

Mythos Mobbing?

Systemische Ansätze in der Beratung von Mobbingbetroffenen

Abschlussarbeit

von

Andre Kleuter

**im Rahmen der Weiterbildung zum Systemischen Therapeuten
am Hamburgischen Institut für systemische Weiterbildung (HISW)**

Kurs 2005-2007

1 Einleitung

Mobbing, noch vor einigen Jahren ein eher unbekannter Begriff, gehört heute zu unserem alltäglichen Sprachgebrauch. Mobbing¹ am Arbeitsplatz, in der Schule, in der Familie. In den letzten Jahren wurde viel über das Thema geschrieben, insbesondere eine Menge von Ratgebern, die den Betroffenen helfen sollen, sich gegen das Mobbing zu wehren. Ferner haben Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen sich gegründet, um den Betroffenen in seinem Bemühen zu unterstützen. Verfolgt man die Diskussion über das Thema, entsteht der Eindruck, Mobbing sei ein Phänomen unserer Zeit² und Ausdruck einer gesellschaftlichen Entwicklung, in der jeder zum Einzelkämpfer geworden ist und sich gegen die Angriffe anderer zur Wehr setzen muss.

Den Berichten von Mobbingbetroffenen und der Mehrzahl der einschlägigen Literatur ist gemein, dass mit dem Begriff Mobbing ein klares Täter-Opfer-Bild beschrieben wird. Dabei wird der Eindruck vermittelt, dass Täter aus niedrigen Motiven, wie Lust am Quälen anderer Menschen, aus sozialen Vorurteilen, um die eigene Überlegenheit zu demonstrieren oder aus purem Egoismus handeln (vgl. Montada, 2003, S. 377).

Trifft man im Beratungskontext auf Betroffene, so bleibt bei genauerer Betrachtung jedoch häufig der Eindruck, dass dieses Täter-Opfer-Bild die Situation nicht zutreffend nachbildet. Auch stellt sich die Frage, ob Mobbing in unserer Gesellschaft wirklich zugenommen hat oder ob der Begriff zu inflationär benutzt wird und eine klare Abgrenzung ausbleibt.

Wie verhält es sich also mit dem Thema Mobbing? Ist das, was wir heute mit dem Begriff Mobbing verbinden, vielleicht eher ein Mythos, der irgendwann einmal entstanden ist und an dem immer noch festgehalten wird, obwohl es Mobbing in dem Sinne gar nicht gibt?

Was sind jedoch die Konflikte, die die Betroffenen haben, wie entstehen diese und wie kann eine lösungsorientierte Beratung der Betroffenen aussehen? Kann uns dabei die systemische Sichtweise helfen?

In der vorliegenden Arbeit erläutere ich aus systemischer Sicht die Entstehung sowie den Verlauf von Mobbingkonflikten am Arbeitsplatz und zeige anhand von Fallbeispielen Beratungsansätze auf. Dabei stütze ich mich auf Erfahrungen aus meiner Tätigkeit in der Beratungsstelle "Hamburger Fachdienst".

Der Hamburger Fachdienst ist ein Integrationsfachdienst (IFD) für Menschen mit einer Erkrankung oder Behinderung und bietet Beratung und Begleitung bei psychosozialen Problemen am Arbeitsplatz. Dabei ist der Fachdienst keine Mobbingberatungsstelle im eigentlichen Sinne. Für viele Hilfesuchende ist jedoch ein Mobbingerelebnis der Anlass, den Fachdienst aufzusuchen. Die Beratungsgespräche finden in der Regel im Einzelkontakt mit

¹ Die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. versteht unter dem Begriff Mobbing „eine konfliktbelastende Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet“ (Leymann, 1995, S.18). Leymann sieht als Merkmale des Mobbing: Konfrontation, Belästigung, Nichtachtung der Persönlichkeit und Häufigkeit der Angriffe über einem längeren Zeitraum hinweg (Leymann, 1993, S.22).

² Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2002 sind 2,7% der erwerbstätigen Bevölkerung aktuell einer Mobbingssituation ausgesetzt. Dies entspricht einer absoluten Zahl von rund 1 Mio. Personen. Die Gesamtbetroffenenquote der Personen, die schon mindestens einmal im Verlauf ihrer Erwerbstätigkeit gemobbt worden sind, wird auf 11,3% beziffert (ca. jede neunte Person im erwerbsfähigem Alter) (vgl. Meschkutat u.a. 2002).

einem Berater in der Beratungsstelle statt. Auf Wunsch des Betroffenen können aber auch gemeinsame Gespräche am Arbeitsplatz unter Einbeziehung von Vorgesetzten, Mitarbeitervertretern usw. stattfinden. Die Zahl der Beratungsgespräche ist zunächst nicht begrenzt. Voraussetzung für eine längere Begleitung im Fachdienst ist jedoch das Vorliegen eines Schwerbehindertenausweises, da das Angebot aus Mitteln der sogenannten Ausgleichsabgabe finanziert wird, und damit vorrangig dem Personenkreis der Schwerbehinderten vorbehalten ist. Ziel und Auftrag des Fachdienstes liegt im Erhalt des Arbeitsplatzes des Betroffenen.

2 Entstehung und Verlauf von Mobbingkonflikten

Mobbing gehört nach meinem Dafürhalten zu dem Bereich der psychosozialen Konflikte. Es handelt sich zum einen um etwas, was im sozialen Kontakt zwischen Menschen entsteht und was zum anderen Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden der Mitwirkenden hat. Zum Mobbing wird der Konflikt dann, wenn sich mindestens einer der Beteiligten in eine unterlegene Position gedrängt fühlt.

Mobbingkonflikte bauen sich in der Regel in drei Phasen zeitlich nacheinander auf:

- *Entstehungsphase*
- *Verfestigungsphase*
- *Eskalationsphase*

Kommt es in der ersten Phase, der Entstehungsphase, nicht zu einer Konfliktklärung, besteht die Gefahr, dass der Konflikt in die Verfestigungsphase und weiter in die Eskalationsphase übergeht.

Entstehungsphase:

Die Ausgangssituation beim Entstehen eines Mobbingkonfliktes am Arbeitsplatz ist in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass sich jemand durch eine oder mehrere andere Personen gekränkt fühlt und dass dadurch ein Konflikt entsteht. Kränkungen können dabei auch in Zusammenhang mit Missverständnissen und generellen Kommunikationsproblemen Auslöser von Mobbingkonflikten sein.

Als Kränkung kann z.B. Zurückweisung, Kritik, Ablehnung oder Abwertung erlebt werden. Nach Wardetzki (2005, S.21) bedarf es folgender Voraussetzungen, um Kränkungen zu erleben:

1. ein wunder Punkt, der verletzlich macht
2. die Bereitschaft, dem anderen die Schuld an dem Elend zuzuschieben
3. die Ablehnung der Verantwortung für die eigenen Gefühle
4. Dinge, die einem widerfahren, als persönlich gegen sich gerichtet zu verarbeiten

Schmerz, Scham, Wut und Angst werden dabei vom Betroffenen abgewehrt. Stattdessen werden Empörung, Verachtung, Ohnmacht, Enttäuschung und Trotz erlebt.

Frau X. ist in der Buchhaltung eines großen Unternehmens angestellt. Bis vor kurzem war sie dort mit der Bearbeitung von Rechnungen beschäftigt. Ihre Vorgesetzte war jedoch mit der Leistung von Frau X. nicht mehr zufrieden. Sie hat ihr vorgeworfen, mehrfach Rechnungen falsch gebucht zu haben. Sie entzog Frau X. daraufhin diese Aufgabe und setzte sie nur noch für die Postverteilung im Hause ein. Auch musste Frau X. auf Anweisung der Vorgesetzten hin kurzerhand ihren angestammten Schreibtisch verlassen und in einen Raum wechseln, in dem ihr kein eigener Schreibtisch mehr zur Verfügung stand. Frau X. ist über das Verhalten der Vorgesetzten empört und fühlt sich durch sie gemobbt. Nach ihrer Meinung seien die Fehlbuchungen nur teilweise ihrer Arbeit zuzuordnen, darüber hinaus sei ihre Fehlerquote nicht höher als bei anderen Kollegen. Bei mehreren hundert Buchungen in der Woche seien Fehler nicht immer auszuschließen.

Herr Y. arbeitet als Büromaschinenmechaniker in einem mittelständischen Unternehmen. Er kommt zur Beratung, weil er sich im Betrieb von den Kollegen und Vorgesetzten gemobbt fühlt. Er berichtet, dass er häufig im Außendienst bei Kunden eingesetzt ist, wo es wichtig ist, dass er von den Kollegen, die den Auftrag entgegen genommen haben, genaue Informationen bekommt. Geschieht dies nicht, kann es sein, dass er entsprechende Ersatzteile nicht dabei hat, und er zurück in die Firma fahren muss. Dies führt aber dazu, dass er weniger Aufträge schafft und abends länger arbeiten muss. Er hat das Gefühl, dass man ihm absichtlich falsche Informationen gibt, um ihn zu schikanieren und fertig zu machen. Darüber hinaus hat er den Eindruck, dass Ersatzteile aus dem Lager absichtlich verlegt werden, damit er sie nicht findet. Vor kurzem gab es eine Situation, wo er ein dringend benötigtes Teil auf dem Rücksitz des Privatwagens eines Kollegen gesehen hat. Dies hat ihn darin bestätigt, dass man ihn systematisch mobbt. Den Grund, weshalb die anderen ihn mobben, sieht er darin, dass er in der Vergangenheit häufig Kritik geäußert und Verbesserungsvorschläge eingebracht hat, die aber in der Firma scheinbar niemanden interessieren. Da es an seiner Arbeit keine Kritik gebe, versuche man nun, ihn persönlich zu treffen. Er hat den Eindruck, dass er von den Kollegen und von der Werkstatteleitung ausgegrenzt wird und dass hinter seinem Rücken über ihn gelästert wird. Auch wird ihm von manchen Kollegen vorgeworfen ein „Blaumacher“ zu sein, obwohl er nur geringe Krankheitstage aufzuweisen hat. Zur Klärung des Konfliktes hat sich Herr Y. an die Geschäftsleitung gewandt. Statt ihm jedoch zu helfen, hat diese ihm vorgeworfen, er sei zu empfindlich und passe nicht ins Team. Herr Y. ist von den Kollegen, dem Werkstatteleiter und der Geschäftsführung enttäuscht und hat sich nun vorgenommen, sich dieses Verhalten nicht länger gefallen zu lassen. Aus Angst, man könnte ihm eines Tages bezgl. seiner Arbeit irgendetwas vorwerfen, führt er als Mobbingtagebuch ein Notizbuch, wo er die Verfehlungen der Kollegen und der Vorgesetzten einträgt. Die Kollegen und die Vorgesetzten wissen von der Existenz des Buches.

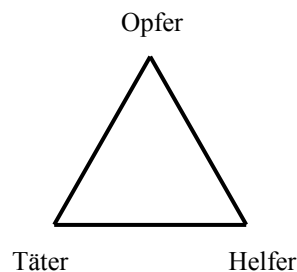
Nicht jede Kränkung muss von dem Betroffenen gleich als Mobbing erlebt werden. Eine Kränkung kann jedoch, wie im Fall von Frau X. und Herrn Y., zu einem Mobbinggeschehen werden, wenn der Konflikt zwischen den Konfliktparteien nicht geklärt wird bzw. sich nicht klären lässt und sich eine Partei in eine ausweglose Position gedrängt fühlt oder selbst manövriert. Das Gefühl der Kränkung kann aber bei dem Betroffenen nicht nur durch tatsächlich erlebte Zurückweisungen, Ablehnung, Abwertungen etc. hervorgerufen werden, sondern auch durch Missverständnisse und durch Konflikte entstehen, bei denen subjektive Annahmen mit Wahrheit gleichgesetzt werden. Dem Betroffenen gelingt es dann häufig nicht, auf die andere Person zuzugehen, um das Missverständnis aufzuklären bzw. seine Annahme zu überprüfen, stattdessen wird mit Empörung und Trotz reagiert.

Frau Z. ist 58 Jahre alt und arbeitet als Altenpflegerin in einem privatem Pflegeheim, vorwiegend im Nachtdienst. Sie arbeitet bewusst im Nachtdienst, das sie aufgrund eines Rückenleidens nicht mehr schwer heben kann und im Nachtdienst in der Regel nur wenig rückenbelastende Tätigkeiten zu verrichten sind. Frau Z. kommt zu Beratung, weil sie sich am Arbeitsplatz gemobbt fühlt. Sie hat den Eindruck, dass die Vorgesetzten keine Rücksicht auf sie nehmen und sie bewusst schikanieren, um sie loszuwerden. Obwohl es klare Absprachen mit der Geschäftsleitung gegeben hat, dass sie nicht im Tagdienst eingesetzt werden soll, wurde sie von der Pflegedienstleitung in letzter Zeit häufig auch im Tagdienst eingeteilt. Dadurch hat Frau Z. starke Schmerzen bekommen. Aber auch im Nachtdienst ist häufig zu wenig Personal eingesetzt, obwohl Frau Z. zugesagt wurde, dass sie für ihre Arbeit Unterstützung bekommt. Sie weiß nun nicht mehr, wie sie die Arbeit schaffen soll. Da sie sehr gewissenhaft sei, könne sie die Arbeit auch nicht einfach liegen lassen. Den Umstand, dass man zu wenig Personal in ihrer Schicht einsetzt, sieht Frau Z. als weiteres Indiz dafür, dass man sie fertig machen will, damit sie von sich aus kündigt. Auch die Kollegen würden sie zunehmend ausgrenzen, da sie jemand sei, der auch

Misstände anprangern würde. Angefangen habe das Mobbing, nachdem es einen Vorfall im Hause gegeben hat, wo ein Kollege aufgrund von Zeitmangel einen zu niedrigen Zuckerwert einer Patientin zu spät erkannt hat und dies zu gesundheitlichen Schäden bei der Patientin führte. Frau B. hatte damals den Eindruck, man wollte den Vorfall verschweigen und hat ihn deshalb offen zur Sprache gebracht, insbesondere gegenüber der Geschäftsleitung.

In der Entstehungsphase von Mobbing wird in der Regel ein entstandener Konflikt nicht befriedigend gelöst. Vielmehr wird das Verhalten des anderen als persönlicher Angriff gesehen und ein Täter-Opfer Bild aufgebaut. Dinge, die dem Betroffenen widerfahren sind, interpretiert dieser als persönlich gegen sich gerichtet. Die Verantwortung für die eigenen Gefühle wird abgelehnt und die Schuld an dem eigenen Elend anderen zugeschoben (vgl. Wardetzki, 2005, S. 21).

Die Dynamik, die durch eine stricte Täter-Opfer Kategorisierung entsteht, wird mit Hilfe des Dramadreiecks deutlich. In dem aus der Transaktionsanalyse stammenden Modell werden drei Rollen von den Beteiligten eingenommen: Opfer, Täter und Helfer



Charakteristisch ist in dieser Dynamik die Schuldfrage. Denn jeder gibt dem anderen die Schuld und reagiert nach einem bestimmten Drehbuch. Das Opfer nimmt die Rolle des Hilflosen ein, der sich nicht wehren kann und dem Täter ausgeliefert ist. Der Täter verfolgt die anderen Beteiligten. Der Helfer will helfen. Ein Ende der Täter-Opfer-Verfolgung gibt es jedoch trotz des Helfers nicht, weil auch er nicht neutral ist und Teil des Dramadreiecks ist. Entweder wird er sich auf die Seite des Opfers stellen und ihn gegen den Täter verteidigen, oder er stellt sich auf die Seite des Täters und gibt dem Opfer die Schuld. Sowohl Täter als auch Opfer versuchen mit ihren Argumenten den Helfer auf ihre Seite zu ziehen. Die Dynamik kann nur beendet werden, wenn einer der Beteiligten seine Rolle verlässt (vgl. Wardetzki 2005, S. 17-19). Systemisch betrachtet ist die Rollenzuschreibung jedes Beteiligten subjektiv und aus der Sicht des Einzelnen konstruiert. So kann sich der vermeintliche Täter auch als Opfer sehen und den anderen als Täter.

Verfestigungsphase:

In dieser Phase sucht sich der Betroffene in seinem Umfeld Menschen, die ihn in seiner Sichtweise bestärken. Dies können zunächst Arbeitskollegen, Freunde oder Bekannte sein, im weiteren Verlauf auch Ärzte oder Rechtsanwälte etc. Durch die Bestärkung der eigenen Sichtweise besteht die Gefahr, dass sich der Konflikt verhärtet. Auch gutgemeinte Ratschläge wie z.B. das Führen eines Mobbingtagebuches führen zu einer Stärkung der Opferrolle. Der Betroffene denkt nun, die einzige Lösung des Konfliktes bestehe darin, sich zu wehren und mit gleichen oder ähnlichen Mittel zurückzuschlagen. Alles andere wird als Niederlage verstanden. Diese ist jedoch für den Betroffenen mit großer Angst verbunden. Insbesondere

besteht die Angst darin, dass der Betroffene befürchtet, dass wenn er einmal nachgibt, werde man ihn immer wieder versuchen zu mobben, und er könnte sich dann irgendwann gar nicht mehr wehren. Die Gefahr ist nun, dass das vermeintliche Opfer mit eigenen unangemessenen Handlungen reagiert bzw. diese verstärkt. Die Rechtfertigung für sein Handeln bezieht es dabei aus dem Opferdasein. Eine Konfliktklärung wird in dieser Phase immer unwahrscheinlicher.

Insbesondere durch das Notizbuch, dass Herr Y. öffentlich führt und in das er alle Vorkommnisse, insbesondere die „Verfehlungen“ der anderen Mitarbeiter und der Vorgesetzten einträgt, gerät Herr Y. im Betrieb in eine Außenseiterposition und wird von den Kollegen zunehmend ausgegrenzt. Die Ausgrenzung führt dazu, dass sich Herr Y. weiter in seiner Opferrolle bestärkt sieht, und sein Handeln verstärkt. Er nimmt dabei nicht wahr, welche Wirkung sein von ihm geführtes Notizbuch auf die Kollegen hat. Diese wiederum, so lässt sich jedenfalls vermuten, meiden den Kontakt mit Herrn Y. daher, weil sie das Buch als Vertrauensmissbrauch verstehen bzw. als persönlichen Angriff deuten.

In der Verfestigungsphase fühlt sich der Betroffene hilflos und ohnmächtig. Seine Gedanken kreisen immer um den Mobbingkonflikt und er hat zunehmend Schwierigkeiten, abzuschalten und sich anderen privaten und beruflichen Dingen zuzuwenden. Auch kann es dazu kommen, dass der Betroffene mit körperlichen und psychischen Krankheitssymptomen reagiert.

Frau X. wird wegen Depressionen und Angstzuständen von ihrem Arzt für längere Zeit krankgeschrieben. Mit Hilfe der Personalvertretung und eines Rechtsanwaltes versucht sie, gegen die nach ihrer Meinung ungerechtfertigten Vorwürfe vorzugehen, um ihren alten Arbeitsplatz wiederzuerlangen.

Frau Z. leidet an starken Rückenschmerzen und ist auch aufgrund einer Depression in ärztlicher Behandlung. Sie fühlt sich wie ohnmächtig der Mobbingssituation ausgeliefert.

Eskalationsphase:

Eine Klärung des Konfliktes ist in dieser Phase in der Regel nicht mehr möglich. Die Fronten sind so verhärtet, dass auch professionelle Hilfe eine Klärung nicht mehr herbeiführen kann. Häufig kommt es in dieser Phase zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung. Manchem Betroffenen geht es dann auch nicht mehr darum, eine Lösung zu finden, die beide Seiten berücksichtigt und die zu einer Weiterbeschäftigung führt. Vielmehr versuchen sie, die erfahrenden Kränkungen zurückzugeben. Dabei spielt das Thema Gerechtigkeit eine große Rolle. Betroffene kämpfen wie gegen Windmühlen, wissen oft sogar, dass sie den Kampf gar nicht gewinnen können, und dennoch lassen sie nicht von der Vorstellung ab, dass erst alles gut sein wird, wenn sie zu ihrem Recht gekommen sind. Aber auch der vermeintliche Täter wird in dieser Phase zu einer Konfliktklärung nicht mehr beitragen, insbesondere wenn er sich seiner Täteranteile nicht bewusst ist bzw. wenn er sich selbst als Opfer sieht.

1. Mobbing systemisch betrachtet

Zum systemischen Verständnis von Mobbingkonflikten müssen wir uns vergegenwärtigen, dass..

- die Wahrnehmung der Konflikte durch die einzelnen Konflikteilnehmer subjektiv und konstruiert ist,
- Mobbing aus einem multikausalen Wirkungszusammenhang heraus entsteht,
- Mobbing kontextbezogen ist.

Die konstruierte Wirklichkeit:

Wie bereits beschrieben, können Missverständnisse und generelle Kommunikationsprobleme Auslöser von Mobbingkonflikten sein. Diese kann man auch als Wahrnehmungskonflikte bezeichnen. Eine Person nimmt eine Äußerung oder auch eine gesamte Situation auf eine bestimmte Art und Weise wahr und reagiert darauf. Diese Reaktion wird von der anderen Person ebenfalls auf eine eigene Art und Weise wahrgenommen und nicht unbedingt so verstanden, wie es gemeint war. Wahrnehmungskonflikte machen deutlich, dass wir es mit konstruierten Wirklichkeiten zu tun haben und dass jede Person ihre eigene Wirklichkeit erlebt.

Der multikausale Wirkungszusammenhang:

Betrachtet man den Wirkungszusammenhang, aus dem heraus Mobbing entsteht, wird deutlich, dass es sich nicht um einen einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang handelt, sondern ein wechselwirkendes Geschehen ist. Dies bedeutet, dass nicht das Verhalten des einzelnen ausschlaggebend ist, sondern die Wechselwirkungen, die durch das Verhalten aller Beteiligten entstehen. Da sich das Verhalten der Beteiligten gegenseitig bedingt, kann es somit keine klare Täter-Opfer Zuschreibung geben und die Schuldfrage gerät in den Hintergrund.

Die Kontextbezogenheit:

Um einen Mobbingkonflikt zu verstehen, ist es wichtig, zum einen den individuellen Kontext des einzelnen und zum anderen den betrieblichen Gesamtkontext zu betrachten. Zum individuellen Kontext des einzelnen gehören z.B. die allgemeine Lebenssituation und der familiäre Hintergrund, das Vorliegen einer Krankheit oder Behinderung, Erfahrungen und Erlebnisse aus der Kindheit, aber auch Kränkungerlebnisse aus vorherigen Arbeitsverhältnissen. Der betriebliche Kontext ist z.B. die Unternehmenskultur, die konkreten Arbeitszusammenhänge und die wirtschaftliche Situation des Betriebes.

Eine systemische Mobbingberatung schließt die unterschiedlichen Wechselwirkungen und die verschiedenen Kontexte zu einem sinnstiftenden Bild zusammen, das die Situation in der Regel in einem anderem Licht erscheinen lässt.

3 Die Beratung von Mobbingbetroffenen

Die Beratung von Menschen, die von Mobbing betroffenen sind, stellt an den Berater hohe Anforderungen. In der Regel präsentiert sich ihm ein komplexes Gebilde an Vorkommnissen und gegenseitigen Schuldzuweisungen.

Die Beratung ist häufig dann erfolgreich, wenn es dem Betroffenen im Verlauf der Beratung gelingt,

1. die Schuldfrage zu entkoppeln,
2. aus der Opferrolle herauszukommen,
3. eigene Täter-Anteile am Konflikt zu erkennen,
4. Gefühle, die in Zusammenhang mit dem Konflikt bestehen, wahrnehmen und verbalisieren zu können und
5. Eigenverantwortung zu entwickeln.

Eine der Schwierigkeiten in der Beratung von Mobbingbetroffenen ist, dass die Betroffenen durchaus von Vorfällen berichten können, in denen ihnen nachweislich Unrecht geschehen ist. Jedoch verdrängen sie in der Regel ihre eigenen Anteile am Konflikt, insbesondere eigene unangemessene Verhaltensweisen. Die Herausforderung für den Berater ist nun, die Vorkommnisse nicht herunterzuspielen und diese als große Belastung für den Betroffenen wahrzunehmen. Dennoch sollte es gelingen, auch „die andere Seite der Medaille“ in der Beratung anzusprechen. Ziel ist es, ein Schwarz-Weiß Denken zu verhindern bzw. aufzulösen. Wichtig ist, dass der Betroffene ein Gefühl dafür bekommt, dass es auch eine andere Sichtweise als die eigene geben kann und dass sich ggf. der andere genauso gemobbt und in die Ecke gedrängt fühlt wie er selbst. Als Berater muss man aber damit rechnen, dass eine solche Sichtweise für den Betroffenen zunächst neu ist und dieser eher mit Unverständnis oder auch mit Ablehnung einer weiteren Beratung reagiert. Der Gewinn an der Entdeckung des eigenen Täter-Anteils besteht für den Betroffenen jedoch darin, dass sich das Gefühl, der Aggression des anderen ausgeliefert zu sein, verändern und manchmal sogar auflösen kann. Dadurch entstehen Eigenverantwortung und neue Handlungsmöglichkeiten, die einen Opfer-Täter-Dauerkonflikt beenden können (vgl. Wardetzki, 2005, S. 144).

Nicht zu verschweigen sei in diesem Zusammenhang, dass der Täteranteil je nach Situation unterschiedlich groß sein kann. Manchmal ist auch kein Täteranteil vorhanden und man muss von Mobbing im eigentlichen Sinne sprechen. Jedoch sollte der Berater im gesamten Beratungsprozess immer offen in seiner Wahrnehmung für die Täteranteile des Betroffenen sein. Um als Berater den Täter-Anteil thematisieren zu können, ist in jedem Fall jedoch Voraussetzung, dass ein tragfähiger und vertrauensvoller Kontakt zwischen Klient und Berater besteht. Somit besteht das erste Ziel in der Beratung von Mobbingbetroffenen darin, diesen Kontakt aufzubauen.

Ungeachtet des Täter-Anteils geht es im weiteren Verlauf der Beratung darum, dass der Betroffene wahrnimmt, dass er für seine Gefühle und Reaktionen die Verantwortung trägt³.

³ Schulz von Thun sieht es zur Verbesserung der Kommunikation als hilfreich an, den Selbstoffenbarungsanteil in der Sprache zu erhöhen. So sei es ein Unterschied, ob jemand: „Sie haben mich beleidigt!“ oder sagt: „Ich fühle mich verletzt!“. In der ersten Äußerung sieht sich der Betroffene als Opfer einer bösen Tat und leugnet seinen eigenen Anteil an dem Gefühl. In der zweiten Äußerung stellt er einfach fest, was ist. (vgl. Schulz von Thun 1981 S. 79). In der Beratung entsteht jedoch häufig der Eindruck, dass es vielen Menschen schwerfällt, über ihr Gefühl zu sprechen. Sie verbinden damit, verletzlich und angreifbar zu sein. Das Gegenteil ist jedoch der Fall.

Bestenfalls gelingt es ihm dadurch zu erkennen, dass er einen aktiven Beitrag leisten kann, um die Situation zu verändern. Dies kann er aber nur, wenn er aus der Opferrolle herauskommt und die Schuldfrage an dem Konflikt entkoppelt wird. Diese Entkoppelung der Schuldfrage beinhaltet zum einen, dass der Betroffene die Schuld daran, dass es ihm so schlecht geht, nicht jemand anderem zuschreibt, sondern, wie bereits erwähnt, dem eigenen Verantwortungsbereich zuordnet. Darüber hinaus bedeutet die Entkoppelung der Schuldfrage, sich nicht damit zu beschäftigen, wer welchen Schuldanteil an dem Konflikt trägt. Auch wenn für die Betroffenen die Schuldfrage zunächst als sehr wichtig angesehen wird, wäre es müßig, sich mit ihr in der Beratung zu beschäftigen, denn in den meisten Fällen ließe sich nicht abschließend klären, wer Schuld hat, da sich das Verhalten der Beteiligten, wie bereits beschrieben, gegenseitig bedingt und in einem multikausalen Zusammenhang steht sowie darüber hinaus einer subjektiven Betrachtungsweise entspringt.

Mit Hilfe der Beratung gelingt es der Buchhalterin Frau X., ihre Angst vor Kränkungen wahrzunehmen. Dabei wird deutlich, dass Frau X. neben der aktuellen Kränkungsituation schon einmal ein kränkendes Erlebnis ähnlicher Art im Betrieb erfahren musste. Vor einigen Jahren hat sie selber mal eine Abteilung geleitet. Diese wurde jedoch aufgelöst und sie wurde nicht wieder als Abteilungsleiterin im Unternehmen eingesetzt. Um ihren Schmerz darüber und ihre Angst vor weiteren Kränkungen nicht wahrnehmen zu müssen, fing sie an, andere zu kränken. Im Laufe der Beratung kommt heraus, dass sie z.B. Anweisungen ihrer Vorgesetzten nur befolgt, wenn sie diese für richtig hält. Darüber hinaus verlässt sie oft den Raum, während die Vorgesetzte mit ihr spricht. In der Beratung war es daher wichtig, dass sie erkennt, welches Aggressionspotential in ihrem Verhalten liegt und dass dies ihr Anteil an dem Konflikt ist. Bezogen auf den aktuellen Konflikt bzgl. der Fehlbuchungen lässt sich vermuten, dass es der Vorgesetzten nicht um die vermeintlichen Buchungsfehler bei Frau X. ging. Vielmehr wusste sie sich scheinbar nicht anders zu helfen, um auf das unangemessene Verhalten von Frau X. zu reagieren. Dabei war die Reaktion der Vorgesetzten, Frau X. in die Poststelle zu versetzen, natürlich auch unangemessen. Da jedoch beide Konfliktparteien es nicht schafften, mit ihrem Gegenüber die Kränkung und die Gefühle, die damit zusammenhängen, zu verbalisieren, verschlimmerte sich der Konflikt zunehmend.

Neben dem Erkennen des eigenen Täteranteils geht es im weiteren Verlauf der Beratung darum, die Ängste und Befürchtungen, die im Zusammenhang mit dem Konflikt stehen, mit Frau X. zu thematisieren. Dabei gelingt es ihr schließlich zu verbalisieren, dass ihre größte Angst darin besteht, vor der Vorgesetzten kleinbegeben zu müssen. Sie möchte unter keinen Umständen schwach wirken und schon gar nicht anfangen zu weinen. Sie verbindet damit einen Kontrollverlust und ein Gefühl des Ausgeliefertseins. Deutlich wird, dass sie diese Gefühle aus der Beziehung zu ihrer Mutter kennt.

Am Ende kann Frau X. mit Hilfe der Personalvertretung des Betriebes erreichen, dass sie auf ihre alte Arbeitsstelle in der Buchhaltung zurückkehren kann. Auch wenn es zu keiner Aussprache zwischen beiden Konfliktparteien kommt, so kann Frau X. erkennen, dass sie einen aktiven Beitrag zur Deeskalation des Konfliktes leisten kann. Darüber hinaus versteht sie ihr eigenes Verhalten besser, indem sie zum einen den damaligen Verlust der Leitungsfunktion als Kränkung wahrnehmen kann und zum anderen die Übertragung erkennt, die sich von der Beziehung zu ihrer Mutter auf ihre Beziehung zu der Vorgesetzten vollzieht.

Im Fall von Herrn Y. wird im Laufe der Beratung deutlich, dass er sich in die Angelegenheiten des Werkstattleiters und der Geschäftsführung einmischte und diese abwertete. Indem er immer wieder Kritik an deren Arbeitsweise äußert, stellt er sich über sie. Dadurch gerät er im Betrieb in eine Außenseiterposition und wird von den anderen ausgegrenzt. Das Führen des Notizbuches verstärkt diesen Prozess. Exemplarisch wird die Spirale der gegenseitigen Abwertung in dem Kontakt zwischen Herrn Y. und dem Werkstattleiter deutlich. Im Laufe der Beratung kommt heraus, dass der Werkstattleiter Angst vor Herrn Y. hat und dieser das, was Herr Y. als Anregungen versteht, als Kritik und Abwertung deutet. Deshalb versucht der Werkstattleiter Herrn Y. zu diskreditieren und bei den Kollegen schlecht zu machen. Herr Y. reagiert darauf mit Gegenwehr und macht wiederum den Werkstattleiter bei den Kollegen schlecht. Am Ende fühlt sich Herr Y. durch die Kollegen und Vorgesetzten gemobbt, doch könnte auf der anderen Seite sein Verhalten im Betrieb aber auch als Mobbing gewertet werden. Wie in dem Fall von Frau X. gelingt es auch hier den Konfliktparteien nicht, ihre Gefühle, die mit der Kränkung zusammenhängen, dem anderen gegenüber zu verbalisieren. Mit Hilfe der Beratung kann Herr Y. wahrnehmen, wie sein Verhalten auf andere wirken könnte. Doch obwohl er dadurch das Verhalten der anderen besser versteht, gelingt es ihm nicht, eigene Ansätze zur Verhaltensänderung im Kontakt zu den

Kollegen und Vorgesetzten einzubringen. Vielmehr verharrt er in der Opferhaltung und in einseitigen Schuldzuweisungen.

Eine der Herausforderungen in der Beratung von Mobbingbetroffenen ist für den Berater, den „Verführungen“ des Betroffenen zu widerstehen. Er versucht seine Sichtweise als die richtige und einzig wahre darzustellen. Dabei besteht die Gefahr, dass der Berater sich zu sehr auf die Sichtweise des Betroffenen einlässt und dadurch den Blick für alternative Wirklichkeitskonstruktionen aus den Augen verliert. Aber auch, wenn der Berater das Gefühl hat, dass der Betroffene im Laufe der Beratung offener für die Sichtweise der anderen Konfliktteilnehmer wird, besteht während des gesamten Prozesses die Gefahr, dass er sich wieder in seine Sichtweise zurückzieht und die Verantwortung an andere abgibt.

Zur Klärung der Mobbingkonflikte kann es hilfreich sein, neben Einzelgesprächen außerhalb des Betriebes auch Klärungsgespräche innerhalb des Betriebes entweder unter Einbeziehung betrieblicher Vertreter wie z.B. dem Betriebs- bzw. Personalrat oder der anderen Konfliktpartei durchzuführen. Wichtig ist jedoch, dass dies immer in Absprache mit dem Betroffenen passiert. Erfolgt eine Kontaktaufnahme mit dem Betrieb ohne Zustimmung des Betroffenen, könnte sich dieser hintergangen fühlen und den Kontakt zwischen Berater und Klienten erheblich stören. Idealerweise finden daher alle Kontakte im Beisein des Betroffenen statt. Nur so kann er sicher sein, dass keine Nebenabsprachen getroffen werden bzw. hinter seinem Rücken verhandelt wird. Obwohl zunächst eine Klärung durch ein gemeinsames Gespräch von den Beteiligten nicht für möglich gehalten wird, kann ein solches Treffen vieles bewirken. Insbesondere Missverständnisse können schnell aufgeklärt werden. Auch kann es sein, dass die am Konflikt beteiligten Personen erstmals gemeinsam über den Konflikt sprechen. Viele Annahmen, die der eine über den anderen hat, stellen sich ggf. dann als falsch heraus. Voraussetzung für ein solches klärendes Gespräch ist jedoch, dass die Konfliktparteien dazu bereit sind. In der Literatur wird diesbezüglich häufig beschrieben, dass die vermeintlichen Täter ein klärendes Gespräch ablehnen. Man sieht dies als Indiz für deren Schuldeingeständnis. Auch wenn es dieses Verhalten in der Praxis sicherlich gibt, so kann der Grund auch ein anderer sein. Wenn sich der vermeintliche Täter auch als Opfer sieht, wird er eine Klärung verhindern, wenn er nicht sicher sein kann, dass der Berater auch seine Seite sieht. Deshalb ist es wichtig, dass der Berater seinerseits auf Schuldzuweisungen verzichtet und versucht, im Erstkontakt mit der anderen Konfliktpartei dessen Vertrauen zu gewinnen. Voraussetzung dafür ist eine Grundhaltung des Beraters, die durch Neutralität und Allparteilichkeit gekennzeichnet ist.

Im Fall der Altenpflegerin Frau Z. findet ein gemeinsames Gespräch im Betrieb statt, an dem neben der Pflegedienstleiterin auch die Geschäftsführung teilnimmt. Die Pflegedienstleiterin legt dar, dass man sich zwar bemühe, Frau Z. im Nachtdienst einzusetzen, dies aber nicht immer gelinge, da andere Mitarbeiter auch im Nachtdienst arbeiten möchten und es darüber hinaus aufgrund von Urlaubszeiten und Krankheitsausfällen manchmal zu Personalengpässen kommt, bei denen dann die verbleibenden Mitarbeiter flexibel eingesetzt werden müssen. Die Pflegedienstleiterin beteuert, auf die Belange jedes Mitarbeiters Rücksicht zu nehmen, sie könne es aber nicht allen Recht machen.

Bezgl. des Gefühls von Frau Z., dass man sie loswerden möchte, bestätigt dies die Geschäftsführerin. Man möchte sie aber nicht loswerden, weil sie vielleicht unbequem sei oder man sie nicht möge, sondern weil man sie aufgrund ihrer Erkrankung eigentlich nicht mehr einsetzen könne, da Frau Z. vor einiger Zeit ein ärztliches Attest vorgelegt hat, in dem der behandelnde Arzt bescheinigte, dass Frau Z. nicht mehr als 5 kg heben darf. Würde der Arbeitgeber sich an das Attest halten, dürfte er sie eigentlich gar nicht mehr beschäftigen, da alle pflegerischen Tätigkeiten im Hause mit hebenden Tätigkeiten verbunden sind. Eine Umsetzung innerhalb des Pflegeheimbetreibers z.B. in die Verwaltung kann nicht erfolgen, da dort in absehbarer Zeit kein Arbeitsplatz frei wird bzw. kein Bedarf für eine zusätzliche Kraft besteht. Der Arbeitgeber steckt somit in einem Dilemma.

Von einer personenbedingten Kündigung hat man bisher abgesehen, da Frau Z. ihrerseits immer wieder den Wunsch geäußert hat, trotz ihrer körperlichen Einschränkungen weiterarbeiten zu wollen.

Am Ende des gemeinsamen Gespräches wird vereinbart, dass Frau Z. nur in Ausnahmefällen im Tagdienst eingesetzt wird. Auf den Wunsch von Frau Z. nach mehr Personal in der Nachtschicht kann jedoch von Seiten der Geschäftsführung nicht eingegangen werden.

Frau Z. nimmt zunächst weitere Einzelgespräche in der Beratungsstelle wahr. Deutlich wird in den Gesprächen, dass sie auch deshalb die Arbeitsaufgaben in ihrer Schicht nicht schafft, weil sie sich sehr um das seelische Wohlergehen der Heimbewohner kümmert. Dies ist zwar auf der einen Seite lobenswert, aber auf der anderen Seite nicht unbedingt die Aufgabe des Nachtdienstes. Daneben wird in den Beratungsgesprächen auch deutlich, dass Frau Z. große Angst hat, dass ihr bei der Arbeit ein Fehler unterläuft. Dabei hat sie immer den Fehler des Kollegen vor Augen, der zu gesundheitlichen Schäden bei einem Bewohner geführt hatte. Die Folge aus ihrer Angst ist, dass Frau Z. in ihrer Arbeit sehr gewissenhaft ist und Arbeitsvorgänge mehrmals überprüft. Dadurch gerät sie jedoch noch weiter unter Zeitdruck.

Im Verlauf der Beratung kann Frau B. sich die Angst vor Fehlern eingestehen und wahrnehmen, dass sie Schwierigkeiten hat, sich von dem Leid der alten Menschen abzugrenzen. Die Situation von Frau Z. hat sich am Ende dadurch entspannt, dass der Arbeitgeber mehr Rücksicht auf sie nimmt, aber Frau Z. auch selbst mehr Verantwortung für sich und ihre Situation übernimmt. Zunächst hat sie die Arbeit weiter ausgeführt. Parallel hat sie jedoch eine Erwerbsminderungsrente beantragt und sich zusätzlich auf einen anderen Arbeitsplatz beworben, der ihre gesundheitlichen Einschränkungen berücksichtigt.

Für den Beratungsprozess kann es hilfreich sein, dass der Berater sich vergegenwärtigt, wozu der Konflikt bzw. das Problem aus systemischer Sicht gut ist. So kann ein Mobbingvorwurf von anderen, ggf. schwerwiegenden Konflikten ablenken. Diese können sowohl auf betrieblicher Ebene als auch bei dem Betroffenen liegen. Das Thema Mobbing kann daher auch eine Art „Eintrittskarte“ für die Beratung sein. Denn obwohl zunächst das Anliegen an die Beratung darin liegt, Unterstützung in dem Kampf gegen das Mobbing zu bekommen, kann das eigentliche Thema ein anderes sein. Insbesondere in der Beratungsarbeit bei einem Integrationsfachdienst wird häufig von Beratungsklienten zunächst ein Mobbingvorwurf thematisiert und erst im weiteren Verlauf der Beratung geht es um die eigentlichen Themen wie z.B. den Umgang mit gesundheitlichen Einschränkungen. Wie im Fall von Frau Z. ist symptomatisch, dass mit dem Mobbingvorwurf zunächst versucht wird, die eigentliche Problematik zu überdecken. Daher kann es für den Berater hilfreich sein, der Frage nachzugehen, wie sich eine Erkrankung oder Behinderung auf die Arbeitsfähigkeit des Betroffenen auswirkt und ob dies ggf. Einfluss auf die Gesamtsituation hat.

Abschließend sei noch zu erwähnen, dass es für den Lösungsprozess in der Beratung nicht wichtig ist, einzelne Vorkommnisse und Sachverhalte bis ins Letzte zu klären. Manches lässt sich auch gar nicht klären, deshalb kann es sinnvoller sein, sich in der Beratung darauf zu konzentrieren, wie eine bessere und konfliktärmere Zusammenarbeit der Parteien in der Zukunft aussehen kann. Ziel ist es, eine Verhaltensänderung bei den Beteiligten herbeizuführen.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Das in den letzten Jahren zunehmende Bewusstsein für das Thema Mobbing hat ohne Zweifel zu einer Enttabuisierung der Thematik beigetragen. So wünschenswert dieser Prozess auf der einen Seite ist, so müssen auf der anderen Seite auch die negativen Folgen in Betracht gezogen werden. In der Beratungsarbeit ist deutlich wahrzunehmen, dass der Begriff Mobbing sehr inflationär verwendet wird. Dabei wird schnell jegliche Form reeller oder vermeintlicher Benachteiligung als Mobbing verstanden. Die Ursachen dafür, dass sich immer mehr Menschen gemobbt fühlen, sind sicherlich vielfältig. Vielleicht ist Mobbing ein Phänomen unserer Zeit, in der die Menschen empfindlicher reagieren und sich schnell benachteiligt fühlen. Vielleicht trägt andererseits aber auch die Veränderung der Arbeitswelt und der damit zusammenhängende zunehmende Arbeitsdruck bis hin zur Überbelastung dazu bei, dass mehr Konflikte entstehen.

Der inflationäre Umgang mit dem Begriff Mobbing bleibt jedoch nicht ohne Folgen. Er führt nach meiner Ansicht zu einer Verunsicherung und Verängstigung der Menschen. Manche leben dadurch mit der ständigen Angst, dass sie durch andere benachteiligt oder sogar gemobbt werden könnten, und sie reagieren mit Abwehrverhalten auch in Situationen, in denen eigentlich keine Gefahr besteht. Folgen zeigen sich aber auch auf der betrieblichen Ebene. Mein Eindruck ist, dass sich z.B. viele Vorgesetzte und betriebliche Vertreter zunehmend unsicherer zeigen, Fehlverhalten von Mitarbeitern offen anzusprechen, aus Angst, eine klare Rückmeldung könnte als Mobbing ausgelegt werden.

Wichtig erscheint daher, dass mit dem Begriff Mobbing sehr vorsichtig umgegangen wird. Der Begriff impliziert einen monokausalen Wirkzusammenhang und beinhaltet, gewollt oder ungewollt, auch immer eine Schuldzuweisung an andere. Wie in den Fallbeispielen beschrieben, handelt es sich häufig aber um multikausale und komplexe Zusammenhänge, bei denen ein klares Ursache-Wirkungs-Prinzip nicht vorhanden ist.

Ich habe den Eindruck, dass es sich eher um einen Mythos handelt, der um das Thema aufgebaut worden ist, und an dem weiter festgehalten wird. Es wird dabei suggeriert, dass wir in einer Welt leben würden, in der es immer mehr Menschen systematisch darauf anlegen, andere fertigzumachen. Dabei geht es mir nicht darum, zu behaupten, dass es Mobbing nicht gebe. Auch geht es nicht darum, dass die vermeintlichen Opfer selbst schuld an der Situation bzw. persönlichkeitsbedingte Merkmale die Ursache für Mobbing seien. Vielmehr geht es um eine differenzierte und lösungsorientierte Betrachtungsweise. In der bisherigen Diskussion wird nach meiner Ansicht der Betroffene eher in seiner Opferrolle bestärkt, als dass wirklich versucht wird, komplexe Zusammenhänge aufzuschlüsseln und den Betroffenen in seiner Eigenverantwortung zu bestärken.

Nicht zu verschweigen sei aber auch, dass natürlich betriebliche Organisationsdefizite, gestiegene Leistungsanforderungen und die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust Einfluss auf das betriebliche Zusammenleben haben und zu einer Zunahme von Konflikten führen. Um diese zu minimieren, kann es daher hilfreich sein, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die klare Organisationsstrukturen, einen transparenten Informationsfluss, soziale Unterstützung sowie Anerkennung und Wertschätzung beinhaltet.

Letztendlich gehören Konflikte aber zu unserem Leben. Daher sollte nicht das Ziel darin bestehen, eine betriebliche Atmosphäre schaffen zu wollen, in der es keine Konflikte mehr gibt. Vielmehr sollten diese als Teil unseres Dasein akzeptiert werden, aber auch der Versuch unternommen werden, sie zu lösen. Professionelle Beratung kann dazu beitragen, einen Lösungsprozess herbeizuführen. Dabei erscheinen mir systemisch ausgebildete Berater und Therapeuten prädestiniert dafür zu sein, sich insbesondere mit der Problematik von

Mobbingkonflikten zu beschäftigen. Ihnen kann es gelingen, die komplexen Zusammenhänge und die unterschiedlichen Wirkungsfaktoren wahrzunehmen und in einen lösungs- und ressourcenorientierten Prozess einzubringen. Dabei sind die Herausforderungen an den Systemischen Berater vielfältig: Zum einen besteht diese darin, einen tragfähigen empathischen Kontakt zu dem Betroffenen aufzubauen. Gleichzeitig sollte es gelingen, die komplexen Wirkungszusammenhänge wahrzunehmen und den Betroffenen für die eigenen Anteile am Konflikt zu sensibilisieren. Dabei gilt es, die eigene Haltung als Berater immer wieder zu hinterfragen. Darüber hinaus benötigt er eine wertschätzende Haltung gegenüber beiden Konfliktparteien, aber auch Mut, um Zusammenhänge offen anzusprechen zu können.

Vielleicht kann diese Arbeit einen Anstoß dazu geben, dass sich mehr Systemische Berater und Therapeuten der Mobbingthematik annehmen.

Literatur

Leymann, H. (1993): Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Leymann, H. (HG.) (1995): Der neue Mobbingbericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Montada, Leo (2003): Mediation in Personalkonflikten in: Arentewicz, G; Fleissner, A. (Hrsg.) Arbeitsplatzkonflikte, Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH Europäischer Fachverlag der Wissenschaften

Meschkat, B; Stackelbeck M.; Langenhoff G. (2002): Der Mobbing Report, Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Wardetzki, B. (2005): Kränkung am Arbeitsplatz; Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing. München: Kösel-Verlag

Ahrensburg, im Februar 2008

gez.:

Andre Kleuter
Akazienstieg 44d
22926 Ahrensburg
andre.kleuter@gmx.de