

Schwickerath

Mobbing erfolgreich bewältigen

In vier Schritten aus der Mobbingfalle

↓ Arbeitsmaterial



Leseprobe aus: Schwickerath, Mobbing erfolgreich bewältigen, ISBN 978-3-621-28105-8

© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28105-8>

5 Wie kann ich Mobbing bewältigen?

*Manch einer arbeitet so eifrig für seinen Lebensabend,
dass er ihn gar nicht mehr erlebt.*

Markus M. Ronner

Wenn Ihnen langsam bewusst wird, dass Sie sich in einem Strudel von Schikanen, Kränkungen und Abwertungen befinden und damit mitten in einem Mobbinggeschehen stecken, stellt sich die Frage, was Sie denn nun tatsächlich unternehmen können. Wenn man ständig über die Situation grübelt, sich niedergeschlagen fühlt, gerät man in einen Teufelskreis. Man ist hilflos und unfähig, etwas zu verändern. Wenn man dann noch seine Familienangehörigen damit belastet, ihnen die Geschichte der Schikanen und des Mobbings immer wieder und mit allen neuen Facetten schildert, macht man zudem die Erfahrung, dass eine Lösung auch durch seine engen Bezugspersonen nicht möglich ist. Die kurzfristige Unterstützung der Familie mag durchaus hilfreich sein, tröstet auch kurz, langfristig kommt es aber so zu keiner Lösung. Um aus der Mobbingfalle herauszukommen, ist es wichtig, einige wesentliche Schritte zur Bewältigung zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden wir wichtige Merkmale beschreiben, die zur Bewältigung von Mobbing notwendig sind. Dazu gehören, dass ich *Abstand* brauche, um das ganze Geschehen besser zu verstehen. Ich kläre die *Perspektive oder Richtung*, in die ich mich weiter bewegen will und versuche auch, *Strategien* zu lernen, die mir helfen, aus der Mobbingssituation wieder herauszukommen. Das ein oder andere wird Ihnen dabei bekannt vorkommen. Achten Sie darauf, dass Sie zu den folgenden Bestandteilen für sich selber passende Antworten finden, indem sie ab und an innehalten und das neue Wissen auf sich einwirken lassen.

Schritte zur Bewältigung

Distanz. Wer aktuell in einer Mobbingsituation steckt, dem gelingt es meistens nicht, die Situation richtig einzuschätzen bzw. zu verstehen. Es ist daher im ersten Schritt notwendig, Distanz zu der Mobbingsituation herzustellen. Mit Distanz ist gemeint, dass Abstand zum Arbeitsplatz (und damit zur Mobbingsituation) notwendig ist, sei es dadurch, dass man für ein paar Tage Urlaub macht, oder dass man, wenn bereits Krankheitssymptome aufgetreten sind, sich krankschreiben lässt. Ohne die Herstellung eines gewissen Abstands ist alles Weitere an Klärungsversuchen äußerst problematisch. Fehlt dieser Abstand, kann es in der Mobbingsituation vor Ort dazu kommen, dass man sehr betroffen oder emotional reagiert, ohne die genauen Hintergründe zu kennen und zu verstehen. Man lässt sich vielleicht zu Äußerungen oder Verhaltensweisen hinreißen, die einem später leidtun könnten bzw. die den Konflikt vielleicht noch verschärfen. Ganz zu schweigen von den Situationen, die dann im längeren Mobbinggeschehen auch arbeitsrechtliche Schritte beinhalten, also wenn einem beispielsweise der »Gaul durchgeht« und man einen Vorgesetzten oder Kollegen in durchaus nachvollziehbarer Weise verbal attackiert oder gar beleidigt.

Verstehen. Die Herstellung von Distanz dient vor allem dazu, sich über die Zusammenhänge der Mobbingsituation klar zu werden. Hierbei ist es erforderlich, sowohl die Organisation als auch die Mobber im Blick zu haben und auch seine eigene persönliche Situation einschätzen zu können. Erst mit Erreichen einer befriedigenden Einschätzung kann man darauf aufbauend auch die richtigen Schritte unternehmen. Wenn man also feststellt, dass die Hintergründe für die Mobbingattacken in der Absicht liegen, dass einen das Unternehmen aus welchen Gründen auch immer loswerden will, so hat das völlig andere Konsequenzen, als wenn man in die Rolle des Sündenbocks gerät, zu viel Arbeit vor sich hat und nicht rechtzeitig »Nein« sagen konnte. Es geht hier darum, das Mobbinggeschehen aus den verschiedenen Blickwinkeln verstehen zu lernen, nämlich aus der *Sicht des Unternehmens*, der *Mobbingtäter* und aus seiner *eigenen Sicht* als Betroffener. Was trägt das Unternehmen dazu bei, dass sich an seiner Person Mobbing entzündet? Was tut ein unter

Druck stehender Vorgesetzter, der seine Überforderung an diesem auslassen will? Es kann auch sein, dass er es nicht geschafft hat, sich rechtzeitig zur Wehr zu setzen und mit einem ausgeprägten Gefühl für Gerechtigkeit und der manchmal vorhandenen Unfähigkeit, rechtzeitig »Nein« zu sagen, in das Schussfeld gerät. Um all dies klären zu können, muss man die Zusammenhänge, die zu den Mobbingattacken geführt haben, besser verstehen können. Hierbei ist immer ein Zusammenspiel von Organisation, den Mobbingtätern und dem Betroffenen selbst von entscheidender Bedeutung. Lässt er einen dieser Aspekte außer Acht, so kann eine Lösung längerfristig schwierig werden.

Entscheiden. Im weiteren Verlauf ist es wichtig, eine Entscheidung zu fällen: »Wo will ich eigentlich hin? Was ist mir wichtig? Will ich den Konflikt aktiv klären oder muss ich mich gar damit beschäftigen, mich versetzen zu lassen oder schließlich die Firma zu verlassen?« In Mobbing-situationen kann es einem vorkommen, als wäre man unfähig, eine Entscheidung zu fällen, auch wenn man früher durchaus dazu in der Lage war.

Lebensperspektive. Um all dies zu klären, braucht es auch einen Rahmen, an dem man sich orientieren kann. Eine richtige Entscheidung zu treffen ist nur möglich, wenn man auf der einen Seite verstanden hat, warum gerade einem selbst diese Situation des Mobbing passiert und man zum anderen weiß, was einem für die Zukunft besonders wichtig ist. Dieser Blick nach vorne soll die persönlichen Ziele für die nächsten Jahre klären helfen. Was dabei besonders wichtig ist, ist all das, was im weiteren Leben von Bedeutung ist. Dies spielt für eine tragfähige Entscheidung eine ganz entscheidende Rolle. Philosophisch betrachtet geht es um den Sinn für die nächsten Jahre. Erst aus diesem Zusammenspiel, zu verstehen, was mir passiert ist und der Frage »Wo will ich langfristig eigentlich hin?«, lässt sich eine Klärung finden. Bei dieser Sinnperspektive spielt natürlich auch die familiäre Situation eine Rolle bzw. die Beziehung zu Freunden. Zudem ist auch all das wichtig, was mir jenseits der Arbeit in meiner Freizeit Freude macht. Nach dieser Klärung und den damit verbundenen Zielen richtet sich dann letztlich auch meine Entscheidung.

Fertigkeit zu handeln. Ein weiterer wichtiger Baustein ist dann, das bislang Erarbeitete auch umzusetzen. Habe ich beispielsweise erkannt, dass ich nicht gut »Nein« sagen kann, so bedeutet das noch keineswegs, dies auch schon direkt umsetzen zu können. Die Einsicht und die Absicht, dies zu ändern sind wichtige Voraussetzungen, um Neues zu lernen oder alte Fertigkeiten wieder hervorzurufen.

Dies klingt jedoch einfacher, als es in Wirklichkeit ist. Ein erster Schritt wäre zum Beispiel, sich in Gedanken immer wieder die Situation vorzustellen, nein zu sagen und dabei zu beobachten, wie sich das anfühlt. Um sich intensiver damit auseinanderzusetzen, bieten auch Rollenspiele mit Bekannten oder Freunden eine gute Möglichkeit, um diese Situation einfach einmal auszuprobieren und zu üben. Dazu braucht es aber einigen Mut, das Thema bei Angehörigen oder bei Freunden anzusprechen.

Die einzelnen Bausteine von Distanz schaffen, Verstehen lernen, Entscheiden können und Handeln lernen werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

Sinnvollerweise ist diese Abfolge einzuhalten. Fehlender Abstand, Handeln ohne Verstehen kann die Situation verschlimmern. Eine Lösung zu erarbeiten ist gewissermaßen eine Reise mit dem eigenen Ich in Richtung Lösung unter erschwerten Bedingungen. In der folgenden Abbildung wird dies nochmals deutlich.



Abbildung 1 Schritte zur Klärung und Bewältigung der Mobbingssituation

Empfehlung

Schreiben Sie auf, was Ihre Ausgangssituation bei dem von Ihnen erlebten Mobbinggeschehen ist. Machen Sie dies ganz spontan, ohne große vorherige Überlegung. Beim Aufschreiben entsteht ein erstes Gefühl von Distanz, indem Sie Ihre Eindrücke auf Papier bannen. Wenn Sie dann später Mobbing geklärt oder bewältigt haben, können Sie Ihr Ergebnis noch einmal mit Ihrer

Situation am Anfang vergleichen. Dies wird Ihnen helfen und Sie stärken.

Nutzen Sie dazu das Arbeitsblatt 1 aus den Online-Materialien.

5.1 Wie kriege ich Abstand?

*Heute ist der Tag, vor dem ich gestern Angst hatte.
aus dem alten China*

Wer mitten in einer Mobbing-Situation steckt, ist gefühlsmäßig und gedanklich mit seiner ganzen Person beteiligt. Je intensiver man von der Situation gefangen ist, umso schwieriger ist es, den Überblick zu behalten, die Situation richtig einzuschätzen und damit auch das Richtige zu tun.

Notwendiger Abstand. Um zu verstehen und vor allem handeln zu können, ist Abstand zum Geschehen notwendig. Nur so gelingt es, die wichtigen Teile des Konflikts zu erkennen und die richtige Entscheidung zu fällen. Abstand zu der Situation bedeutet, sowohl *einen räumlichen als auch einen zeitlichen Abstand* herzustellen. In der Firma wird es nur schwer möglich sein, die Situation richtig einzuschätzen, da dort zu viele störende Einflüsse sind. Während der Arbeit ist man durch seine Tätigkeit beansprucht oder ist mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten konfrontiert, die zu dem Mobbinggeschehen beitragen. Am besten ist es, einen zeitlichen und räumlichen Abstand, beispielsweise durch ein paar Tage Urlaub, herzustellen. Dies kann mit der Absicht geschehen, sich zu entlasten und durch andere Aktivitäten abzulenken. Nach kurzem Durchschnaufen kann man sich dann mit Abstand nochmals den Problemen widmen. Am besten ist es, sich mit einem neutralen Dritten um eine Klärung zu bemühen. Dies ist sicherlich nicht immer möglich, ein guter Freund oder eine Vertrauensperson kann aber auch dabei helfen. Abstand entsteht auch dadurch, dass man zunächst angenehme Tätigkeiten durchführt sowie die Möglichkeit nutzt, sich zu entspannen, sei es durch Musik oder auch sportliche Aktivitäten, so gut es möglich ist. Entscheidend dabei ist, selbst auch einen *aktiven*

Beitrag dazu zu leisten und sich nicht nur dem Alltagsgeschehen mit der quälenden Mobbing-situation im Hintergrund zu überlassen. Diese Art von Ablenkung durch Aktivitäten löst in keinem Fall das Problem. Es schafft jedoch eine mögliche Voraussetzung, um sich dem Thema anders zu nähern.

Distanz entsteht auch dadurch, dass man sich Hilfe holt, sei es von Freunden, Bekannten oder auch von professioneller Seite. Ein erster Schritt kann eine Beratung über eine Telefonhotline zum Thema »Mobbing« sein, im Weiteren empfiehlt sich direkte professionelle Hilfe über ambulante Psychotherapie oder auch stationäre Maßnahmen. Dies wird weiter unten noch ausführlich dargestellt.

Ablenkung. Abstand zum Mobbinggeschehen herzustellen ist zunächst leicht gesagt. Jeder von uns hat Möglichkeiten, sich vor schwierigen Situationen zu schützen, sei es z. B. durch Flucht, Ablenkung, übertriebene Aktivität. Hat die erlebte Mobbing-situation bereits ein gewisses Stadium erreicht, ist es zunächst einfach nur sinnvoll, irgendeine Art von Distanz herzustellen, damit die Situation ihre Bedrohlichkeit kurzfristig verliert – wohlwissend, dass dies keine Lösung, sondern lediglich eine vorübergehende Erleichterung darstellt. Sich dies einzugestehen ist ein erster Schritt. Alles, was an ablenkenden Gedanken oder Verhaltensweisen sinnvoll ist, ist hier zu diesem Zeitpunkt empfehlenswert. Die Ausnahme bilden natürlich potenziell schädliche oder risikoreiche Maßnahmen wie der Genuss von Alkohol, Drogen oder die Einnahme von Medikamenten. Es kann sein, dass sich jemand sportlichen Aktivitäten hingibt, sich Gartenarbeit widmet, verstärkt Musik hört oder Ähnliches. Das erste Ziel besteht zu diesem Zeitpunkt lediglich darin, einen Freiraum zu schaffen, der es ermöglicht, über die Mobbing-situation nachzudenken, ohne gefühlsmäßig davon massiv bedroht zu werden oder sich wie gelähmt zu fühlen.

Wenn *Krankheitssymptome* vorliegen oder wenn man zu erkranken droht, ist es möglich, sich von seinem Hausarzt oder dem behandelnden Arzt krankschreiben zu lassen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass die Arbeitsunfähigkeit an sich, ohne den Versuch, Lösungen zu finden, wenig nützt. Je länger die Arbeitsunfähigkeit dauert und je weniger sinnvolle Klärungsschritte unternommen

wurden, umso größer ist die Gefahr, dass sich der Mobbingkonflikt fortsetzt und nicht gelöst wird.

In Ausnahmefällen kann auch die Verordnung von Medikamenten zu Beginn einer schwierigen Mobbingsituation mit den entsprechenden Symptomen sinnvoll sein. Auch hier geht es nur darum, eine kurze Stabilisierung zu erreichen, damit es möglich wird, die entsprechenden Schritte anzupacken. Die Medikamente sollen als Krücken verstanden werden, die eine gewisse Zeit notwendig sind, die aber keinesfalls eine Lösung des Problems bedeuten. Nehmen Sie Medikamente nur nach Beratung durch Ihren Arzt ein.

Empfehlung

Prüfen Sie in jedem Fall, welche Möglichkeiten für Sie bestehen, Abstand herzustellen, zeitlich und räumlich.

5.2 Was passiert denn da mit mir?

*Sich selbst zu erkennen ist nicht nur die schwierigste Sache der Welt,
sondern auch die unbequemste.*

George Bernard Shaw

Menschliches Zusammenleben im Positiven wie im Negativen ist nicht einfach zu verstehen. Um Harmonie und Liebe in einer Beziehung beschreiben zu können, braucht es Ideen und Theorien, um das teilweise komplizierte Zusammenspiel zu erfassen. Noch viel schwieriger ist es bei Konflikten, Unstimmigkeiten und Hass. Dennoch ist es möglich, anhand von einigen Theorien oder Modellen und auch Methoden die Zusammenhänge besser zu verstehen. Wer mit Mobbing konfrontiert ist, soll *hinter die Kulissen der Konfliktsituation schauen lernen*. Damit schafft man die Voraussetzungen, erste Schritte in Richtung einer Klärung zu gehen. Auch ist es dadurch möglich, wieder Hoffnung zu schöpfen, aus der manchmal ausweglos erscheinenden Situation herauszukommen. Im Folgenden werden einige Modelle, Theorien und Methoden vorgestellt. Diese sollen Ihnen helfen, die Zusammenhänge Ihrer Konfliktsituation besser verstehen zu lernen.

Konfliktmodell. Mobbing ist ein konflikthafes Geschehen, bei dem folgende drei Bereiche beteiligt sind:

- (1) Das Unternehmen, die Firma oder Organisation tragen jeweils ihren Teil dazu bei.
- (2) Die Anteile der Mobber.
- (3) Die Eigenanteile des Betroffenen.

Erst im Zusammenspiel dieser drei Bereiche lässt sich Mobbing abschließend verstehen. Einseitige Schuldzuschreibungen greifen in der Regel zu kurz.

Anhand von Abbildung 2 lässt sich der Zusammenhang besser verstehen. Es ist dabei sinnvoll und notwendig, sich zuerst mit der Struktur des Unternehmens zu befassen, indem man die *Anteile des Unternehmens* unter die Lupe nimmt, danach die *Anteile des Mobbers/der Mobber* zu erfassen versucht und erst am Schluss *Eigenanteile* reflektiert.

Was ist nun bei Mobbing in Organisationen besonders? Anteile des Unternehmens lassen sich z. B. durch die unten aufgelisteten Risikofaktoren verstehen, Anteile der Mobber sind allerdings oft schwer zu erkennen. »Was könnten die Motive des Mobbers sein?« lautet dabei die wichtigste Frage. Eine Vorlage für diese Analyse finden Sie in Arbeitsblatt 2 in den Online-Materialien.

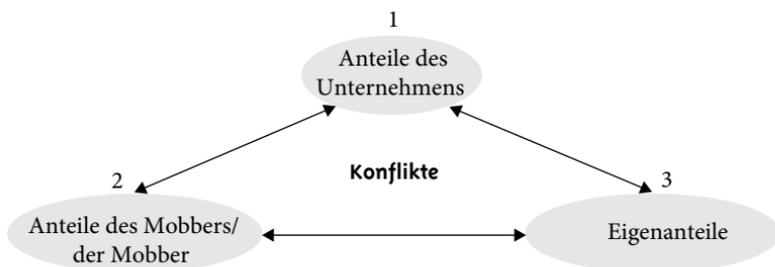
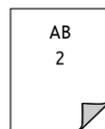


Abbildung 2 Konfliktmodell

In Kapitel 2 (Was ist Mobbing, wo kommt es her und wo kommt es vor?) haben wir die Zusammenhänge in der Organisation, der Mobber und der Mobbingbetroffenen bereits beschrieben. Einige wichtige Aspekte sind hier noch einmal zusammengefasst:

Risikofaktoren für die Entstehung von Mobbing in der Organisation

- ▶ schlechte Einflussmöglichkeiten
- ▶ schlechter Informationsfluss
- ▶ mangelnde gegenseitige Akzeptanz
- ▶ fehlende soziale Unterstützung
- ▶ wenige Entscheidungskompetenzen
- ▶ widersprüchliche Anweisungen
- ▶ schlechte Informationen des Vorgesetzten etc.

Was finden wir bei Mobbingtätern?

- ▶ Gefühle der Minderwertigkeit. Sich gegenüber anderen weniger wert zu fühlen, kann zu unfairen Handlungen und Schikanen führen, nur um sich kurzfristig besser zu fühlen.
- ▶ Mobbing kann auch als eine Art Strategie zur Selbstwertstabilisierung dienen. Der Mobber fühlt sich toll, wenn er andere runtermacht.
- ▶ Die Bedrohung des eigenen Status. Wenn sich jemand bedroht fühlt, bekommt er Angst und Angst ist in diesem Fall ein schlechter Ratgeber.
- ▶ Nicht souveräne Führungskräfte gegenüber leistungsstarken Mitarbeitern in einer Arbeitseinheit schaffen ein angespanntes Klima. Statt die Stärke der Mitarbeiter im Sinne einer guten Arbeit zu nutzen und zu fördern, kommt hier häufig Unsicherheit ins Spiel, im Sinne von »Könnte jemand an meinem Stuhl sägen?«
- ▶ Die sogenannte »inoffizielle Personalarbeit«, was bedeutet, dass Personalverantwortliche ein Mobbinggeschehen dulden, um damit Entlassungen oder Disziplinierungen nicht aktiv und fair klären zu müssen.
- ▶ Unbewusstes Mobbing im Sinne einer Ansammlung von Ärger mit entsprechenden Überreaktionen. Man lässt Ärger geschehen, steigert sich hinein oder provoziert beim Kollegen weitere negative Reaktionen, eine emotionale Eskalation beginnt.

Empfehlung

Stellen Sie mithilfe von Arbeitsblatt 2 (s. a. Abb. 2) die jeweiligen Anteile der Organisation, der Mobber und später auch Ihre Eigenanteile zusammen. Sie können dies nach und nach ergänzen.

AB
2

Bevor wir uns mit den möglichen Besonderheiten der Menschen, die Mobbing erleben, beschäftigen, werfen wir einen Blick auf die Grundlagen der Arbeit, nämlich den Arbeitsvertrag, wobei man zwei Arten von Arbeitsverträgen unterscheiden kann, den rechtlichen und den psychologischen Arbeitsvertrag. Unklarheiten oder Widersprüche in einem oder auch in beiden Verträgen bilden den Nährboden für Konflikte und auch für Mobbing.

Arbeitsvertrag. Der Arbeitsvertrag ist die Grundlage für das Verhältnis von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Er ist in rechtlicher Hinsicht klar und eindeutig formuliert und enthält in der Regel folgende Informationen:

- ▶ Beginn des Arbeitsverhältnisses und Probezeit
- ▶ Tätigkeitsbeschreibung
- ▶ Arbeitszeit und Vergütung
- ▶ Urlaubsanspruch
- ▶ Regelungen im Krankheitsfalle
- ▶ Verschwiegenheitspflicht
- ▶ Aussagen zu Nebentätigkeiten
- ▶ Vertragsstrafen und Kündigung
- ▶ Verfall- und Ausschlussfristen
- ▶ zusätzliche Vereinbarungen, Vertragsänderungen oder Nebenabreden.

Neben dem *rechtlichen Arbeitsvertrag* existieren aber auch persönliche Vorstellungen des Mitarbeiters über die Arbeitsbedingungen, unter denen er sich wohlfühlt und zufrieden mit der Arbeit ist. Er erwartet Fürsorge, Förderung und Unterstützung durch den Arbeitgeber, möchte auch vor Über- und Unterforderung verschont bleiben. Er kann auch erwarten, dass er gesundheitlich geschützt wird und dass Maßnahmen zur Arbeitssicherheit gelten. Wenn es gut läuft, wird er auch durch die Personalentwicklung gefördert und unterstützt. Damit wird für ihn das Arbeitgeberverhalten berechnen-

bar. Auf der anderen Seite erfüllt auch der Arbeitnehmer die ihm anvertrauten Aufgaben mit dem nötigen Engagement. Diese meistens nicht ausdrücklich beschriebenen Erwartungen werden auch *psychologischer Arbeitsvertrag* genannt, mit persönlichen Ansprüchen an die beidseitige Gestaltung der Arbeitsbeziehung.

Hierbei handelt es sich im Gegensatz zu den Vereinbarungen innerhalb des rechtlichen Arbeitsvertrags um persönliche Vorstellungen, d. h. um eigene Annahmen darüber, was mein Vertragspartner tun wird bzw. tun sollte. Dies betrifft nicht nur den Umgang von Unternehmensleitung oder Vorgesetzten mit den Beschäftigten, sondern auch das Verhalten von Kollegen untereinander, das ebenfalls gewissen Erwartungen unterliegt.

Während der rechtliche Arbeitsvertrag in der Regel in schriftlicher Form vorliegt, ist der psychologische Arbeitsvertrag nicht ausdrücklich auf Papier vorhanden.

Rechtlicher Arbeitsvertrag. Stellenbeschreibung, Gehalt bzw. Lohn, Kündigungsabsprachen, Urlaub etc.

Psychologischer Arbeitsvertrag. Lob, Wertschätzung, Akzeptanz, Fürsorge, Harmonie, Homogenität im Team, gegenseitige Unterstützung, Vertrauen, Respekt usw.

Wenn man nun den rechtlichen Arbeitsvertrag mit seiner aktuellen Tätigkeit vergleicht, fallen Unterschiede auf. Diese werden noch größer, wenn man die gegenseitigen Erwartungen, wie sie im psychologischen Arbeitsvertrag zu Tage treten, mit ins Spiel führt. Hierbei werden vor allem die eigenen Bedürfnisse noch einmal Thema. Während bei Verletzungen des rechtlichen Arbeitsvertrages die Möglichkeit besteht, unter Umständen juristisch dagegen vorzugehen, so kann man bei der »psychologischen Vertragsgestaltung« nur feststellen, dass bestimmte Erwartungen nicht erfüllt wurden. Auch wenn dies bei Antritt der Arbeitsstelle noch möglich war, z. B. sich gegenseitig zu unterstützen und sich zu vertrauen, so kann man nicht davon ausgehen, dass diese Erwartungen über einen längeren Zeitraum, vor allem bei sich anbahnenden Konflikten erfüllt werden.

Das Ziel zu diesem Zeitpunkt besteht darin, durch eine Gegenüberstellung der beiden Vertragsarten die unterschiedlichen wechselseitigen Erwartungen besser zu verstehen. Hierfür soll zunächst die Gestaltung des rechtlichen Arbeitsvertrags analysiert werden. Anschließend sollen eigene und fremde Ansprüche bewusst werden. Unterschiede und Diskrepanzen können hervorgehoben sowie persönliche Einstellungen und Bedürfnisse reflektiert werden, die das Arbeitsverhältnis prägen und ausmachen.

Empfehlung

Stellen Sie schriftlich diese beiden Arbeitsverträge zusammen, legen Sie sie nebeneinander und klären die Unterschiede zwischen der Anfangssituation und der jetzigen Mobbingssituation. Dadurch werden nicht nur die Schikanen, sondern auch die gegenseitigen Erwartungen deutlich.

Organigramm. Um einen Überblick über das Mobbinggeschehen zu gewinnen, ist es hilfreich, die Beziehung innerhalb einer Firma besser zu verstehen. Dies lässt sich am besten dadurch erreichen, indem Sie die beteiligten Personen oder Abteilungen bildlich, z. B. in einem Organigramm, zusammenstellen und zueinander in Beziehung setzen. Malen Sie die beteiligten Personen auf einem großen Blatt Papier auf, einschließlich der entsprechenden Vorgesetzten, der Abteilungsleiter und der Leitung des Unternehmens. Wenn alle am Konflikt beteiligten Personen mit möglichen Vertrauensleuten, Betriebsrat und auch Schnittstellen zu anderen Abteilungen aufgemalt sind, kann man die Beziehungen zu einzelnen Personen als positiv oder negativ oder gefährdet kennzeichnen. Dadurch werden die oft als verwirrend erlebten Beziehungen zwischen den beteiligten Personen schnell deutlich. Man kann die Mobber von denen unterscheiden, die einen noch unterstützen, und gewinnt schnell einen besseren Überblick über das Mobbinggeschehen. Diese Übung führt auch dazu, mehr Distanz zum Geschehen herzustellen. Das Gesamtgeschehen kann man quasi von oben in Ruhe ansehen. Auch die beschriebenen Risikofaktoren wie der schlechte Informationsfluss und widersprüchliche Anweisungen lassen sich in diesem Organi-

gramm an bestimmten Abteilungen oder Personen festmachen. Wer gibt widersprüchliche Anweisungen, wer übt den stärksten Druck aus und praktiziert die meisten Schikanen?

Empfehlung

Versuchen Sie auf einem großen Blatt Papier, am besten auf einem großen Zeichenblock, das eigene Organigramm zu erstellen. Bei der Betrachtung mit etwas Abstand werden die bestehenden Brüche mit Vorgesetzten oder Kollegen zumeist schnell sichtbar. Sie können dazu das Arbeitsblatt 3 verwenden.

AB
3

Fallbeispiel

Die 46-jährige Frau L. arbeitet im Bereich der Endkontrolle in der kunststoffverarbeitenden Industrie. Sie überprüft die Qualität der Produkte am Ende einer Bandstraße, in der viele Arbeiter tätig sind. Seit fast einem Jahr ist sie massiven Mobbingattacken ausgesetzt. Sie erhält keine wichtigen Informationen mehr, wird ignoriert und nicht mehr begrüßt. Sie arbeitet dort seit sechs Jahren. Bis zu den Attacken hat sie mit den Arbeitern an der Bandstraße gut zusammengearbeitet. Im Organigramm wird ihr deutlich, dass die Rolle des Vorarbeiters problematisch war. Es kam vor einem Jahr zu einem Wechsel des Vorarbeiters. Mit diesem neuen Vorarbeiter waren die Aktivitäten der Endkontrolle nicht ausdrücklich abgesprochen und so arbeitete sie mit dem Neuen so, wie sie es mit dem Alten gewohnt war. Frau L. hatte in den Jahren zuvor stets mit den Arbeitern direkt notwendige Korrekturen abgesprochen und entsprechende Maßnahmen einleiten lassen. Dies geschah im Einverständnis mit dem ehemaligen Vorarbeiter. Bei dem Wechsel des Vorarbeiters wurde eine entsprechende Absprache nicht getroffen. Frau L. ging davon aus, dass das alte System »so weiterlaufen könnte«. Es erfolgte auch durch den Abteilungsleiter oder die Geschäftsführung keine entsprechende Information und Absprache.

Der neue Vorarbeiter fühlte sich übergangen und konnte die Situation auch von seiner Seite aus nicht aktiv klären. So entstand

bei Frau L. der Eindruck, sie könnte ihr altes System weiterführen, obwohl der neue Vorarbeiter mit dieser direkten Zugriffsweise auf seine Mitarbeiter nicht einverstanden schien. Er äußerte sich aber nicht offen, eine Klärung kam nicht zustande. Der Vorarbeiter fühlte sich übergangen, stand alleine da und vermittelte seinen Arbeitern am Band, sich gegenüber der Controllerin zurückhaltend zu verhalten. Dies war der Nährboden, auf dem sich dann eine Mobbingssituation entwickelte. Frau L. wurde geschnitten, erhielt keine angemessenen Informationen mehr und fühlte sich zunehmend ausgegrenzt.

Dieser Zusammenhang war ihr in keiner Weise deutlich. Erst das aufgezeichnete Organigramm im Rahmen der stationären Therapie in unserer Klinik machte ihr den Zusammenhang deutlich. Es fiel ihr »wie Schuppen von den Augen«, dass sie und andere Verantwortliche sich in der Hierarchie nicht transparent verhalten hatten. Die Verantwortung für die Transparenz wurde aber nicht nur bei ihr oder dem Vorarbeiter, sondern vor allem in der Abteilungsleitung und der Geschäftsführung gesehen. Auch hier wurde versäumt, die Personaländerung adäquat zu kommunizieren.

In Abbildung 3 ist das Beispiel von Frau L. anhand des Organigramms verdeutlicht.

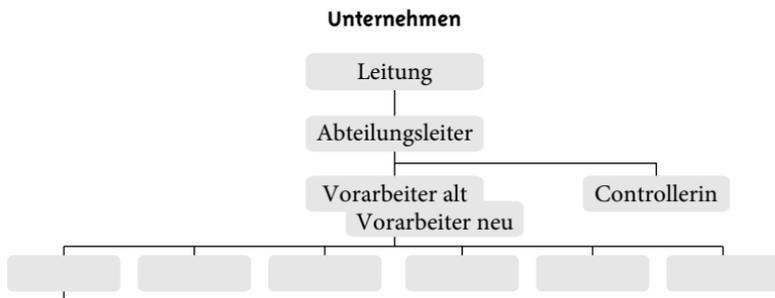


Abbildung 3 Organigramm – Beispiel

Von Mobbing Betroffene. Es ist, wie schon mehrfach betont, von besonderer Bedeutung, seine eigene Rolle im Konfliktgeschehen verstehen zu lernen. Neben den Beziehungen zu anderen sollte man sich selbst zunächst bewusst machen, was mit einem und in einem passiert. Versuchen Sie dazu zunächst die Mobbingsituationen zu erkennen, die bei Ihnen Reaktionen wie Unwohlsein, Ärger, Hilflosigkeit oder Ähnliches auslösen. Ihr eigenes Verhalten können Sie dann unter vier verschiedenen Gesichtspunkten genauer analysieren und anhand folgender Fragen beantworten:

- »Was ist mir in diesem Moment durch den Kopf gegangen?«
- »Was habe ich genau gefühlt?«
- »Wo im Körper habe ich etwas gespürt?«
- »Was habe ich getan?«
- »Was hätte ein Beobachter in der Situation von mir wahrgenommen?«

Die Unterscheidung der Reaktionen hinsichtlich gedanklicher und emotionaler Ebene erscheint manchmal schwierig. Die deutsche Sprache kennt Ausdrücke für *Gefühle* (z. B. Gefühl der Nutzlosigkeit), die unter psychologischer Betrachtung eher *Gedanken* oder Haltungen charakterisieren. Es ist wichtig, die Gefühle zu identifizieren und zu benennen sowie die Gedankenmuster wie innere Antreiber davon zu unterscheiden. Innere Antreiber wie z. B. »Die wollen mich fertig machen!« kann man eher hinterfragen oder abändern als starke Gefühle wie Wut und Ärger. Abbildung 4 analysiert das Zusammenspiel von Gefühlen, Gedanken, körperlichen Reaktionen und Verhalten. Eine Vorlage für Ihre eigene Bearbeitung finden Sie in Arbeitsblatt 4.

AB
4

Empfehlung

Versuchen Sie mithilfe des Arbeitsblattes 4, sich Ihre Reaktionen bewusst zu machen.

Nach der Analyse der inneren Empfindlichkeiten kann es auch sehr hilfreich sein, sich in die Rolle des Mobbers oder derjenigen hinein-

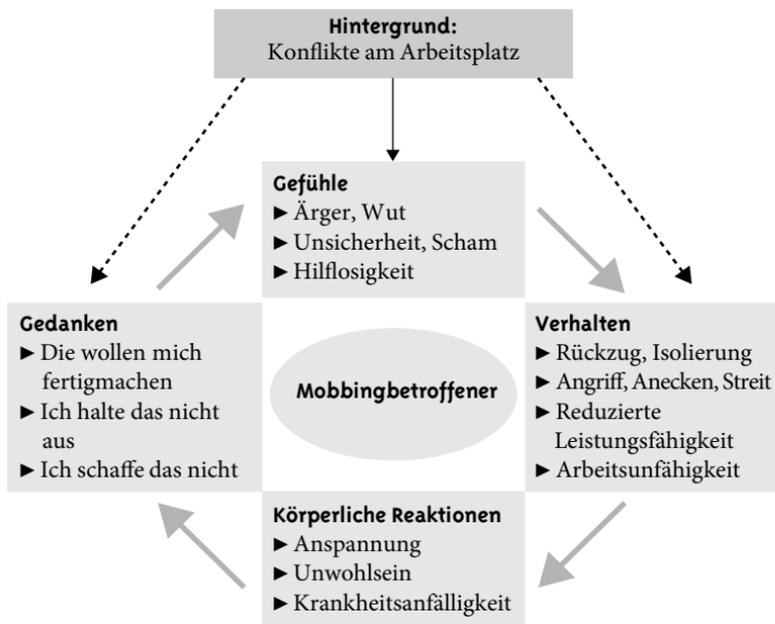


Abbildung 4 Analyse des Verhaltens in der Mobbing-Situation

zuversetzen, die an dem Mobbinggeschehen beteiligt sind. Wenn dies gelingt, führt es dazu, dass mehr Abstand entsteht und die Zusammenhänge deutlicher werden. »Warum verhält sich ein Mobber in der Art und Weise, wie er es tut?« »Was geht ihm durch den Kopf und wie fühlt er sich?« Wenn es dabei gelingt herauszufinden, dass der Betroffene letztlich selber ein Opfer der Umstände ist, nämlich dass er Druck von oben nach unten weitergibt, so ändert das nichts an den Schikanen. Es macht jedoch deutlich, dass Strukturen des Unternehmens oder die nächst höhere Führungsebene mit in der Verantwortung stehen.

Empfehlung

Diese Übung, sich in die Rolle des Mobbers zu versetzen, kann sehr belasten oder schwierig werden, wenn noch kein ausreichender Abstand zum Geschehen vorhanden ist. Wenn Sie merken, dass es Ihnen dabei deutlich schlechter geht, sollten Sie die

Übung nicht fortsetzen. Zu einem späteren Zeitpunkt wird das vielleicht eher gelingen.

Sündenbockphänomen. In einer aufgeheizten und konfliktbeladenen Arbeitsatmosphäre entstehen meist massive Spannungen. Gründe dafür können neben Störungen in der Kommunikation auch nicht mehr zu leistende Arbeit sein, nicht selten dadurch bedingt, dass Kollegen ausfallen. In diesem Zusammenhang sucht sich die durch Arbeitsverdichtung auftretende Spannung gewissermaßen ein Ventil. Dabei bieten sich Personen an, die durch nicht zu vermeidende Fehler eine Art Projektionsfläche darstellen. Auf ihnen lässt sich vieles abladen. Man hat einen Schuldigen gefunden, den man für Missstände und Fehler verantwortlich machen kann. Dieser »Sündenbock« trägt dazu bei, dass die Anspannung kurzfristig abnimmt, aber mittel- und langfristig wieder ansteigt, da die Arbeit in dieser Menge nicht zu leisten ist. Der Betreffende, der als Sündenbock herhalten muss, erfährt damit die ganze Heftigkeit der Gruppe oder der Mitarbeiter mit allen denkbaren sich anbietenden Schikanen. Die eigentliche Ursache liegt aber nicht in dem Sünden-

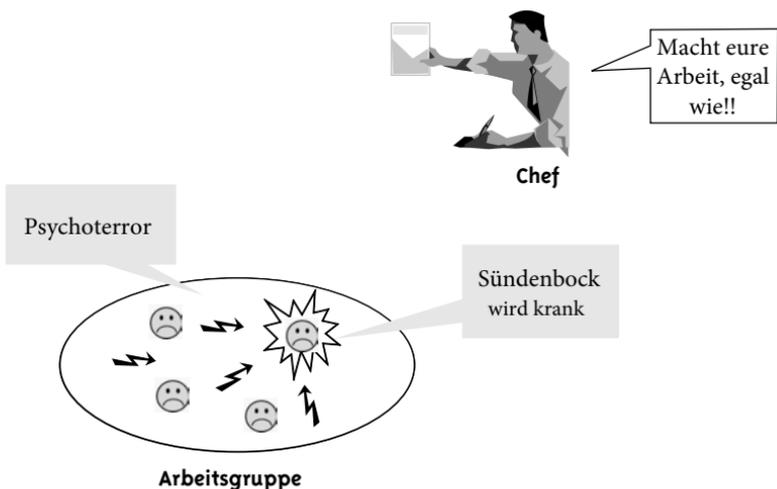


Abbildung 5 Sündenbockphänomen bei der Entstehung von Mobbing

bock, sondern auch darin, dass die Vorgesetzten zulassen, dass die Spannungen aufgrund der Arbeitsdichte zunehmen und keine entsprechenden Gegenmaßnahmen eingesetzt werden.

Wird jemand bewusst, dass er als Sündenbock für Missstände erhalten muss, die mit ihm selbst nur wenig zu tun haben, so kann dies entlastend wirken. Die Frage bleibt jedoch, welche persönlichen Merkmale dazu geführt haben, dass man plötzlich zum Sündenbock wurde. Abbildung 5 illustriert das Phänomen des Sündenbocks einschließlich der Rolle des Vorgesetzten.

Innere Antreiber. Menschen sind geprägt durch ihre Einstellungen, die wir »innere Antreiber« nennen. Sie sind von Kindheit an bis zum Erwachsenenalter gelernt. »Ich muss brav sein!« oder »Ich muss stark sein!« sind typische Beispiele dafür. Wenn nun das Handeln durch typische innere Antreiber geprägt ist, so fällt es uns schwer, in schwierigen Situationen flexibel entgegen unserer inneren Antreiber zu reagieren. Wenn beispielsweise Ablehnung stets als eine massive Katastrophe erlebt wird, dann wird man auch bei ersten Anzeichen von negativen Äußerungen eine Ablehnung spüren und darauf heftig oder gar hilflos reagieren. Ähnliches gilt bei inneren Antreibern wie »Ich bin für alles verantwortlich.« Auch hier kann es sehr schnell sein, dass die betreffende Person Signale durch Gestik und Mimik aussendet, dass Unstimmigkeiten durch sie mitverursacht scheinen. Es ist nun in einem aktuellen Mobbinggeschehen wichtig, seine

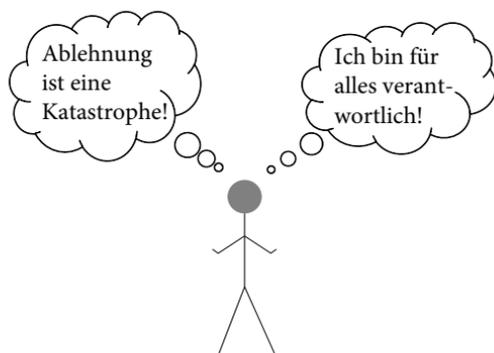


Abbildung 6 Innere Antreiber

inneren Antreiber zu kennen und damit zu wissen, an welchen Stellen man zu treffen oder zu verletzen ist. Dann ist es möglich zu lernen, sich darauf einzustellen, sich auch zu schützen oder sich bewusst seinen inneren Antreibern entgegenzustellen. Zwei typische innere Antreiber im Zusammenhang mit Mobbing sind in Abbildung 6 dargestellt. Sie können im Arbeitsblatt 5 Ihre eigenen wichtigen inneren Antreiber aufschreiben.

AB
5

Typische Beispiele für innere Antreiber:

- ▶ »Ich muss liebenswürdig sein!«
- ▶ »Andere müssen mich lieben!«
- ▶ »Ich muss stark sein!«
- ▶ »Ich muss schnell sein!«
- ▶ »Ich muss mich anstrengen!«
- ▶ »Ich muss brav sein!«
- ▶ »Es muss immer gerecht zugehen!«
- ▶ »Ich bin für alles verantwortlich!«
- ▶ »Ablehnung ist eine Katastrophe!«

Solche inneren Überzeugungen oder Glaubenssätze beeinflussen unsere Wahrnehmung und Interpretation von Situationen und haben somit Auswirkungen auf unser alltägliches Fühlen und Handeln, auch und vor allem im Zusammenhang mit extremem Stress, wie dies bei Mobbing der Fall ist. In einer Mobbingsituation ist es wichtig, die eigenen inneren Antreiber unter die Lupe zu nehmen. Dies hilft dabei, eigene Aktionen und Reaktionen im erlebten Konflikt besser zu verstehen. Angemerkt sei noch einmal, dass diese inneren Antreiber keineswegs der Grund für Eskalationen sind, sie tragen mit dazu bei, dass ein Mobbinggeschehen seinen Lauf nimmt.

Einige innere Antreiber waren oft jahrelang »nützliche Begleiter« in schwierigen Lebenssituationen, die aber innerhalb der aktuellen Konfliktsituation am Arbeitsplatz an Grenzen stoßen. So haben z. B. Antreiber wie »Arbeit ist das wichtigste im Leben« oder »Ich muss gut sein und was leisten« einen Angestellten zu vielen Leistungen angespornt und ihm Erfolg verschafft. In der aktuellen Konfliktsituation werden sie aber zu Fallstricken, da diese Überzeugungen die Mobbingproblematik im Sinne eines Teufelskreises weiter mit aufrechterhalten können.