

Mobbing im eigenen Arbeitsfeld Ursachen und Interventionsmöglichkeiten

Mobbing - ein Begriff, vor dem alle am liebsten davonlaufen würden!
Naheliegender für diejenigen, die sich der Methoden des Mobbing bedienen, um eigene Ziele durchzusetzen, naheliegender auch für die, die davon betroffen sind. Was aber, wenn man weder zu den einen, noch zu den anderen gehört? Wenn man "daneben" steht, beobachtet, und nicht so recht weiß, wie das Problem anzupacken ist? Wenn man Führungsverantwortung hat, und Betroffene erwarten, man möge doch nicht nur verstehen, sondern auch intervenieren, um dem Ganzen ein Ende zu bereiten?

Was können LeiterInnen tun? Es gibt mindestens drei Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen: 1. Die "Ich schau' weg" -Methode Dahinter stehen Überzeugungen, wie "Sollen die doch sehen, wie sie klarkommen, ich bin doch hier nicht das Kindermädchen" oder "Das geht mich nichts an", oder auch "Hochgespieltes Psychoquatsche" und "Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß". 2. Die "Ich wart's mal ab" -Methode Dafür halten Volksweisheiten her wie "Das regelt sich schon von alleine", "Da kann man sich nur die Finger verbrennen" und "Es wird schließlich nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird". 3. Die "Es gibt ein Problem-ich packe es an" -Methode Wenn man weiß, was Mobbing ist und was es für eine Organisation bedeutet, scheiden die Möglichkeiten 1 und 2 von vornherein aus. Möglichkeit 3 verheißt zwar Arbeit, ist aber langfristig der einzige Weg, um der Leitungsverantwortung gerecht zu werden und auch für sich selbst ein Umfeld zu schaffen, in dem Arbeit effektiv stattfinden kann.

Was ist unter Mobbing zu verstehen? Mobbing ist eine Form von psychosozialer Gewalt, die subtil angewendet wird und daher schwer auszumachen ist. Beginnend mit einem Konflikt, der, wenn er unbearbeitet bleibt, in der für Mobbing typischen Form eskaliert, im weiteren Verlauf zur Stigmatisierung einer Person führt und letztlich mit dem Ausschluss dieser stigmatisierten Person aus dem Arbeitsumfeld endet. Das passiert nicht von

heute auf morgen, sondern nimmt einen phasenhaften Verlauf, Mobbing ist also ein prozesshaftes Geschehen. Durch mangelhafte Konfliktverarbeitung entsteht bei Mobbing ein Ungleichgewicht, eine Person gerät in die unterlegene Position. Je weiter der Prozess voranschreitet, desto größer wird die Gefahr, daß immer mehr MitarbeiterInnen die Sicht der MobberInnen übernehmen, die Isolation von Betroffenen wächst. Derart ausgegrenzt, steigert sich das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben, Selbstzweifel an der Arbeitsfähigkeit und an der eigenen Person nehmen zu. Alles, was als Folge davon tatsächlich zu Fehlern führt, mindert das Selbstbewußtsein und führt bei den "zuschauenden" KollegInnen zu der irrigen Annahme: "Bei der/dem stimmt tatsächlich was nicht!" Ursache und Wirkung werden also vertauscht. Findet diese Isolation und Stigmatisierung schließlich durch fast alle MitarbeiterInnen einschließlich der Leitung statt, dehnt sie sich womöglich noch in den privaten Bereich aus, ist der Ausschluss vorprogrammiert. Sei es durch Eigenkündigung, langfristige Krankschreibung, Versetzung oder Kündigung durch die Organisation.

Heinz Leymann, Arbeitspsychologe und Pionier in der Mobbingforschung, hat außer der Erfassung des phasenhaften Mobbingverlaufs auch 45 Handlungen benannt, mit denen KollegInnen ausgegrenzt werden. Diese Handlungen beschreiben, was MobberInnen tun, und reichen von Eingriffen in die Möglichkeiten, sich mitzuteilen bis zu Formen der Gewalt, wie z. B. Telefonterror. Sie sind ein wichtiger Anhaltspunkt, um Mobbing zu identifizieren, können aber für sich genommen nicht als "Prüfliste" benutzt werden. Dazu ist Mobbing zu vielschichtig und durch die Einbettung in einen Prozess kann eine Handlung für sich genommen niemals einen Mobbingverlauf "beweisen". Nehmen wir beispielsweise die Handlung "sich nicht mehr ansprechen lassen". Sie ist passiv und bedeutet für sich genommen - gar nichts. Es mag vorkommen, dass die Kollegin "schlecht drauf" ist, einfach nicht reden mag. Deswegen avanciert sie nicht zur Mobberin. Erst, wenn ein zielgerichtetes, systematisches Vorgehen erkennbar

ist, mit dem ein Kollege in die Enge getrieben wird, kann diese Handlung mit Mobbing in Verbindung gebracht werden. Diese 45 Handlungen sind also keine Checkliste und ihre Identifizierung kann die Entscheidung nicht abnehmen: "Ist es Mobbing - oder nicht?" Glauben Sie, dass das, was da passiert, Mobbing sein kann, stellt sich immer noch die Frage: "Was ist jetzt zu tun?"

Der Ausschluss - die Lösung des Problems? Wer glaubt, das Problem könne gelöst werden, indem die Gemobbte, die als "UrheberIn" erscheint den Betrieb verläßt, der/die irrt. Weder für die Gemobbten, die mit den psychosomatischen Folgen und dem Arbeitsplatzverlust zu kämpfen haben, noch für die Organisation hat sich das Thema Mobbing damit erledigt. Hat Mobbing als "Konfliktlösungsstrategie" in einem Betrieb erst einmal Fuß gefaßt, ist weder durch Ignorieren noch durch Abwarten etwas gewonnen. Im Gegenteil, Mobbing etabliert sich.

Es kommt vor, dass ein und dieselbe Position in relativ kurzer Zeit von mehreren MitarbeiterInnen besetzt wird, und immer sind diese entweder über- oder unterqualifiziert, machen Fehler, sind unzuverlässig, passen nicht ins Team. Alle denkbaren Gründe tauchen auf (und scheinen zu stimmen), um MitarbeiterInnen loszuwerden. Nach außen wird das Bild erzeugt: "Die/der ist doch selbst schuld", ein Argument, dem man nur zu leicht erliegen kann. Gestützt durch eigene Beobachtungen ist man in manchen Fällen geneigt, sich der Mehrheit anzuschließen. Denn: es können doch nicht alle irren! Und: ein bißchen merkwürdig verhält sie/er sich schon. Dabei zielt Mobbing ja genau darauf, diesen Eindruck zu erwecken. Es muß immer bedacht werden, daß, wenn man nicht direkt beteiligt ist, erst dann aufmerksam wird, wenn Mobbing bereits das Anfangsstadium verlassen hat. Was man dann sieht, ist bereits eine manipulierte Situation, die Situation, die von MobberInnen geschaffen worden ist, um ihre Ziele zu erreichen.

Hinter die Kulissen blicken - die Motivation für Mobbing Aber wie sieht es

hinter dem "Offensichtlichen" aus? Ein Blick hinter die Kulissen kann da Klarheit schaffen. MobberInnen reflektieren oft noch nicht einmal selbst die eigene Motivation, sie kann unbewußt sein und bleiben. Wer in einem Mobbingprozess intervenieren will, sollte aber genau das tun, nämlich der Frage nachgehen, was der "eigentliche" Grund für die Eskalation ist. Immer, wenn eine Person statt des Problems/Konflikts in den Vordergrund rückt, ist Vorsicht geboten. Denn die Argumentation von MobberInnen der Leitung und den KollegInnen gegenüber ist nur scheinbar logisch und folgerichtig. Zugrunde liegt oft die Hilflosigkeit, die eigenen Bedürfnisse zu artikulieren und für sich einzustehen. Die Angst, wenn man die wirklichen Beweggründe offenlegen würde, nicht Recht zu bekommen oder verlacht zu werden. Die Motivation kann unterschiedlichste Ursachen haben. Nehmen wir beispielsweise die ältere, alt eingesessene Kollegin, die befürchtet, dass die "Neue" ihr den Rang ablaufen könnte, weil sie besser qualifiziert ist. Die Motivation heißt hier: Angst vor Gesichtsverlust. Oder es kursiert das Gerücht, dass Stellen eingespart werden sollen. Hier steht im Hintergrund die Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust. Manchmal ist es auch die Befürchtung, den sozialen Rückhalt in der Gruppe zu verlieren, wenn eine Kollegin zu Vorgesetzten den bessere Draht hat. In jedem Fall steht aus Sicht von MobberInnen viel zu viel auf dem Spiel, um das Risiko eines offen ausgetragenen Konflikts zu riskieren. Sie möchten auf gar keinen Fall in Gefahr laufen, Nachteile in Kauf zu nehmen. Aus diesem Grund wird eine Person "ausgeguckt", wird "vorgeschoben". Die wirkliche Motivation bleibt im Hintergrund, wird verdeckt und verschleiert. Ein Opfer muß her, um eigene Interessen zu legitimieren, ein Opfer, hinter dem man die eigene Motivation verstecken kann. Manche kennen oder haben allerdings auch gar keine anderen Möglichkeiten zur Konfliktaufarbeitung und -bereinigung.

Genug Gründe also für die Leitung, Konflikte und die dahinter stehenden Ursachen genauer unter die Lupe zu nehmen. Denn die einzige Chance, einen Mobbingkonflikt zu lösen besteht darin, eine Verhandlungsbasis

zwischen den KontrahentInnen zu schaffen, Mobbing sozusagen in einen lösbaren Konflikt umzuformen. Nur, wenn man beiden Seiten das Recht auf eigene, durchaus legitime Interessen zugesteht, läßt sich abwägen, wie eine Lösung aussehen könnte, die möglich und praktikabel ist. Das kann natürlich nur dann gelten, wenn sich Mobbing in einem relativen Anfangsstadium befindet. Es muß noch möglich erscheinen, daß beide Parteien wieder miteinander oder doch zumindest friedlich nebeneinander arbeiten können, ohne das Gesicht zu verlieren.

Die Intervention im Mobbingprozess ist das nicht möglich, weil der Mobbingprozess schon festgefahren ist, geht es nicht um die Entscheidung der Leitung, wer Recht oder Unrecht hat, sondern darum, die Beteiligten dazu zu bringen, Verantwortung für das eigene Verhalten zu übernehmen. Was heißt das in der Praxis?

Der Konflikt einerseits und das Verhalten andererseits, mit dem es von Seiten der MobberInnen zu lösen versucht worden ist, sind strikt voneinander zu trennen. Der "Grundkonflikt" ist jetzt nicht das Thema, sondern das, was von Seiten der Mobberin getan wird, um ihre Interessen durchzusetzen. Würde man sich auf die Suche nach Recht und Unrecht im Konflikt begeben, liefe man Gefahr, sich selbst zur RingrichterIn zu degradieren und auf der Stelle zu treten. Denn mal könnte man der einen Partei zustimmen und mal der anderen. Da Gemobbte aber durch die subtilen und systematischen Schikanen nicht mehr so wehrhaft sind wie MobberInnen, besteht durch den selbst auferlegten Zwang des Entscheidens ("Wer hat denn nun Recht?") die hohe Wahrscheinlichkeit der Taktik von MobberInnen zu erliegen, und damit als Leitung selbst zur weiteren Stigmatisierung, und somit zur Fortdauer von Mobbing beizutragen. Wieder ein Beispiel: Mobberin und Gemobbte sitzen bei der Leitung im Büro. Die Mobberin wirft der gemobbten Kollegin vor, dass sie "immer die Abgabetermine verpasst" und "sowieso mit dem Arbeitsablauf nicht

zurechtkommt." Das mag so sein, wenn die Leitung dem aber vorbehaltlos zustimmt, hilft sie ungewollt mit, die unterlegene Kollegin in die Enge zu treiben. Wenn die gemobbte Kollegin aber deswegen Termine verpasst, weil die "Kollegin Mobberin" ihr die dazu notwendigen Informationen vorenthält, sieht die Sache ganz anders aus. Ohne ausreichend informiert zu sein, hinkt man nun mal wichtigen Terminen hinterher. Gelingt es der Leitung dieses Verhalten, diese Mobbinghandlung ("Informationen vorenthalten") zu thematisieren und zu unterbinden, so besteht die Chance, Mobbing die Basis zu entziehen.

Werden MobberInnen nach und nach zur Einsicht bewegt und die systematischen Schikanen unterbleiben, kann man sich in der Sache, dem hinter Mobbing verdeckten Konflikt zuwenden. Ist das nicht zu erreichen und die MobberInnen schalten auf stur, bleibt nur noch der Weg, Konsequenzen anzukündigen und unter Umständen auch durchzuführen. Ein Signal zu setzen: Unter meiner Leitung wird intrigantes Verhalten nicht geduldet.

Warum ist Intervention so wichtig? Beschränkt man sich darauf, mehr oder weniger den Dingen ihren Lauf zu lassen, wird die Strategie von MobberInnen salonfähig gemacht, sie avancieren zur "heimlichen Leitung" und fühlen sich bestärkt. Wenn Leitung für sich selbst und sichtbar eindeutig für die MitarbeiterInnen zu Mobbing Stellung bezieht, ist der erste wichtige Schritt getan. Durch gezielte Information zum Thema, Organisation von Fortbildung und aktive Auseinandersetzung in bestehenden Mobbingkonflikten wird signalisiert: In dieser Organisation soll Konfliktpotential kreativ genutzt werden und zu neuen Lösungen führen, anstatt in destruktive Machtkämpfe auszuarten. Die Zeit, die aufgewendet wird, um Mobbing entgegenzutreten (sich aktiv einschalten, Strukturen verändern, Vorträge und Fortbildung organisieren etc.) ist allemal kürzer als die Zeit, die aufgebracht werden muß, wenn zu spät oder gar nicht eingegriffen wird. Mobbing kostet Zeit und Geld: Ausfall durch Krankheit,

verminderte Leistungsfähigkeit bei Betroffenen, hoher Zeitaufwand bei MobberInnen, vermindertes Engagement für die Organisation, die Zeit von Leitung und Betriebsrat u.v.m..

Mobbing "erledigt" sich niemals von allein. Das bedeutet, daß Leitung früher oder später eingreifen muß. Aber es gibt die Wahl, den Zeitpunkt des Eingreifens zu bestimmen, und damit gibt man sich selbst die Möglichkeit, entscheidende Akzente zu setzen. Das ist, wie die Erfahrung in der Praxis mittlerweile zeigt, weniger dramatisch und nervenaufreibend als man auf den ersten Blick, ohne Wissen über den Verlauf und die Hintergründe von Mobbing, glaubt. Es ist eine Aufgabe, die sich anzugehen lohnt, im Sinne der Organisation, im Sinne der ihnen vorstehenden Leitung und last, but not least im Sinne der von Mobbing Betroffenen.

© Gabriele Haben

Erstmalig erschienen in KiTa-aktuell im Mai 2000

Verwendung einzelner Passagen nur mit Angabe der Urheberschaft