

Mobbing flüchten oder standhalten?

- Erste Erfahrungen der Beratungsstelle Göttingen -

In den letzten Wochen wurde in der regionalen und überregionalen Presse, in Rundfunk und Fernsehen vermehrt über "Mobbing" berichtet. "Jeder Vierte läuft Gefahr, mindestens einmal während eines halben Jahres gemobbt zu werden." (Mitteldeutsche Zeitung, 18.03.94) "Ein Drittel aller Krankheiten, mit denen sich Patienten an den Hausarzt wenden, seien schätzungsweise zumindest anteilmäßig psychosomatisch bedingt. Hauptfaktoren: Probleme mit dem Partner und Probleme am Arbeitsplatz" (ebenda) Wie es zu dem Psychoterror am Arbeitsplatz kommen kann, wo alle Regeln der Achtung vor dem Menschen außer Acht gelassen werden, hängt mit den veränderten Wertevorstellungen zusammen, sicherlich auch mit der schlechten Wirtschaftslage. Wobei die letztere Ursache nur teilweise zutrifft, weil gerade in Verwaltungen mit einer lebenslangen Arbeitsplatzgarantie, die Mobbingrate sehr hoch ist.

Was ist Mobbing?

Mobbing bezeichnet "schikanöses Handeln einer oder mehrerer Personen, das gegen eine Einzelperson oder eine Gruppe gerichtet ist." Diese schikanösen Handlungen werden meist über einen längeren Zeitraum wiederholt. (aus: Zuschlag, B., "Mobbing", Göttingen 1994)

Die schikanösen Handlungen werden in 5 Bereiche unterteilt:

- Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit (aus: Leymann, Mobbing, Hamburg, 1993)

Die Überprüfung, inwieweit es sich bei den individuellen Schilderungen der Mobbing-Betroffenen, tatsächlich um Mobbing-Aktionen handelt, findet im konkreten Einzelfall statt.

Wichtige Anhaltspunkte bietet die Symptomatik der Krisenreaktionen:

- Leistungsstörungen
- Konzentrationsstörungen
- Einschlaf- und Durchschlafstörungen
- Rücken-, Nacken- und Muskelschmerzen
- Verhaltensprobleme bis -störungen
- Kontaktarmut und Einsamkeit
- Verdauungsstörungen und Magenbeschwerden
- Herz- und Kreislaufprobleme
- chronische Krankheiten
- Psychiatrische Krankheitsbilder

Wenn sich Mobbing-Strukturen verändern sollen, reicht es nicht aus, die betroffene Person individuell zu beraten, sondern:

- **die individuelle Beweggründe der Mobbing-Akteure und**
- **die organisationsspezifische Faktoren der Unternehmungen und Verwaltungen miteinzubeziehen.**

Auswirkungen auf das Unternehmen

Mobbing wirkt sich sowohl wirtschaftlich auf das Unternehmen als auch auf die innerbetriebliche Organisation aus. Nach Schätzungen entsteht Unternehmen ein finanzieller Schaden zwischen 50.000 und 150.000 DM pro Mobbing-Fall und Jahr (Leymann, Hamburg, 1993).

Den Unternehmen entsteht insbesondere der finanzielle Schaden durch:

- Störung von Arbeitsabläufen
- erhöhte Krankheitsquoten und die Finanzierung von Aushilfskräften
- Minderung der Arbeitsqualität
- Verschlechterung des Betriebsklimas
- Kosten für arbeitsrechtliche Verfahren

Die erhöhte Kostenstruktur geht einher mit spezifischen Organisationsproblemen:

- höhere Fehlerquoten der Betroffenen durch ihre soziale Unsicherheit
- die individuelle Arbeitskraft wird fast ausschließlich in soziale Anpassungsleistungen "investiert"
- die Mitarbeiter/innen müssen für den (die) nicht mehr so leistungsfähige/n Mitarbeiter/in einspringen
- das Betriebsklima leidet
- bei lang andauernden Problemen reduziert sich die Leistungsfähigkeit ganzer Abteilungen und Organisationseinheiten
- innere Kündigung und Desinteresse an der Gesamtorganisation
- Fluktuation von Mitarbeitern
- Imageverlust des Unternehmens

Aus dieser Problemlage heraus hat die Bezirksstelle der BEK/Göttingen am 01.06.1994 eine Beratungsstelle für Mobbing-Betroffene in Kooperation mit der DAG/Göttingen und profile, Büro für Organisationsberatung und Supervision aus Hannover aufgebaut. Dort finden Einzel- und Gruppenberatungen, Fort- und Weiterbildungen, Informationsabende sowie Beratungen von öffentlichen und privaten Arbeitgebern statt.

Erfahrungen aus den Beratungen

95% der Ratsuchenden sind Frauen, die zum großen Teil aus der öffentlichen Verwaltung oder sozialen Organisationen kommen. Innerhalb der Betriebshierarchie finden sich die Opfer sowohl in den unteren als auch auf den oberen Ebenen wieder. Zum überwiegenden Teil sind die direkten Vorgesetzten an den Mobbing-Aktionen der Kollegen/innen beteiligt. In Einzelfällen werden Mobbing-Aktionen auch von Vorgesetzten allein gestartet. In fast allen Fällen sehen es Vorgesetzte nicht als ihre Führungsaufgabe an, Mobbingbetroffene zu schützen

Mobbing in der Mitarbeiterschaft

Einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter werden im Team isoliert, zum "Sündenbock" auserkoren und müssen für die Probleme im Team, manchmal einer ganzen Organisationseinheit, herhalten. Erfahrungen haben gezeigt, dass Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die sehr sensibel für Probleme im Team sind und darauf in unterschiedlichster Art und Weise reagieren, abgestempelt werden. Sie wollen den Finger in die

Wunde legen und das könnte weh tun. Geht diese Person, bleibt das Problem zumeist und die Gefahr besteht, dass der nächste "Sündenbock" gesucht wird. In den Teams gibt es keine "Konfliktkultur". Probleme als Veränderungspotential zu begreifen und den Ursachen, wie den Perspektiven nachzugehen, diese Sichtweise hat sich bei Führungskräften noch nicht durchgesetzt.

Gerade in streng hierarchisch strukturierten Unternehmungen, wo die Arbeit wesentlich bestimmt wird von Karrieredenken und Konkurrenz, ist intrigantes Verhalten zu finden. Der/die Verursacher/in ist häufig schwer auszumachen. Sein/ihr Erfolg ist die breite Multiplikatorenwirkung. Der betroffenen Person eilt ihr Ruf ständig voraus. Bei Personen, die prädestiniert sind für Führungs- und ähnliche Posten kann ihr Ruf in der gesamten Region ruiniert sein.

Vorgesetzte unterstützen häufig das Spiel, schauen weg oder fühlen sich handlungsunfähig.

In o.g. Organisationen besteht ein hoher sozialer Anpassungsdruck. Andersdenkende, Andersaussehende, zu Engagierte zu wenig Engagierte, zu schöne Personen, häßliche Personen, wenig Selbstbewußte, stark Selbstbewußte, alte, zu junge Menschen u.ä. können von Mitarbeitern in Mobbingstrukturen gedrängt werden. **Jede/r kann davon betroffen sein, Vorgesetzte, KollegInnen und MitarbeiterInnen.**

Die Personalführung derartiger Abteilungen und ganzer Organisationen ist oft durch formale Anpassung des Menschen an die Organisation gekennzeichnet. Arbeitsgegenstand, Ziele, Entwicklungsschritte für die Organisation und einzelner Mitarbeiter sind verloren gegangen. Die Kommunikationskultur ist negativ und hebt die "Defizite" Einzelner hervor. Die Personalentwicklung beschränkt sich auf Einstellungen von neuen MitarbeiterInnen, Kritikgesprächen und Zuhören, Informationsweitergabe, Anweisungen geben und äußerster Zurückhaltung von Führungskräften. Führungskräfte fühlen sich häufig überfordert bei der Steuerung des gesamten Organisationssystems. Sie beschränken sich oft auf die rein fachlichen und administrativen Aufgaben.

Als Resuméé kann festgestellt werden; Mobbing entsteht da,

- wo die Aufrechterhaltung der Strukturen wichtiger geworden ist als fachliche Kompetenz, Innovation und der Kunde, die Kundin.
- wo das Management entweder ausschließlich fachliche oder verwaltende Aufgaben übernimmt.
- wo Personalentwicklung (und -"pflege") nur auf der formalen Ebene abgedeckt wird.
- wo die Kommunikation nicht entwickelt oder gestört ist.
- wo fachliche Aufgaben und Funktionsaufgaben nicht zusammenpassen.
- wo die Mitarbeiterschaft in das verantwortende, denkende Handeln des Managements kaum miteinbezogen wird.

Wie wird in der Beratung gearbeitet?

profile berät mit einem differenzierten Ansatz, der individuelle und organisationsspezifische Beratungsmethoden umfaßt. Die individuellen Beratungsmethoden haben zum Ziel, die Krise zu meistern und die berufliche Entwicklung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen zu unterstützen. Im Mittelpunkt steht die Reaktivierung der Betroffenen. Die Probleme der Betroffenen werden durch den Arbeitsprozeß ausgelöst. profile moderiert (Konflikt-)Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/in.

In der Einzelberatung arbeitet profile im Sinne einer Konfliktintervention. Diese Beratung ist beendet, wenn der Klient oder die Klientin den Eindruck gewonnen hat, wieder in der Organisation integriert zu sein bzw. für sich Lösungswege gefunden hat. Die Dauer der Beratung beträgt zwischen 5 bis 10 Sitzungen zu je 1 und 1/2 Stunden.

Teams haben sich schon für Konfliktseminare gemeldet, initiiert von der Kollegin, die am sensibelsten auf die Probleme reagiert und Gefahr läuft für die gesamten Probleme in die Verantwortung genommen zu werden.

Die Klienten, die sich noch sehr isoliert an ihrem Arbeitsplatz fühlen, können an einer Gruppenberatung teilnehmen, von BeraterInnen/SupervisorInnen begleitet und anderen Betroffenen unterstützt.

Perspektive der Mobbingberatung

In einzelnen Fällen suchten Arbeitgeber, aber auch Personalräte die Beratungsstelle auf. Wie problematisch es um die ratsuchende Person steht, konnten Vorgesetzte dort erkennen. Die Effektivität von Einzel- und Gruppenberatungen sind begrenzt. Sie können letztendlich die Individualisierung eines Arbeitsproblems unterstützen, wenn der Zusammenhang Individuum - Organisation nicht zielgerichtet in die Beratungsstrategie mitaufgenommen wird.

profile, die Barmer Ersatzkasse Göttingen und die DAG Göttingen beschreiten weitere Wege mit dem Ziel, Unternehmen als Partner für die "Offensive gegen Mobbing" zu gewinnen. Generelles Anliegen ist, die Unternehmen beim Aufbau einer betrieblichen Gesundheitsprophylaxe zu unterstützen. Die innerbetriebliche Umsetzung erfolgt mittels eines abgestimmten Entwicklungsprozesses von Unternehmen und Mitarbeitern.

Weiterhin wurde mit einer Führungsspitze einer großen Göttinger Unternehmung, aus dem viele Mobbingbetroffene die Beratung in Anspruch nehmen, ein Gespräch geführt. Gemeinsam ist vereinbart worden, ein Konzept zu entwickeln, wie in dieser Organisation mit Mobbing umgegangen werden kann.

In diesem Konzept wird es um:

- die Entwicklung von Gesundheitszirkeln zu diesem Thema,
- Konflikttrainings und
- Training für Führungskräfte im Bereich Personalentwicklung gehen.

Neben dem weiteren Ausbau der Kontakte zu den öffentlichen Medien, der Gewinnung von weiteren Partnerschaften mit Unternehmen, wird es 1995 darum gehen, die Erfahrungen der mobbing-Beratungsstellen bundesweit auszuwerten. profile, die BEK/Göttingen und die DAG/Göttingen werden zu einer Tagung einladen. Der Teilnehmerkreis soll sowohl die Betroffenen, die Unternehmen, die Beratungsstellen, die Gewerkschaften und Vertreter politischer Organisationen umfassen.

Beate v. Eisenhart Rothe
Dipl. Päd., Erwachsenenbildnerin
Supervisorin und Organisations-
beraterin

Thomas Böcker
Dipl.Päd., Dipl.Psych,
Arbeits-, Betriebs- und
Organisationspsychologe