

Im Zweifel gegen den Angeklagten

„Kinderkram“?

Frau K. ist seit einem halben Jahr bei einer Firma eingestellt. Man(n) hat sich von ihrer Qualifikation viel versprochen. Sie ist für einen stellvertretenden Leitungsposten vorgesehen. Ihr Vorgänger war ein Mann, der den größten Teil seiner Lebensarbeitszeit in der Firma tätig war. Die Sympathien waren auf seiner Seite. Einige Kolleginnen arbeiten seit langer Zeit zusammen und treffen sich privat. Kolleginnen zu Frau K: „Bist' wohl was Besseres“. Vor versammeltem Mitarbeiterteam, der Abteilungsleiter ist nicht anwesend, wird ihr gesagt: „Na, hast' ihm wieder schöne Augen gemacht“. (dem Abteilungsleiter) Eine Kollegin fragt sie: „Hast du nicht doch was mit ihm?“ (Abteilungsleiter). Zum Geburtstag wird ihr ein kreatives Geschenk überreicht, ein ausgesuchtes Gefäß, in dem viele, ihre Persönlichkeit und Würde verletzende Reime zu finden sind.

Kinderkram

Der Vorgesetzte spricht von Kinderkram. Frau K. wird auf ein Seminar geschickt zum Thema Persönlichkeitsentwicklung, damit sie lernt Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Frau K. hat dieses Seminar gerne besucht und viel gelernt. Sich in ihr Team zu integrieren, gelingt ihr nicht. Mit wem sie spricht wird gesehen und kommentiert, was sie sagt, wie sie es sagt, wird auf die Waagschale gelegt. Zur Integration in ein Team gehören zwei Seiten. Der Vorgesetzte spricht mit dem Team.

Kinderkram mit Folgen

Frau K. hat Urlaub. Als sie zurück in den Betrieb kommt, wird sie von den Vorgesetzten zum Gespräch gebeten. Ihr wird mitgeteilt, dass sie für den Arbeitsplatz überqualifiziert sei, das habe man bei ihrer Einstellung nicht richtig eingeschätzt. An ihrer Fachlichkeit und ihrem Einsatz sei nichts zu bemängeln, aber das Team...! Sie sei von der Arbeit freigestellt und bekäme einige Monate ihr Gehalt weiter bezahlt und ihr werde fristgerecht gekündigt. Und es täte ihnen leid. Aber es sei ja auch zu ihrem Schutz.

Sie bittet den Betriebsrat um Unterstützung. Dort erfährt sie, dass er während ihrer Abwesenheit der Kündigung zugestimmt habe, ihm sei mitgeteilt worden, dass ihre Fachlichkeit zu wünschen übrig lässt. Sie habe keine Chancen gehabt. Es täte ihm leid! Aber es sei für sie persönlich auch besser, wenn sie in dem Team nicht mehr arbeiten müsse..

Dieses Mobbingbeispiel zählt zu den leichteren. Frau K's Glück im Unglück ist, dass die Mobbingattacken „nur“ etwas über ein halbes Jahr gedauert haben. Sie hat noch keine gravierenden gesundheitlichen Schäden davongetragen, außer, dass sie seit einem viertel Jahr Beruhigungsmittel nimmt und ihr Selbstwertgefühl sehr gelitten hat. Sie zweifelt an ihren sozialen Fähigkeiten und an ihrer Selbstwahrnehmung. Der Stolz über ihre fachlichen Kompetenzen konnte allerdings nicht gebrochen werden. Ihr Glück ist auch, dass sie von ihrem Ehemann verstanden wird und er sich in ihre Situation hineinversetzen kann. Ihre privaten sozialen Beziehungen sind intakt geblieben.

Das Muster

Das Team ist zumeist nicht in der Lage, aus eigener Kraft den Konflikt zu lösen. Im o.g. Fall sieht es keinen Handlungsbedarf, denn „eine Gruppe von Menschen kann nicht irren.“ Mit diesem Glaubenssatz wiegt es sich im Recht. Die „Gemobbte“ ist „vogelfrei“. Die ungeschriebenen Gesetze, die mit den üblichen Umgangsnormen und -formen umschrieben werden können, sind außer Kraft gesetzt. Auf Höflichkeit, Achtung, Wahrung von persönlichen Grenzen, Selbstdisziplin der anderen u.ä. hat die betroffene Person kein Recht mehr. Sie wird benutzt als Projektionsfläche für aufgestaute Ängste, allgemeine Unzufriedenheit und Ärger. Falls Einzelne im Team anders denken sollten, besteht für diese die Gefahr, mit der „Gezeichneten“ in Verbindung gebracht zu werden, folglich einem ähnlichen Spießrutenlauf ausgesetzt zu sein. „Zum Schutz“ des Teams oder „zum Schutz“ des Betroffenen wird dieser aus dem Team herausgenommen und entweder, ohne seinen Willen versetzt, wenn ein Einzelzimmer zur Verfügung gestellt oder entlassen.

„Idealtypischer“ Störungsverlauf bei Mobbingbetroffenen

Je nach psychischer Stabilität zeichnet sich innerhalb von mehreren Wochen ein Leistungsabfall ab. Die betroffene Person verbraucht den größten Teil ihrer Energie, um sich im sozialen Gefüge behaupten zu können und ihren sozialen Status aufrechtzuerhalten. Denn mit dem „Abschiebungsprozeß“ in die persönliche Isolation, den fehlenden positiven, aber geballten negativen Rückmeldungen, wird die Person zunehmend ziel- und orientierungslos, somit handlungsunfähiger. Sie kämpft um den Erhalt ihrer Würde. Sie verhält sich immer unsicherer und macht Fehler. Psychosomatische-, Streßsymptome wie Durchfall, Nervosität, Migräne, Nasennebenhöhlenkrankungen etc. stellen sich ein. Das Selbstbild ist destabilisiert. Krankschreibungen folgen, die zu weiteren Sanktionen führen. Eine Spirale setzt ein: gesundheitliche Störungen, Psychoterror, der „Fall“ wird offiziell, Chronifizierung der Krankheit, Isolation. Länger andauernde Krankheiten stellen sich ein. Suizidversuche sind nicht selten. Die Akteure werden bestätigt, denn sie haben es gewusst, der Kollege ist krank. Die betroffene Person ist erleichtert, denn sie kann sich ihre Fehler und Schwierigkeiten bei der Arbeit erklären, sie ist krank. Sie kann wieder „in den Spiegel gucken“.

Welche Ursachen können zu derartigem Verhalten führen?

Allgemein kann gesagt werden, dass in vielen Betrieben ein Widerspruch besteht zwischen der Arbeitsorganisation und der fachlichen Ebene. Unter Arbeitsorganisation soll hier das „Wie“ verstanden werden. Wie wird mit der fachlichen Ebene umgegangen, welchen Stellenwert hat sie, wie sieht die Kooperations-, Kommunikations- und Informationsstruktur aus. Führungskräfte und MitarbeiterInnen bringen zwar das entsprechende fachliche Know how in den Betrieb mit ein, es fehlen ihnen zum überwiegenden Teil die sozialen Arbeitskompetenzen bzw. die an den Arbeitsprozess gebundenen Kommunikationsfähigkeiten. Handlungsfähigkeiten, die mit der persönlichen, kooperativen und zielorientierten Gestaltungsfähigkeit des Arbeitsprozesses umschrieben werden können. In sozialen Organisationen kommt erschwerend hinzu, dass die Verwaltungsorganisation und die fachliche Arbeit sich so weit verselbständigen haben, dass die Kommunikation über den gemeinsamen Gegenstand und auch damit über die gemeinsamen Ziele verloren gegangen sind. Aus der Mobbingberatungspraxis heraus wird vermutet, wenn auf die Entwicklung einer „Arbeitskultur“ wenig Wert gelegt wird und möglicherweise die durchschnittliche, persönliche und soziale Arbeitskompetenz sehr unterschiedlich bis niedrig ist können sich eher Mobbingstrukturen entwickeln.

Einige konkrete Ursachen ,die durch die Beratungspraxis sichtbar geworden sind. Auf der interaktiven Ebene spielen Normen und Werteveränderungen im Umgang der Menschen miteinander eine Rolle: Konkurrenz und Angst vor Arbeitslosigkeit, unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit, „oben/unten“-Denken, Defizitdenken und Konfliktscheu.

Auf der Organisationsebene sind es: ungeklärte Arbeitsbeziehungen und Kompetenzabsprachen, unklare Arbeitsplatzbeschreibungen, Konkurrenz zwischen Abteilungen, fehlendes Personalentwicklungskonzept, weitgefasstes Verständnis von Fürsorgepflicht, fehlende Konfliktlösungsstrategien und keine Rückmeldungsstrukturen.

Wie handelt die Personalvertretung und das Management?

Auch dort ist der Glaubenssatz „eine Gruppe irrt nicht“ verankert. Vorrangig befassen sich beide Gruppen mit arbeitsrechtlichen Themen und Problemen im Betrieb. Mobbing wirkt sich negativ auf das psychische Wohl der betroffene Person aus. Dieser Bereich wird immer noch tabuisiert und individualisiert. Anders in den skandinavischen Ländern, dort gibt es gesetzliche Regelungen, die neben dem physischen Wohl auch das psychische Wohl der ArbeitnehmerInnen schützen. (Freundin Ratgeber, Psychoterror am Arbeitsplatz, Mobbing 1993)

Was ist Mobbing?

Der schwedische Arbeitswissenschaftler Prof Leymann hat über Mobbing geforscht und von ihm stammt auch der Begriff „Mobbing“ (von to mob=anpöbeln, herfallen über). Er spricht von negativen, kommunikativen Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind und systematisch einmal in der Woche, mindestens über ein halbes Jahr von einer oder mehreren Personen betrieben werden. (s. Freundin ebda)

Mobbingaktionen werden unterteilt in:

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen
3. Angriffe auf das soziale Ansehen
4. Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation

Das häufig genannte Ziel der Betroffenen für die Beratung ist, wie kann ich meine Würde wieder erlangen

Mobbing ist ein individuelles, gesundheitspolitisches und wirtschaftliches Problem

Eine Studie von 1994 („die Halama Studie 1994“, Dr. P. Halama, Udo Möckel, Hamburg, epd-Dokumentation) stellt fest, dass die geschätzten Gesamtkosten für einen Betrieb nach Betriebsgröße und Art der Tätigkeit zwischen DM 30.000,- bis 40 Mio pro Jahr kostet. Die Studie vermutet, dass bei 1% bis 2% Gemobbten, Kosten in einem Jahr von 32 Mrd. auf das Gesundheitssystem zukommt. (s. S. 12ff)

Personen, die prädestiniert sind für Mobbingattacken

Die Betroffenen kommen aus allen Betrieben:

Krankenhäusern, Behinderten-, Alteneinrichtungen, Wohlfahrtsverbänden, Gewerkschaften, Verwaltungen, wie Einzelhandel, Versicherungen, Industrie u.ä.

MitarbeiterInnen wie Führungskräfte nehmen die Beratung in Anspruch.

Mehr Frauen als Männer melden sich an. Das bedeutet nicht unbedingt, dass Frauen mehr gemobbt werden, sondern Frauen kommen früher zur Beratung, sie sind sehr sensibel für Störungen in Kommunikationsstrukturen. Vermutungen, dass Mobbingbetroffene besondere Verhaltensmerkmale, wie Schüchternheit, hohes Aggressionspotential u.ä. mitbringen, konnte in der Beratungspraxis nicht bestätigt werden.

Erfahrungen, die in den Beratungen gemacht wurden:

- eine große Gruppe Betroffener zeichnet sich dadurch aus, dass sie weiblichen Geschlechts ist, qualifiziert und kompetent und nicht in das Rollenschema der Betriebe passt
- eine große, gemischte Gruppe, Frauen wie Männer, sind innovationsfreudig und wollen den Betrieb weiterentwickeln. Sie zeigen „zu direkt“ mit dem Finger auf betriebliche Probleme
- eine kleine, gemischte Gruppe, Männer und Frauen, werden schon beim Einstieg in den Betrieb wieder herausgeschmissen. Sie sind noch nicht trainiert für das Spiel hinter den Kulissen.
- ältere Mitarbeiterinnen
- ältere Mitarbeiter
- Manager um 50 Jahre
- eine kleine Gruppe, meist Frauen, haben wenig Selbstbewusstsein und panische Angst vor Konflikten
- einzelne Männer, wie Frauen, haben Mobbingstrukturen mit aufgebaut und sind in die Rolle des Betroffenen gerutscht
- übermäßig angepasste Personen

Die Mobbingberatungsstellen in Hannover und Frankfurt

Sie arbeiten eigenständig, dienstleistungsorientiert und unabhängig. Einige Ziele des Konzeptes seien hier benannt: die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen zu erhalten, Analyse und Aufarbeitung der Störungen in den Arbeitsbeziehungen, Klärung verschiedener Anteile, Veränderungen möglicher eigener, krankmachender Anteile in Einstellung und Verhalten und Herstellen aktueller Handlungsfähigkeit im Betrieb.

Für Betriebe: Seminare, Workshops für Interessenvertretungen und Führungskräfte, Angebote von Konfliktlösungsstrategien etc.

Die Mobbingberatungsstellen kooperieren mit Gewerkschaften, Krankenkassen, Gesundheitseinrichtungen und Unternehmensvereinigungen .

Mobbingbetroffenen helfen zu können, bedeutet, die Schuldfrage in Bezug auf „den Täter“ oder die Charakterfrage in Bezug auf „das Opfer“ aufzugeben.

Beate v. Eisenhart Rothe
Gesellschafterin von profile
Büro für Organisationsberatung und Supervision
Hannover