



Mobbing lebt vom Schweigen

Inhalt

1	Ansätze zur Intervention.....	3
1.1	Einzel-Beratungsgespräche	4
1.2	Entwicklung neuer Formen der Interaktion vor Ort	4
1.3	Strukturanalyse von Team und Betrieb	5
1.4	Stufen einer kooperativen Konfliktbewältigung	5
2	Ansätze zur Prävention	6
2.1	Arbeitsbedingungen verbessern - Arbeitsorganisation überprüfen und verbessern	6
2.2	Zuständige Personen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz qualifizieren ..	7
2.3	Gesundheitszirkel einführen.....	7
2.4	Sozialbeziehungen gestalten - Führungskräfte schulen	7
2.5	Team- und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten trainieren	7
2.6	Betriebliches "Mobbing-Abwehrsystem" einrichten - Mobbing als unerwünschtes Fehlverhalten zur Sprache bringen	8
2.7	Mit Mitarbeitern sprechen / sie befragen	8
2.8	"Beschwerdestelle" einrichten bzw. Ansprechpartner benennen	8
2.9	Weiterbildung zum Thema Mobbing.....	9
2.10	Betriebs- / Dienstvereinbarungen	9
3	Das Team.....	9

Mobbing – verheimlichtes Massenphänomen

Über Mobbing spricht man nicht – das ist eines der grundlegenden Probleme. Erkannt werden von den Betrieben erst die oft schwerwiegenden Auswirkungen: nachhaltige psychische Probleme, Motivationslosigkeit, sich häufende Fehler – oft auch durch „zurückhalten von Informationen“, vermehrte, oft lange Krankenstände, Verlust des Jobs bzw. der Arbeitskraft - und der oft jahrelangen Erfahrung. Schätzungen beziffern den wirtschaftlichen Schaden in Österreich durch Mobbing mit bis zu 2 Mrd. Euro – vom persönlichen Leid der Betroffenen ganz zu schweigen.

„Mobbing ist · eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird - mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes und die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt.“ (Leymann)

Wenn man diese Definition genauer betrachtet, enthält sie mehrere Teile: Zunächst handelt es sich um eine bestimmte Situation in einem festgefügtten sozialen Rahmen: Mobbing geschieht im Arbeitsleben. Das ist sehr wichtig: Unsere Arbeitskollegen und -kolleginnen können wir uns nicht aussuchen. Eine Arbeitsgruppe ist fast immer eine vom Betrieb zusammengesetzte "Zwangsgemeinschaft". Man arbeitet nicht zusammen, weil man sich so gerne hat, sondern weil man zusammen im Auftrag des Betriebes bestimmte Aufgaben lösen soll. Wer sich in dieser Zwangsgemeinschaft nicht wohl fühlt, kann nicht einfach gehen. Mobbing tritt nur selten in freiwilligen Zusammenschlüssen wie Sportvereinen oder Freizeitclubs auf, ganz einfach deshalb, weil derjenige, der sich nicht akzeptiert fühlt, sich einen anderen Verein oder ein anderes Hobby suchen kann. Diese Freiheit gibt es auf der Arbeit nicht, und deshalb kann Mobbing entstehen.

1 Ansätze zur Intervention

Im Rahmen meiner jahrelangen Tätigkeit als Einzel- und Teamcoach konnte ich vielfältige Erfahrungen mit dem Thema Mobbing sammeln. Diese Erfahrungen und das Studium der Literatur liegen folgenden Vorschläge zugrunde:

Es ist aus meiner Sicht unerlässlich, neben der individuellen gleichzeitig auch die interaktive und die organisationale Ebene einer genaueren Betrachtung zu unterziehen, zumal Mobbing vielfach in der mangelhaften Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und nicht in der Persönlichkeit des Angegriffenen die ungelösten Konflikte am Arbeitsplatz begründet sind. Ein weiteres Charakteristikum des Mobbing ist dabei eine Vermischung und Verwischung **der fachspezifisch-beruflichen und sozialen Kompetenzen**. Dies bedeutet Konsequenz, dass eine erfolgreiche Mobbing-Intervention auch am konkreten Arbeitsplatz und der damit zusammenhängenden Tätigkeitsbeschreibung ansetzen muss. Nachfolgend werden die Möglichkeiten von Interventionen skizziert, die idealerweise parallel zueinander stattfinden sollte, damit die Konflikte nicht über die verschiedenen Ebenen verschoben werden können:

1.1 Einzel-Beratungsgespräche

Auf der individuellen Ebene wird der mobbingbetroffenen Person in Einzel-Beratungsgesprächen zunächst die Möglichkeit geboten, zu seinen ursprünglichen beruflichen und arbeitsrelevanten Stärken zurückzufinden. Ihr Standort und ihre Rolle im Team werden heraus gearbeitet und die Muster aufgedeckt, in welchen sie gefangen ist. Oft ist es schon erhellend, zu erkennen, welche Ziele mit den Mobbing-Aktionen verfolgt werden. Im Laufe dieser Differenzierung des Problems legt die betroffene Person ihre Handlungsschritte fest, die sie aus der anfangs ausweglos erscheinenden Situation heraus führen können. In der Beratung wird dafür gesorgt, dass sie sein Selbstwertgefühl aktiv wieder aufbauen kann und seine Autonomiepotentiale wieder erkennt. Diese Elemente können am besten im Verhältnis zu anderen MitarbeiterInnen im Betrieb, die dem/der Betroffenen wohl gesonnen sind, entwickelt werden.

Häufig bleibt den Betroffenen jedoch auch nur die Erkenntnis, dass sie in einer hoffnungslos verwickelten Situation feststecken, und die einzig mögliche Lösung die Kündigung bleibt, weil eine soziale Unterstützung im oben beschriebenen Sinne nicht möglich ist.

Anzuraten sind auch in diesem Fall begleitende Hilfestellungen bzw. Beratungen, um die erlittenen Verletzungen zu verarbeiten und sich neue Kompetenzen und Problembewältigungsstrategien anzueignen, die gegen evtl. spätere Mobbingattacken schützen können. Entsprechende Module könnten im Rahmen der Stahlstiftung entwickelt werden.

1.2 Entwicklung neuer Formen der Interaktion vor Ort

Ausgangslage für den Mobbingbetroffenen ist zumeist die Isolation am Arbeitsplatz: Von den Kollegen bekommen gemobbte fast ausschließlich negative Rückmeldungen. In dieser Situation ist es besonders wichtig, ein "alternatives" soziales Netzwerk im Betrieb aufzubauen. Erstaunlicherweise erkennen viele Betroffene völlig unverhofft, dass es durchaus Kollegen gibt, die insgeheim zu ihnen stehen. Durch die bewusst hergestellte Distanz im Beratungsverlauf lernen sie, das Machtspiel zu durchschauen und ihnen bietet sich die Chance, über den unmittelbaren Horizont zu schauen. Vielfach entstehen neue Kontakte z.B. zu einzelnen Kollegen der eigenen oder auch anderer Abteilungen.

Wenn im Beratungszusammenhang erst die Angst vor übergeordneten Instanzen geschwunden ist, können sie möglicherweise auch dort "oben" Unterstützung finden. In diesem Zusammenhang kann die betriebliche Interessenvertretung eine wichtige Hilfe bieten, weil sie genauere Kenntnisse über den gesamten Betrieb hat.

1.3 Strukturanalyse von Team und Betrieb

Einerseits sind es die gestörten Kommunikationsmuster, die sich oft spiegelgleich durch die ganze Organisation ziehen. Andererseits werden Ziel- und Orientierungsverluste von den Mitarbeitern konstatiert, die auf allen Ebenen zu Störungen führen können. Eine Strukturanalyse* bietet hier erste Aufschlüsse über die Situation im Betrieb, aber auch über den Standort und die Rolle, welche dem Betroffenen nicht nur im Team, sondern in der gesamten Organisation zugewiesen wurde.

Für eine dauerhafte Lösung des Mobbing-Problems ist es also erforderlich, den bestehenden Zusammenhang zwischen organisationaler und gesellschaftlicher Ebene einerseits und dem Psychoterror am Arbeitsplatz mit seinen gesundheitlichen Folgen transparent zu machen und in die möglichen Bewältigungsstrategien zu integrieren. Diese Form der Relativierung entlastet den Betroffenen von der Alleinschuld an der Krise und macht ihn wieder handlungsfähig. Im Zuge der persönlichen Weiterentwicklung eines Einzelnen können dabei auch andere "Knoten in der Kommunikation" gelöst werden.

Als Erfolg ist dabei schon zu bewerten, wenn Entwicklungsprozesse in Gang gesetzt werden, welche die destruktiven, personen- und betriebsschädigenden Aktionen unterbinden - oder auf arbeitsrechtlicher Ebene zumindest begrenzen.

1.4 Stufen einer kooperativen Konfliktbewältigung

Was genau ist der Konflikt?

Problem ausführlich diskutieren und klären, alle Problemdefinitionen aufgreifen optisch verdeutlichen (z.B. Pinwand), die wichtigsten Problemdefinitionen und eine klare Zieldefinition arbeiten.

Welche Lösungsmöglichkeiten und Alternativen sehen die Konfliktparteien?

Alle Beteiligten einbeziehen, Angst und Blockaden abbauen, Motivierung zu möglichst vielen Lösungsvorschlägen, keine Bewertung der Lösungsalternativen.

Was spricht für, was gegen die einzelnen Lösungsvorschläge?

Alle Vorschläge prüfen, Konsequenzen der einzelnen Vorschläge abwägen, offene und freie Meinungsäußerung aller Beteiligten.

Welcher Lösungsvorschlag ist am besten?

Einigung herstellen, wie über die beste annehmbare Lösung entschieden werden soll (Mehrheit, Konsens), die Lösung genau beschreiben, Prozess der Entscheidungsfindung

* Eine Strukturanalyse in der individuellen Beratung reflektiert zunächst natürlich nur die Sicht des Betroffenen und dient primär seiner eigenen Orientierung. Idealerweise jedoch erfasst eine weiterreichende Analyse im Sinne einer Organisationsentwicklung des gesamten Unternehmens die Kommunikations- und Machtstrukturen der verschiedenen Abteilungen aus der Perspektive aller Mitarbeiter.

offen unter Beteiligung aller diskutieren und eine abschließende Stellungnahme verlangen, Ergebnis festhalten.

Wie soll die Lösung umgesetzt werden?

Plan und Wege der Ausführung und Umsetzung erarbeiten, klare Handlungsschritte festlegen, wer was bis wann erledigt.

War die Entscheidung über die Konfliktlösung erfolgreich?

Nachbereitende Untersuchung hinsichtlich des erreichten Ziels, Einhalten von Absprachen (Prozess- und Ergebnisanalyse), ggf. korrigierende Maßnahmen ergreifen.

2 Ansätze zur Prävention

Mobbing kostet Geld: Die Betroffenen werden nicht selten krank und fehlen häufig, der Konflikt muss oftmals mit fremder Hilfe gelöst werden, die Motivation sinkt und die Leistungen lassen nach, die Betriebsergebnisse werden schlechter. Schätzungen beziffern die betrieblichen Kosten für Mobbing in Österreich mit 2 Milliarden Euro im Jahr. Neben dem gesundheitlichen Schaden für die Betroffenen Grund genug für Unternehmen und Verwaltungen, sich mit Mobbing zu beschäftigen, am besten vorbeugend:

Mobbing-Prävention

- heißt, die betrieblichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Faktoren, die Mobbing begünstigen, reduziert werden.
- heißt, so früh wie möglich einzuschreiten, um die Eskalation des Konflikts zu vermeiden.
- Patentrezepte gibt es jedoch nicht. Immer gilt es, die jeweilige Situation genau zu analysieren.

2.1 Arbeitsbedingungen verbessern - Arbeitsorganisation überprüfen und verbessern

Veränderungen und die Einführung neuer Kommunikationstechnologien lösen oft Angst und Unsicherheit aus. Zudem muss immer mehr und immer anspruchsvollere Arbeit in immer kürzerer Zeit geleistet werden. Mangelnde Transparenz und unzureichende Informationspolitik sorgen für zusätzliche Spannung im Betrieb - ein guter Nährboden für Mobbing. Anzeichen hierfür sind häufige Krankheits- und Fehlzeiten und hohe Fluktuationsraten. Um die Arbeitsorganisation im Betrieb nach mobbingfördernden Faktoren zu überprüfen, und wenn nötig zu verbessern, müssen Arbeitgeber Zeit und Geld investieren. (Warum wird gemobbt?)

2.2 Zuständige Personen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz qualifizieren

Um Mobbing-Prävention zu betreiben, müssen in den Gesundheitsschutz unbedingt Ursachen und Auswirkungen von psychosozialen Belastungen, und wie man sie minimieren kann, einbezogen werden. Bislang standen bei der Qualifizierung der Gesundheits- und Arbeitsschutzzuständigen vorwiegend technische und in jüngster Zeit eher ergonomische Aspekte im Vordergrund.

2.3 Gesundheitszirkel einführen

Gesundheitszirkel können zu bestimmten Themen, aber auch als allgemeine gesundheitsfördernde Maßnahmen eingerichtet werden. Diese Zirkel haben den großen Vorteil, dass sich Mitarbeiter aktiv an der betrieblichen Gesundheitsförderung beteiligen. Damit sich Konflikte nicht verlagern und daraus Mobbing entsteht, können diese Zirkel auch betriebliche Stress-Situationen untersuchen und versuchen sie abzuschaffen.

2.4 Sozialbeziehungen gestalten - Führungskräfte schulen

Die Anforderungen an Führungskräfte sind in den letzten Jahren gestiegen. Neben fachlicher Kompetenz sind vor allem Schlüsselqualifikationen, wie z. B. die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen, gefragt. Um die sozialen Beziehungen im Betrieb positiv zu gestalten, bedarf es gezielter Schulungen für Führungskräfte. Trainings in Konfliktbewältigung, Sozialintegration und Kommunikation sind geeignete Instrumente, um Konflikteskalationen und Mobbingentwicklungen zu unterbinden. Insbesondere sollten Führungskräfte der unteren und mittleren Ebenen unbedingt mit einbezogen werden, denn sie sind es, die in erster Linie mit Unzufriedenheit und Spannungen konfrontiert werden. Wie gut sie mit den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommunizieren können, ist für das Betriebsklima entscheidend.

2.5 Team- und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten trainieren

Um Zusammenarbeit zu verbessern, reicht die Schulung von Führungskräften nicht aus. Auch die Mitarbeiter sollten in ihrer Kommunikations- und Kritikfähigkeit wie auch in ihrer Bereitschaft zu Kooperation und Konfliktregelung unterstützt werden. "Investitionen" in die kommunikativen und stressbewältigenden Ressourcen der Mitarbeiter verhindern nicht nur Mobbingstrukturen, sie steigern auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

2.6 Betriebliches "Mobbing-Abwehrsystem" einrichten - Mobbing als unerwünschtes Fehlverhalten zur Sprache bringen

Noch wird Mobbing vor allem in den Führungsetagen als individuelles Problem ausgeklammert. Angesichts der betriebswirtschaftlichen Folgen und gravierenden Auswirkungen für die Betroffenen sollte Mobbing jedoch auf allen Ebenen ein Thema sein. Mobbing muss als unerwünschtes Verhalten geächtet werden. Der Arbeitgeber muss deutlich machen, dass er im Rahmen seiner Fürsorgepflicht bereit ist, Sanktionen einzusetzen. Und er muss über Aufklärung bei Mitarbeitern und Führungspersonal ein Problembewusstsein und damit eine breite Basis gegen Mobbing schaffen.

Als Foren bieten sich hierfür an:

- Betriebs-/Personalversammlungen
- Leitungs-, Abteilungs- und Mitarbeiterbesprechungen
- Besprechungen mit Personalverantwortlichen, Personalvertretung und Arbeitsschutzbeauftragten
- Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb („schwarzes Brett“, Mitarbeiterzeitung, Mails etc.)

2.7 Mit Mitarbeitern sprechen / sie befragen

Mobbing frühzeitig zu erkennen und abzuwehren, setzt voraus, über die Stimmung am Arbeitsplatz Bescheid zu wissen. Um sich über betriebliche Schwachstellen, Arbeitsprobleme, Sozialbeziehungen, Führungsverhalten zu informieren, aber auch Meinungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzuholen, bieten sich anonyme Mitarbeiterbefragungen an. Diese Befragungen sollten gemeinsam mit der Vertretung der Beschäftigten und interessierten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen vorzugsweise im Rahmen einer Organisationsentwicklung sorgfältig geplant werden. Ziel sollte sein, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und soziales Klima zu verbessern. Derartige Befragungen können Mobbingstrukturen aufdecken, als Frühwarnsystem dienen und Grundlage wirksamer Gegenmaßnahmen sein.

2.8 "Beschwerdestelle" einrichten bzw. Ansprechpartner benennen

Besonders wichtig ist es, eine betriebliche Mobbing- und Konflikthanlaufstelle mit vertrauenswürdigen und kompetenten Ansprechpartnern bzw. -partnerinnen einzurichten. Vorzugsweise eignet sich die Interessenvertretung für diese Aufgabe. Auch Frauen-, Schwerbehindertenbeauftragte und andere Einrichtungen wie z. B. der Sozialdienst bieten sich hierfür an. Wichtig ist vor allem, dass die Existenz einer solchen Stelle bekannt gemacht wird und dass - in Absprache mit den Ratsuchenden - Handlungsschritte vereinbart und realisiert werden. Die Bezeichnung muss unbedingt positiv sein, etwa „Servicestelle für Betriebsklima“

2.9 Weiterbildung zum Thema Mobbing

Namhafte große Unternehmen und Verwaltungen haben inzwischen nicht nur Betriebsvereinbarungen zu Mobbing bzw. Konfliktsteuerung (etwa in Deutschland VW Wolfsburg). Sie bieten als mobbingvorbeugende Maßnahmen neben umfangreichem Informationsmaterial auch ganz gezielt Veranstaltungen und Seminare zum Thema Mobbing an. Diese zielgruppenorientierte Angebote gelten für alle Betriebsangehörigen. Mobbing wird hier nicht ausgeklammert, sondern in kluger Voraussicht offensiv thematisiert.

2.10 Betriebs- / Dienstvereinbarungen

Eine Betriebsvereinbarung setzt ein klares Signal gegen Mobbing. In der Betriebsvereinbarung werden Verfahrensregeln festgeschrieben und Hilfestellung angeboten. Es werden aber auch mögliche Konsequenzen bei Verweigerung der Mitarbeit oder Nichtbeachtung der Regelung formuliert. Hierdurch ist allen Betriebsangehörigen klar, dass Mobbing am Arbeitsplatz nicht toleriert und mit Sanktionen belegt wird. Mobbingvorbeugend empfehlen sich auch Betriebsvereinbarungen zur betrieblichen Konfliktregulierung. Derartige "Fair-play"-Regelungen dokumentieren die ernsthafte Absicht, bestimmte negative Entwicklungen auszuschließen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen dürfen keine bloßen Absichtserklärungen sein, sondern sie müssen auch umgesetzt und kontrolliert werden.

3 Das Team

Dr. Bernhard Ulrich, 43, Soziologe und dipl. Coach www.ulrich.or.at

Juliane Weber, 44, dipl. Supervisorin www.coaching-linz.at

Dr. Enzo Lauber, MSc, MBA, 35, Gesundheitsökonom und Arzt, Trainer und Referent www.ulrich.or.at