

Mobbinginterventionen - durch das Wechselbad der Gefühle zum Wesentlichen

Bernadette T. Kadishi

Wenn sich heute jemand über seine Arbeitssituation ärgert, fällt recht schnell der Ausspruch «Ich werde gemobbt». In der Forschung bezieht sich der Begriff jedoch spezifisch auf extreme Konfliktsituationen, bei denen Personen durch Ausgrenzung massive psychische und körperliche Beeinträchtigungen erleiden.

Auf der Auslöserseite stehen allerdings nicht à priori böse TäterInnen, die hilflose Opfer schikanieren. Mobbing ist – zumindest in der Anfangsphase - eine Interaktion aller direkt Beteiligten, in der TäterInnen wie Opfer starke Gefühle entwickeln. Eine differenzierte Betrachtungsweise der Täter/Opfer-Konstellation steht am Ausgangspunkt einer Unterstützung durch Dritte.

Eine besondere Hausforderung für die Mediation ist dabei die Allparteilichkeit und der Umgang mit den vielfältigen Emotionen.

These 1: Mobbing ist eine Sonderform eines eskalierenden Konfliktes

▪ *Kernpunkte von Mobbing*

Von jemandem nicht gegrüsst werden, einmal im Kreuzfeuer der Kritik stehen, die Ferien nicht zum gewünschten Zeitpunkt beziehen können, seine Funktion aufgrund einer Restrukturierung wechseln müssen – solche Situationen können im beruflichen Alltag belastend sein und als Schikane empfunden werden. Was teilweise vorschnell mit der Aussage ‚Ich werde gemobbt‘ kommentiert wird. Die Praxis zeigt, dass Mobbingvorwürfe einen Konflikt sofort eskalieren lassen und sich die Beteiligten auf ihre Positionen zurückziehen, um den Beweis bzw. Gegenbeweis anzutreten.

In der wissenschaftlichen Forschung und bei formellen Abklärungen ist der Begriff Mobbing (engl. ‚to mob‘ = anpöbeln) für extreme Konfliktsituationen reserviert, in denen Angriffe auf die Integrität einer Person und ihr soziales Gefüge passieren und zu erheblichen psychischen und körperlichen Beeinträchtigungen führen. Im Extremfall enden sie mit Selbstmord. Aus der Vielzahl bestehender Definitionen lassen sich folgende Kernpunkte von Mobbing ableiten:

- *Geschehen am Arbeitsplatz mit mehreren Beteiligten*
Eine oder mehrere gleichgestellte, vorgesetzte oder untergebene Person(en) mobben eine Person oder eine Gruppe.
- *Feindselige aggressive Handlungen*
Das gemeinsame Merkmal von Mobbinghandlungen ist deren ausgrenzender

Charakter, d.h. sie zielen auf die Entwertung der Person und/oder deren Ausschluss aus dem sozialen Gefüge. Zudem können sie auch auf die Zerstörung oder den Entzug der Arbeitsgrundlagen der betroffenen Person gerichtet sein.

– *Systematisch, sich wiederholendes Verhalten*

Mobbing bezieht sich auf eine Summierung von verschiedenen Handlungen und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen treten häufig und wiederholt über einen längeren Zeitraum auf.

– *Ungleiches Kräfteverhältnis*

Die Beteiligten haben ungleiche Einflussmöglichkeiten auf die Situation, beispielsweise bedingt durch ein Machtgefälle zwischen den Funktionen, aufgrund unterschiedlicher Gruppengröße oder aufgrund der verfügbaren persönlichen Ressourcen.

– *Ausgrenzende Prozessdynamik*

Im Mobbingverlauf werden die Handlungsmöglichkeiten und die Gesundheit der vom Mobbing betroffenen Person zunehmend beeinträchtigt, die Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz nimmt zu.

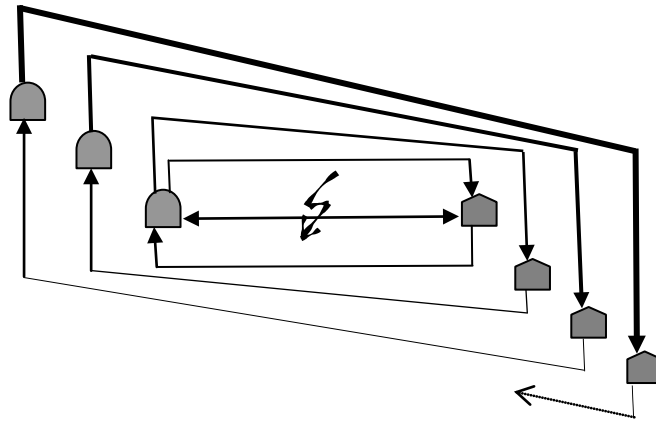
▪ **Konflikttheoretische Erklärung von Mobbing**

Häufig ist bereits der Moment, in dem ein Konflikt aufkommt, von unangenehmen Emotionen begleitet. So kann beispielsweise die Feststellung von Unkollegialitäten, häufigen Fehlzeiten, ungenügender Leistung, nicht beachteter informeller Rangordnungen oder auch erlebte Überheblichkeit oder ethnische Vorurteile Emotionen wie Ärger und Feindseligkeit auslösen. Die subjektive Wahrnehmung einer Unterlegenheit in Bezug auf die Lebensverhältnisse, das Alter, das Aussehen u.a. kann mit Emotionen wie Neid und Eifersucht einhergehen. Ursache des Konfliktes ist jedoch nicht die jeweilige Emotion, sondern die vorgängige Feststellung bzw. Wahrnehmung.

In der Praxis wird von EntscheidungsträgerInnen immer wieder die Frage gestellt, was Mobbing von einem gängigen Arbeitsplatzkonflikt unterscheidet. Nach Glasl ist Mobbing nichts anderes als *ein verdeckt eskalierender Konflikt*, der erst spät wahrgenommen wird und in dem sich eine Partei ausschliesslich als Opfer wahrnimmt. Verschiedene andere AutorenInnen sind der Ansicht, Mobbing sei eher *die Folge eines nicht gelösten Konfliktes*, der anfänglich in offener, verdeckter oder auch latenter Form vorlag. Letztere kann dazu führen, dass Mobbing wie aus heiterem Himmel zu entstehen scheint.

Aus diesem Ursprungskonflikt entwickelt sich dann wie bei ‚normalen‘ sozialen Konflikten ein Zirkelprozess der Eskalation. Jede Partei fühlt sich durch das Verhalten der anderen Partei zu einer Intensivierung gezwungen, um sich einen Vorsprung zu sichern.

Das spezifische von Mobbing ist das Entstehen eines ungleichen Kräfteverhältnisses der Parteien, das sich fortwährend vergrössert.



Asymmetrische Eskalation bei Mobbing aufgrund eines ungleichen Kräfteverhältnisses

Zusammenfassend lässt sich der Unterschied zwischen Konflikt und Mobbing wie folgt formulieren:

Ein offener, verdeckter oder latenter Konflikt am Arbeitsplatz wird dann zu Mobbing, wenn eine Partei eine Summierung von ausgrenzenden Handlungen seitens der anderen Partei erfährt und dabei ein zunehmendes Kräfteungleichgewicht feststellt, das sie immer weniger auszugleichen vermag.¹

Die Anwendung des Begriffs ‚Mobbing‘ statt ‚Konflikt‘ stellt die Verwerflichkeit der Handlungen stärker in den Vordergrund. Dadurch verändern sich die Wahrnehmung der Situation und deren moralische Einordnung.

Im Unternehmen ist eine Intervention in jedem Fall unerlässlich, unabhängig davon ob ‚lediglich‘ ausgrenzende Handlungen feststellbar sind oder ob es sich aufgrund des Erlebens der betroffenen Person um Mobbing handelt. Es gilt der gesetzliche Auftrag, für ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu sorgen und die ArbeitnehmerInnen vor jeglicher Art von Übergriffen zu schützen. Hingegen wird die emotionale Ladung der Situation je nach subjektiver Wahrnehmung mehr oder weniger hoch sein.

These 2: Mobbing bedeutet ein Wechselbad der Gefühle – für alle Beteiligte

▪ **Böser Täter – hilfloses Opfer?**

Einige Definitionen lassen den Eindruck entstehen, dass es sich bei Mobbing von Anfang an um eine typische Täter/Opfer-Situation handelt: Eine ‚mächtige‘ Person schikaniert böswillig eine machtlose Person. Es ist als ob jemand auf eine bereits am Boden liegende Person weiter einschlagen würde. Eine solche Situation ist moralisch klar zu verurteilen und löst meist Empörung, gekoppelt mit Abscheu gegenüber der mobbenden bzw. Mitgefühl für die gemobbte Person aus.

¹ Quellen: Konfliktdefinition nach Glasl, Reflexion bestehender Mobbingdefinitionen, Erfahrungen aus der eigenen beruflichen Tätigkeit als Beraterin, Austausch mit Bernd Fechner von inmedio Frankfurt/Berlin

Neuberger differenziert diese Täter/Opfer-Wahrnehmung und spricht von einer Täter/Opfer-Verschränkung. Das heisst, er versteht Mobbing als eine Interaktion, in der beide Seiten handeln und somit auf das Geschehen Einfluss nehmen. Je nach Perspektive und Festlegung des Handlungsbeginns, wird das Opfer zum Täter und umgekehrt. Aus Aussensicht ist eine eindeutige Kategorisierung in Täter und Opfer erst in der Schlussphase von Mobbing eindeutig möglich. Sie ist nicht der Ausgangspunkt, sondern das Produkt einer länger andauernden, destruktiven Dynamik. Esser & Wolmerath regen entsprechend folgende Unterscheidung an:

- *Mobbingbetroffene*: Personen, die nach einer anfänglichen Konfliktphase gegenwärtig Mobbingattacken erfahren.
- *Mobbingopfer*: Personen, die sich im Endstadium eines Mobbingprozesses befinden und gekennzeichnet sind durch sehr grosse Hilflosigkeit und psychosomatische Schädigungen.

Mobbingbetroffene und Mobbende können in den Anfängen gleiche Emotionen erleben. In der Praxis lässt sich bisweilen beobachten, dass die angeschuldigten Personen angesichts des Mobbingvorwurfs völlig perplex sind und ‚aus allen Wolken‘ fallen. Sie sind empört, des Mobbings beschuldigt zu werden und fühlen sich in ihrer wahren Absicht missverstanden. Ohnmächtig und hilflos vor diesen – aus ihrer Sicht - augenscheinlichen Fehlinterpretationen, sind sie ärgerlich und wütend über die Empfindungen der anderen Person. Gleichzeitig besteht die Angst vor möglichen Konsequenzen des Mobbingvorwurfs.

Bewusste Handlungen hingegen, die darauf abzielen, eine andere Person zu zermürben, zu frustrieren, zu isolieren, sie einzuschüchtern oder zu demütigen bedingen seitens des Mobbenden Gefühle wie Herablassung, Verachtung oder sogar Hass. Die Beschwerden und Emotionen der Mobbingopfer lassen sich erklären, wenn diese feindseligen Handlungen als extremer psychosozialer Stressor betrachtet werden. Die Erfahrung, den andauernden Angriffen schutzlos ausgeliefert zu sein und die Befürchtung, seinen Platz in der Gruppe zu verlieren, kann bei den Betroffenen Gefühle wie Ohnmacht, Hilflosigkeit und Angst oder sogar Panik und Verzweiflung auslösen.

Dazu kommt die Empörung über das normverletzende Verhalten der mobbenden Partei sowie Wut darüber, dass diese sich ein solches Verhalten erlaubt – oder es von anderen stillschweigend toleriert wird. Daraus kann auch beim Opfer Hass entstehen. Das Ganze wird noch verschärft beim Versagen innerbetrieblicher Stützsysteme und verschlimmert durch Gefühle von Verlassensein, Einsamkeit, und Trauer, wenn die soziale Unterstützung in- und/oder ausserhalb der Organisation wegbricht.

▪ **Unbeteiligte Dritte, Entscheidungsinstanzen und Berater/innen**

Eine Mobbingsituation nährt Misstrauen und Angst und wirkt sich negativ auf das Betriebsklima und die Arbeitsmoral der KollegInnen aus. Gleichzeitig kann Mobbing auch Unterhaltungswert haben oder einen indirekten Nutzen generieren. Beispielsweise wenn das Mobbing als gerechtfertigt erscheint oder wenn die Mobbingsituation von eigenen Unzulänglichkeiten ablenkt. Solche ‚Möglichmacher‘ können Vorgesetzte,

KollegenInnen im eigenen Team oder im weiteren beruflichen Umfeld, Personalverantwortliche, SozialberaterInnen oder KundenInnen sein

Die indirekten, dem Mobbingprozess mehr oder wenig nahen Dritt-Parteien können unterschiedlich reagieren. So können sie beispielsweise ...

- ... aus Empörung, Wut und Abscheu gegenüber der mobbenden Partei und/oder aus Mitgefühl mit der gemobbten Partei Beistand leisten
- ... aus Gleichgültigkeit, Angst oder Hilflosigkeit einfach passiv zusehen, sich abwenden
- ... aus Schadenfreude oder Verachtung das Mobbing selber noch fördern.

Auch hinzugezogene BeraterInnen sind diesem Wechselbad der Gefühle ausgesetzt, geprägt von ihren Moralvorstellungen, ihren persönlichen Überzeugungen bezüglich Strafe und Sanktion sowie ihren eigenen Täter-Opfer-Erfahrungen. Als MediatorIn könnte sich daraus die Versuchung ergeben, nicht mehr zu vermitteln, sondern zu ermitteln.

These 3: Mediation ist in vielen - nicht in allen - Mobbing-situationen möglich

▪ Herstellung der Rahmenbedingungen für eine Mediation

Die strafrechtliche Nähe von Mobbing sowie der betriebliche Kontext, in dem das Ganze abläuft, legt nahe, einschlägige Erkenntnisse aus verwandten Einsatzgebieten der Mediation mit einzubeziehen.

Mediationen in Organisationen: Vor jeglicher Intervention braucht es die Klärung der Ein- und Rückbindung von Hierarchien sowie nicht direkt beteiligter Drittparteien. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Mobbing für ArbeitgeberInnen strafrechtliche Folgen haben kann (Verletzung der Fürsorgepflicht) und diese entsprechende Eigeninteressen einbringen. Die Arbeit mit den direkt Beteiligten setzt eine klare hierarchische Intervention voraus, die jegliche destruktive oder ausgrenzende Handlung stoppt, bzw. Schutzmassnahmen ergreift². Dabei geht es um die feststellbaren Vorkommnisse – unabhängig davon, ob es sich beim Ganzen effektiv um Mobbing handelt oder nicht.

*Mediation in strafrechtsrelevanten Konflikten*³: Aufgrund der Erfahrungen im Täter-Opfer-Ausgleich (TAO in Deutschland), bzw. dem aussergerichtlichen Täter-Ausgleich (ATA in Österreich) steht zu Beginn immer eine Vorbereitungsphase, in der getrennte Einzelgespräche stattfinden. Diese bieten an sich bereits Konflikthilfe, sowohl bei der betroffenen als auch bei der beschuldigten Person, und bilden die Basis für die Entscheidung, ob eine Täter-Opfer-Mediation in Frage kommt.

▪ Ausgangslage der betroffenen und der beschuldigten Partei

Die Unterscheidung zwischen Mobbingbetroffenen und Mobbingopfern gesteht ersteren die Möglichkeit zu, eine aufkommende Mobbing-situation selber oder mit Unterstützung von Dritten zu beenden - im Bewusstsein, dass von unterschiedlichen Anteilen an

² Aus dem Skript zum Seminar ‚Mediation in Organisationen‘, inmedio Frankfurt/Berlin 2005

³ perspektive mediation 2008/1

Verantwortung ausgegangen werden muss. Mobbingopfer in eskalierten Situationen hingegen sind möglicherweise traumatisiert und damit keine psychisch stabilen Konfliktpartner, die zu einem gemeinsamen Gespräch antreten können.

In Anlehnung an die Erfahrungen aus dem TAO-Bereich, kann davon ausgegangen werden, dass des Mobbing beschuldigte Personen auf die Verurteilung ihrer Person mit Neutralisierungstechniken wie Bagatellisierung, Ablehnung der Verantwortung oder Schuldzuschreibung an das Opfer reagieren, um so ihre Selbstachtung und ihr Selbstwertgefühl zu erhalten.

Eine Konfrontation ist unter solchen Voraussetzungen nicht förderlich oder im Gegenteil, gar schädlich.

Herausforderungen an die Mediation bei Mobbingvorwürfen

Das Ergebnis einer Mobbingintervention kann die Auflösung oder die Versachlichung des Konfliktes, die Veränderung der Kräfteverhältnisse oder zumindest die erfolgreiche Unterdrückung weiterer Mobbingangriffe sein. Aus Sicht der Täter-Opfer-Mediation könnte zudem ein emotionaler oder gegebenenfalls materieller Ausgleich erreicht oder sogar eine Versöhnung zwischen Täter und Opfer angebahnt werden.

Die Eigenheiten von Mobbing, insbesondere die Täter-Opfer-Dynamik, stellen an MediatorInnen spezifische Herausforderungen:

- Im Klaren sein über die eigene Definition und Theorie von Mobbing
- Selbstreflexion persönlicher Täter-Opfer-Erfahrungen
- Laufende Überprüfung der eigenen Allparteilichkeit
- Erkennen von Neutralisierungsstrategien der mobbenden Partei
- Stärkung der Selbstbestimmung und Handlungsfähigkeit *beider* Parteien
- Würdigung und Wertschätzung - auch der mobbenden Partei
- Wohlwollende Konfrontation – auch der gemobbten Partei

Die ‚Kür‘ im Mediationsprozess besteht darin, Emotionen der gemobbten sowie der mobbenden Partei zu erkennen und offenzulegen, um in einem weiteren Schritt die dahinterliegenden Normvorstellungen, Interessen und Bedürfnisse zu identifizieren und bewusstzumachen. „Emotionen sind [...] der Königsweg zu den im Konflikt relevanten Sichtweisen und Überzeugungen“⁴.

Eine wesentliche Aufgabe des Mediators bzw. der Mediatorin ist es, sich nicht dem Wechselbad der Gefühle zu entziehen oder sich darin zu verlieren, sondern die Chance des Transformationsprozess zu fördern⁵. Beispielsweise in der Phase der Selbstklärung als ‚GeburtshelferIn‘: Refokussieren auf Emotionen und diese benennen – egal wie unangenehm diese sind; erkennen und benennen dahinterliegender Interessen und

⁴ Montada & Kals 2007, S. 61

⁵ u.a. Impulse aus dem Seminar ‚Emotionen in der Mediation‘; Konfliktkultur-Kulturkonflikt Wien 2009

Bedürfnisse. Oder in der Phase der Konflikterhellung als ‚ÜbersetzungshelferIn‘: Formulierungen der MediandenInnen auf der Sach- und Selbstoffenbarungsebene unterstützen; doppelte um nicht ausgedrückte, unangenehme Emotionen offenzulegen; reframen von negativ formulierten Interessen und Bedürfnissen.

Die dadurch entstehende Wahrheit der Gefühle⁶ hat eine reinigende Wirkung und ermöglicht ‚Täter‘ und ‚Opfer‘ eine Verbundenheit zu erfahren, die die Beziehung drastisch verändern kann. Im Mediationsprozess sind diese ‚felt sense‘-Erfahrungen starke, bewegende Momente und verstärken die Bereitschaft für eine gemeinsame, interessenbasierte Lösungssuche.

⁶ Thomann 2004

Literaturverzeichnis

- Glasl, F. (2002). Konfliktmanagement. 8. aktualisierte und ergänzte Auflage. Haupt Verlag.
- Esser, A. & Wolmerath, M. (2008). Mobbing. 7. Auflage. Bund Verlag.
- Neuberger, O. (1999). Mobbing. Rainer Hampp Verlag.
- Montada, L. & Kals, E. (2007). Mediation. 2. Auflage. Beltz Verlag.
- Leyman, H. (1993). Mobbing. Reinbek Verlag.
- Thomann, Ch. (2004). Klärungshilfe 2. Rowohlt Verlag.

Personenbeschreibung



Bernadette T. Kadishi, Geschäftsinhaberin viaDialog gmbh. Psychologin FSP, Mediatorin SVM und Coach SSCP. Begleitet Führungskräfte und Teams in Konfliktlösungs- und Entwicklungsprozessen via Mediation, Coaching, Moderation und Training.

Kontakt: www.viadiolog.ch; bernadette.kadishi@viadiolog.ch;
Tel: 0041 31 305 41 01