

Unsere Sichtweise zum Thema MOBBING



Eine kritische Betrachtung eines kritischen Themas

Inhalt

Grundsätzliches zum Thema Mobbing	2
Die Praxis	3
Ein Angebot zur Perspektiverweiterung.....	4
Bedeutung für den Arbeitsalltag	4
Mediation statt Mobbing.....	5

© 2007 SOKRATEam GbR



Grundsätzliches zum Thema Mobbing

In immer mehr Organisationen erhalten die Themen „Mobbing“ und „Diskriminierung“ zunehmende Aufmerksamkeit.

Was früher totgeschwiegen wurde, wird nun öffentlich diskutiert. Darüber hinaus wird in vielen Leitbildern und Betriebsvereinbarungen „Mobbing“ (und mit steigender Bedeutung auch „Diskriminierung“) als ausdrücklich unerwünschtes Verhalten und als Verstoß gegen innerbetriebliche Regeln definiert.

Das ist eine sehr erfreuliche Entwicklung. Denn es geht dabei um weitaus mehr, als um den Schutz der „Gemobbten“. Dieses Thema hat enorme Wirkung auf Image, Klima und Ergebnis einer Organisation - und in letzter Konsequenz auch auf die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze.

Inzwischen gibt es unüberschaubar viel Literatur zum Thema Mobbing. Das kann leicht der Eindruck erwecken, dass Konfliktaustragung am Arbeitsplatz gleichzusetzen sei mit Mobbing. Dieses Bild soll hier relativiert werden.

Bei Mobbing handelt es sich um eine hoch eskalierte Form der Konfliktaustragung, die durch Verlierer auf allen Seiten gekennzeichnet ist. Wird nun das Thema Konfliktaustragung auf das Thema Mobbing reduziert, so wird damit Eskalation provoziert und jede Präventionsmöglichkeit blockiert.

Nur die aktive und frühzeitige Handhabung von Konfliktpotenzialen führt dazu, dass Mobbing erst gar nicht passiert.

Doch leider trifft man oft auf den **Triumph der Hoffnung über die Erfahrung:**

Die Erfahrung zeigt, dass nur die frühzeitige Bearbeitung von Konfliktpotenzialen die gewünschte Wirkung zeigt. Meistens ist jedoch das Handeln von der Hoffnung geleitet, dass sich alles wieder von alleine löst - und wird enttäuscht, weil schließlich doch Eskalation die Folge ist. Häufig liegt die Ursache in der Hilflosigkeit im Umgang mit Konfliktsituationen.

Wir von SOKRATeam halten präventive Maßnahmen zu Mobbing für wirkungsvoller, als jede Form der Bearbeitung von Mobbing-Vorwürfen oder gar -Tatbeständen.

Das sehen wir in Maßnahmen der Personalentwicklung und bei der Begleitung von Organisationen, Teams und Arbeitsgruppen auf dem Weg zu einer konstruktiven Auseinandersetzung in schwierigen Situationen immer wieder bestätigt.

Dabei erleben wir überall dort, wo auch präventiv gearbeitet wird, dass Mobbing kaum noch ein Thema ist.





Die Praxis

Zunächst ein Blick auf die „übliche“ Mobbing-Thematik:

Trotz aller guten Absichten gibt es im Alltag einen großen Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Absicht und Wirkung unterscheiden sich deutlich:

Phänomen	Hintergrund
Viele Organisationen verfügen über ein Positionspapier zum Thema "Mobbing"	Die Organisationen stellen sich ihrer gesetzlichen Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dadurch wird Position bezogen mit dem Ziel, für Ruhe zu sorgen um Betriebsabläufe zu stabilisieren, Krankenstände zu reduzieren und letztendlich Kosten einzusparen.
Die Zahl der Mobbingvorwürfe steigt stetig an	Der Begriff „Mobbing“ erfährt einen inflationären Gebrauch und führt zu unkritischer und vorschneller Verwendung - bis hin zu Missbrauch. Subjektives Mobbingempfinden wird durch das Wort „Mobbing“ mit einem scheinbar objektiven Tatbestand gleichgesetzt. Die damit verbundene Polarisierung von Gemobbten, Mobber und Organisationsinstanzen führt zur Verschärfung der Situation und steigert die Eskalation. Hier sind besonders diejenigen Organisationen empfänglich, in denen es zuvor keine von der obersten Leitungsebene definierten, kommunizierten und gelebten Wege zur konstruktiven Konfliktbearbeitung gab.
Es gibt kaum Fälle, bei denen ein Mobbingvorwurf zu rechtskräftigen Konsequenzen führt	Mobbing muss bewiesen werden. Das ist schwierig und kostet viel Nerven, Gesundheit, Zeit und Geld. Auch wenn in Betriebsvereinbarung Regelungen vorgesehen sind, geht mit ihrer Anwendung mindestens ein Imageschaden für jede Organisation einher. Damit wird von den „Gemobbten“ oft eine Diskrepanz zwischen ihrer Situation, den Versprechungen der Organisation und der Bedeutung für den Alltag erlebt. Hinzu kommt die Sichtweise, dass Mobbing eine der Folgen von nicht wahrgenommener Führungsverantwortung ist.

Die Absicht:

Schaffung und Sicherung einer Basis für ein gutes Miteinander.

Die Wirkung:

Nutzung als ein Werkzeug zur Steigerung von Polarisierung und Eskalation.





Ein Angebot zur Perspektiverweiterung

Bei Mobbing handelt es sich immer um einen Zustand der Polarisierung zwischen Täter und Opfer, gut und böse, richtig und falsch, Schuld und Unschuld. Solche Perspektiven können nur zur Eskalation führen denn sie „schreien“ nach einem „Richter“, der je nach Beweislage ein Urteil fällt und damit die Konfliktbeteiligten von ihrer persönlichen Lösungsverantwortung entbindet. Damit ist dieser Zustand kaum geeignet, einen für alle Beteiligten zufrieden stellenden Weg zu finden.

Es gibt Situationen, in denen wegen zu starker Eskalation eine einvernehmliche Lösungsfindung nicht möglich ist. Dafür können Mobbing-Vereinbarungen hilfreich sein, wenn es sich um den „Tatbestand Mobbing“ handelt. Hier gilt es, die Opfer zu schützen. Jedoch gibt es weitaus mehr Situationen, in denen Mobbing-Vereinbarungen mehr schaden als helfen.

Mobbing(-Vorwürfe) provozieren Machteingriffe und blockieren kooperative Ansätze. Wo Konflikte ihr Lösungspotenzial in sich tragen, ist der Blick dafür verstellt. Die Wahrnehmung richtet sich voll und ganz auf die mutmaßliche Katastrophe, die schließlich dann auch eintritt.

Um das zu verändern, ist es erforderlich, die Perspektiven zu erweitern. Solange man davon ausgeht, dass eine Konfliktlösung die klare Zuordnung von Täter und Opfer erfordert, bleibt der Blickwinkel eingeschränkt. Hier hilft die Sichtweise, dass jeder Konfliktbeteiligte einen Beitrag zum Konflikt leistet.

Diese Sichtweise hat den Nutzen, dass durch ihre integrative Wirkung nicht mehr um Beweislagen gerungen wird, sondern um Lösungen.

Damit werden alle Konfliktbeteiligten in die Lösungsverantwortung eingebunden. Nur so kann es gelingen, einvernehmliche und nachhaltige Wege zu finden, um die Basis für ein gutes Miteinander zu gestalten.

Bedeutung für den Arbeitsalltag

Die entscheidende (integrative) Frage lautet nun, wie erreicht werden kann, dass

- Konflikte in deeskalierender Form bearbeitbar werden - und gleichzeitig
- einen sensiblen und schützenden Umgang mit denjenigen Beteiligten, die sich Mobbinghandlungen ausgesetzt sehen, sicher gestellt wird

Hierzu drei wirksame Voraussetzungen:





Glaubwürdigkeit der Organisationsleitung

Es muss bei der obersten Leitungsebene einer Organisation der Wille vorhanden sein, dass Konflikte in geregelte Bahnen gelenkt werden.

Dieser Wille braucht als Motivation auch das Streben nach humanistischen Werten, wie sie im Grundgesetz verankert sind. Diese Absicht muss von den Mitarbeitern gespürt werden. Lippenbekenntnisse, Hochglanzbroschüren und Betriebsvereinbarungen sind hilfreich, reichen aber allein nicht aus.

Konfliktkompetenz der Führungskräfte

Führungskräfte müssen in die Lage versetzt werden, mit Konflikten in ihrem Umfeld konstruktiv umgehen zu können. Durch langjährige und reflektierte Berufserfahrung kann das erreicht werden, stellt aber keine Garantie dar.

Hilfreich sind hier Seminare und Workshops zum Thema Konfliktmanagement, die sich am unmittelbaren Betriebsgeschehen orientieren und sich nicht allein auf theoretisch „richtiges“ Verhalten begrenzen.

Offene Kommunikation über Konflikte

Im Erleben der Belegschaft einer Organisation muss das Thema „Umgang mit Konflikten“ genauso zum Alltag gehören, wie Kostenreduzierung, Qualitätssicherung und Arbeitsplatzsicherheit. Das bedeutet, dass Mobbing zu einem kleinen Teilaspekt im Umgang mit Konflikten wird und Konflikte nicht gleichbedeutend mit Mobbing gesehen werden.

Mediation statt Mobbing

Mediation ist eine Form der Gesprächsführung, die nach einvernehmlichen Lösungen sucht. Dafür muss bei allen Konfliktparteien der grundsätzliche Wille dazu vorhanden sein sowie die Bereitschaft, sich auf ein ergebnisoffenes Verfahren einzulassen.

Besteht jedoch ein Mobbingvorwurf, richtet sich die Aufmerksamkeit automatisch auf das eskalationsfördernde „Räuber und Gendarm Spiel“.

Deshalb kann eine Mediation nur dann stattfinden, wenn sich alle Beteiligte bereit erklären, den Mobbingvorwurf für die Dauer der Mediation zurückzustellen.

Für weitere Fragen nehmen sie Kontakt mit uns auf.

Jede Organisation hat ihre einzigartige Kultur, die es zu berücksichtigen gilt. Deshalb besuchen wir Sie gerne zu einem persönlichen Gespräch, um die konkreten Anliegen Ihrer Organisation zu erörtern.

