

Enquete zu Frauengesundheit und Gewalt in Wien am 20.11.2001

Veröffentlichtes Redemanuskript von Gabriele Haben und Anette Harms-Böttcher: "Auswege aus dem Hamsterrad"

Unser Beratungsverständnis

Mit unserem Buch rücken wir bewusst ab von dem Bild, das häufig in der Öffentlichkeit von Mobbingbetroffenen gezeichnet wird: dem Bild des wehrlosen Opfers. Wir möchten Frauen ermutigen, den Verlauf von Mobbing nicht als unabänderliches Schicksal zu begreifen, sondern aktiv, mit einer eigenen Zielsetzung einzugreifen.

Ein weiteres Anliegen ist es für uns deutlich zu machen, dass einer so komplexen Konfliktsituation nicht mit pauschalisierenden Ratschlägen beizukommen ist. Wir möchten der Erwartung entgegentreten, dass ein monatelanger eskalierender Prozess wie Mobbing mit einem Handstreich, mit einer Intervention, mit einem "Tipp" beendet werden kann.

Wir meinen aber, dass der "Ausstieg" beschleunigt wird durch eine gezielte Arbeit an den anstehenden Fragen, die jede Betroffene für sich erarbeiten muss. Jede Mobbingssituation braucht also ihr eigenes individuelles, auf die ganz spezifische Situation abgestimmtes Konzept. Dieses Konzept muss u.a. auch deswegen individuell erarbeitet werden, weil der Augenblick, in dem Frau realisiert: "So geht es nicht weiter, ich muss etwas tun, oder etwas anderes tun als bisher" zu unterschiedlichsten Zeitpunkten erfolgt. Weil es außerdem einen Unterschied macht, ob Betroffene in einem kleinen Betrieb arbeiten, in einem Verein mit relativ undurchschaubarer Struktur, in einer vermeintlich durchorganisierten Verwaltung oder in einem großen Konzern.

Auch gibt es die verschiedensten persönlichen Hintergründe, die den individuellen Weg beeinflussen. So macht es z.B. einen Unterschied, ob eine Frau zu dem Zeitpunkt, an dem sich die Frage des Ausstiegs stellt, in

einer stabilen Partnerschaft lebt oder allein erziehend ist. Ob sie 30 oder 50 Jahre alt ist. Ob sie hohe finanzielle Belastungen hat, ob sie sich mit ihrem Beruf identifiziert oder eher nicht, ob sie auf dem Arbeitsmarkt eher gute oder wenige gute Chancen hat, und nicht zuletzt, wie die Möglichkeiten sind, am jetzigen Arbeitsplatz wieder eine zufriedenstellende Situation zu schaffen.

Wir möchten außerdem abrücken vom Bild des durch und durch bösen Mobbers oder der Mobberin und erläutern denkbare Motivationen von mobbenden Zeitgenossen. Wir wollen uns nicht beteiligen an der Diskussion um Schuld, sondern an die Verantwortung aller Beteiligten appellieren, ihrer Verantwortung entsprechend zu handeln.

Unser Beratungskonzept

Seit über 6 Jahren beraten wir Mobbing-Betroffene und haben in dieser Zeit ein Beratungskonzept entwickelt, mit dem die Mobbing-Situation bewältigt und der Ausstieg aus dem Hamsterrad gelingen kann.

Die Stichpunkte in der Beratung Mobbingbetroffener sind: 1. Die Analyse der Situation 2. Die Zielfindung 3. Mit welcher Strategie ist dieses Ziel umzusetzen?

Wobei diese Reihenfolge sich ändern kann. So kann es z.B. durchaus sein, dass manche Betroffene schon sehr genaue Vorstellungen von dem haben, was sie wollen, aber nicht so recht wissen, wie sie es umsetzen können. Andere wiederum können sich schon gar nicht mehr vorstellen, dass sie überhaupt etwas wollen dürfen. Sie sind sozusagen so im Hamsterrad verfangen, so dass sie mehr oder weniger in gewisser Weise automatisch reagieren.

Eine Klientin erzählte von einem besonders absurden Beispiel, wie sie den

verbalen Angriffen der Kollegin zu begegnen versuchte: "...Bei den Begründungen, warum mit mir nicht mehr zusammen gearbeitet werden könnte, kamen Argumente wie: Sie stört meinen persönlichen energetischen Fluss. Ich sagte daraufhin, also, ich hätte eben so meine Art, und wenn ich irgendwelche energetischen Flüsse störte, dann wäre ich gerne bereit, mit der Kollegin darüber zu reden, um zu sehen, woran es liegen könnte. Das wir beide 'ne Möglichkeit finden, den energetischen Fluss einigermaßen im Fluss zu halten. Ich hab' also angeboten, auf diese Argumente einzugehen..." *

An diesem Beispiel sehen wir, wie Mobbing wirkt: die Betroffene versucht (um jeden Preis?) zu kooperieren, ungeachtet ihrer eigenen Position.

Die Situation zu analysieren bedeutet Fragen zu stellen wie: "Was passiert hier eigentlich genau?" Dadurch erweitert sich das Wissen um den Mobbingprozess, und gleichzeitig wird Abstand zur Situation hergestellt.

Zur Mobbinganalyse gehören Fragen wie:

"Was ist aktuell vorgefallen?" "Wer ist in welcher Form beteiligt?" "Gibt es Drahtzieher?" "Welche betrieblichen Hintergründe gibt es?" "Wie ist das Kräfteverhältnis zwischen MobberInnen, Betroffenen und sogenannten "ZuschauerInnen"?" "Wer unterstützt wodurch die Mobbenden?" "Welche Rolle spielen Vorgesetzte und Mitarbeitervertretungen?" "Welche Motive werden vermutet? Sind Ursachen erkennbar, gibt es einen aktuellen Auslöser?" "Gibt es klar benannte Forderungen von Seiten der MobberInnen?" "Gibt es Beweise gegen die Mobberinnen und welche glauben die Mobber gegen Betroffene zu haben?" "Welche Gegenmaßnahmen wurden versucht?" "Mit welchem Erfolg/Misserfolg?" "Welche Unterstützung gibt es bereits innerbetrieblich und um welche wäre es sinnvoll, sich zu bemühen?" "Was tut der-/diejenige konkret bzw. was sollte der-/diejenige konkret tun?"

Geht man all' diesen Fragen nach, so erhält man ein klareres Bild von den Vorgängen.

Zielfindung bedeutet: Von der Reaktion in die Aktion zu gelangen, das Heft des Handelns zurückzugewinnen. In der Beratungssituation geht es nach der Analyse um folgende Fragestellungen: Was will ich? (stattdessen, statt der augenblicklichen Situation, für die Zukunft?) Was kann ich wollen? (Wahlmöglichkeiten ausformulieren, gleichwertig nebeneinander stellen) Um dann in einem Entscheidungsfindungsprozess sich die Vor- und Nachteile anzusehen und die jeweiligen Konsequenzen abzuwägen.

Strategie entwickeln meint: entsprechend dem vorher definierten Ziel konkrete Schritte zur Umsetzung dieses Ziels zu planen. Z.B.: wenn das Ziel heißt: "Ich will da weg" kann dieses Ziel auf mehreren Wegen, sprich Strategien, erreicht werden: Eigenkündigung über Attest zur Vermeidung der Sperrfrist; Beauftragung einer Arbeitsrechtlerin, das Arbeitsverhältnis zu optimalen Konditionen aufzulösen; Abwarten und Tee trinken..... Heißt das Ziel: "Ich will die Möglichkeiten dazubleiben ausloten" kann zur Strategie die Kontaktaufnahme zu Mitarbeitervertretungen gehören, die Unterstützung von Selbsthilfegruppen einzuholen, die Gesprächsvorbereitung zu Verhandlungen mit Vorgesetzten, Signale gegenüber den MobberInnen zu setzen, u.a.m.. Fazit Bedingung für Veränderung (zum Ausstieg aus dem Hamsterrad) ist, so unsere Erfahrung: Weg vom reaktiven Verhalten, (der bloßen Abwehr von Angriffen) hin zum aktiven Verhalten, es geht darum, einen eigenen Handlungsplan zu entwickeln. Die Aufgabe der Beraterin besteht dabei weniger darin, sogenannte gute Ratschläge zu erteilen, als vielmehr mit der Klientin Wahlmöglichkeiten zu erarbeiten, die Gemobbten aus einer passiven Einstellung heraus zu aktivem Handeln zu begleiten.

Fallbeispiel: Frau Sonicht

Frau Sonicht ist 36 Jahre und arbeitet seit 12 Jahren bei einem Wohlfahrtsträger, der in verschiedenen Bereichen engagiert ist und insgesamt 320 MitarbeiterInnen beschäftigt. Dort ist sie angestellt als Erzieherin in einem Wohnheim für geistig behinderte alte Menschen. Die Mobberin, nennen wir sie Frau Motzky, ist die direkte Vorgesetzte, sie ist seit 1 Jahr dort Gruppenleiterin und etwa im gleichen Alter wie Frau Sonicht.

Schon nach kurzer Zeit spürt Frau Sonicht massives Misstrauen der neuen Leiterin, u.a. auch daran, daß sie mit schwammigen, unkonkreten Vorwürfen konfrontiert wird (z.B. sie sei nicht "offen"). Sie weiß diesen Vorwurf nicht recht einzuordnen und sich nicht zu wehren, entnimmt dem Vorwurf aber die Aufforderung, mehr über ihre PatientInnen mitzuteilen. Als es in Frau Sonichts Bereich zu einem Suizidversuch einer Bewohnerin kommt und sie der Leiterin darüber Mitteilung macht, wird sie gefragt, warum sie das erzähle, sie solle gefälligst selbständiger arbeiten. Zusätzlich zu den unkonkreten Vorwürfen kommen also noch widersprüchliche Aussagen.

Nach vielen, fast täglichen Auseinandersetzungen, in denen Frau Sonicht immer mehr in die unterlegene Position gerät und ihre persönliche Integrität in Frage gestellt wird, eskaliert die Situation. Frau Motzky "bittet" Frau Sonicht zum Fachgespräch (das schließt die Anwesenheit des Betriebsrates aus), das sich als Personalgespräch (was die Anwesenheit eines Betriebsrates erlauben würde) entpuppt, und abschließend in der Überreichung einer Abmahnung gipfelt. Inhalt ist die Behauptung, Frau Sonicht habe sich Arbeitszeit "erschlichen", indem sie sich für die Erstellung von Entwicklungsberichten, die sie zuhause angefertigt hatte, den Heimweg zur Arbeitszeit hinzu angerechnet habe. (In der Dienststelle steht ihr kein Computer zur Verfügung.) Frau Sonicht ist konsterniert, sie vermag nur mit

Mühe ihre Tränen zurückzuhalten. Sie ist zu keiner Entgegnung mehr fähig. Ihr Blutdruck, mit dem sie schon seit längerer Zeit Probleme hat, steigt so stark, dass sie ihren Arzt aufsuchen muss, der sie sofort krankschreibt und ihr ein Faltblatt von der Mobbingberatung in die Hände drückt.

Nach zwei Wochen Krankschrift kommt sie in die Mobbingberatung. Sie hat zwischenzeitlich eine schriftliche Aufforderung zum Personalgespräch bekommen und möchte von der Beraterin wissen, wie sie sich darin verhalten soll. Nach eingehender Betrachtung der Situation stellte sich die Frage welchen Sinn es machen könnte, sich unter diesen Voraussetzungen jetzt einem solchen Gespräch zu stellen. (Das folgende Gespräch ist in aller Kürze wiedergegeben, in der Realität dauert es natürlich länger.)

Klientin "Ich muss da hin!" Beraterin: "Warum müssen Sie dahin?"

Klientin: "Um es hinter mich zu bringen, damit ich dann meine Ruhe habe!" Beraterin: "Was hinter sich zu bringen?" Klientin: "Die zweite Abmahnung." Beraterin: "Wollen Sie damit sagen, dass eine zweite Abmahnung mehr Ruhe verschaffen würde?" Klientin: "Eigentlich nicht...."

Die Rolle der Beraterin besteht hierbei darin, eingefahrene Denkmuster der Klientin (im Sinne eines sokratischen Dialogs) zu hinterfragen. Resultat dieses Gespräches war, dass Frau Sonicht ernsthaft ins Auge fasste, diesen Gesprächstermin vorerst abzusagen und sich vordringlich der Wiederherstellung ihrer Gesundheit zu widmen.

Zwei Wochen später kommt sie wieder mit der Fragestellung: "Wie kann ich mich in solch' einem Gespräch, das ja irgendwann einmal stattfinden wird, verhalten? Ich habe Angst, in Widersprüche verwickelt zu werden, mich wieder als hilflos zu erleben, wenn absurde Vorwürfe kommen, und außerdem weiß ich ja sowieso schon, was passieren wird." In einem ähnlich strukturierten Gespräch wie vorher dargestellt, kam es zu folgendem Ergebnis: Statt den Ablauf der Situation/des Gesprächs, so wie ihre Leiterin es angedacht hatte, als gegeben hinzunehmen und sich nur damit zu

beschäftigten: "Wie wappne ich mich dafür, oder besser gesagt dagegen?" geht es darum, noch einmal einen Schritt zurückzugehen und zu fragen: "Muss dieses Gespräch überhaupt so , unter diesen Voraussetzungen, stattfinden?" Eine Alternative könnte sein: Frau Sonicht bittet um ein Gespräch in dem Moment, wenn sie wieder arbeitet. Das würde die Vorzeichen umkehren. Sie würde eine aktive Rolle übernehmen, könnte u.a. auch die Inhalte des Gesprächs mehr bestimmen und sich damit darauf auch vorbereiten. Wenn sich aufgrund einer solchen Vorbereitung ergibt, daß sie einem solchen Gespräch vermutlich nichts erreichen wird, wäre eine weitere Alternative, gleich aus der Krankschreibung heraus einen Versetzungsantrag zu stellen bzw. Überlegungen anzustellen, generell von diesem Träger wegzugehen. Diese Möglichkeiten wurden im Verlauf der Beratungsgespräche ebenfalls ausformuliert und auf ihre vermutlichen Konsequenzen hin "abgeklopft".

In diesem Fall hat Frau Sonicht erreicht, einen Gesprächstermin zu vereinbaren, an dem auch der Betriebsrat teilnahm. Sie wartete also nicht ab, bis das "Schicksal" in Gestalt der Leiterin zuschlug, sondern sie ergriff (zur Verblüffung von Frau Motzky) selbst die Initiative. Es wurde im Verlauf des Gesprächs zunehmend für den beisitzenden Betriebsrat deutlich, dass die Haltung von Frau Motzky durch keine stichhaltigen Argumente zu begründen ist. Sie verwickelte sich auf Nachfragen des Betriebsrates in immer mehr Widersprüche, es trat klar zutage, dass es ihr vielmehr um eine wie auch immer motivierte Ablehnung der Person Frau Sonichts ging. Nach mehreren Gesprächen des Betriebsrates mit der Geschäftsführung wurde Frau Motzky in eine andere Einrichtung versetzt.

Zitat aus: Gabriele Haben/Anette Harms-Böttcher, 2001 (2. Auflage), S. 26

"Das Hamsterrad- Mobbing: Frauen steigen aus"

Verwendung einzelner Passagen nur mit Angabe der Urheberschaft