

Wenn Kolleginnen zum Alptraum werden

Sylvia Gennermann »Oh, was für ein schöner Beruf!« – kennen Sie diesen Ausruf? Wohl jede Hebamme hat ihn schon dutzende Male in ihrem Leben gehört. Wo immer ich meinen ersten Beruf erwähne, ernte ich Respekt, Bewunderung und – insbesondere bei Frauen – begeistert leuchtende Augen. Das Berufsbild der Hebamme ist von einer Art Heiligenschein umgeben. Doch sind Hebammen deshalb »Heilige« – unberührt von den Niederungen menschlicher Zwistigkeiten?

Meine Erfahrungen aus mehreren Jahren Kreißsaaltätigkeit sowie Berichte von Kolleginnen und Klientinnen widersprechen dem ganz entschieden. Zwar bemühen sich Hebammen – unter oft recht widrigen Umständen –, den in sie gesetzten Wünschen und Erwartungen gerecht zu werden. Dem Ideal einer Heiligen können sie jedoch selbstverständlich nicht entsprechen.

Die Strukturen, in denen Hebammen arbeiten, tragen vielmehr oft dazu bei, das Gegenteil zu bewirken. Die Arbeit im Schichtbetrieb beziehungsweise in Stand-by-Position, dünne Personaldecken in Kliniken und die vielerorts respektlosen Kommunikationsformen von Ärztinnen* gegenüber Hebammen können beispielsweise dazu führen, dass sich die Atmosphäre in manchen Kreißsälen dem Gefrierpunkt nähert und der Ton – auch zwischen den Kolleginnen – rauer wird.

»Normale« Konflikte werden unter solchen Umständen meist nicht mehr konstruktiv angegangen, sondern tabuisiert und verdrängt. Keine will sich die Finger verbrennen und vielleicht sogar Kopf und Krage riskieren. Nebenkriegsschauplätze werden eröffnet, Gerüchte gestreut und Dampf bei Schwächeren abgelassen. In einer solchen Situation kann jede in die Rolle eines Mobbingopfers geraten, die sich nicht ganz stromlinienförmig verhält und somit Angriffsfläche bietet. Ist erst einmal eine Person (oder Personengruppe) als Ventil für den durch den ungelösten Grundkonflikt herrschenden Druck im Team definiert, hat diese kaum noch eine Chance, die ihr zgedachte Rolle ungeschoren wieder zu verlassen.

Angreifen, zermürben, wegekeln

Was ist Mobbing?

Das Verb »to mob« bedeutet im Englischen »über jemanden lärmend herfallen«, jemanden angreifen oder attackieren. »To mob somebody« kann folglich übersetzt werden mit: jemanden von seinem Arbeitsplatz wegekeln, solange angreifen, bis die betreffende Person zermürbt freiwillig geht oder gekündigt werden kann.

In den Untersuchungen des deutschen Arbeitspsychologen Heinz Leymann in Schweden gewann das Wort Mobbing die Bedeutung, die es heute hat. Die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress hat zusammen mit Leymann folgende aktuelle Definition entwickelt, die heute im Wesentlichen verwendet wird. Sie lautet:

»Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel u./o. Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.«^[3]

Wichtig für das Verständnis einer Mobbingdynamik sind demnach mehrere Faktoren. Da der Begriff Mobbing heute in der Alltagssprache nahezu inflationär für alle möglichen Streitereien verwandt wird, gilt es zunächst festzuhalten, dass er sich im korrekten Gebrauch ausschließlich auf Konflikte am Arbeitsplatz bezieht. Mobbing ist immer ein Prozess, nie nur ein einzelner Vorfall, so schikanös dieser auch sein mag. Die angegriffene Person gerät durch diesen Prozess in eine unterlegene Position.

Wie entsteht Mobbing?

Jedem Mobbing geht ein ungelöster Konflikt voraus.

Ein entstehender Konflikt wirkt auf uns Menschen wie ein Magnet. Hält man einen Magneten unter ein Blatt Papier und streut Eisenspäne auf dessen Oberfläche, organi-

siert das magnetische Feld die Späne in einer gewissen Ordnung. Ähnlich polarisiert ein Konflikt die Gruppe und legt damit auch die Rollen fest. Wird der Konflikt hier nicht gelöst, nimmt er destruktive Wege und sucht nach Ventilen. Die Gruppe spürt die entstandene Spannung und sucht ihrerseits nach Ent-Spannung. Nicht selten erhofft sie sich diese durch die Ausgrenzung derer, die im bestehenden Konflikt divergente Auffassungen vertreten oder in anderer Form vom Konsens der Gruppe abweichen.

In der dadurch entstandenen giftigen Atmosphäre wird nun das möglich, was bisher undenkbar erschien: die absichtliche und eklatante Verletzung persönlicher Grenzen. In diesem Klima wird Angriff gelegentlich zur besten Verteidigung und ist oftmals auch ein verzweifelter Versuch, nicht selbst dran zu sein.

Im schlimmsten Fall sieht sich das Opfer in der Position »Allein gegen Alle«. Es wird mehr oder weniger systematisch schikaniert und so immer mehr in die Enge getrieben – mit dem Ziel, dass es diesen Arbeitsplatz verlässt.

Jeder kann Täter oder Opfer sein

Im Gegensatz zu weit verbreiteten Mobbing-Mythen trifft ein solches Geschehen keineswegs nur Schwache oder Leute, die sowieso schon immer irgendwie komisch waren. Wie anhand der Entstehungsgeschichte soeben beschrieben, kann letztlich jeder Opfer (und Täter) werden, denn:

Mobbing ist kein persönliches Problem sondern Ausdruck eines ausgegrenzten Konfliktes in einem Arbeitssystem.

Mit einem Beispiel möchte ich Ihnen erläutern, wie ein solcher Prozess entstehen kann: Die wirtschaftliche Situation der geburtshilflichen Klinik X ist seit längerer Zeit recht angespannt. Die Klinikleitung hat deshalb angeordnet, dass es vorerst keine Neuanstellungen geben wird, und dass frei werdende Stellen nicht neu besetzt werden. Für die dort tätigen Hebammen heißt das, dass

*Wegen der besseren Lesbarkeit beschränken wir uns bei Aufzählungen auf die weibliche Bezeichnung. Gemeint sind auch die männlichen Vertreter der jeweiligen Gruppe.

Die Redaktion



sie mit immer weniger Personal dieselbe Arbeit bewältigen müssen. Hebamme Franca L. arbeitet erst seit einem Jahr in dieser Klinik. Sie freut sich sehr, dass sie gleich nach ihrer Ausbildung einen Arbeitsplatz gefunden hat und ist mit viel Engagement bei der Sache. Die Bedürfnisse der werdenden Mütter hinsichtlich ihrer Geburtsgestaltung haben für Franca L. höchste Priorität. Deshalb verbringt sie das Gros ihrer Arbeitszeit damit, den Frauen den Rücken zu massieren, sie zu ermutigen und ihre Hand zu halten.

Mit ihrer Zuwendung möchte sie ihre Patientinnen auch von der in der Klinik herrschenden angespannten Atmosphäre ablenken.

Einige Kolleginnen empfinden Francas Arbeitsstil als übertrieben fürsorglich, zumal es

ihm dadurch schwer fällt, nötige organisatorische Routinearbeiten zufrieden stellend zu erledigen, sodass diese an den Kolleginnen hängen bleiben. Unmut macht sich breit. Franca bemerkt dies jedoch zunächst nicht, da niemand sie auf die sich entwickelnde Konfliktsituation aufmerksam macht und sie die angespannte Atmosphäre dem allgemeinen Stress zuschreibt.

Nach einiger Zeit entwickelt sich aus dem Unmut Ablehnung und Wut gegenüber Franca. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Kolleginnen der jungen Hebamme ihre Unterstützung in einer schwierigen Geburtssituation mit der Begründung versagen, dass sie gerade keine Zeit hätten und dass sie doch schließlich selbst die Expertin für die optimale Geburt sei. Zwischenfälle dieser Art be-

ginnen sich in der Folge zu häufen. Als plötzlich ein wichtiges Medikament nicht an seinem Platz steht, kaum noch jemand mit ihr spricht und sie zunehmend wie Luft behandelt wird, nimmt Franca wahr, dass die geballte Summe derartiger Vorfälle kein Zufall mehr sein kann. Als sie in einem Versuch der Klärung Kolleginnen auf das Geschehen anspricht, zucken diese nur mit den Schultern und antworten nicht.

Franca L. wird dadurch immer unsicherer. Sie zerbricht sich den Kopf darüber, was sie wohl falsch macht und bemüht sich immer krampfhafter darum, wieder Kontakt zu ihren Kolleginnen aufzubauen – ohne Erfolg. Schlafstörungen und Kopfschmerzattacken signalisieren, dass ihr Körper heftig auf den Stress der Ausgrenzung reagiert. Dennoch

Anzeigenfeld



Hätte die Klinik genügend Hebammen, würde das hingebungsvolle Engagement der jungen Kollegin möglicherweise besonders wertgeschätzt. Selbst der Tatsache der Vernachlässigung von Routinarbeiten durch Franca L. hätten die – unter entspannteren Umständen weniger gestressten – Kolleginnen dann höchstwahrscheinlich konstruktiver begegnen können. Statt Franca auszugrenzen, würden die Kolleginnen sie zum Beispiel auf den entstehenden Konflikt angesprochen haben. So wäre der Weg für dessen Lösung frei gewesen.

Durch die verschärften Rahmenbedingungen waren jedoch alle Beteiligten ihrer Ressourcen beraubt und so wurde Franca L. das Opfer von Mobbinghandlungen.

wagt Franca es nicht, sich krank zu melden, aus Angst, dass dann die Situation eskalieren könnte. Sie ertappt sich dabei, wie in Trance zu arbeiten, und fürchtet, einen schwer wiegenden Fehler zu machen. Der geschieht dann auch prompt.

Franca reicht einer Ärztin ein falsches Medikament an. Glücklicherweise bemerkt diese es gerade noch rechtzeitig vor der Verabreichung, zeigt aber den Vorfall der Klinikleitung an. Die junge Hebamme erhält daraufhin eine Abmahnung mit der Androhung, dass man ihr sofort kündigen werde, wenn sie sich noch irgendetwas zu Schulden kommen ließe.

Franca ist nun völlig verzweifelt. Sie ist kaum noch in der Lage, ihre Patientinnen angemessen zu versorgen geschweige denn ihren eigenen Ansprüchen in Bezug auf deren Betreuung zu entsprechen. Da Gehässigkeiten ihrer Kolleginnen sich mehren, ihre gesundheitlichen Probleme bedrohliche Ausmaße annehmen und sie selbst keinen Ausweg aus dem Dilemma findet, entschließt sie sich letztlich zermürbt, zu kündigen.

Viele Gesichter

Betrachtet man dieses Beispiel, könnte man auf den ersten Blick meinen, Franca sei der Auslöser ihrer eigenen Mobbingssituation und habe sich das Ganze selbst zuzuschreiben. Was bei dieser Betrachtungsweise unberücksichtigt bleibt, ist der Ursprungskonflikt: die wirtschaftlichen Probleme der Klinik und der daraus resultierende Personalmangel.

Vorlage für einen Thriller

Wie verläuft Mobbing?

Ein Mobbingprozess verläuft in Phasen und kann sich über weite Zeiträume erstrecken. Gelegentlich gibt es Auszeiten, in denen die Betroffene Hoffnung schöpft, dass nun das Ganze doch noch ein gutes Ende finden wird. Ohne Lösung des Grundkonfliktes oder geeignete Kriseninterventionen ist dies jedoch nicht möglich. Mitunter besteht die Rettung in einer Versetzung oder wenn die Betroffene einen neuen Job findet – was durch die hohe Arbeitslosigkeit höchst selten der Fall ist.

Findet sich kein solcher Ausweg, entwickelt sich – wie im Beispiel von Franca L. – ungebremst eine Dynamik, die als Vorlage für einen Thriller durchaus tauglich wäre. Nach ersten Angriffen und einzelnen Unverschämtheiten etabliert sich der Mobbingprozess. Deutlich wird dies vor allem durch die klare Polarisierung in Opfer und Täter sowie durch die meist damit einhergehende Parteienbildung unter den Kolleginnen. Das Opfer wird in der Folge zunehmend ausgegrenzt.

Da Zugehörigkeit für Menschen eine wichtige Quelle von Selbstwert- und Identitätsgefühl ist, reagieren Gemobbte über kurz oder lang vehement auf dieses Geschehen. Sie entwickeln Stress-Symptome, versuchen ihre Arbeit besonders gut zu erledigen und beginnen gerade deshalb oft damit, nun tatsächlich Fehler zu produzieren. So erging es auch Franca L. Den Mobberinnen dienen diese Fehler und die Auffälligkeiten im Verhalten der Person(en) dazu, diese bei der Leitung anzuschwärzen.

Oft erfahren Unbeteiligte erst an diesem Punkt vom laufenden Prozess. Die betroffene Person und deren Handeln mag diesen dann tatsächlich merkwürdig vorkommen. Ist ihnen jedoch bewusst, dass diese Merkwürdigkeiten meist nicht die Ursache von Mobbing sondern vielmehr dessen Folgen sind, können sie zu wichtigen Unterstützern für das Opfer werden. Mit entschlossenem Eingreifen, das bestenfalls zur Lösung des Ursprungskonfliktes führt, intervenieren Leitungskräfte erfolgreich und demonstrieren, dass sie ein Verhalten dieser Art in ihrem Verantwortungsbereich nicht dulden. Fühlen diese sich für die Moderation und Intervention bei so schwer wiegenden Konflikten nicht hinreichend qualifiziert, sollten sie sich nicht scheuen, externe Expertinnen einzubeziehen.

Was sind Mobbinghandlungen?

Mobbing kann viele Gesichter haben. Diese zeigen sich in den einzelnen Handlungen während eines solchen Prozesses. In einer 45er-Liste hat der deutsche Mobbing-Pionier Heinz Leymann Mobbinghandlungen benannt, die laut seinen Untersuchungen besonders häufig vorkommen. Diese unterteilt er in fünf Kategorien:

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen (zum Beispiel ständige Kritik an der Arbeit; Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten – wie im oben genannten Beispiel);
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen (sich nicht ansprechen lassen; jemanden wie Luft behandeln; Versetzung in einen weit abgelegenen Raum);
3. Auswirkungen auf das soziale Ansehen (Gerüchte verbreiten; jemanden zu Arbeiten zwingen, die das Selbstbewusstsein verletzen);
4. Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation (Zuweisen sinnloser Aufgaben beziehungsweise von Aufgaben, die über- oder unterfordern);
5. Angriffe auf die Gesundheit (Verursachung von Kosten; Schaden an Heim oder Arbeitsplatz anrichten – Festplatten löschen, körperliche Gewalt, sexuelle Belästigung).

Allein schon die Vorstellung, Opfer einer solchen Handlung zu werden, mag Ihnen höchst unangenehm erscheinen. Die Vorstellung, mit einer Reihe solcher Handlungen in Folge, geballt und oft über lange Zeiträume hinweg, konfrontiert zu werden, ist unerträglich. Für Mobbingopfer ist genau das die Realität.

Leiterinnen, denen diese Kenntnisse fehlen, beginnen am eben beschriebenen Punkt oft im Sinne der mobbenden Personen zu handeln – und werden damit deren Vollstrecker. Sie sprechen gegenüber den Gemobbten Abmahnungen aus oder versuchen, diese zu kündigen, was die Betroffenen meist in tiefe Verzweiflung und weitere Selbstzweifel stürzt.

Welche Folgen hat Mobbing für die Betroffenen?

Von Mobbing Betroffene können einen solchen Prozess schließlich als Trauma erfahren und dadurch das Krankheitsbild der Posttraumatischen Belastungsstörung entwickeln. Dieses geht mit zwanghaftem Gedankenkreisen, Panikgefühlen und Flashbacks einher – die betroffene Person erlebt damit die traumatisierende Situation immer wieder neu – ein Hamsterrad, aus dem es ohne professionelle Hilfe kein Entkommen gibt. Das Resultat von Mobbing kann somit – meist neben der Einbuße des Jobs – im Verlust körperlicher und psychischer Gesundheit bestehen. Scheitern Kompensations- und Lösungsversuche immer wieder, setzen manche Menschen ihrem Leben schließlich sogar selbst ein Ende.

Mit aller Macht oder Kultur am Arbeitsplatz

Hebammen tragen große Verantwortung. Fehler ihrerseits können zu lebenslangen Gesundheitsschäden oder sogar zum Tod von Kindern und Müttern führen. Um eine so herausfordernde Aufgabe kraftvoll auszuführen, braucht es eine starke Persönlichkeit. Deren Herausbildung ist bereits an den Hebammenschulen zu beobachten, wo den künftigen Geburtshelferinnen nicht selten ein Image im Sinne von Zickenalarm anhaftet. Meist unbewusst trainieren diese hier bereits den Umgang mit Macht – einer wichtigen Fähigkeit im künftigen Berufsleben, ist diese doch beispielsweise Voraussetzung dafür, Entscheidungen treffen zu können.

Wie Hebammen schließlich in ihrer beruflichen Tätigkeit – auch und gerade gegenüber Kolleginnen – mit eigenem Rang und eigener Macht umgehen, ist unter anderem abhängig davon, welche Modelle sie in der Praxis vorfinden. Ältere Kolleginnen können hier als Mentorin eine wichtige Rolle spielen und dazu beitragen, dass eine Auszubildende sich ihres eigenen Machtpotenzials bewusst



wird und dieses in der Folge weise gebraucht – beispielsweise in Konfliktsituationen.

Konflikte basieren auf Verschiedenheit

Wenn starke Persönlichkeiten zusammenwirken – wie es beispielsweise in der täglichen Arbeit im Kreißsaal oder Geburtshaus der Fall ist – kann deren Verschiedenheit untereinander als große Bereicherung erlebt werden. Eine breite Palette von Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstilen von Mitarbeiterinnen bietet immer die Chance einer florierenden Organisation. Dieselben Voraussetzungen können aber auch heftige Konflikte produzieren. Ob das Pendel (mehr) in die eine oder andere Richtung ausschlägt, entscheidet letztlich die soziale Kompetenz einer jeden Kollegin, deren Umgang mit ihrer eigenen Macht und die daraus resultierende Organisations- und Streitkultur.

Wie gehen wir hier miteinander um?

- Wird Verschiedenheit als Bereicherung oder Bedrohung angesehen?
- Bewerten wir auftretende Konflikte als potenzielle Wachstumsimpulse oder Kriegserklärung?

- Welche Atmosphäre prägt den Ort unserer Zusammenarbeit?

Die Antworten auf Fragen wie diese lassen erkennen, wie es um die Organisationskultur – zum Beispiel in einem Kreißsaal oder einem Krankenhaus, aber auch in einem regionalen Netzwerk freiberuflich tätiger Hebammen – bestellt ist. Bleiben auftretende Konflikte – meist aus Unwissenheit, wegen Berührungängsten oder mangels Training – ungelöst, nehmen diese – wie schon beschrieben – destruktive Wege und können so zu Mobbing eskalieren.

Der Prävention und frühen Konfliktintervention sollte deshalb allererste Priorität eingeräumt werden.

Job oder Leben?

Das können Sie konkret tun:

Als Kollegin

- Beziehen Sie Stellung. Setzen Sie sich für eine faire Streitkultur in Ihrem Arbeitsbereich ein. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Lassen Sie Ihre Haltung gegenüber potenziellen Mobbingabläufen deutlich erkennen und machen Sie so klar, dass Sie

Mobbinghandlungen in Ihrer Gegenwart nicht dulden geschweige denn unterstützen werden. Seien Sie sich darüber bewusst, dass Sie mit einer solchen Haltung nicht nur dem Mobbingopfer beistehen, sondern den Gesamtprozess beeinflussen. Darüber hinaus schützen Sie sich selbst, denn: Selbst wenn das Mobbingopfer geht, bleibt der (ungelöste) Konflikt im Feld erhalten. Das nächste Opfer könnten also durchaus auch Sie sein.

Präventionsarbeit der Leitung

- Stellung beziehen!

Kreieren Sie im Rahmen Ihres Verantwortungsbereiches ein Setting, in dem auftretende Konflikte offen, direkt und respektvoll ausgetragen werden können. Verdeutlichen Sie gegenüber Mitarbeiterinnen (und gegebenenfalls Vorgesetzten) das Ausmaß negativer Konsequenzen von Mobbing in menschlicher wie betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Unterstützen Sie Bemühungen um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen, die das Vorgehen im Mobbingfall klar regeln.

- Kampfkunst trainieren!

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zur Fortbildung in Sachen Konfliktlösungstraining, Mediation, Gewaltfreie Kommunikation und Prozessarbeit (nach Mindell^[5]) können hier Methoden der Wahl sein. Überprüfen Sie Ihre eigene Qualifikation und bringen Sie diese gegebenenfalls auf den neuesten Stand.

- Arbeit transparent organisieren!

Transparenz spart Energie. Gestalten Sie Arbeitsabläufe, Aufgaben- und Rollenverteilungen so transparent wie möglich. Dies räumt Unklarheiten aus und nimmt den meist darauf basierenden Gerüchten und Mutmaßungen den Boden. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiterinnen in Planungs- und Ent-

Anzeigenfeld

scheidungsprozesse ein. Führen Sie Mitarbeiterinnen-Gespräche.

Problembewältigung der Leitung in der Anfangsphase von Mobbing

- Analysieren Sie genau und sorgfältig die Ursachen eines sich entwickelnden Mobbingprozesses. Legen Sie den zu Grunde liegenden Konflikt offen und führen Sie Klärungsgespräche mit den Beteiligten. Beobachten Sie die weitere Entwicklung.

Problembewältigung der Leitung im eindeutigen Mobbingfall

- Beziehen Sie eindeutig Position. Zeigen Sie zerstörerisches Verhalten auf. Fordern Sie Verhaltensänderungen und drohen Sie mit bzw. verhängen Sie Sanktionen.

Als Betroffene

- Klare Ansagen!

»Verwehren Sie sich ausdrücklich gegen diffamierendes Verhalten, behalten Sie aber im Blick, dass es hinter diesem Verhalten einen Konflikt gibt, an dessen Lösung Sie bereit sind mitzuwirken. Sprechen Sie MobberInnen direkt an und schalten Sie gegebenenfalls ihre Vorgesetzten ein.«^[2]

- Dokumentation!

Dokumentieren Sie die Vorfälle im Sinne eines Mobbing-Tagebuches. Hinweise zu dessen Form finden Sie im Internet. Das Schreiben hilft Ihnen, Abstand zu gewinnen. Neuerdings werden Notizen dieser Art vor Gericht auch als Beweismittel akzeptiert.

- Blickwechsel!

Führen Ihre Bemühungen um eine Lösung der Situation nicht zum gewünschten Erfolg, zögern Sie nicht und nehmen Sie professionelle Hilfe von Mobbingberaterinnen, Ärztinnen sowie rechtlichen Beistand in Anspruch. Der Blick von Profis verschafft Ihnen eine unvoreingenommene Sicht von außen. Aus dieser Perspektive können Sie leichter geeignete Strategien für ein erfolgreiches Handeln entwickeln.

- Job oder Leben?

Selbstverständlich werden Sie alles in Ihrer Macht stehende unternehmen, um in Zeiten wie diesen Ihren Job zu behalten. Dennoch kann im Verlauf eines Mobbingprozesses eine Situation entstehen, die Sie vor die schwer wiegende Frage stellt, ob Ihr Job es wert ist, Ihre Gesundheit oder gar Ihr Leben aufs Spiel zu setzen. Falsch verstandener Stolz kann hier fatale Folgen haben.

Wird Ihnen bereits in einem frühen Stadium die Ausweglosigkeit einer Konstellation bewusst, sollten Sie lieber frühzeitig das

»Schlachtfeld« räumen. Nach einer Phase der Regeneration können Sie sich dann mit frischer Kraft und intakt gebliebenem Selbstwertgefühl nach einem neuen Betätigungsfeld umsehen – getreu dem Motto: »Unsere tiefste Angst ist nicht, dass wir ungenügend sind. Unsere tiefste Angst ist, über das Messbare hinaus kraftvoll zu sein.« (Marianne Williamson, amerikanische Autorin)

Literatur:

1. Gennermann, Sylvia: Mobbing Trauma Initiation, Gedanken zum prozessorientierten Umgang mit Konflikten und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Diplomarbeit zum Abschluss der Ausbildung in Prozessorientierter Psychologie am Forschungsinstitut für Prozessorientierte Psychologie Zürich 2003
2. Haben, Gabriele & Harms-Böttcher, Annette: Das Hamsterrad. Mobbing – Frauen steigen aus. Berlin: Orlanda Frauenverlag, 2002
3. Leymann, Heinz: Mobbing. Rowohlt 1995, S. 18
4. Meschkutat, Bärbel / Stackelbeck, Martina / Langenhoff, Georg: Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 2002
5. Mindell, Arnold: Der Weg durch den Sturm. Weltarbeit im Konfliktfeld der Zeitgeister. Petersberg: Via Nova, 1997
6. VERNY, Marianne & Jean, Ursula: Ermächtigung und Heilung von Frauen durch Konflikt. Ein Beitrag für mehr Konfliktfreudigkeit unter Frauen. Diplomarbeit zum Abschluss der Ausbildung in Prozessorientierter Psychologie am Forschungsinstitut für Prozessorientierte Psychologie Zürich, 1998

Sylvia Gennermann, Hebamme und Prozessorientierte Psychologin, arbeitet seit zwölf Jahren als Kommunikationstrainerin und seit sechs Jahren unter anderem als Coach und Mobbingberaterin in eigener Praxis in Berlin (Begleitung im Wandel). Berät Mobbingbetroffene auch in Zusammenarbeit mit einer Rechtsanwältin. Kontakt: c/o Aquariana, Am Tempelhofer Berg 7d, 10965 Berlin, info@pop-gennermann.de, Tel. (030) 685 85 84

Begleitung im Wandel bietet Seminare für Betroffene und Trainings zur Prävention und Intervention für Führungskräfte und potenzielle Beraterinnen (wie Personal- u. Betriebsräte) und steht für die Moderation von Prozessen und Konflikten in Unternehmen und Organisationen zur Verfügung.