

Mobbing – Gewalt im Dienst,

Mobbing ist ein schmutziges, ein peinliches, ein unangenehmes Thema. Unternehmen leugnen es, Trainerkollegen winken ab, Betriebsräte verdrehen die Augen, Berater erzählen hinter vorgehaltener Hand, dass sie angesichts klagend vorgetragener Leidensgeschichten manchmal am liebsten losschreien möchten.

In der Öffentlichkeit dagegen scheint es ein kaum nachlassendes Bedürfnis nach schmutzigen Geschichten zu geben. Keine Woche, in der nicht eine Zeitung oder eine Rundfunk- oder Fernsehanstalt anruft: Man sei auf der Suche nach einem Mobbingopfer, das bereit sei, seine Geschichte zu erzählen. Möglichst folgende Konstellation: Junge Chefin / älterer Mitarbeiter. Oder hübsche Kollegin / hässliche Kollegin. Oder Seniorchef / weibliche Azubi. Verschmähter Liebhaber / Gleichstellungsbeauftragte. Ob wir eine Adresse hätten?

Mobbing bezeichnet nicht beliebige Konflikte im Arbeitsleben, sondern dient als Sammelbegriff für eine in besonderer Weise zugespitzte feindselige Kommunikation am Arbeitsplatz, die zur Ausgrenzung einer einzelnen Person führt. Diese Person ist der oder den anderen unterlegen oder erlebt sich selber als schwächer. Mobbing äußert sich in regelmäßigen, systematischen und über einen längeren Zeitraum wiederholten Angriffen.

Seit Heinz Leymann vor etwa 10 Jahren mit seinen Forschungsergebnissen aus Skandinavien das Thema auch in Deutschland publik machte, unterscheiden wir verschiedene Formen aggressiver Mobbing-Handlungen: Isolation und Kontaktabbruch, verbale Angriffe und Demütigungen, Unterstellungen und Gerüchte, arbeitsorganisatorische Schikanen und körperliche Übergriffe. Welche Strategie auch immer gewählt wird: Im Kern verletzen diese Aktionen die Würde und das Selbstwertgefühl der betroffenen Person. Damit schädigen sie in der Regel auch die seelische und körperliche Gesundheit der Betroffenen und beeinträchtigen ihre Arbeitsleistung, ihre Lebensfreude und ihre sozialen Beziehungen.

Nicht von ungefähr klagen denn auch viele Mobbingbetroffene, das Mobbing habe »ihr Leben zerstört« oder sie »völlig kaputt« gemacht. Dass über die Hälfte der Betroffenen nach oder im Laufe einer solchen bitteren Erfahrung ihren Arbeitsplatz verlassen (müssen), während die »Täter« scheinbar unbehelligt im Unternehmen bleiben, empfinden die meisten als eine himmelschreiende Ungerechtigkeit. Für sie sind ihre Erfahrungen von Willkür, Demütigung, Hilflosigkeit, mangelnder Unter-

stützung sehr deutlich mit Unrecht, mit Unmoral, mit »dem Bösen« verbunden.

Nun hat das Leymann'sche Mobbing-Konzept und die Art, wie es in Deutschland aufgegriffen wurde, die leidvolle Ausgrenzung von Menschen aus ihrem Arbeitsumfeld aus der Ecke individuell erlittenen Schicksals und persönlicher Scham in den Blickpunkt öffentlicher Auseinandersetzung gerückt und sie als ein gesellschaftlich relevantes Phänomen beschrieben. Das ist kein geringer Erfolg. Für die Bewältigung von Mobbing-situationen hingegen ist die Dichotomie: »böse Täter« und »unschuldige Opfer«, wie sie der Leymann'sche Ansatz – oder zumindest seine Rezeption in der Öffentlichkeit – nahe legt, nur von begrenzter Wirksamkeit.

Unbestritten ist: Mobbing-Geschädigte brauchen einen Ort, an dem sie sich ihre Wut, ihre Empörung, ihre Fassungslosigkeit von der Seele reden können. Sie brauchen jemanden, der ihren Erzählungen Glauben schenkt und ihnen bestätigt, dass sie nicht »verrückt« sind. Sie brauchen einen Ort, an dem sie sich ihre Angst, ihre Verzweiflung und ihre Scham eingestehen können, ohne dass sofort von ihnen verlangt wird, »sich da mal richtig durchzusetzen« oder »sich eben was Neues zu suchen«. Sie brauchen Vertrauen, und sie brauchen Zeit.

Irgendwann jedoch – und der richtige Zeitpunkt liegt bei jedem/jeder woanders! – ist es entscheidend, sie in ihrem Opfer-Erleben nicht länger zu bestätigen, sich mit ihnen nicht länger über »die Täter« oder »die ungerechten Strukturen« zu empören, sie nicht länger als defizitäre, unschuldige Opfer zu beschreiben. Kurz gesagt, geht es darum, aus dem Schwarz-Weiß-Denken auszusteigen und sowohl eigene Anteile am Zustandekommen der Mobbing-situation wie auch eigene Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten zu untersuchen. Alles andere führt langfristig zu einer Chronifizierung der Opferrolle.

In der Beratungspraxis stellen wir immer wieder fest: Menschen sind erleichtert, wenn sie merken, dass sie sehr wohl Einfluss auf die Situation haben oder hatten. Möglicherweise waren ihre Wahrnehmungsfähigkeit oder ihr Verhaltensrepertoire durch den Konflikt eingeschränkt. Möglicherweise haben sie unwissentlich jemanden provoziert. Vielleicht haben sie bestimmte betriebliche Regeln verletzt. Was auch immer: Häufig haben sie die Eskalation entscheidend mit beeinflusst. Oder es wird deutlich, dass die Mobber nicht so stark sind, wie sie erscheinen: Auch sie haben Angst, haben keinen »sicheren Platz« im Unternehmen o.ä. Manchmal führen allein diese Erkenntnisse zu einer Stärkung, so dass Betroffene »ihren Mobbern« klarer und bestimmter gegenüber treten können. Wenn eine Verhaltensänderung nicht ausreicht, um die Mobbing-attacken zu stoppen, entscheiden sich diese Menschen vielleicht, die Firma zu verlassen, lernen aus dieser Erfahrung und beginnen etwas Neues.

Andere hingegen merken – insbesondere durch einen Blick auf das Gesamt-System des Unternehmens –, dass es gar nicht um sie als Person

geht, sondern dass sie als Platzhalter oder Prellbock die Folgen fragwürdiger Firmenpolitik tragen. Sie haben sich »verstrickt«, haben Verantwortung für Dinge übernommen, für die sie gar nicht verantwortlich sind. Das entlastet von Selbstzweifeln – verlangt allerdings meist ebenfalls die Entscheidung, sich möglichst rasch von dieser Firma zu trennen. Ich kenne aber auch Fälle, in denen sich Mobbing-Vorwürfe binnen kurzer Zeit auflösten oder relativierten, sobald in einer systemischen Betrachtung die dahinter liegenden Probleme und Konfliktthemen innerhalb des Teams oder der Organisation zur Sprache kamen.

Die systemische Betrachtung schreibt Verhaltensweisen oder Kommunikationsmuster von Menschen nicht ihren »Persönlichkeiten« oder »Charakterstrukturen« zu, sondern bezieht sie auf bestimmte Situationen, Beziehungen oder Interaktionen. Damit wird ein Nachdenken über die eigene Beteiligung am Konflikt sowie über alternative Formen von Beziehung, Interaktion, Kommunikation angeregt, das zu überraschenden Perspektiven und Lösungen führen kann. Mit gängigen Vorstellungen von »Gut« und »Böse« allerdings hat das nicht mehr unbedingt viel zu tun – nicht umsonst wird systemischen Ansätzen oft vorgeworfen, »keine Moral« zu haben und nur danach zu schauen, was »praktisch« ist! Mein Eindruck ist, dass wir in der Beratung weiter kommen, wenn wir nicht den Begriff der »Schuld« in den Mittelpunkt stellen, auch nicht das individuelle Verhalten allein betrachten, sondern den Kontext von Mobbingverläufen untersuchen. Dann wird sich von Fall zu Fall herausstellen, ob und wie das System einen Druck oder eine Fehlentscheidung an eine Einzelperson »weitergereicht« hat, die dann nach und nach ausgegrenzt wurde – wie also die Chancen stehen, sich innerhalb des Systems daraus zu befreien –, oder ob Menschen Konflikte, die sie schon aus ihrer Familie oder anderen Lebensbezügen kennen, am Arbeitsplatz immer wieder neu inszenieren, weil sie ihr ganzes Leben lang die Opferrolle übernehmen – und wie die Chancen stehen, hier etwas Neues zu lernen.

Die systemische Sichtweise auf Konflikte lehrt uns, dass jedes Verhalten einen Sinn, einen Nutzen, einen wie unbewusst auch immer angestrebten Effekt hat. »Leiden ist leichter als lösen« lautet ein geflügeltes Wort unter Beratern und Therapeuten systemischer Herkunft.

Susanne Habicht, Dipl. Volkswirtin, Gestaltpädagogin, Gemeindeberaterin der Nordelbischen Ev.-luth. Kirche. Wiss. Mitarbeiterin beim Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt (KDA) in Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz, Bewältigung von Mobbing. Trainings, Beratungen, Teamsupervision.

Adresse: SHabicht@kda-nordelbien.de

Schillerstraße 7, 22767 Hamburg, Tel. 0 40/30 62 32 12, Fax 0 40/30 62 32 30, www.kda-nordelbien.de.