

Mobbing: Konflikteskalation am Arbeitsplatz und ihre Bewältigung

Mag. Dr. Christa Kolodej

Mobbing: Für die Betroffenen bedeutet dies, ein Trauma bewältigen zu müssen, einen tiefen Schock erlitten oder auch einen innerlichen Bruch erlebt zu haben. Sie leiden unter gravierenden psychischen Beschwerden, die von Konzentrationsproblemen bis zu Depressionen und Selbstmordgedanken reichen. Mobbing-Erlebnisse haben bei langanhaltender Dauer eine dermaßen traumatisierende Wirkung, dass sie mit normalen psychischen Kräften nicht mehr bewältigt werden können. Die Folge ist das Auftreten schwerwiegender physischer Folgeerscheinungen, die von Kopf- und Magenschmerzen, Übelkeit, Schweißausbrüchen, Ein- und Durchschlafstörungen bis zu Herz- und Kreislaufproblemen gehen können. Die Behandlung so entstandener Krankheitssymptome verursacht jährlich enorme medizinische Kosten. Zudem entstehen Kosten für die Betriebe durch die Verschlechterung des Betriebsergebnisses, vermehrte Krankenstände, Motivations- und Leistungsabbau sowie Fluktuation und Neueinstellungen aufgrund von Kündigungen.

Mobbing ist kein neues Phänomen am Arbeitsplatz, es ist lediglich die Umschreibung des alten Sachverhaltes der Konflikteskalation im Berufsleben mit einem neuen Begriff, sodass die Thematik neu beleuchtet ins Bewußtsein einer breiten Bevölkerungsschicht gelangt. Dem gezielten Psychoterror am Arbeitsplatz auf Einzelne oder Gruppen geht eine lange eskalierende Konfliktdynamik voraus. Eskaliert ein Konflikt, führt dies zu enormen destruktiven Mechanismen in der Organisation, in dessen Sog alle Ressourcen, Kräfte- und Fähigkeitenpotentiale vereinnahmt werden. Die Mobbingdynamik bindet alle Aufmerksamkeit. Die MitarbeiterInnen tendieren immer mehr zu polarisierenden Pro- und Kontrahaltungen, und alle Aktivitäten werden unter dem Gesichtspunkt einer Gegnerschaft gesehen. Niemand will seinen lange mit allen Mitteln verteidigten Standpunkt aufgeben, hinter die Fassaden des eigenen Tuns, des eigenen Beteiligtseins blicken. Festgehalten wird an einem unhinterfragten Standpunkt, der in Opfer- und Täterschemata kategorisiert.

Die Dynamik der Eskalation bezieht sich zum einen auf den Bereich der Mobbinghandlungen. Diese können im Verlauf des Prozesses immer massiver und

bedrohlicher werden. Es handelt sich um Beeinträchtigungen der Kommunikation, der sozialen Beziehungen, des sozialen Ansehens und der Arbeitssituation. Darüber hinaus kann es zu physischen Gewalthandlungen und sexueller Belästigung kommen. Mobbinghandlungen stellen für die Betroffenen häufig ein Dilemma dar. Sei es, dass beispielsweise Monika A. eine Aufgabe aufgetragen wird und ihr zugleich verboten wird, die Räumlichkeiten, in denen sie diese auszuführen hat, zu betreten oder, wie bei Norbert B., dessen Lebensgefährtin gekündigt wird, um ihn von einer weiteren betriebsrätlichen Initiative abzuhalten. Er, der als Betriebsrat in der Firma agiert, steht vor der Tatsache, sich entweder für das Verbleiben seiner Lebensgefährtin im Betrieb oder für eine andere, später gekommene Mitarbeiterin einzusetzen. Setzt er sich für seine Lebensgefährtin ein, gilt er als parteilich, setzt er sich für die neu gekommene Mitarbeiterin ein, akzeptiert er die Ungerechtigkeit gegen seine Lebensgefährtin, die eigentlich ihm gilt. Mobbinghandlungen sollen dem Betroffenen jeglichen Handlungsspielraum verwehren. Verstärkend wirkt sich hierbei die Tendenz aus, dass Mobbingstrategien häufig auf die soziale und arbeitsbezogene Isolierung der Betroffenen abzielen.

Ein weiteres Merkmal der Eskalation zeigt sich in der Ausweitung des Konfliktes auf einen immer größeren werdenden Personenkreis. Geht der Konflikt zumeist von zwei Personen aus, so weitet er sich im Verlauf des Mobbingprozesses auf Teile oder den gesamten Betrieb aus. Darüber hinaus greift der Konflikt häufig auf den Privatbereich über, indem Familienmitglieder, Freunde oder Verwandte involviert werden.

Mobbingprozesse beeinträchtigen so die Lebensqualität der Betroffenen maßgeblich und wirken sich auf die unterschiedlichen Lebensbereiche aus. Nicht nur, dass der Bereich der Arbeit gestört wird und die existentielle Absicherung in Gefahr gerät, dass das psychische und physische Wohl in Mitleidenschaft gezogen wird. Oftmals wird durch die Ausweitung des Konfliktes auf den privaten Bereich auch das soziale Netz der Betroffenen zerstört. Je mehr Bereiche durch den Mobbingprozess gestört werden und je geringer der individuelle Handlungsspielraum hierdurch wird, desto tiefer ist die individuelle Bedrohung des Lebenskonzeptes, die bis zum Suizid der Betroffenen führen kann.

Eine besondere Bedeutung kommt bei der **Entstehung eines Mobbingprozesses** der Unternehmenskultur, dem damit verbundenen Führungsstil und der Personalpolitik zu.

Autoritäres Führungsverhalten begünstigt Mobbing u.a. durch den Mangel an Transparenz, Mitbestimmungs- und Diskussionsmöglichkeiten, den mangelnden Möglichkeiten zur Kritik- und Konfliktaustragung. Dies kann zur Konfliktverschiebung und der Suche nach einem Sündenbock für die aufgestauten Aggressionen führen. Es zeigt sich, dass der demokratische Führungsstil in Bezug auf die Prävention von Mobbing günstiger ist. Die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen zu können, mitbestimmen und mitgestalten zu können, wirkt sich nicht nur motivierend auf die MitarbeiterInnen aus, sondern sie bindet darüber hinaus vorhandene Energien an sachbezogene Inhalte. Bedeutungsvoll ist die persönliche Positionierung der Führungsperson, indem diese durch entsprechende Interventionen wie z.B. das Einnehmen von Vermittlungs- und Schlichtungspositionen einen maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf von Mobbingentwicklungen hat. Wesentlich ist darüber hinaus, dass der Ausbreitung des Konfliktes klare Grenzen seitens des Unternehmens gesetzt werden müssen. Dies kann unter Umständen bedeuten, dass bestimmte Mittel der Konfliktaustragung vom Unternehmen nicht erlaubt und geahndet werden. Hier spielt die Etablierung von Betriebsregeln und eine entsprechende Betriebsethik eine enorme mobbingpräventive Rolle. Relevant sind die im Betrieb bestehenden Normen und Werte, die es erlauben - oder eben nicht -, sich Mobbinghandlungen zu bedienen.

Bei der Bewältigung von Mobbing kommt dem **Einbeziehen von Dritten** eine besondere Bedeutung zu. Dies kann durch innerbetriebliche MitarbeiterInnen oder institutionalisierte Beschwerdeeinrichtungen wie z.B. dem Betriebsrat oder dem Personalvertreter, aber auch durch professionelle Hilfe von außen erfolgen. Die Palette der möglichen Interventionsrichtungen geht hierbei von der Moderation über Supervision, Mediation und Organisationsentwicklung bis hin zu Schiedsverfahren. Im extremsten Fall kann es auch zur Freisetzung von Mobbern kommen, wenn alle erdenklichen Interventionen und Konfliktlösungsbemühungen fehlgeschlagen sind und hierdurch kein Ende des Mobbingprozesses eingeleitet werden konnte. Wichtig ist, dass die Interventionsmethoden dem jeweiligen Eskalationsgrad und den Rahmenbedingungen des Mobbingprozesses entsprechen müssen. Je früher eine Konfliktintervention erfolgt, desto größer sind die Chancen auf eine konstruktive Konfliktlösung. Susanne C., die als Betriebsrätin in ihrem Betrieb tätig ist, verdeutlicht dies durch einen anschaulichen Vergleich. "Ich meine, man kann uns nicht erst miteinbeziehen, wenn es schon zu spät ist oder wenn es brennt, sondern man muss uns eigentlich schon holen, wenn es anfängt,

irgendwo zu glimmen oder alleine schon ein bisschen Brandgeruch da ist. Nur dann können wir von vornherein initiativ werden, und dann kann man wirklich vieles abblocken. Ich meine, wenn einmal das Ganze brennt, dann ist es schwierig, etwas zu unternehmen."

Durch das Einbeziehen Dritter in den Konflikt kann es zu einer grundlegenden Veränderung der Konfliktdynamik kommen, da Konflikte weniger gern eingegangen und vorangetrieben werden, wenn ihr Ausgang nicht einschätzbar ist. Hilfreich ist darüber hinaus eine neutrale Haltung des hinzugezogenen Vermittlers. Das Wort neutral bedeutet ursprünglich "keines von beiden" (Duden 1989, S. 485). Neutral ist eine Person dann, wenn sie sich in die Position des außenstehenden Dritten, jenseits der Trennlinie des Entweder-Oder, befindet. Hierfür ist es notwendig, die unterschiedlichen Meinungen und Anschauungen jedes einzelnen Kontrahenten zu kennen und zu verstehen. Sich auch darum zu bemühen, die Beweggründe der Mobber zu verstehen, heißt jedoch nicht, ihr Verhalten zu billigen oder mit ihnen übereinzustimmen. Wichtig ist aber, dass auch ihnen ein Recht auf Einsicht und Veränderung ihres bisherigen Verhaltens zugestimmt wird.

Letztendlich ist es von Bedeutung, dass es neben der notwendigen Information über das Phänomen Mobbing und den Möglichkeiten, diesem konstruktiv entgegenzuwirken, Menschen mit Zivilcourage gibt. In meiner langjährigen Erfahrung als Beraterin und Trainerin für diesen Bereich hat sich immer wieder gezeigt, dass Menschen, die Unrecht als solches erkennen und sich dagegen einsetzen - auch und gerade wenn dies eine Distanzierung von der Mehrheitsmeinung bedeutet, ohne dadurch die bestehenden Fronten zu verhärten -, dazu beigetragen haben, Mobbing-situationen zu beenden. Zivilcourage ist "die Wahrnehmung von Verantwortung im überschaubaren, unmittelbaren persönlichen Wirkungs- und Gestaltungsbereich". Ihr liegt "die Selbstverständlichkeit des Sich-Kümmerns ebenso zugrunde wie ein sehr berechtigtes Mißtrauen gegenüber dem wohl-tönenden Pathos und der großen Phrase" (Bastian 1996, S. 100).

Literatur:

Duden (1989): Das Herkunftswörterbuch. Band 10, Mannheim, Wien, Zürich: Dudenverlag.

Bastian, T. (1996): Zivilcourage. Von der Banalität des Guten. Hamburg: Rotbuch Verlag.

Kolodej, C. (2005): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Mit zahlreichen Fallbeispielen. Wien: WUV-Verlag.