

Systemische Mobbingberatung

Gliederung

1. Einleitung
 - Definition von Mobbing
2. Perspektive der systemischen Mobbingberatung
 - Ebenen
3. Mobbingberatung
 - Ziele der Beratung
 - Analyse
 - Handlungskonzept
 - Exemplarische Handlungsschritte
4. Selbsthilfegruppen
5. Betriebliche Beratung für Betroffene
6. Aussichten

1. Einleitung

Definition von Mobbing

Wir betrachten Mobbing als systembedingtes Problem in Wirtschafts- und sozialen Unternehmen - und nicht als Problem einzelner Individuen.

Demnach verstehen wir unter Mobbing negative, kommunikative Handlungen am Arbeitsplatz, die systematisch und zielgerichtet betrieben werden¹ und sich in regelmäßigen oder auch unregelmäßigen Zeitabständen wiederholen. Dabei ist der/die Angegriffene der/diejenige, über den/die persönlich zumeist tieferliegenden betriebliche Probleme ausgetragen werden.

Mobbingbetroffene fungieren zumeist als Sündenböcke für unterschiedlich nicht bearbeitete Probleme in einem Betrieb. Zumeist sind die sich bekämpfenden Akteure in diesem Konflikt Symptomträger für die dynamische und betriebliche Systemebene, aber sie sind nicht die Ursache des Problems. So sind auch Mobbingaktionen und -strukturen selber Symptome für zugrundeliegende kommunikative und organisationale Prozesse. Deswegen sprechen wir nicht von Opfer und Täter, denn diese Begrifflichkeiten ziehen erneut in das pathologische Mobbingspiel² hinein, nur mit vertauschten Rollen.

Mobbing im Betrieb wird es immer geben. Es kommt darauf an, es zu erkennen und etwas dagegen zu unternehmen.

2. Perspektive der systemischen Mobbingberatung

Mobbingberatung ist „systemisch“ ausgerichtet.

Systemumfassendes Denken bedeutet, alle wichtigen Einflußfaktoren in ihren wechselseitigen Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Im Zentrum des systemischen Denkens steht der aktive Mensch. Bezogen auf Wirtschaftsunternehmen heißt das, Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit sind in ihren Wechselwirkungen und Systemzusammenhängen zu betrachten.

Struktur / Kultur / Normen / Verhalten in einer Organisation müssen immer im Zusammenhang gesehen werden.

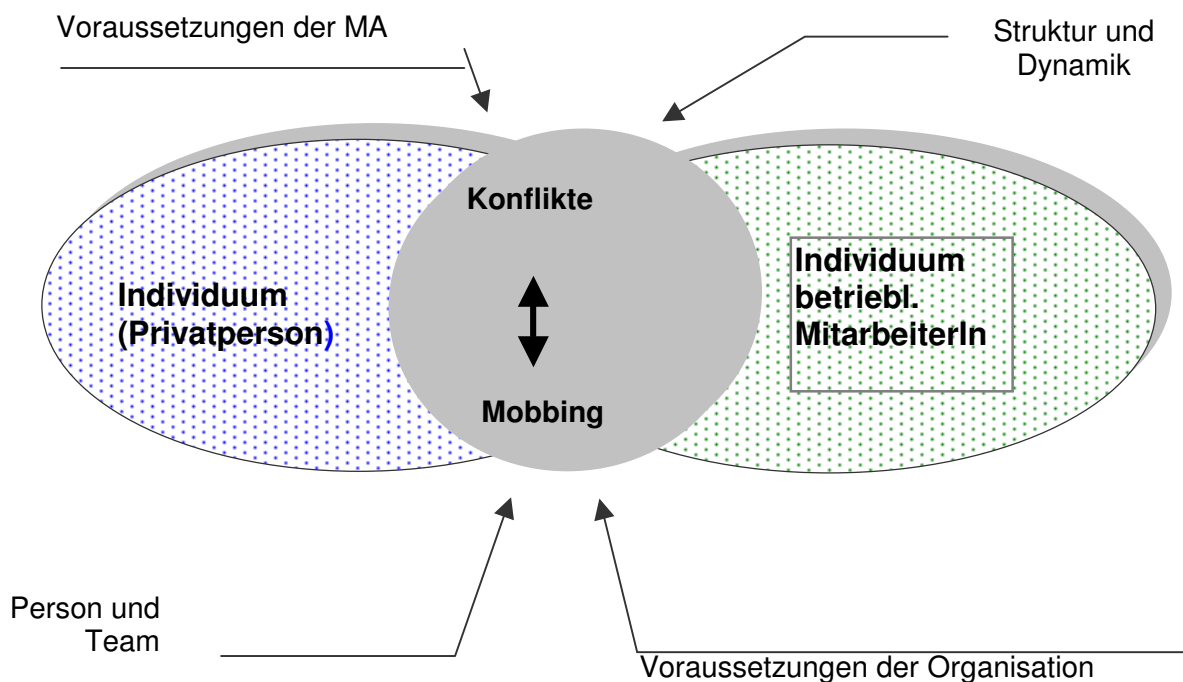
¹ Leymann, Heinz; Mobbing – übel mitspielen und wie man sich dagegen wehren kann; Rowohlt Taschenbuch-Verlag

² Neuberger, Oswald; „Mobbing übel mitspielen in Organisationen; Rainer- Hampp-Verlag

Bei Veränderung einzelner Elemente oder Subsysteme einer Organisation sind die Konsequenzen für andere Elemente und für das Gesamtsystem zu betrachten bzw. nachzuvollziehen.

Ebenen

Die Mobbingberatung nimmt die Perspektive des Mitarbeiters in seiner besonderen Situation und Rolle innerhalb einer spezifischen Betriebskultur ein. Sie fächert, ausgehend von dem betroffenen Menschen, die verschiedenen Ebenen, wie die individuelle, interaktionelle Team-/Gruppen-Ebene, die organisatorische und dynamische Ebene („Gesetze“ hinter den Kulissen) auf, um sich ein Bild von der Situation des Betroffenen zu machen.



Die dynamische Ebene, über die sich die Mobbinghandlungen entwickeln, soll im Folgenden am Beispiel sozialer Organisationen beschrieben werden.

Mobbinghandlungen treten besonders in sozialen Dienstleistungsunternehmen auf, in denen der Arbeitgeber es versäumt hat oder auch gar nicht daran interessiert ist, arbeitsbezogene Werte und Kommunikation aufzubauen. An Stelle dieser Wertstrukturen setzen sich dann persönliche Macht/Abhängigkeitsstrukturen durch, die denen innerhalb von Familien ähneln. Eine persönliche Abgrenzung des Einzelnen ist in der Folge nicht mehr möglich und nötigt ihm kindliche Verhaltensweisen auf, um eine gewisse soziale Anerkennung zu erhalten.

Der Versuch, über arbeitsrechtliche Maßnahmen die persönliche Würde wieder zu erlangen, greift insofern nicht, weil es nicht verboten ist, familienorientierte Teams aufzubauen. Allein das Schielen nach arbeitsrechtlicher Genugtuung verletzt ein Tabu in vielen dieser Organisationen. Wer das tut, dem wird als „Vogelfreier“ begegnet. Eine vergleichbare Entwicklung findet statt, wenn Mitarbeiter/innen in Wirtschaftsbetrieben keine Arbeitsorientierung (gelebte Kultur, kooperative Werte, Normen u.ä.) vorfinden oder wenn sie während Umstrukturierungsprozessen verloren geht. Auch hier werden sie auf die weniger komplexe und bekannte Variante der – in der Familie gelernten – personalen Orientierung, die sicher macht, zurückgreifen. So werden die Situationen als beherrschbar wahrgenommen. Auf dieser Ebene der personalen Wahrnehmung von den ansonsten unüberschaubaren betrieblichen Problemen, sind

die destruktiv dynamischen Prozesse, die Mobbinghandlungen erst ermöglichen, angesiedelt. Die betriebliche Kultur hat keinen Bezug zu den der Arbeitsrealität der Mitarbeiter. Sie haben sich ihre eigene Kultur aufgebaut, um handlungsfähig zu sein.

Wesentlich für diese Prozesse ist, dass eine „doppelte Regression“ stattfindet: MitarbeiterInnen aus Unternehmungen, denen es an klaren sachorientierten Wertstrukturen mangelt bzw. denen diese verloren gegangen sind, „regredieren“ in Richtung einer allen unbewusst, bekannten Struktur – nämlich die der Familie. Und viele der Mobbing-Betroffenen zeigen in der Folge kindliche (soziale) Verhaltensweisen, über die sie sich selber wundern und sich schämen. Sie passen sich damit einerseits den „Familienstrukturen“ an, andererseits bieten ihnen diese Verhaltensmuster zunächst einmal eine Erleichterung, da sie selbst auf früh geübte Verhaltensmuster zurückgreifen können und dadurch handlungsfähig bleiben.

3. Mobbingberatung

In der Analyse eines Mobbingvorgangs – als eine Art ‘Rekonstruktionsprozess’ – ist es unerlässlich, neben der individuellen, gleichzeitig auch die interaktionale und die organisational/dynamische Ebene einer genaueren Betrachtung zu unterziehen, zumal - wie bereits dargelegt - in der mangelhaften Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und nicht in der Persönlichkeit des Angegriffenen häufig die ungelösten Konflikte am Arbeitsplatz begründet sind. Ein weiteres Charakteristikum des Mobbing ist dabei eine Verwischung der Grenzen zwischen fachspezifisch-beruflichen Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften.³ Dies bedeutet in der Konsequenz, dass eine erfolgreiche Mobbing-Intervention auch am konkreten Arbeitsplatz, der damit zusammenhängenden Tätigkeitsbeschreibung, Leistungsanforderung sowie der betrieblichen Kommunikationskultur ansetzen muss.⁴

Ziele der Beratung:

- Verhinderung von Arbeitslosigkeit
- Sicherung der Arbeitsfähigkeit
- Erhalt der Gesundheit bzw. Unterstützung des Gesundungsprozesses (Stressabbau)
- Klärung und Zuordnung der krankmachenden Ursachen
- Stabilisation der beruflichen Identität

3 Über schlechte Leistungsbeurteilungen wird angebliches Fehlverhalten kritisiert und dem Betroffenen werden spezifisch negative Charaktereigenschaften unterstellt.

Beispiel: in einer Abteilung arbeiten alle Mitarbeiterinnen im kleinen Team gleichberechtigt zusammen und sind fachlich aufeinander angewiesen. Eine Mitarbeiterin übernimmt arbeitsteilig mit dem Gruppenleiter Koordinierungsaufgaben. Es wird eine neue Kollegin eingestellt. Sie versucht, die Rolle der genannten Mitarbeiterin zu übernehmen, indem sie den Gruppenleiter in Zweiergespräche hineinzieht und ihm Veränderungsvorschläge unterbreitet. Die besagte Mitarbeiterin bekommt bestimmte Informationen von dem Gruppenleiter nicht mehr und kann bestimmte Aufgaben nicht mehr erledigen. Zu dem Zeitpunkt, als die besagte Mitarbeiterin mit dem Gruppenleiter über das Thema spricht, wird sie zum Problemfall: Alles, was sie nämlich dem Gruppenleiter erzählt, wie z.B, dass sie keine Informationen mehr von ihm bekäme, leugnet er, und alles, was sie im Zusammenhang mit der neuen Kollegin anbringt, ist Schwarzmalerei und man vermutet auch Mißgunst. Das Spiel ist eröffnet. Die beiden anderen Kolleginnen halten sich bedeckt und schauen zu. Die betroffene Mitarbeiterin kann ihre Aufgaben nicht mehr auf dem hohen Niveau erledigen, ihr Verhalten ist angeblich zickig, ihren „wahren Charakter“ hatte sie wohl bis dahin gut verbergen können. Wie gut, dass es eine neue Kollegin gibt, die allen die Augen geöffnet hat.

4 von Eisenhart Rothe, Beate / Kurmeyer, Christine:“Hat Mobbing Methode?“ - Zusammenhänge von psychosozialen Streß am Arbeitsplatz, betrieblichen Strukturen und mögliche Handlungskonzepte für die Lösung von Konflikten ,in WSI-Mitteilungen;2/98

- Klärung der eigenen Berufsrolle
- Analyse und Aufarbeitung der Störungen in den Arbeitsbeziehungen
- Weiterentwicklung der beruflich sozialen Kompetenzen
- Veränderung krankmachender Anteile in Einstellung und Verhalten
- Herstellen aktueller Handlungsfähigkeit
- Aufbau gesunder Arbeitsbeziehungen in Richtung „Arbeitskommunikation“
- Entwicklung beruflicher Auseinandersetzungsfähigkeit

Analyse

Die Mobbingsituation wird immer aus Perspektive der Betroffenen analysiert und umfasst verschiedene Ebenen:

Individuell:

Dieser Ebene ist zuzuordnen: Befindlichkeit, Einschätzung des Konfliktes, Benennung der Mobbinghandlungen sowie zeitlicher Verlauf und Intensität, Grad der Isoliertheit bzw. Einschätzung des beruflich sozialen (positiven) Netzes und Einschätzung der Gesundheit.

Interaktional/dynamisch:

Das Dilemma eines Betroffenen ist es, Teil zu sein eines negativen Kommunikationsprozesses und diesem gleichzeitig ausgeliefert zu sein. Ohne die Rolle, die er spielt, wäre dieser Prozeß so nicht möglich.

Deswegen gilt es,

- das gerade laufende, krankmachende Spiel herauszuarbeiten,
- die Rolle zu benennen, die der Betroffene in diesem Spiel übernimmt (Anteil),
- Motive der „Mitspieler“, Rollenverteilung – einschließlich die der Vorgesetzten, des Betriebsrates u.ä. –, zu identifizieren,
- die sozialen Beziehungen einzuschätzen,
- das Ziel dieses Spiels zu erfassen und
- ehemalige Mobbingbetroffene zu benennen sowie mögliche Nachfolger des Betroffenen

Diese Ebene der Analyse ist darauf ausgerichtet, herauszufinden, was das System//Team aus dem Gleichgewicht gebracht hat und wie in der Vergangenheit das Gleichgewicht hergestellt wurde. Dabei wird ebenfalls festgestellt, welche Rollen der Mobbingbetroffene vor und in der Mobbingsituation spielte bzw. spielt.

Organisational:

Auf dieser Ebene werden die Einblicke, die der Betroffene in die Organisation hat, besprochen, wie:

wirtschaftliche Situation, Organisations- und Kommunikationsstruktur, Führungskultur, Unternehmenskultur, Krankenstand, Leistungsdruck, Umgang mit Problemen und Konflikten, gesteuerter Selbstorganisationsgrad der Mitarbeiter.

Handlungskonzept

In der Beratung wird ein Handlungskonzept auf folgendem Hintergrund erarbeitet:

- Einschätzung der Situation für den Betroffenen persönlich, im Team und im Betrieb, einschließlich seiner Anteile in Bezug auf seine Mitspielerrolle (s. Analyse)
- Informationen über Handlungsmöglichkeiten, die ein Betroffener hat, zu gesunden und seine berufliche Strategie weiterzuentwickeln

- Aufklärung über z.B. unkontrollierte gruppendynamische Prozesse, die ein Betroffener nicht initiieren sollte bzw. denen er sich nicht aussetzen sollte, weil sie sehr krank machen können. (Traumatisieren) ⁵
- Rechtliche Aufklärung bei Bedarf über einen Rechtsanwalt oder Rechtssekretär einer Gewerkschaft.
- Handlungsschritte, werden im wesentlichen über den eigenen Anteil im Mobbingspiel (Verhalten verbal und nonverbal), dem psychischen Zustand, der Qualität des sozialen beruflichen Netzes und dem Ziel, das der Betroffene setzt, bestimmt. Die damit gemachten Erfahrungen werden danach ausgewertet. Vorausgesetzt wird, dass die Mobbingbetroffenen alle Schritte bestimmen, weil nur sie wissen, was für sie selber richtig ist.

Exemplarische Handlungsschritte:

Die Starken

Schritte in Richtung kommunikative Veränderungen in Bezug auf MitarbeiterInnen und Führungskräfte werden in der Beratung erarbeitet und ausgewertet. Zuerst einmal entdecken die Betroffenen ihre beruflichen Ressourcen wieder. Indem sie außerdem den Mut aufbringen, die krankmachenden Arbeitsbeziehungen für sich selber durch veränderte Verhaltensweisen zu verbessern, lernen sie ihre eigenen Einflussmöglichkeiten kennen und bewußter einzusetzen. Damit verändern sich zwar nicht unbedingt die Mobbingstrukturen, aber zumindest wird durch die wiedergewonnene persönliche Stärke die „Opferrolle“ aufgehoben.

Die Sich-Befreienden

Einige Mobbingbetroffenen haben real keine Chance mehr, im Betrieb „reintegriert“ zu werden. Die Beratung unterstützt sie, unter Hinzuziehung von Rechtsanwälten, Rechtssekretären, Ärzten einen Weg aus dem Betrieb zu gehen. Auf diesem, manchmal recht langen Weg lernen die Betroffenen, die sie psychisch zu überwältigen drohenden, negativen Erfahrungen und Enttäuschungen zu relativieren. Sie entdecken ihre durch den Mobbingprozess verlorengegangenen beruflichen Ressourcen wieder und suchen eine neue Arbeitsstelle bzw. ein neues Betätigungsfeld.

Diese Möglichkeit kann aber nur ein allerletzter Ausweg sein, und muss gut geplant werden, denn nicht alle Betroffenen, insbesondere ältere ArbeitnehmerInnen finden eine neue Arbeit. Getrieben durch panische Existenzängste besteht die Gefahr, sowohl materiell als auch sozial, die nächst beste Stelle anzunehmen. Einige haben dadurch ihre Mobbing-situation reinitiiert.

Trotzdem sollte diese Möglichkeit immer wieder ins Auge gefaßt werden, damit die irrationale Seite des Schreckensgespenstes Arbeitslosigkeit bearbeitet werden kann.

Die Mutigen

Mobbinghandlungen werden als negative, kommunikative Handlungen definiert. Sie finden im Geheimen – hinter den Kulissen – statt. Die Gefahr für Mobbing liegt in der Veröffentlichung seiner Handlungen. Nun können die Betroffenen aber nicht mit Vorgesetzten und Betriebsräten ohne weiteres offen reden, weil sie nicht wissen, inwieweit sie in das Spiel involviert sind bzw. aus Unfähigkeit untätig sind. Es darf nicht vergessen werden, dass Betroffene sich auf dünnem Eis bewegen, weil sie sich auf

⁵ Beispielsweise das „Tribunal“: Mobbingbetroffenen wird häufig vorgeschlagen, dass ihr Problem mit allen Mitarbeitern besprochen wird. Auf eine Lösung hoffend, stellen sich Betroffene der Problemaussprache. Erst in der Situation selbst begreifen sie, dass sie auf einem Feuerstuhl sitzen und es nicht darum geht, ein Problem zu lösen, sondern den Sündenbock zu steinigen.

kein soziales organisatorisches Netzwerk verlassen können. Wohlmeinende Ratschläge, wie z.B. auch der Vorschlag, den Mobber oder andere Beteiligte direkt anzusprechen, können sich als äußerst kontraproduktiv erweisen.

Wenn Betroffene sich trotzdem entscheiden, diesen Weg zu gehen, wird dies in der Beratung unter Abwägung aller Chancen und Risiken vorbereitet und begleitet.

Die Betroffenen werden – so sie dem zustimmen – auch von dem Mobbingberater und Rechtsanwalt (Arbeitsrecht) unterstützt, indem diese das Gespräch über das Problem mit entsprechenden Entscheidern im Betrieb suchen und Lösungswege aufzeigen. Diese Intervention hat schon einigen Betroffenen den Rücken gestärkt, weil das „Tabuthema“ öffentlich gemacht wurde, ohne dass Führungskräfte und/oder Kolleginnen, das Gesicht verlieren mußten.

Trotzdem soll das Risiko, dass derartige, Interventionen auch zur Verfeinerung von Mobbinghandlungen führen können, nicht verschwiegen werden.

4. Selbsthilfegruppen

Ein praktischer erster Schritt für die Betroffenen kann der Weg zur Selbsthilfegruppe sein

Insbesondere Krankenkassen weisen immer wieder auf Selbsthilfegruppen für Mobbingbetroffene hin. Neben den positiven Erfahrungen, die Betroffene, dank der Gruppen machen konnten, sollten die vielen negativen Erfahrungen auch berücksichtigt werden.

Selbsthilfegruppen für Mobbingbetroffene sind häufig kurzlebig. Im Vergleich zu anderen fehlt ihnen ein Ziel und damit der Sinn des Zusammenhaltens.

Die Gruppen, die unprofessionell angeleitet werden, überfordern die Leitung und sich selbst. Wenn Betroffene in der Lage sind, ihr eigenes Arbeitsproblem abgegrenzt zu betrachten, haben sie oftmals kein Interesse mehr, sich mit dem Leid der anderen auseinanderzusetzen. Wenn der eine oder die andere dennoch der Selbsthilfegruppe ihre Zeit und Kraft zur Verfügung stellen, fehlt ihnen häufig die professionelle Distanz. Manch eine(r) fühlt sich alleine gelassen.

Die eine oder andere Selbsthilfegruppe hat sich ein politisches Ziel gesetzt. Aber auch sie verfangen sich des öfteren im Machtgewirr der Gruppen- und Einzelinteressen und produzieren - verhaftet in dem bekannten Täter-Opfer-Schema - ungewollt ein Sündenbockprofil, welches die Alleinverantwortlichkeit des Betroffenen für sein Leiden zementiert. Das Problem dieser außerbetrieblichen Initiativen besteht häufig darin, daß sie ihre Erwartungen und Gruppenziele nicht eindeutig definieren können bzw. nicht regelmäßig überprüfen und neu bestimmen. Aus unterschiedlichen persönlichen Interessen und aus Mangel an alternativen Handlungsvariablen werden vertraute Verhaltens- und Ordnungsmuster in der Gruppendynamik reinszeniert, die dann gleichfalls zu Krisensituationen in der Selbsthilfeorganisation führen können.⁶ (s. auch Kapitel dynamische Ebene.

5. Mobbingberatung im Betrieb

Am effektivsten ist die Mobbingberatung, wenn sie im Betrieb selber stattfindet. Die Perspektive eines Betroffenen erweitert sich um ein Vielfaches. In den Akteurgesprächen werden Betroffene und die sog. Mobber einzeln beraten (siehe o.g. Kriterien). Nach einer gewissen Zeit, werden sie angeleitet, den (arbeitsbezogenen, notwendigen) Dialog neu zu gestalten. Häufig werden Führungskräfte und Interessenvertre-

6

tungen in den Dialog mit einbezogen. Die Beratung hat aber nur dann Erfolg, wenn alle ihr Gesicht wahren können und über gemeinsam gefundene Lösungen neue Erfahrungen miteinander machen können.

Wenn Betriebe offen für Veränderungen, d.h. für **Konfliktlösungen** sind, ist die Chance für alle Führungskräfte und Mitarbeiter groß, Mobbingstrukturen zu verändern, bzw. ihnen schon präventiv zu begegnen.

Betriebliche Mobbingberatung hat, wenn auch Prinzipien der o.g. außerbetrieblichen Beratung gelten, ihr eigenes Konzept, das zu beschreiben an dieser Stelle zu weit führen würde

Aussichten

Es ist der systemischen Mobbingberatung immanent, in professionellen Netzwerken zu arbeiten, um dem Ziel Arbeitslosigkeit zu verhindern, Betroffene zu reintegrieren, die Gesundheit zu forcieren und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten gerecht werden zu können.

Hier wird die Bedeutung sichtbar, im Netzwerk neue Beratungsideen zu entwickeln, Erfahrungen aus unterschiedlicher fachspezifischer Perspektive zusammenzutragen, die es ermöglichen, relativ sicher z.B. Zusammenhänge zwischen den Mobbinghandlungen am Arbeitsplatz und den Gesundheitsstörungen festzustellen.

Beate v. Eisenhart Rothe

Dipl.-Päd./Supervisorin,
geschäftsführende Gesellschafterin von
profile, Büro für Organisationsberatung
und Supervision
vor 13 Jahren Aufbau des Projektes
Mobbingberatungsstellen in Hannover, Frankfurt und Berlin
1. Vorsitzende des Vereins für Arbeitsschutz und
Gesundheit durch systemische Mobbingberatung und
Mediation, „mobbing-net.de“