

## **Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz, in der Schule und im Internet – Tipps und Hilfsangebote**

Gerd Arentewicz, Alfred Fleissner, Dieter Struck

Ellert & Richter Verlag

### **Auszug aus Fairness und Unterstützung im Betrieb, Alfred Fleissner,**

(S. 81- 104)

#### **S. 81: Voraussetzungen für ein gutes Miteinander**

Wo Menschen in Betrieben zusammenarbeiten, entstehen Konflikte, deren Lösung bei fairem Umgang miteinander in der Regel bald gefunden ist. Sofern es aber an der Bereitschaft zur Klärung der Probleme fehlt, wird das Betriebsklima erheblich beeinträchtigt. Darunter hat dann nicht nur das Wohlbefinden der Angestellten zu leiden, sondern auch ihre Arbeitsleistung. Tägliche Reibereien und Ärgernisse am Arbeitsplatz zermürben und wirken sich gesundheitsschädigend aus. Das Arbeitsschutzgesetz trägt dieser Erkenntnis Rechnung. Die Beschäftigten eines Arbeitgebers, der unnötige psychosoziale Belastungen vermeidet, sind besser motiviert und weniger krank. Nicht nur Überforderung, sondern auch ein zu geringer Handlungs- und Entscheidungsspielraum können zu psychosomatischen Erkrankungen führen. Eine wertschätzende Unternehmenskultur mit klaren organisatorischen Strukturen und zielorientierter Koordination der einzelnen Arbeitsabläufe wird dagegen von zufriedenen, gesunden Menschen aufrechterhalten. Ein kluger Chef wird dies wissen, die besonderen Fähigkeiten jedes Einzelnen kennen und verstehen, um diese optimal einzusetzen.

#### **S 101 - 104:**

Aus dem Repertoire eines Arbeitsschützers in einem Gewerbeaufsichtsamt, der wegen seiner im Arbeitnehmerinteresse engagierten, aber unkonventionellen Vorgehensweise in Ungnade gefallen ist und über reichliche Mobbingverfahren verfügt, stammt der Vergleich mit der Verpflichtung, Feuerlöscher zu installieren. Niemand würde auf die Idee kommen, diese Präventivmaßnahmen vehement abzulehnen, weil es bei ihm gewiss nicht brennen werde. Aber bisher wird nicht wahrgenommen, dass es der Abschaffung von Feuerlöschern entspricht, wenn der Wunsch, krank machendem Psychoterror am Arbeitsplatz vorzubeugen, ins Lächerliche gezogen wird. Die Verweigerung von jeglicher Unterstützung bei diesem Anliegen hat gezeigt, wie wenig Fingerspitzengefühl bei den vorgesetzten Beamten hinsichtlich der psychischen Gesundheit bestehen kann, obwohl im Arbeitsschutzgesetz neuerdings auch auf die Erhaltung des psychischen Wohlbefindens Wert gelegt wird.

Ein Arbeitgeber, der von einem intern nicht mehr lösbaren, zu Mobbing ausgearteten Konflikt erfährt, kann seine Angestellten trotz massiver Widerstände (gewöhnlich

vonseiten der des Mobbing-Bezichtigten) zu einer Arbeitsbesprechung unter externer Moderation verpflichtet, bei der geeignete Schritte zur Mobbingprävention thematisiert werden. In der Diskussion über den Umgang mit Konflikten können dann die Vorteile einer Mediation herausgestellt werden. Wer es schafft, als Moderator das Vertrauen beider Seiten zu gewinnen, wird in den Pflichtgesprächen mit der Zeit sämtliche Steine aus dem Weg räumen können, die eine Zustimmung zur Mediation bislang verhindert haben.

Zum Angebot eines Vortrags mit dem Thema „Anbahnung von Mediation bei Mobbing“ (vergleiche Arentewicz/Fleissner: Arbeitsplatzkonflikte) mit anschließender Diskussion gehört, in absehbarer Zeit allen Mitarbeitern eine Gelegenheit zur vertiefenden Diskussion zu geben. So ein zweiter Diskussionstermin ist sinnvollerweise als freiwillige Ergänzung am selben Ort wie das letzte Mal vorzusehen und erlaubt, in der Zwischenzeit aufgetretene Fragen zu behandeln. Bei einem schwierig lösbar erscheinenden Einzelkonflikt kann man bereits eine Mediation dergestalt beginnen, dass innerhalb von drei Terminen Klarheit geschaffen wird, ob und wie eine Lösung erfolgen könnte. Je ein einzeln absolut vertraulich geführtes Gespräch mit den beiden Konfliktparteien und ein drittes, zunächst ausschließlich über den Mediator laufendes gemeinsames Gespräch zum Kennenlernen der „gegnerischen“ Sicht schaffen gewöhnlich eine zufriedenstellende Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen. Es hat sich bewährt, sich von den einzelnen in irgendeiner Weise am Konflikt Beteiligten den Ablauf aus subjektiver Sicht schildern zu lassen und die so entstehenden Bilder im Kopf miteinander abzugleichen. Widersprüchlichkeiten fallen dann extrem auf. Mit einer hier ansetzenden Klärung wird meistens das Übel bereits an der Wurzel gepackt. Mit katalytischer Wirksamkeit ermöglicht der Mediator, Schiefgegangenes neu zu ordnen.

Häufig sind viele Probleme darauf zurückzuführen, dass zwischen zwei Angestellten „die Chemie nicht stimmt“. Ein neutraler, allparteilicher Mediator muss für verschiedene Seiten gleichermaßen als Ansprechpartner taugen. Wer auch immer von einer Seite angesprochen wurde, um als Vermittler zu fungieren, muss sich das Vertrauen der anderen Seite erst erwerben. Die Erfahrung zeigt, wie leicht es Störenfrieden fällt, auf der anderen Seite Misstrauen zu schüren, wenn man auf der einen Seite bereits tätig geworden ist. Nur unter der Voraussetzung weitest gehender Transparenz in allen wesentlichen Fragen sollte sich ein Vermittler dem Risiko aussetzen, für irgendwelche Fehlschläge verantwortlich gemacht zu werden. Am besten wird die Transparenz erreicht, wenn auf jeder Seite eine zusätzliche Person des Vertrauens versucht, sich möglichst unbefangen ein Bild von der anderen Seite zu machen.

Auf den Vorschlag, in gemeinsamer Runde sämtliche Vorbehalte anzusprechen und denkbare Verständigungswege zu erörtern, wurde durchaus schon mit Unterschriftensammlungen reagiert: „Hiermit erklären wir, dass wir nicht bereit sind, an weiteren Sitzungen teilzunehmen.“ Hier ist nachzufragen, weshalb es bei einer freiwilligen Angelegenheit den Kollektivzwang zu geben scheint, fernzubleiben. Ebenso ist klarzustellen, wie wenig davon zu halten ist, wenn eine solche Aktion mit Nachteilen für diejenigen verbunden ist, die sich nicht bereit erklären, mit zu unterschreiben. Diese Reaktion auf pauschalisierte Aussagen führt in der Regel zu vertraulichen Rückmeldungen derjenigen, die sich in der entsprechenden Lage befunden haben. Indem man vermittelt, dass man von jeder einzelnen Person sehr gern erfahren würde, weshalb sie als Individuum von der angebotenen Hilfe nichts hält, und bisher noch niemand beklagt hätte,

beim Gedankenaustausch nicht verstanden worden zu sein, kann man dazu ermutigen, es auf einen Versuch ankommen zu lassen.

Bei einer Ablehnungsfront hinsichtlich externer Mediation wurden zum Beispiel folgende Begründungen vorgebracht: • Es ist alles klar geregelt, • die angeblichen Mobbingopfer sind die eigentlichen Mobber, • ein Mediator kann jetzt nicht mehr helfen, • die Unstimmigkeiten sind möglicherweise dem System anzulasten und • Fehler wurden nicht adäquat besprochen, sondern stattdessen Feindbilder geschaffen.

Daraufhin konnte rückgemeldet werden, dass der letzte Punkt genau den Anlass dargestellt hat, weshalb von der Führungsspitze nach vergeblichen internen Lösungsversuchen die Notwendigkeit der externen Mediation gesehen wurde. Gegenseitige Anerkennung ist bei gegensätzlicher Auffassung schwierig und wird unter externer moderierter Diskussion der Konflikte erleichtert, wenn sichergestellt werden kann, dass jeder mit seiner individuellen Wahrnehmung ernst genommen wird.

Der Mediator muss von den Sachthemen nicht unbedingt etwas verstehen, sondern von der Beseitigung bestehender Hindernisse, die einen konstruktiven Dialog bisher erschwert haben. Bei in sich widersprüchlich erscheinenden Aussagen kommt ein Verständigungsprozess durch Nachfragen leicht und schnell in Gang. Eine regelmäßig stattfindende Erörterung noch bestehender Probleme der Vergangenheit sollte aber niemanden daran hindern, Gespräche auch in anderer Zusammensetzung anzuregen, falls er diese möchte.

Im Interesse einer raschen Deeskalation könnte auf der Vorgesetztenseite angeregt werden, von allen bereitwilligen Personen schriftliche Statements zur derzeitigen Situation zu erbitten, die in einem für alle verpflichtenden extern moderierten kleinen Workshop vorgestellt und diskutiert werden sollten. Wenn alle sich bemühen wollen, Missverständnisse auszuschließen und Verabredungen verlässlich einzuhalten, und man sich einig ist, dass grundsätzlich derjenige Probleme bekommen wird, der sich klärenden Gesprächen verweigert, entsteht ein Klima, in dem Intrigen und Hinterhältigkeiten nicht mehr gedeihen können.