisierung des Wir-Gefühls	124
7.4.4	Schutz vor bedrohter sozialer Identität	125
7.4.5	Weitergabe von eigener Gruppen- Entwürdigung	126
7.4.6	Orientierung an Ignoranzvorbildern	127
	Literatur	129
8	Die Auswirkungen von Ignoranz auf das Selbstbild	131
8.1	Fragebogen: „Meine Gefühle, wenn ich oder auch meine Arbeitsergebnisse ignoriert werden“	132
8.2	Kränkungsgefühle	132
8.3	Durch Schuld- und Schamgefühle verführt werden	133
8.4	Vitalitätsverlust	134
8.5	Depressive psychische Reaktionen	135
8.6	Körperliche Symptome	136
8.7	Schachmatt-Position	137
8.8	Destabilisierung der Ich-Identität	137
8.9	Impulsive Reaktionen nach außen	138
8.10	Verinnerlichung von Ignoranz	139
	Literatur	140
9	Gegenstrategien im Inneren	141
9.1	Wunden lecken	143
9.2	Das Täter-Opfer-System durchbrechen	144
9.3	Verantwortung für eigene Gefühle übernehmen	145
9.4	Gesunden Egoismus entfalten	146
9.5	Schuld- und Schamgefühle hinterfragen	147
9.6	Frustrationstoleranz entwickeln	148
9.7	Selbstwirksamkeit wiedergewinnen	149
9.8	Bagatellisieren vermeiden	150
9.9	Positive Selbstinstruktionen verwenden	151
9.10	Feedbacksysteme erfinden	152
9.11	Eine Anerkennungsbilanz durch andere erstellen lassen	153
9.12	Eine Anerkennungsbilanz selbst erstellen	153
9.13	Exzentriker als Vorbilder nehmen	154
	Literatur	156
10	Gegenstrategien gegen Ignoranten	157
10.1	Sich wehren	159
10.2	Auf Neid auslösende Mitteilungen verzichten	160
10.3	Response von anderer Stelle erbitten	161
10.4	Re-Aktionen einfordern	161
10.5	Killerphrasen kontern	162
10.6	Angriffe auf die Selbstachtung zurückweisen	163
10.7	Schöpferischen Ungehorsam gegenüber Autoritäten zeigen	164
10.8	Metakommunikation einsetzen	166

10.9	Subversive Strategien verwenden	167
10.10	Provozieren	168
10.11	Körpersprache geschickt ins Spiel bringen	169
10.12	Kontakt abbrechen	170
10.13	Spezialisten einschalten	171
	Literatur	172
11	Gegenstrategien in Systemen	173
11.1	Stellenwechsel prüfen	174
11.2	Existenzgründung erwägen	175
11.3	Ökologische Nische finden	176
11.4	Außerbetriebliches Vorschlagswesen ins Leben rufen	177
11.5	Solidargemeinschaften finden	178
11.6	Emanzipieren	179
11.7	Sich politisch engagieren	180
	Literatur	182
	Serviceteil	
	Sachverzeichnis	185

Über die Autorin



Lilo Endriss

ist Diplompsychologin und in Hamburg seit zahlreichen Jahren als Trainerin, Existenzgründungsberaterin, zertifizierter Coach für die Managementberatung (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen BDP) und Autorin in der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie beruflich in eigener Praxis aktiv. Ihre vielseitigen Berufserfahrungen erstrecken sich unter anderem von der Fließbandarbeit über psychiatrische Berufsfelder bis zur Mitarbeit in Forschungsprojekten, etwa an der Beratungsstelle für Soziales Lernen der Universität Hamburg. Außerdem betätigte sie eine Zeit lang in der Geschäftsführung eines Nonprofit-Unternehmens zur Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Programme und ist zertifizierte betriebswirtschaftlich ausgerichtete Sozialmanagerin (Weiterbildungsakademie Hamburg WBA). Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen „Kreativitätsentwicklung“ und „Resilienz/Motivation nach Misserfolg“ in Alltag und Beruf. Die Autorin arbeitet zurzeit an einem Erzählband mit fantastischen Geschichten über unterschwellige seelische Prozesse, die sie „Psychofiktions-Stories“ nennt.



Einleitung

- 1.1 Die Entdeckung der Ignoranzfalle – 2
- 1.2 Wie Sie mit diesem Buch verfahren können – 4
- Literatur – 5

1.1 Die Entdeckung der Ignoranzfalle

» Wir sind nicht nur für das verantwortlich, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun (Molière).

Wer als Personalverantwortlicher tagtäglich mit Menschen zu tun hat, wünscht sich im besten Falle ein reibungsloses Miteinander zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden. Die tagtägliche Wirklichkeit beschert jedoch – nüchtern betrachtet – eher eine Art Stop-and-go in der Kommunikation untereinander. Konflikte sind an der Tagesordnung, und häufig fehlt die gegenseitige Wertschätzung. „Wir sind schon froh, wenn unsere Mitarbeiter sich nach außen hin loyal verhalten, während sie sich hier im Hause immer wieder untereinander missverstehen, angreifen oder über Abwesende herziehen!“

Arbeitgeber haben die Pflicht, eine Gefährdungsbeurteilung für ihr Unternehmen anzufertigen – bis zum September 2013 bezog sich das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vorwiegend auf körperliche Belastungen. Seit dieser Zeit obliegt es jedoch dem Arbeitgeber, auch eine Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen bei der Arbeit durchzuführen.

Im § 5 Abs. 3 ArbSchG sind beispielhaft Ursachen aufgelistet, durch die sich für den Arbeitnehmer eine Gefährdung ergeben können:

- die Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes
- physikalische, chemische und biologische Einwirkungen
- die Gestaltung, Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie der Umgebung damit
- die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken
- die unzureichende Qualifizierung und Unterweisung von Beschäftigten
- psychische Belastungen bei der Arbeit

Die Dokumentationspflicht der Gefährdungsbeurteilung wurde auch auf Kleinbetriebe (bis maximal 10 Beschäftigte) ausgeweitet, die ja bisher davon ausgeschlossen waren. Der Arbeitgeber muss dann aufgrund der Ergebnisse der Beurteilung erforderliche Arbeitsschutzmaßnahmen für die Mitarbeiter treffen – beides ist zu dokumentieren.

Psychische Belastungen bei der Arbeit äußern sich häufig in Form von Attacken durch Vorgesetzte oder Kollegen, gelegentlich auch durch Kunden. Seelische Gewalt in Form von beißender Kritik, Beleidigungen und herablassender Verachtung verletzt einen Menschen auch ohne Schläge – wie etwa in „Schmerzgrenze – vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt“ von Joachim Bauer (2011) und in „Die Masken der Niedertracht – Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann“ von Marie-France Hirigoyen (2000) dargelegt wird. Personen, die sich absichtlich dieser psychischen Gewaltstrategien bedienen, werden mittlerweile klar als Angreifer bezeichnet. Wesentlich schwieriger wird es, Angreifer zu identifizieren, die sich subtiler Feindseligkeit bedienen.

Trotz gründlicher Mitarbeiter-Schulungen und Mobbing-Prophylaxe kommt es immer wieder vor, dass im Unternehmen Sand im Getriebe zu stecken scheint: Keiner weiß so recht, warum einige Kollegen und Kolleginnen immer weniger leisten, die Lebensfreude verloren haben, gequält wirken und sich in Resignation und körperlicher

Kraftlosigkeit verlieren. Langfristige Krankschreibungen häufen sich, und Außenstehenden fällt auf: Irgendetwas scheint diese Menschen anzugreifen. Doch dieses „Etwas“ ist schwer fassbar. Falls dieses Etwas keine körperlichen Ursachen hat (Keel 2014), dann liegt die Vermutung nahe, dass sich Betroffene in einem Ausnahmezustand befinden, aus dem sie ohne Unterstützung von außen nicht wieder heraus gelangen können.

Ignorante Verhaltensweisen gab es – historisch gesehen – schon immer. Sie sind in unserer Gesellschaft im Alltag, in der Familie, im Bekanntenkreis und auch im Beruf heute leider sehr stark verbreitet. So werden Menschen häufig in Bezug auf ihre Existenz, ihre Anwesenheit und ihre Arbeitsergebnisse übersehen und überhört. Dieses Phänomen wird jedoch kaum thematisiert und scheint ein weitgehend akzeptiertes Verhalten zu sein. Wer sich über ignoranten Verhalten entrüstet und ihm Einhalt gebieten möchte, wird häufig lächerlich gemacht: Wozu hier Richtlinien aufstellen? Das Laissez-faire im Zusammenhang mit ignoranten Verhaltensweisen, das Akzeptieren von entwertender Kommunikation scheint sich durchzusetzen, ist vielleicht ein besonderes Kennzeichen der gegenwärtigen Sozio-Kultur.

Viele Menschen wissen jedoch nicht, dass ignorante Verhaltensweisen auch absichtlich eingesetzt werden können, um jemand anderes zu schädigen. Die unmittelbare Kommunikation wird systematisch verweigert, um sie als Machtmittel einzusetzen: Etwa durch das permanente Nichteingehen auf die Anliegen des Gegenübers, durch soziale Ausgrenzung und im schlimmsten Fall durch Isolationsfolter. Psychologen nennen dies „subtile seelische Gewalt“. Das dadurch ausgelöste seelische Leiden kann wie bei den erwähnten verbalen Angriffen heftigen körperlichen Schmerzen entsprechen.

Was ist nun das Besondere an dieser Art von Attacken? Ignoranz birgt einen völlig anderen Sprengstoff in sich als bloße Ablehnung oder negative Kritik: Ein Nein nimmt uns als existierende Menschen immer noch wahr, wir können als Gegenreaktion das Gegenüber als Richter erkennen und ihm vielleicht böse Worte oder Teller an den Kopf werfen. Zahlreiche Ratgeber bieten Anleitungen an, um sich in einem erkennbar feindlichen Umfeld selbst zu behaupten. Übersehen und überhört zu werden jedoch kann sehr subtil die gesamte Existenz eines Menschen ausblenden, insbesondere auch deswegen, weil der Ignorant gerade nicht sichtbar als „Akteur“ im üblichen Sinne auftritt.

Die Mechanismen der Ignoranz verlaufen also nach völlig anderen Spielregeln. Sie können im schlimmsten Fall einen Betroffenen so stark ausbremsen, dass er sich wie gelähmt oder versteinert fühlt. Die Psychotherapeutin Marie-France Hirigoyen (2000, S. 17) schreibt dazu, dass der Angreifer darauf abzielt, „sich an die Identität des anderen heranzumachen und ihn jeder Individualität zu berauben. Es geht um einen wirklichen Prozess seelischer Zerstörung, die zu Geisteskrankheit oder Selbstmord führen kann“. Ich beschloss, das Phänomen der Kränkung durch subtile seelische Gewalt bildhaft als „Ignoranzfälle“ zu bezeichnen – sie nimmt Menschen die Standfestigkeit und lässt sie wie durch eine Falltür ins bodenlose Nichts fallen.

Ignorante Verhaltensweisen sind nicht nur im Privat-, sondern auch im Berufsleben zu finden. In diesem Buch habe ich dieses brisante Thema aus dem therapeutischen Bereich herausgelöst und für den beruflichen Bereich aufgearbeitet. In der Regel wird dieses Verhalten von „Nahestehenden“, vorwiegend Einzelpersonen, gezeigt, die auf Mitläufer und Gehilfen verzichten. Da Betroffene oft mit dem Erkennen und Bewältigen dieser Art von subtilen seelischen Attacken überfordert sind, richtet sich mein Buch vorrangig an Leser mit Personalverantwortung, die innerhalb oder außerhalb von Unternehmen arbeiten: Wer nicht direkt betroffen ist, kann Ignoranzfällen schneller erkennen beziehungsweise identifizieren, etwa

- Führungskräfte
- Mitarbeiter im HR-Bereich
- Mitarbeiter im Bereich „Gesundheitsmanagement“
- Betriebsräte
- Berater
- Coaches

Meine Absicht in diesem Buch ist, im Zusammenhang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz Aufklärung über diese besondere Form des Mobbing zu bieten, den Verantwortlichen ein Rüstzeug zur Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter zu liefern und Anregungen zur Prävention zu geben.

1.2 Wie Sie mit diesem Buch verfahren können

Sie können sich hier als Personalverantwortlicher einerseits ausschließlich theoretisch über das psychologische Phänomen der Entwertung im Zusammenhang mit menschlicher Kommunikation am Arbeitsplatz informieren. Andererseits stelle ich als Praktikerin vielseitige Coaching-Tools für betroffene Mitarbeiter vor und hoffe, dass Sie diese wieder so weit fit machen, sodass diese in Zukunft nicht mehr in die Ignoranzfalle geraten.

1. Im anfänglichen Teil des Buches gebe ich Ihnen psychologische Einblicke und Hintergrundinformationen über das lebenswichtige Phänomen der „Resonanz“ im menschlichen Miteinander zur Kenntnis. Dies beginnt im zweiten Kapitel, wo es um einige grundsätzliche Überlegungen zum Thema „Kommunikation“ aus existenzieller Sicht geht. Dabei greife ich auf die besondere Bedeutung der kindlichen Erfahrungen für die Entwicklung einer stabilen Ich-Identität zurück.

Im dritten Kapitel erläutere ich menschliche Verhaltensweisen und Fakten, die von Befragten für die Stabilisierung ihres Selbstbildes und ihrer Ich-Identität als förderlich wahrgenommen werden. Letztendlich bilden diese Verhaltensweisen einen allgemein akzeptierten Maßstab für das menschliche Gedeihen. Diese Formen der Anerkennung können jedoch auch – in übertriebener Form – zum Nachteil reichen, wenn daraus eine „Sucht nach Anerkennung“ entsteht. Darauf gehe ich im vierten Kapitel ein, denn das übertriebene Bedürfnis nach Aufmerksamkeit kann die Basis für gezielte manipulative Beeinflussungen bilden. Ein Fragebogen stimmt auf das Thema ein.

Das fünfte Kapitel macht Sie mit Formen der Zurückweisung bekannt, die „neutral“ oder auch verletzend sein können, einen Mitarbeiter aber in jedem Fall als einen existierenden Menschen wahrnehmen. Hier lädt ein Fragebogen dazu ein, das Thema „Wie ich auf destruktive Kritik reagiere“ zur Selbstreflexion zu nutzen. Außerdem stelle ich einige Prinzipien der konstruktiven Kritik vor, die darauf verzichten, Mitarbeiter abzuwerten.

2. Im mittleren Teil des Buches fokussiere ich mich darauf, was geschieht, wenn Resonanz ausbleibt. Das sechste Kapitel beschreibt daher eine Vielzahl von ignoranten Verhaltensweisen, die dazu eingesetzt werden können, einen anderen Menschen zu einem Nichts zu machen. Auch hier erkundet ein entsprechender Fragebogen zum Thema „Ignoranzverfahren“, ob und wie häufig man selbst entwertendes Verhalten erlebt hat.

Betroffene Mitarbeiter oder Klienten können im siebten Kapitel Vermutungen darüber anstellen, warum sie ignoriert werden. Ein Fragebogen leistet Hilfe herauszufinden, ob man der Ansicht ist, dass einem das störende Verhalten unabsichtlich oder absichtlich gezeigt wird.

Ein weiterer Fragebogen leitet das achte Kapitel ein: Ich schildere mögliche Reaktionen auf das Ignoriertwerden, an denen Betroffene erkennen können, ob und wie weit sie in eine Ignoranzfalle hineingeraten sind.

3. Im letzten Teil des Buches geht es um hilfreiche Gegenmaßnahmen gegen ignorante Verhaltensweisen. So fächern die drei Kapitel eine Vielzahl von Coaching- und Beratungswerkzeugen auf, die von Personalverantwortlichen zur Unterstützung von Mitarbeitern und Klienten verwendet werden können: sowohl als Gegenstrategien im eigenen psychischen System, in der Interaktion und Auseinandersetzung mit Anderen, als auch durch Gegenmaßnahmen im gesamten beruflichen System. Ziel dieser Interventionen ist, dass Betroffene bewusst Ignoranzfallen aufdecken, mehr Autonomie gegenüber Angreifern entwickeln und zukünftig besser gegen „undurchsichtige“ Attacken gewappnet sind. Der Abschluss des Textes stellt noch einmal zusammenfassend die Kernaussagen vor, auf denen meine Überlegungen basieren.
4. Am Ende jedes Kapitels finden Sie die von mir verwendete Literatur sowie weitere Literaturempfehlungen. Außerdem werden Sie im Sinne des „Hamburger Verständlichkeitskonzeptes für Texte und Veröffentlichungen“, das u. a. von Friedemann Schulz von Thun (1998, S. 140 ff.) entwickelt wurde, zahlreiche grafische Darstellungen finden. Diese sollen dazu dienen, zusätzliche Stimulanz für den jeweiligen Gedankengang zu bieten. Ich habe dazu „Tangram-People“ gezeichnet, die aus einem traditionellen mathematischen Legespiel aus China stammen und sie per Sprechblase zu Wort kommen lassen. Aphorismen, Schilderungen aus der Weltliteratur und Fallbeispiele runden das Buch ab.

Literatur

- Bauer, J. (2011). *Schmerzgrenze. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt*. München: Blessing.
- Hirigoyen, M.-F. (2000). *Die Masken der Niedertracht. Seelische Gewalt im Alltag und wie man sich dagegen wehren kann*. München: Beck.
- Keel, P. (2014). *Die unerklärliche Müdigkeit. Was uns in große Erschöpfung treiben kann und wie wir wieder zu Kräften kommen können*. Heidelberg: Springer Spektrum.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen* (Bd. 1). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.



Der Zusammenhang zwischen Selbstbild und sozialem Umfeld

Was Personalverantwortliche über die Entstehung der
Ich-Identität wissen sollten

- 2.1 **Narziss und Echo – Tod einer Nymphe – 8**
- 2.2 **Ich-Identität und Selbstbild – Verständnis für das
eigene Wesen – 9**
- 2.3 **Das Johari-Fenster – Selbst- und Fremdbild
im Quadrat – 11**
- 2.4 **Bestätigung – Vorhandensein für Andere – 14**
- 2.5 **Zurückweisung – Reibungspunkt für die
Selbstbehauptung – 16**
- 2.6 **Entwertung – Verschwinden im Nichts – 17**
- Literatur – 18**

Personalverantwortliche erhalten hier eine kurze Einführung in die Erkenntnis, dass die menschliche Identität drei grundsätzlichen kommunikativen und existentiellen Einflussmöglichkeiten durch die jeweilige menschliche Umwelt unterliegt. 1) Anerkennung/Bestätigung des Selbstbildes, 2) Verwerfung/Zurückweisung des Selbstbildes und 3) Ignoranz/Entwertung des Selbstbildes.

2.1 Narziss und Echo – Tod einer Nymphe

Folgende Geschichte – frei nacherzählt – berichtet Ovid in seinen Metamorphosen:

Narziss und Echo – Tod einer Nymphe

Die Nymphe Echo, die Naturgöttin des Berges Helikon, stand im Dienste des Zeus. Zeus war der höchste Gott, dem sich Götter und Menschen unterzuordnen hatten. Zeus war mit Hera verabredet, sie war die höchste Himmelsgöttin, majestätisch schön und für den Schutz der Ehe und den Schutz der Mütter zuständig. Zeus war nach heutigen Begriffen ein ausgeprägter Macho, denn er vergnügte sich gerne mit göttlichen und irdischen Damen, die ihm natürlich auch diverse außereheliche Kinder schenkten.

Echo hatte von ihm einen delikaten Auftrag als Erzählerin bekommen: Sie sollte Hera mit spannenden Geschichten die Zeit vertreiben, damit Zeus in genau dieser Zeit seinen amourösen Abenteuern in aller Ruhe nachgehen konnte. Doch Hera ließ sich von ihrem Mann nicht an der Nase herumführen. Voller Zorn über Echos Komplizenschaft bestrafte sie die Nymphe, von der sie – auch aus heutiger Sicht – zumindest einen Hauch weiblicher Solidarität hätte erwarten können. Damals waren die jungen Nymphen jedoch Autoritäten wie Zeus gegenüber so hörig, dass sie Befehle von ganz oben ohne Wenn und Aber ausführten.

Heras Strafe war von äußerster Härte: Sie beraubte Echo der Sprache, eine ganz besondere Retour-Kutsche, denn Echo hatte ihr ja die ablenkenden Geschichten mithilfe des gesprochenen Wortes vortragen. Hera ließ Echo jedoch in ihrer Großzügigkeit die Fähigkeit, die jeweils von einem Sprecher zuletzt an Echo gerichteten Worte eines Satzes zu wiederholen. Ein schwacher Trost. Seit dieser Zeit bezeichnen die Menschen den Widerhall als Echo.

Die Nymphe Echo war jung und unerfahren, wie bereits geschildert. Zu allem Unglück verliebte sich das junge Wesen in einen schönen sechzehnjährigen Jüngling, der von vielen Mädchen und Jungen umworben wurde. Aufgrund ihrer Sprachlosigkeit jedoch war sie nicht in der Lage, ihm ihre Liebe zu gestehen.

Eines Tages, als Narziss, so hieß das Ziel ihrer Leidenschaft, im Walde mit seinen Gefährten lustwandelte, befand sich auch Echo unentdeckt in seiner Nähe. Irgendwann wurde der Jüngling im dichten Gestrüpp von seinen Freunden getrennt, weswegen er laut und deutlich rief: „Ist jemand hier?“ Echo, die im Schutz des Waldes nicht aus seinem Umkreis gewichen war, rief glücklich: „Hier, hier!“ Narziss konnte sie nicht erkennen, weil sie von Büschen und Bäumen verdeckt war. So rief er: „Komm!“ Worauf Echo ebenfalls „Komm! Komm!“ rief und mit erwartungsvoll ausgestreckten Armen hinter den Bäumen zum Vorschein kam, voller Liebe und Hoffnung. Der Jüngling jedoch behandelte sie voller Stolz wie Luft und verschmähte damit achtlos sie und ihre Liebe zu ihm.

Auf diese grausame Abfuhr hin fühlte sich die Nymphe Echo so sehr gedemütigt, dass sie sich völlig von Göttern und Menschen zurückzog. Sie flüchtete sich in eine einsame Höhle, wo sie nach und nach verkümmerte, bis nur noch ihre Echostimme von ihr übrig blieb. Aus ihren Gebeinen bildeten sich jedoch die Felsen, die seitdem das Echo zurückwerfen und die die Gestalt einer wunderschönen jungen Frau darbieten.

Narziss jedoch musste für sein unmenschliches Verhalten bitter büßen. Die Rachegöttin Nemesis sprach einen Fluch über ihn aus, damit er sich hoffnungslos in sein Spiegelbild verliebte, wann immer er sein Konterfei in einem Teich erblicken würde. Je länger er nun verzückt auf sein Spiegelbild blickte, umso heftiger entbrannte seine Leidenschaft zu sich selbst. Er konnte nichts anderes mehr tun. Eines Tages fiel von göttlichem Willen verursacht ein Blatt auf die glatte Oberfläche des Teiches und die dadurch entstandenen Wellen verzerrten sein Spiegelbild dergestalt, dass er dachte, er wäre sehr, sehr hässlich. Voller Schrecken verstarb er auf der Stelle. Nach seinem Ableben verwandelten die Götter ihn in eine kleine duftende Frühlingsblume, die seitdem Narzisse heißt.

Offensichtlich wussten schon die griechischen Dichter vor zweitausend Jahren, wie wichtig „response“ für den Menschen und sein Überleben ist. Heutzutage fleht Tina Turner in ihrem Hit „Typical male“: „All I want is a little reaction, just enough to tip the scale“. Wir brauchen den Anderen, um uns selbst zu erfahren. Wir brauchen den Anderen nicht nur, um uns selbst zu erleben, sondern auch, um Resonanz auf unsere Worte, Handlungen und Arbeitsergebnisse zu erhalten. Diese Resonanz, dieses Echo, das wir bei anderen Menschen hervorrufen, prägt wesentlich unsere Identität und das damit verbundene Selbstbild.

2.2 Ich-Identität und Selbstbild – Verständnis für das eigene Wesen

Richard David Prechts philosophische Reise beginnt mit der Frage: „Wer bin ich und wenn ja, wie viele?“ Was ist eine Ich-Identität? Wo ist sie zu finden? Mit diesem Thema beschäftigen sich Philosophen, Psychologen, Hirnforscher und Mediziner seit vielen Jahrhunderten. Das „Ich“ haben sie fatalerweise nirgends gefunden, auch nicht irgendwo seziiert, obwohl es von fast allen Menschen beobachtet, gefühlt und erlebt wird. Was von den Naturwissenschaftlern nicht präzise definiert und erforscht werden kann, muss deswegen nicht existieren. Deswegen gehe ich unbekümmert davon aus, dass es das Konstrukt „Ich-Identität“ gibt: etwas, das im Menschen fühlt oder handelt. Im Englischen: „I“. Und etwas, das diese Vorgänge beobachtet: im Englischen: „me“ (Precht 2007, S. 66). Jeder kennt das innere Zwiegespräch, den inneren Dialog, wie er sich etwa so äußern kann: „Ich (me) merke gerade, dass ich (I) hungrig bin!“

Ich-Identität bezieht sich auf die Beständigkeit der eigenen Person: Einerseits in sich selbst mit sämtlichen bisher gemachten Erfahrungen über die bisherige Lebenszeit hinweg („vertikale“ oder biografische Sicht der Identität), als auch in Bezug nach außen auf die sozialen Rollen, die der Mensch mit allen ihren Rollenerwartungen zu erfüllen hat („horizontale“ oder soziale Sicht der Identität). So bedeutet das lateinische Wort „identitas“ Wesenseinheit.

Bevor sich die Ich-Identität ausbildet, entwickelt sich beim Säugling und Kleinkind die sogenannte Körperidentität, die den Menschen sich selbst als Verursacher von körperlichen Bewegungsabläufen und Beobachter der unterschiedlichsten eigenen Körperfunktionen erleben lässt.

Hirnforscher haben vor einiger Zeit noch eine weitere Unterteilung der Ich-Identität vorgenommen, so unterscheiden sie folgende Ichs (Precht 2007, S. 69):

1. Körper-Ich
2. Verortungs-Ich
3. Perspektivisches Ich
4. Ich als Erlebnissubjekt
5. Autorenschaft und Kontroll-Ich
6. Autobiografisches Ich
7. Selbstreflektorisches Ich
8. Moralisches Ich

Erik. H. Erickson definiert die Ich-Identität folgendermaßen: „Das bewusste Gefühl, eine persönliche Identität zu besitzen, beruht auf zwei gleichzeitigen Beobachtungen: der unmittelbaren Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit

und der damit verbundenen Wahrnehmung, dass auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen.“ (Erickson 1981, S. 18).

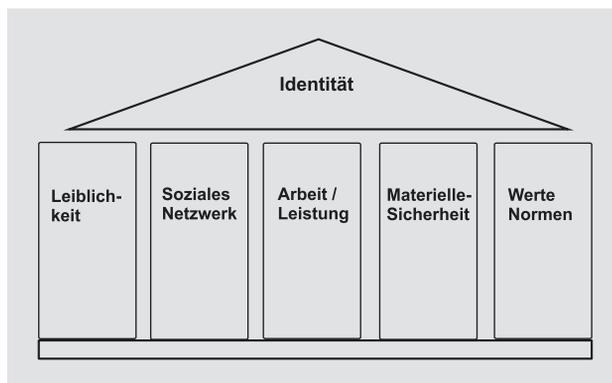
H.G. Petzold (1993) definiert unter diesem Begriff die einzigartige Persönlichkeitsstruktur eines jeden Menschen, die sich jedoch durchaus im Laufe eines Lebens weiter entwickelt und verändern kann. So setzt er andere Akzente und entwickelt das Bild von fünf Säulen, auf denen die Identität ruht (■ Abb. 2.1).

Die erste Säule, die Leiblichkeit, umfasst den Körper, die Psyche und das, was früher Seele genannt wurde. In diesem vorwiegend von einem selbst empfundenen körperlichen Innenraum geht es um all das, was mit Gesundheit und Krankheit, Wohlfühlen, Beweglichkeit, körperlicher und seelischer Fitness, Aussehen, Sexualität, Gefühlen, Umgang mit belastenden Situationen, Kondition und Selbstliebe zu tun hat. Andererseits gehört jedoch auch dazu, wie ein Mensch in seiner körperlichen Erscheinung von seiner Umwelt gesehen wird: Ob er etwa als anziehend oder abstoßend, gesund und munter oder als angegriffen und matt wahrgenommen wird.

Die zweite Säule, das soziale Netzwerk, bezieht sich auf die ständige Interaktion zwischen Mensch und Umwelt. Hier tragen andere zur Identitätsbildung des Menschen bei und umgekehrt unterstützt man selbst auch andere Menschen in deren Identitätsbildung. Das soziale Netzwerk weitet sich im Laufe des Lebens von der Herkunftsfamilie aus zum Verwandtschaftskreis und zur Gruppe der Gleichaltrigen, später zum Freundeskreis, zu längerfristigen Bekanntschaften aus Schul- und Ausbildungszeiten, dann zur Partnerschaft und Ehe, zu den eigenen Kindern und Enkelkindern, zur Nachbarschaft, zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten usw. Hier steht im Vordergrund, dass einem die Menschen wichtig sind, mit denen man zusammen lebt und arbeitet. Und dass sie einem wohlgesonnen sind und man sich auf sie verlassen kann.

Die dritte Säule, bestehend aus Arbeit und Leistung, weist darauf hin, dass der Mensch sich mit seinen Tätigkeiten, seinem Schaffen, seinem Aktivsein, seinem Beruf und seinen sonstigen persönlichen Eigenschaften, praktischen Fertigkeiten und Talenten, Wissen und Kenntnissen, auch jenseits des Arbeitslebens, identifiziert. Hierzu rechnet der Autor auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die Erfolgserlebnisse und das Vergnügen, sich als Verursacher von sichtbaren und erfahrbaren Ergebnissen zu erleben.

Die vierte Säule, die materielle Sicherheit, fächert all das auf, was einem Menschen an Besitz und Eigentum wichtig ist: Einkommen, Wohnung, Haus und Garten, Nahrung,



■ Abb. 2.1 Fünf Säulen der Identität (Petzold)