

ALPTRAUM ARBEITSPLATZ

Wer in der Landschaftsarchitektur seine Berufung gefunden hat, möchte dort tätig sein, wo seine Talente und Fähigkeiten nützlich und willkommen sind. Die Mitarbeit in einem Büro, einem Betrieb oder einer Kommune oder eine freiberufliche Selbstständigkeit können dann sehr erfüllend sein. Doch es wird belastend, wenn man Ausgrenzung spürt. Neudeutsch: Mobbing.



Fotos: Woldica

Der deutsche Arbeitspsychologe Heinz Leymann definiert das Phänomen „Mobbing“ so: „Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter KollegInnen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Wenn Menschen zusammen arbeiten, können sie ihre Verschiedenheit als bereichernd erleben. Unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstile können inspirierend und lebendig sein. Unterschiedlichkeit enthält jedoch auch Konfliktstoff. Wie man mit entstehenden Konflikten letztlich umgeht, darüber entscheidet die soziale Kompetenz eines jeden Beteiligten, dessen Umgang mit persönlicher Macht und die daraus resultierende Organisations- und Streitkultur. Auch die Haltung von Führungspersonen



hat maßgeblichen Einfluss darauf, ob das Potential von Konflikten produktiv genutzt oder destruktiv gegen Einzelne oder Teams gerichtet wird.

Ungelöst

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, organisiert das magnetische Feld die Späne in einer gewissen Ordnung. Ähnlich polarisiert ein Konflikt eine Gruppe und konstellierte damit auch die Rollen. Bleibt der Konflikt ungeklärt, sucht die Spannung oftmals Ventile. Die jeweilige Gruppe erhofft sich nicht selten Entspannung durch die Ausgrenzung derer, die divergente Auffassungen vertreten haben oder in anderer Form vom Konsens der Gruppe abweichen.

Gelegentlich angeheizt durch belastende Rahmenbedingungen wie finanzielle Krisen, drohende Arbeitslosigkeit oder den Verlust eines Projektes, wird in der nun wachsenden „giftigen“ Atmosphäre das möglich, was bisher undenkbar erschien: die absichtliche und eklatante Verletzung persönlicher Grenzen. In einem solchen Klima kann manch einer im Angriff die „besten Verteidigung“ sehen. Oftmals handelt es sich um den verzweifelt Versuch, nicht selbst „dran“ zu sein. Im schlimmsten Fall sieht sich das Opfer in der Position „Allein gegen Alle“. Im Gegensatz zu weitverbreiteten „Mobbing-Mythen“ trifft ein

solches Geschehen keineswegs nur „Schwache“. Jeder kann zum Opfer oder zum Täter werden, denn: Mobbing ist kein persönliches Problem, sondern Ausdruck eines ausgegrenzten Konfliktes in einem Arbeitssystem. Dies erklärt auch, warum die Bemühungen einzelner um Lösung des Dilemmas kaum Chancen auf Erfolg haben. Ohne Lösung des Grundkonfliktes im System kämpft man auf verlorenem Posten. Mobbing kann viele Gesichter haben. Leymann nennt fünf häufige Kategorien:

1. Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen (wie ständige Kritik an der Arbeit; Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten)
2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen (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 (Zuweisung sinnloser Aufgaben oder 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

WAS TUN GEGEN MOBBING

Als Kollegin/Kollege

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 potenziell Mobbing deutlich erkennen, machen Sie klar, dass Sie Mobbing 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.

Als Führungsperson

Kreieren Sie im Rahmen Ihres Verantwortungsbereiches ein Setting, in dem auftretende Konflikte offen, direkt und respektvoll ausgetragen werden können. Verdeutlichen Sie gegenüber Mitarbeitern 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. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zu Fortbildung in Sachen Konfliktlösungstraining. Mediation, gewaltfreie Kommunikation und Prozessarbeit (nach Mindell) können hier Methoden der Wahl sein. Überprüfen Sie Ihre eigene Qualifikation und bringen Sie die gegebenenfalls auf den neuesten Stand.

Transparenz spart Energie. Gestalten Sie Arbeitsabläufe, Aufgaben- u. Rollenverteilungen so transparent wie möglich. Dies räumt Unklarheiten aus und nimmt Gerüchten und Mutmaßungen den Boden. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Planungs- und Entscheidungsprozesse ein. Führen Sie Mitarbeitergespräche. Analysieren Sie im Ernstfall genau und sorgfältig die Ursachen eines sich entwickelnden Mobblings. Legen Sie den zu Grunde liegenden Konflikt offen und führen Sie Klärungsgespräche mit den Beteiligten. Beobachten Sie die weitere Entwicklung. Im eindeutigen Mobbingfall sollten Sie eindeutig Position beziehen. Zeigen Sie zerstörerisches Verhalten auf. Fordern Sie Verhaltensänderungen und drohen Sie mit oder verhängen Sie Sanktionen.

Als Betroffene/als Betroffener

Verwehren Sie sich ausdrücklich gegen diffamierendes Verhalten, behalten Sie aber im Blick, dass es hinter den Angriffen einen Konflikt gibt, an dessen Lösung Sie bereit sind, mitzuwirken. Sprechen Sie Mobber direkt an und schalten Sie Ihre Vorgesetzten ein. Dokumentieren Sie die Vorfälle in einem Mobbing-Tagebuch. Hinweise dazu finden Sie im Internet. Das Schreiben hilft Ihnen zudem, Abstand zu gewinnen. Neuerdings werden Notizen dieser Art vor Gericht als Beweismittel akzeptiert. Führen Ihre Bemühungen um eine Lösung der Situation nicht zum gewünschten Erfolg, zögern Sie nicht und nehmen Sie professionelle Hilfe von Mobbingberatern, Ärzten sowie rechtlichen Beistand in Anspruch. Der Blick von „Profis“ verschafft Ihnen eine unvoreingenommene Sicht von außen auf die Gesamtsituation. Aus dieser Perspektive können Sie leichter geeignete Strategien für ein erfolgreiches Handeln im Mobbingprozess entwickeln.

Selbstverständlich werden Sie alles in Ihrer Macht stehende unternehmen, um in Zeiten wie diesen Ihren Job oder Auftrag zu behalten. Dennoch kann eine Situation entstehen, die Sie vor die Frage stellt, ob es die Arbeit wert ist, Ihre Gesundheit zu riskieren. Falsch verstandener Stolz kann hier fatale Folgen haben. Wird Ihnen bereits in einem frühen Stadium die Ausweglosigkeit einer Konstellation bewusst, sollten Sie vielleicht früh das „Schlachtfeld“ räumen. Nach einer Phase der Regeneration können Sie sich dann mit frischer Kraft und intaktem Selbstwertgefühl nach einem neuen Betätigungsfeld umsehen.

Sylvia Gennemann

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.

Ein Mobbingprozess verläuft zumeist in Phasen und kann sich über weite Zeiträume erstrecken. Manche suchen „Rettung“ in einer Versetzung oder – was durch die aktuell hohe Arbeitslosigkeit selten geworden ist – in einem neuen Job. Da Zugehörigkeit für uns Menschen eine wichtige Quelle von Selbstwert- und Identitätsgefühl ist, reagieren Gemobbte über kurz oder lang vehement auf die Ausgrenzung. Sie entwickeln Stress-Symptome, versuchen ihre Arbeit besonders gut zu erledigen und produzieren nun vielleicht tatsächlich Fehler. Die Negativspirale dreht sich weiter.

Intervention

Oft erfahren Vorgesetzte/Auftraggeber erst jetzt von den Ausgrenzungen. 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 sie sich für die Moderation und Intervention bei so schwerwiegenden Konflikten nicht hinreichend qualifiziert, sollten sie sich nicht scheuen, externe Experten einzubeziehen.

Gelegentlich werden die Verantwortlichen aber auch zu „Vollstreckern“ der mobbenden Personen. Sie sprechen gegenüber den Gemobbten Abmahnungen aus oder versuchen, diese zu kündigen, was die Betroffenen meist in tiefe Verzweiflung und weitere Selbstzweifel stürzt. Von Mobbing Betroffene können in einem solchen Prozess schließlich das schwerwiegende Krankheitsbild der „Posttraumatischen Belastungsstörung“ entwickeln. Dazu gehören zwanghaftes Gedankenkreisen, Panik und Flashbacks – die Betroffenen erleben die traumatisierende Situation immer wieder neu – ein „Hamsterrad“, aus dem es ohne professionelle Hilfe kein Entkommen gibt. Das Ende vom Lied: (oft neben der Einbuße des Jobs) Verlust körperlicher und psychischer Gesundheit oder Selbstmord. Den finanzielle Schaden, der Arbeitgebern und Gesellschaft durch dies Phänomen entsteht, schätzt man pro Fall auf 50.000 bis 100.000 Euro. Der Wirtschaft in Deutschland entstehen durch Mobbing demnach jährlich Schäden in Milliardenhöhe.

Ressourcen

Werden Menschen als Individuen geschätzt, spüren sie das und haben so einen optimalen Zugang zu ihren Ressourcen. Werden in einem Unternehmen Konflikte als Katalysator für nötige und wichtige Entwicklungsprozesse wertgeschätzt, ist dies der beste Garant dafür, dass sie in einer angstfreien Atmosphäre schnell, direkt und konstruktiv gelöst werden können. Das Potenzial von „Paradiesvögeln“, die oft als Außenseiter schikaniert werden, lässt sich nutzen. Konzepte wie „Managing Diversity“ basieren darauf, durch eine „diverse“ Mitarbeiterstruktur besondere Marktvorteile zu realisieren: Die „freakige“ Auftraggeberin wird von einem ebenso „freakigen“ Entwerfer beraten.

Wird ein Anderssein hingegen als Störung bewertet und die entstehenden Konflikte in Person ihrer Rollenträger

KONFLIKTMANAGEMENT AM ARBEITSPLATZ

In jedem System, in dem Menschen miteinander zu tun haben, geht es um Beziehungen, gibt es Konflikte. Wie geht man damit um? Ein altes Sprichwort sagt: „Sprechenden Menschen kann geholfen werden.“ Das gilt auch in diesen Zusammenhängen. Dialogbereitschaft ist eine Grundvoraussetzung der Konfliktlösung. Es gibt dafür Profis: Unternehmensberater, Coaches, Mediatoren und Therapeuten, manchmal sogar Rechtsanwälte – und es gibt Bücher. Vielleicht fangen Sie mit Lesen an? Einige Empfehlungen.

Drei Bücher in unterschiedlichen Formaten bietet der Cornelsen Verlag an, zwei davon empfahl jüngst sogar die Stiftung Warentest: Ein ganz kleines für die Jackentasche aus der Reihe Pocket Business von Heinz-Jürgen Herzlieb „Konflikte lösen“ für 6,95 Euro. Im klassischen Ratgeber-Format DIN A5 kommt aus der Reihe „Das professionelle 1x1“ der Band „Konflikte am Arbeitsplatz“ von Hans-Michael Klein für 14,95 Euro daher. Und schließlich ein ausführlich informierendes Werk – ein richtig dickes Buch! – von Jutta Kreyenberg „Handbuch Konflikt-Management“ für 36,- Euro.

Stiftung Warentest hat sieben im Handel verfügbare Ratgeber zum Thema Konfliktmanagement auf Herz und Nieren geprüft. In einem Weiterbildungstest konnten gleich zwei der Wirtschaftsratgeber von Cornelsen überzeugen. „Für Arbeitnehmer, die sich umfassend und praxisnah informieren möchten, eignet

sich das Buch von Hans-Michael Klein, Konflikte am Arbeitsplatz, am besten“, heißt es im Fazit der Prüfer. Auch das Handbuch Konflikt-Management von Jutta Kreyenberg wird als ein „umfassendes und anspruchsvolles Buch, das alle relevanten Bereiche des Konfliktmanagements detailreich und wissenschaftlich fundiert behandelt“, beurteilt. Grundsätzlich empfiehlt die Stiftung Finantest zunächst den Besuch eines Seminars zum Konfliktmanagement. Zum Vertiefen der Kenntnisse sei man mit einem Buchratgeber gut bedient.

Nähere Informationen finden sich unter www.stiftung-warentest.de, Bildung+Soziales, Weiterbildungstests. Außerdem Infos unter: www.cornelsen.de

Wer in das Thema der Probleme der menschlichen Kommunikation „so richtig“ einsteigen möchte, dem ist die „Bibel“ der Mediatoren sicher eine spannende Lektüre. „Jenseits von falsch und richtig gibt es einen Ort. Dort treffen wir uns.“ (Rumi) – ein Spruch, den Marshall B. Rosenberg in seinen Seminaren immer wieder zitiert. Der auf den ersten Blick vielleicht irritierende Titel seines leicht lesbaren Grundlagenwerkes „Gewaltfreie Kommunikation“ aus dem Junfermann Verlag wird durch zwei Untertitel erläutert: „Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen“ und „Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten“. Beides ist dann manchmal schwer, weil wir eine grundsätzlich andere, eine



bewertende, Kommunikation gelernt haben. Infos zum Buch unter www.junfermann.de, Infos zum Thema unter anderem unter www.gewaltfrei.de – auf dieser Seite findet sich zum Download auch ein pdf zur „Einführung in die gewaltfreie Kommunikation“. Bei Menschen aber, die sich darauf nicht einigen können, dass jeder Recht hat mit sich selbst und zum Gespräch und zur fairen Auseinandersetzung gar nicht bereit sind, helfen leider auch keine schlaun Bücher oder Beratungen. Aus solchen Situationen kann man sich entweder entfernen oder es mit einfühlsam-geduldigem Abwarten versuchen, ohne sich provozieren zu lassen. Denn: Ich kann andere Menschen nicht ändern, nur mich selbst.

Imma Schmidt

ausgegrenzt, ist der Boden für Mobbing bereitet. Ist dieser Prozess erst einmal im Gange, ist es für alle Beteiligten schwierig, aus der Dynamik des Geschehens auszusteigen und den zugrunde liegenden Konflikt auf eine würdige und konstruktive Art zu lösen. Präventiv wirkt eine Un-

ternehmenskultur, die Neuem, Fremden und Unvertrautem offen gegenüber steht, in ihm wichtige und notwendige Wachstumsimpulse erkennt und Räume schafft, in denen dieses Potenzial integriert werden kann. Gelingt es also, Konflikte mit kompetenten Führungskräften

und kreativer Streitkultur zu lösen, wird dieser Prozess alle Beteiligten und das Unternehmen stärken. Mobbing könnte dann bald wieder ein Fremdwort sein.

Sylvia Gennermann

KONTAKT

Sylvia Gennermann, Jahrgang 1963; versteht sich als Prozessbegleiterin. Sie arbeitet seit 13 Jahren bundesweit als Kommunikationstrainerin und seit sechs Jahren als Therapeutin und Mobbingberaterin in eigener Praxis in Berlin.

Sylvia Gennermann

Therapeutin (HPG), Coach & Trainerin

Psychotherapie nach den Heilpraktikergesetz

Prozessorientierte Psychologin

(Dipl./Schweiz)

Arcostraße 16, 10587 Berlin

Tel.: 0 30-685 85 84

E-Mail: info@begleitung-im-wandel.de

MEHR DAZU

www.begleitung-im-wandel.de