

Günther Gugel: Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz – Handlungsstrategien und Erfahrungen

Erfahrungen zeigen, dass es schwierig ist, sich in Mobbing Situationen „richtig“ zu verhalten, wirksame Instrumente gegen Mobbing zu entwickeln und Mobbing vorzubeugen.

Mobbing-Ratgeber legen i.d.R. nahe, sich frühzeitig zu wehren, die Aussprache mit dem Täter zu suchen, Kompromissbereitschaft zu zeigen und Verbündete zu gewinnen. Doch welche Handlungsoptionen sind erfolgreich bzw. werden von den Betroffenen als solche eingeschätzt? Und: welche Optionen stehen den Opfern aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur und psychischen Belastbarkeit überhaupt zur Verfügung. Da Mobbing trotz des massenhaften Vorkommens ein sehr individuelles Geschehen ist, müssen Verhaltens- und Vorgehensweisen immer auch Einzelfall bezogen entwickelt werden.

Der Mobbing-Report, eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, zeigt, welche Strategien in der Praxis angewendet werden und wie diese einzuschätzen sind.

Die meisten Gemobbten (87 % der Befragten) versuchen zunächst, sich unmittelbar zur Wehr zu setzen. Dabei wollen sie eine Aussprache herbeiführen (74 %), setzen sich sprachlich massiv zur Wehr (53 %) und fragen die Mobber nach den Gründen für ihr Verhalten (46 %). Sie fordern diese auf, ihr Verhalten zu unterlassen (44 %) oder machen Lösungsvorschläge für das Problem (35 %).

Die Untersuchung stellt zu diesen Handlungsweisen lapidar fest: „In den weitaus meisten Fällen sind die Strategien der Gegenwehr jedoch nicht von Erfolg gekrönt.“ (Meschkutat/Stackelbeck/Langhoff 2003, 95). 83 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der schriftlichen Befragung gaben an, dass ihre Klärungsversuche blockiert und unterdrückt worden seien, 9 % sind sich über die Wirksamkeit der Klärungsversuche unsicher. Nur knapp acht Prozent der von Mobbing Betroffenen berichten, dass sie erfolgreich waren.

Nimmt man diese Ergebnisse ernst, so stellt sich unweigerlich die Frage, ob es für die Betroffenen überhaupt erfolgreiche Handlungsmöglichkeiten gibt. Da es zur Strategie von Mobbern gehört, dass es den Betroffenen schwer gemacht wird sich zu wehren, verzichtet jeder achte Betroffene auf Gegenwehr, da diese als chancenlos eingeschätzt wird. Viele Gemobbte suchen deshalb nach Wegen und Möglichkeiten, die Situation „irgendwie“ zu ertragen. Diese Betroffenen entwickeln sog. „innere“ Bewältigungsstrategien, wie „ignorieren der Situation“

(19 %), „auf die Arbeit konzentrieren“ (18 %) oder „Meidung der Mobber“ (17 %). Andere versuchen durch Leistung zu überzeugen (5 %), nehmen Alkohol oder Medikamente (5 %) oder lassen sich krank schreiben (5 %). Diese verdrängenden Ansätze und Handlungsweisen sind nicht nur wenig effektiv, sie werden von den Betroffenen selbst im Rückblick als Fehler gewertet.

Unterstützung holen

Da, wie der Mobbing-Report zeigt, eine direkte Gegenwehr gegenüber den mobbenden Personen eher selten erfolgreich ist, ist es sinnvoll und notwendig, sich auf der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Ebene Hilfe und Unterstützung zu holen.

Über drei Viertel aller Betroffenen haben sich an spezifische Personen im Betrieb mit der Bitte um Unterstützung gewandt. An erster Stelle stand dabei der Betriebs- bzw. Personalrat (68 %), gefolgt von Kolleginnen und Kollegen, die nicht gemobbt haben (62 %) und Vorgesetzten (46 %). Aus Gründen der antizipierten Chancenlosigkeit wandte sich jedoch jeder Vierte der Befragten an niemanden im Betrieb.

Neben der betrieblichen Unterstützung suchen die meisten Betroffenen (93 %) auch Unterstützung durch außerbetriebliche Ansprechpersonen, um Rat, Hilfe und Entlastung zu erfahren. An erster Stelle standen hier die eigene Familie bzw. Partner/Partnerin (76 %). Die Hälfte von ihnen berichtete später, dass ihnen dies bei der Bewältigung half. Zu den Ansprechpersonen zählen des Weiteren Freundinnen und Bekannte (60 %), Hausarzt (52 %), Psychologe/in / Therapeut/in (38 %), Gewerkschaft (31 %), Rechtsanwalt (31 %), Mobbingberatungsstelle (15 %), Selbsthilfegruppe (8 %), Lebens- und Krisenberatungsstelle (2,6 %). Das Gefühl, auch wirklich Hilfe bekommen zu haben, war bei Psychologen / Therapeuten (57 %) und Selbsthilfegruppen (55 %) am höchsten, bei den Gewerkschaften (39 %) am niedrigsten.

Im Rückblick sagt knapp die Hälfte der Mobbingopfer, dass sie heute anders reagieren würden und knapp ein Viertel ist sich unsicher, ob sie noch einmal gleich handeln würden.

Die, die anders handeln würden, würden sich vor allem frühzeitiger und massiver zur Wehr setzen. Ein Viertel würde schneller den Arbeitsplatz aufgeben und ein Viertel würde unter Hinzuziehen eines Anwalts arbeitsrechtliche Schritte einleiten.

Das Einschalten des Vorgesetzten und /oder das Öffentlichmachen des Mobbingfalles hält rückblickend nur jeder dreizehnte Betroffene für eine sinnvolle Strategie.

Sechzig Prozent der Mobbingfälle werden erst dadurch beendet, dass die Betroffenen freiwillig oder gezwungen ihren Arbeitsplatz aufgeben, versetzt werden oder aus dem Erwerbsleben ausscheiden (Meschkutat/Stackelbeck/Langhoff 2003, 54). Um eine Eskalation, die zu diesem Ende führt, zu verhindern reichen individuelle Unterstützungsstrategien – so wichtig sie sind – nicht aus. Hinzu kommen müssen vielfältige Maßnahmen der Prävention und Intervention auf betrieblicher Ebene, die diesen Kontext im Blick haben.

Die betriebliche Ebene

Mobbing berührt auf der betrieblichen Ebene verschiedene Bereiche: den der Sicherheit am Arbeitsplatz, der Verantwortung des Unternehmens für die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Fragen der Qualitäts- und Effizienzicherung bis hin zur Führungs- und Unternehmenskultur. Deshalb steht die Reduzierung betrieblicher Ursachen, wie Stressfaktoren, unklare Kompetenzverteilung, zu hohe oder zu niedere Arbeitsbelastung oder Schaffung klarer Regelung bei Arbeitskonflikten im Vordergrund. Prävention bedeutet also Beseitigung von möglichen Ursachen, Sensibilisierung für das Problem sowie Bereitstellung effektiver Interventions- und Sanktionsmaßnahmen. Dies ist nur zu erreichen durch Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, Personalchefs und Vorgesetzte, die Etablierung eines Konfliktmanagementsystems und eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Die 1996 abgeschlossene Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG, „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ gilt hierfür bis heute als wegweisend. In dieser Betriebsvereinbarung hat sich die Volkswagen AG verpflichtet, für ein gleichberechtigtes, faires und menschliches Miteinander zu sorgen. Sexuelle Belästigung und Mobbing werden als Verstöße gegen die Menschenwürde charakterisiert und als mit den Bestimmungen der Arbeitsordnung unvereinbar gesehen, dabei wird genau definiert, was unter diese Verstöße fällt. Ein Beschwerderecht, verbunden mit Beratung, wurde eingeführt. Neben Maßnahmen wie „Belehrung, Verwarnung, Verweis, Geldbuße, Versetzung oder Kündigung“ wurden spezifische Fördermaßnahmen aufgenommen, wie Fortbildungen, Seminare sowie Informations- und Aufklärungskampagnen. Dadurch konnte die Problematik ins Bewusstsein gerückt, der Schutz der Betroffenen erreicht und die Handlungsverpflichtungen der Vorgesetzten unterstützt werden.

Die Volkswagen AG meint zu diesem Konzept: „Konflikte werden jedoch in aller Regel auf einem geringen Eskalationsniveau durch ein bewährtes mehrstufiges Verfahren gelöst, denn ein weit verzweigtes Netz an geschultem Personal vor allem im Personalwesen und im Betriebsrat unterstützt Betroffene und verfolgt eine zielgerichtete und schnelle Problemlösung. Die Vertraulichkeit ist dabei sichergestellt.“ (<http://www.vw-personal.de>)

Es ist also wichtig, dass Arbeitgeber in einem Verhaltenskodex (Code of Conduct) oder in anderer geeigneter Form festlegen, welches Verhalten sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten und welches unerwünscht und nicht tolerierbar ist. Hier muss ausdrücklich festgehalten werden, dass sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Mobbing nicht erlaubt sind und nicht geduldet werden sowie, dass die Beschäftigten das Recht haben, sich zu beschweren und diese Beschwerden sehr ernst genommen werden. Täter müssen mit dienstrechtlichen, u.U. auch mit strafrechtlichen Konsequenzen rechnen. Verhaltensgrundsätze müssen begleitet

werden durch einen Verbund von Unterstützungsmaßnahmen, wie Beratung, Fortbildung, Hilfen und Sanktionen. Dies kann dazu beitragen, dass Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz ernst genommen und als nicht tolerierbare Handlungsweisen betrachtet werden.

Dabei sollte die Unterstützung von Mobbingopfern auf der kollegialen Ebene nicht vergessen werden. Sich hier einzumischen, Mobbingfälle aufzudecken, Opfern beizustehen und Tätern die Unterstützung zu entziehen, ist zivilcouragiertes Handeln im bestem Sinne.

Literatur und Links

Esser, Axel/Wolmerath, Martin (2005): Mobbing. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt.

Grünwald, Marietta/Hille, Hans-Eduard (2002): Mobbing im Betrieb. München.

Hirigoyen, Marie-France (2004): Mobbing: Wenn der Job zur Hölle wird. München.

Litzcke, Sven/Schuh, Horst (2004): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Berlin.

Merk, Katja/Merk, Michael (2004): Mobbing. Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen. Leonberg.

Meschkat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg (2003): Der Mobbing Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund / Berlin / Dresden, 3. Auflage.

Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja (2005): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen, Auswirkungen, Handlungsmöglichkeiten. Berlin.

Schild, Inno/Heeren, Andreas (2003): Mobbing - Konflikteskalation am Arbeitsplatz. Möglichkeiten der Prävention und Intervention. München.

Smutny, Petra/Hopf, Herbert (2003): Ausgemobbt. Wirksame Reaktionen gegen Mobbing. Wien.

Wardetzki, Bärbel (2005): Kränkung am Arbeitsplatz. Strategien gegen Missachtung, Gerech und Mobbing. München.

Internet:

http://www.mobbing-web.de/html/praevention_bei_mobbing_tipps.html

<http://www.vw-personal.de/www/de/arbeiten/personalpolitik/partnerschaftliches.html>

Aus: Perspektive Mediation. Verlag Österreich. 04/2006.