

# Systemische Beratung von Mobbingbetroffenen

Andre Kleuter

## Zusammenfassung

Systemische Mobbingberatung verabschiedet sich von einer Täter-Opfer-Kategorisierung. Vielmehr betrachtet sie sowohl die unterschiedlichen Wechselwirkungen, die zu einem Konflikt geführt haben, als auch den Kontext der Situation und den individuellen Kontext der Konfliktbeteiligten. Durch die Zusammenführung zu einem sinnstiftenden Bild ergeben sich neue Perspektiven und Möglichkeiten der Konfliktlösung. Im Folgenden werden anhand von Fallbeispielen die Entstehung und der Verlauf von Mobbingkonflikten am Arbeitsplatz beschrieben sowie Handlungsmöglichkeiten für die Beratung auf dem Hintergrund eines systemisch-lösungsorientierten Ansatzes aufgezeigt.

**Schlagwörter:** systemische Beratung – Mobbing am Arbeitsplatz – konstruierte Wirklichkeit – Wechselwirksamkeit – Kontextbezogenheit

## Summary

Systemic counselling of people who suffer from bullying says goodbye to an offender-victim-categorization. It rather takes a look at the different interactions which led to the conflict, the context of the situation and the individual context of the people involved in the conflict. The conflation to a sense giving image points out new perspectives and opportunities for the solving of the conflict. The following article explains the origin and the progress of workplace bullying on the basis of case studies and gives capabilities of acting for counselling with a systemic and solution-oriented focus.

**Key words:** systemic counselling – workplace bullying – construed reality – interactionism – contextuality

# 1 Einleitung

Mobbing, noch vor einigen Jahren ein eher unbekannter Begriff, gehört heute zu unserem alltäglichen Sprachgebrauch: Mobbing<sup>1</sup> am Arbeitsplatz, in der Schule, in der Familie. In den letzten Jahren wurde viel über das Thema geschrieben, insbesondere eine Menge von Ratgebern, die den Betroffenen helfen sollen, sich gegen das Mobbing zu wehren. Ferner haben sich Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen gegründet, um den Betroffenen in seinem Bemühen zu unterstützen.

Verfolgt man die Diskussion über das Thema, entsteht der Eindruck, Mobbing sei ein Phänomen unserer Zeit<sup>2</sup> und Ausdruck einer gesellschaftlichen Entwicklung, in der jeder zum Einzelkämpfer geworden sei und sich gegen die Angriffe anderer zur Wehr setzen müsse.

Den Berichten von Mobbingbetroffenen und der Mehrzahl der einschlägigen Literatur ist gemein, dass mit dem Begriff Mobbing ein klares Täter-Opfer-Bild beschrieben wird. Dabei wird der Eindruck vermittelt, dass Täter aus niedrigen Motiven wie Lust am Quälen anderer Menschen, aus sozialen Vorurteilen, um die eigene Überlegenheit zu demonstrieren oder aus purem Egoismus handeln (vgl. Montada, 2003, S. 377).

Trifft man im Beratungskontext auf Betroffene, so bleibt bei genauerer Betrachtung jedoch häufig der Eindruck, dass dieses Täter-Opfer-Bild die Situation nicht zutreffend nachbildet. Was sind jedoch die Konflikte, die die Betroffenen haben, wie entstehen diese und wie kann eine lösungsorientierte

---

1 Den Begriff Mobbing (engl. to mob = anpöbeln, angreifen) hatte zunächst der Verhaltensforscher Konrad Lorenz geprägt. Er bezeichnete damit Gruppenangriffe von Tieren auf einen Fressfeind. Bekannt in der heutigen Bedeutung wurde der Begriff durch den aus Deutschland ausgewanderten schwedischen Arzt und Psychologen Heinz Leymann. Er sprach erstmals von Mobbing in Bezug auf das Arbeitsleben.

Die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e. V. versteht unter dem Begriff Mobbing »eine konfliktbelastende Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist (1) und von einer oder einigen Personen systematisch, oft (2) und während längerer Zeit (3) mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis (4) direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet« (Leymann, 1995, S. 18). Leymann sieht als Merkmale des Mobbings: Konfrontation, Belästigung, Nichtachtung der Persönlichkeit und Häufigkeit der Angriffe über einen längeren Zeitraum hinweg (Leymann, 1993, S. 22).

2 Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2002 sind 2,7 % der erwerbstätigen Bevölkerung aktuell einer Mobbingsituation ausgesetzt. Dies entspricht einer absoluten Zahl von rund 1 Mio. Personen. Die Gesamtbetroffenenquote der Personen, die schon mindestens einmal im Verlauf ihrer Erwerbstätigkeit gemobbt worden sind, wird auf 11,3 % beziffert (ca. jede neunte Person im erwerbsfähigem Alter) (vgl. Meschkutat et al., 2002).

Beratung der Betroffenen aussehen? Kann dabei die systemische Sichtweise helfen?

## 2 Entstehung und Verlauf von Mobbingkonflikten

In der Praxis der Beratung von Mobbingbetroffenen zeigt sich, dass die Ausgangssituation beim Entstehen eines Mobbingkonfliktes am Arbeitsplatz in der Regel dadurch gekennzeichnet ist, dass sich der Betroffene durch eine oder mehrere andere Personen gekränkt fühlt und dadurch ein Konflikt entsteht. Kränkungen können dabei auch in Zusammenhang mit Missverständnissen und generellen Kommunikationsproblemen Auslöser von Mobbingkonflikten sein. Als Kränkung kann beispielsweise Zurückweisung, Kritik, Ablehnung oder Abwertung erlebt werden. Nach Wardetzki (2005, S. 21) bedarf es folgender Voraussetzungen, um Kränkungen zu erleben:

- ein wunder Punkt, der verletzlich macht;
- die Bereitschaft, dem anderen die Schuld an dem Elend zuzuschieben;
- die Ablehnung der Verantwortung für die eigenen Gefühle;
- Dinge, die einem widerfahren, als persönlich gegen sich gerichtet zu verarbeiten.

Schmerz, Scham, Wut und Angst werden dabei vom Betroffenen abgewehrt. Stattdessen werden Empörung, Verachtung, Ohnmacht, Enttäuschung und Trotz erlebt.

Frau X. ist in der Buchhaltung eines großen Unternehmens angestellt. Bis vor kurzem war sie dort mit der Bearbeitung von Rechnungen beschäftigt. Ihre Vorgesetzte war jedoch mit der Leistung von Frau X. nicht mehr zufrieden. Sie hat ihr vorgeworfen, mehrfach Rechnungen falsch gebucht zu haben. Sie entzog Frau X. daraufhin diese Aufgabe und setzte sie nur noch für die Postverteilung im Hause ein.

Auch musste Frau X. auf Anweisung der Vorgesetzten hin kurzerhand ihren angestammten Schreibtisch verlassen und in einen Raum wechseln, in dem ihr kein eigener Schreibtisch mehr zur Verfügung stand. Frau X. ist über das Verhalten der Vorgesetzten empört und fühlt sich durch sie gemobbt. Nach ihrer Meinung seien die Fehlbuchungen nur teilweise ihrer Arbeit zuzuordnen, darüber hinaus sei ihre Fehlerquote nicht höher als bei anderen Kollegen. Bei mehreren hundert Buchungen in der Woche seien Fehler nicht immer auszuschließen.

Herr Y. arbeitet als Büromaschinenmechaniker in einem mittelständischen Unternehmen. Er kommt zur Beratung, weil er sich im Betrieb von den Kollegen und Vorgesetzten gemobbt fühlt. Er berichtet, dass er häufig im Außendienst bei Kunden eingesetzt ist, wo es wichtig ist, dass er von den Kollegen, die den Auftrag entgegengenommen haben, genaue Informationen bekommt. Geschieht dies nicht, kann

es sein, dass er entsprechende Ersatzteile nicht dabei hat und er zurück in die Firma fahren muss.

Dies führt aber dazu, dass er weniger Aufträge schafft und abends länger arbeiten muss. Er hat das Gefühl, dass man ihm absichtlich falsche Informationen gibt, um ihn zu schikanieren und fertig zu machen. Darüber hinaus hat er den Eindruck, dass Ersatzteile aus dem Lager absichtlich verlegt werden, damit er sie nicht findet. Vor kurzem gab es eine Situation, in der er ein dringend benötigtes Teil auf dem Rücksitz des Privatwagens eines Kollegen gesehen hat.

Dies hat ihn darin bestätigt, dass man ihn systematisch mobbt. Den Grund, weshalb die anderen ihn mobben, sieht er darin, dass er in der Vergangenheit häufig Kritik geäußert und Verbesserungsvorschläge eingebracht hat, die aber in der Firma scheinbar niemanden interessiert haben.

Da es an seiner Arbeit keine Kritik gebe, versuche man nun, ihn persönlich zu treffen. Er hat den Eindruck, dass er von den Kollegen und von der Werkstattleitung ausgegrenzt wird und dass hinter seinem Rücken über ihn gelästert wird. Auch wird ihm von manchen Kollegen vorgeworfen, ein »Blaumacher« zu sein, obwohl er nur geringe Krankheitstage aufzuweisen hat. Zur Klärung des Konfliktes hat sich Herr Y. an die Geschäftsleitung gewandt. Statt ihm jedoch zu helfen, hat diese ihm vorgeworfen, er sei zu empfindlich und passe nicht ins Team.

Herr Y. ist von den Kollegen, dem Werkstattleiter und der Geschäftsführung enttäuscht und hat sich nun vorgenommen, sich dieses Verhalten nicht länger gefallen zu lassen. Aus Angst, man könnte ihm eines Tages bezüglich seiner Arbeit irgendetwas vorwerfen, führt er als Mobbingtagebuch ein Notizbuch, in das er die Verfehlungen der Kollegen und der Vorgesetzten einträgt. Die Kollegen und die Vorgesetzten wissen von der Existenz des Buches.

Nicht jede Kränkung muss von dem Betroffenen gleich als Mobbing erlebt werden. Eine Kränkung kann jedoch, wie im Fall von Frau X. und Herrn Y., zu einem Mobbinggeschehen werden, wenn der Konflikt zwischen den Konfliktparteien nicht geklärt wird bzw. sich nicht klären lässt und sich eine Partei in eine ausweglose Position gedrängt fühlt oder selbst manövriert.

Das Gefühl der Kränkung kann aber bei dem Betroffenen nicht nur durch tatsächlich erlebte Zurückweisungen, Ablehnungen, Abwertungen etc. hervorgerufen werden, sondern auch durch Missverständnisse entstehen. Dabei werden subjektive Annahmen mit Wahrheit gleichgesetzt. Dem Betroffenen gelingt es häufig nicht, auf die andere Person zuzugehen, um das Missverständnis aufzuklären bzw. seine Annahme zu überprüfen, stattdessen wird mit Empörung und Trotz reagiert.

Frau Z. ist 58 Jahre alt und arbeitet als Altenpflegerin in einem privaten Pflegeheim, vorwiegend im Nachtdienst. Sie arbeitet bewusst im Nachtdienst, da sie aufgrund eines Rückenleidens nicht mehr schwer heben kann und im Nachtdienst in der Regel nur wenig rückenbelastende Tätigkeiten zu verrichten sind.

Frau Z. kommt zur Beratung, weil sie sich am Arbeitsplatz gemobbt fühlt. Sie hat den Eindruck, dass die Vorgesetzten keine Rücksicht auf sie nehmen und sie bewusst

schikanieren, um sie loszuwerden. Obwohl es klare Absprachen mit der Geschäftsleitung gegeben hat, dass sie nicht im Tagdienst eingesetzt werden soll, wurde sie von der Pflegedienstleitung in letzter Zeit häufig auch im Tagdienst eingeteilt. Dadurch hat Frau Z. starke Schmerzen bekommen.

Aber auch im Nachtdienst ist häufig zu wenig Personal eingesetzt, obwohl Frau Z. zugesagt wurde, dass sie für ihre Arbeit Unterstützung bekommt. Sie weiß nun nicht mehr, wie sie die Arbeit schaffen soll. Da sie sehr gewissenhaft sei, könne sie die Arbeit auch nicht einfach liegen lassen.

Den Umstand, dass man zu wenig Personal in ihrer Schicht einsetzt, sieht Frau Z. als weiteres Indiz dafür, dass man sie fertig machen will, damit sie von sich aus kündigt. Auch die Kollegen würden sie zunehmend ausgrenzen, da sie jemand sei, der auch Missstände anprangere.

Angefangen habe das Mobbing, nachdem es einen Vorfall im Hause gegeben hat, bei dem ein Kollege aufgrund von Zeitmangel einen zu niedrigen Zuckerwert einer Patientin zu spät erkannt hat und dies zu gesundheitlichen Schäden bei der Patientin führte. Frau Z. hatte damals den Eindruck, man wollte den Vorfall verschweigen, und hat ihn deshalb offen zur Sprache gebracht, insbesondere gegenüber der Geschäftsleitung.

In der Entstehungsphase von Mobbing wird ein entstandener Konflikt nicht befriedigend gelöst. Vielmehr wird das Verhalten des anderen als persönlicher Angriff gesehen und ein Täter-Opfer Bild aufgebaut. Dinge, die dem Betroffenen widerfahren sind, interpretiert dieser als persönlich gegen sich gerichtet. Die Verantwortung für die eigenen Gefühle wird abgelehnt und die Schuld an dem eigenen Elend anderen zugeschoben (vgl. Wardetzki, 2005, S. 21).

Im weiteren Verlauf des Konfliktes sucht sich der Betroffene in seinem Umfeld Menschen, die ihn in seiner Sichtweise bestärken. Dies können zunächst Arbeitskollegen, Freunde oder Bekannte sein, im weiteren Verlauf auch Ärzte oder Rechtsanwälte etc. Durch die Bestärkung der eigenen Sichtweise besteht die Gefahr, dass sich der Konflikt verhärtet. Auch gutgemeinte Ratschläge wie beispielsweise das Führen eines Mobbingtagebuches führen zu einer Stärkung der Opferrolle.

Der Betroffene denkt nun, die einzige Lösung des Konfliktes bestehe darin, sich zu wehren und mit gleichen oder ähnlichen Mitteln zurückzuschlagen. Alles andere wird als Niederlage verstanden. Das Gefühl der Niederlage ist jedoch für den Betroffenen mit großer Angst verbunden. Insbesondere besteht die Angst darin, dass der Betroffene befürchtet, dass wenn er einmal nachgibt, werde man ihn immer wieder versuchen zu mobben, und er könnte sich dann irgendwann gar nicht mehr wehren.

Die Gefahr ist nun, dass das vermeintliche Opfer mit eigenen unangemessenen Handlungen reagiert bzw. diese verstärkt. Die Rechtfertigung für sein Handeln bezieht es dabei aus dem Opferdasein. Eine Konfliktklärung wird in dieser Phase immer unwahrscheinlicher.

Insbesondere durch das Notizbuch, dass Herr Y. öffentlich führt und in das er alle Vorkommnisse, insbesondere die »Verfehlungen« der anderen Mitarbeiter und der Vorgesetzten einträgt, gerät Herr Y. im Betrieb in eine Außenseiterposition und wird von den Kollegen zunehmend ausgegrenzt. Die Ausgrenzung führt dazu, dass sich Herr Y. weiter in seiner Opferrolle bestärkt sieht, und sein Handeln verstärkt.

Er nimmt dabei nicht wahr, welche Wirkung sein von ihm geführtes Notizbuch auf die Kollegen hat. Diese wiederum, so lässt sich jedenfalls vermuten, meiden den Kontakt mit Herrn Y. daher, weil sie das Buch als Vertrauensmissbrauch verstehen bzw. als persönlichen Angriff deuten.

Der Betroffene fühlt sich in dieser Phase des Konfliktes hilflos und ohnmächtig. Seine Gedanken kreisen immer um den Mobbingkonflikt und er hat zunehmend Schwierigkeiten, abzuschalten und sich anderen privaten und beruflichen Dingen zuzuwenden. Auch kann es dazu kommen, dass der Betroffene mit körperlichen und psychischen Krankheitssymptomen reagiert.

Frau X. wird wegen Depressionen und Angstzuständen von ihrem Arzt für längere Zeit krankgeschrieben. Mit Hilfe der Personalvertretung und eines Rechtsanwaltes versucht sie, gegen die nach ihrer Meinung ungerechtfertigten Vorwürfe vorzugehen, um ihren alten Arbeitsplatz wiederzuerlangen.

Frau Z. leidet an starken Rückenschmerzen und ist auch aufgrund einer Depression in ärztlicher Behandlung. Sie fühlt sich wie ohnmächtig der Mobbing-situation ausgeliefert.

Mobbingkonflikte können eine Phase erreichen, in denen eine Klärung des Konfliktes nicht mehr möglich ist. Die Fronten sind so verhärtet, dass auch professionelle Hilfe eine Klärung nicht mehr herbeiführen kann. Häufig kommt es in dieser Phase zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung. Manchem Betroffenen geht es dann auch nicht mehr darum, eine Lösung zu finden, die beide Seiten berücksichtigt und die zu einer Weiterbeschäftigung führt.

Vielmehr versuchen sie, die erfahrenden Kränkungen zurückzugeben. Dabei spielt das Thema Gerechtigkeit eine große Rolle. Betroffene kämpfen wie gegen Windmühlen, wissen oft sogar, dass sie den Kampf gar nicht gewinnen können, und dennoch lassen sie nicht von der Vorstellung ab, dass erst alles gut sein wird, wenn sie zu ihrem Recht gekommen sind. Aber auch der vermeintliche Täter wird in dieser Phase zu einer Konfliktklärung nicht mehr beitragen, insbesondere wenn er sich seiner Täteranteile nicht bewusst ist bzw. wenn er sich selbst als Opfer sieht.

### 3 Mobbing systemisch betrachtet

Beschäftigt sich der »Systemiker« mit dem Thema Mobbing, fängt die Schwierigkeit schon bei dem Begriff Mobbing an. Genaugenommen widersprechen sich die Begriffe »Systemisch« und »Mobbing«. Denn Mobbing, so wie der Begriff heute verwendet wird, impliziert einen monokausalen Wirkungszusammenhang (weil der/die ... hat, bin/habe ich ...) und beinhaltet, gewollt oder ungewollt, auch immer eine Schuldzuweisung an andere. Dabei wird eine Einteilung in Täter und Opfer vorgenommen (Täter-Opfer-Kategorisierung).

All dies widerspricht einem systemischen Verständnis von Konflikten: Aus systemischer Sicht entstehen Konflikte nicht aus einem einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, sondern aus einem komplexen wechselwirksamen Geschehen. Dabei wird impliziert, dass das vermeintliche Opfer die Situation aktiv mit herstellt bzw. mitgestaltet und die Lösung, aber auch die Chronifizierung beeinflussen kann. Kategorien wie Täter/Opfer, Gut/Böse oder Schuld/Unschuld werden in der systemischen Betrachtung vermieden.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen könnte eine Definition vom Mobbing daher folgendermaßen lauten: *Mobbing ist ein psychosozialer Konflikt. Es handelt sich zum einen um etwas, was im sozialen Kontakt zwischen Menschen entsteht und was zum anderen Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden der Mitwirkenden hat. Zum Mobbing wird der Konflikt dann, wenn sich mindestens einer der Beteiligten in eine unterlegene Position gedrängt fühlt.*

Um sich in der Praxis der Beratung einem Mobbingkonflikt aus systemischer Sicht zu nähern, empfehlen sich folgende Grundannahmen:

- In einem Mobbingkonflikt ist Wahrnehmung durch die einzelnen Konflikteilnehmer subjektiv und konstruiert (*konstruierte Wirklichkeit*).
- Mobbingkonflikte entstehen aus einem *wechselwirksamen Geschehen* heraus.
- Mobbing ist *kontextbezogen*.

1. *Die konstruierte Wirklichkeit*: Wie bereits beschrieben, können Missverständnisse und generelle Kommunikationsprobleme Auslöser von Mobbingkonflikten sein. Diese kann man auch als Wahrnehmungskonflikte bezeichnen: Eine Person nimmt eine Äußerung oder auch eine gesamte Situation auf eine bestimmte Art und Weise wahr und reagiert darauf. Diese Reaktion wird von der anderen Person ebenfalls auf eine eigene Art und Weise wahrgenommen und nicht unbedingt so verstanden, wie es gemeint ist. Wahrnehmungskonflikte machen deutlich, dass wir es mit konstruierten Wirklichkeiten zu tun haben und jede Person ihre eigene (konstruierte) Wirklichkeit erlebt.

2. *Das wechselwirksame Geschehen:* Betrachtet man den Wirkungszusammenhang, aus dem heraus Mobbing entsteht, wird deutlich, dass es sich nicht um ein einfaches (monokausales) Ursache-Wirkungs-Prinzip handelt, sondern ein wechselwirksames Geschehen ist. Das bedeutet, dass nicht das Verhalten des einzelnen ausschlaggebend ist, sondern die Wechselwirkung, die durch das Verhalten aller Beteiligten entsteht. Das Verhalten der Beteiligten bedingt sich gegenseitig, daher kann es keine klare Täter-Opfer-Zuschreibung geben und die Schuldfrage gerät in den Hintergrund.

3. *Die Kontextbezogenheit:* Um einen Mobbingkonflikt zu verstehen, ist es wichtig, zum einen den individuellen Kontext des Betroffenen und zum anderen den betrieblichen Gesamtkontext zu betrachten. Zum individuellen Kontext gehören zum Beispiel die allgemeine Lebenssituation und der familiäre Hintergrund, das Vorliegen einer Krankheit oder Behinderung, Erfahrungen und Erlebnisse aus der Kindheit, aber auch Kränkungerlebnisse aus vorherigen Arbeitsverhältnissen. Der betriebliche Kontext beinhaltet beispielsweise die Unternehmenskultur, die konkreten Arbeitszusammenhänge und die wirtschaftliche Situation des Betriebes.

Die Betrachtung der Kontexte gibt in der Regel einen entscheidenden Aufschluss darüber, welche Faktoren in dem Konflikt eine Rolle spielen. Diese Faktoren nicht zu berücksichtigen würde gegebenenfalls bedeuten, die eigentlichen Ursachen außer Acht zu lassen. Dabei gehört aus systemischer Sicht auch die Überlegung dazu, welchen Sinn bzw. welchen Nutzen die Formulierung eines Mobbingvorwurfs sowohl für die Beteiligten als auch für die Organisation (das Unternehmen, der Betrieb etc.) machen könnte.

Fasst man die beschriebenen Grundannahmen zusammen, ergibt sich daraus folgende Definition für systemische Mobbingberatung: *Systemische Mobbingberatung betrachtet die unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen der Konflikteilnehmer und schließt die Wechselwirkungen, die zu einem Konflikt geführt haben, und die verschiedenen Kontexte zu einem sinnstiftenden Bild zusammen, das die Situation in der Regel in einem anderem Licht erscheinen lässt.*

## 4 Die Beratung von Mobbingbetroffenen

Der Anfang jeder Mobbingberatung ist dadurch geprägt, dass der Betroffene ausführlich über seine Situation und das Unrecht, welches ihm angetan wurde, berichtet. Dabei ist das Anliegen des Betroffenen in der Regel, Unterstützung im Kampf gegen den Mobbingtäter zu bekommen. Für den Berater ist es wichtig, dass er dem Betroffenen den Raum gibt, seine Sichtweise darzulegen und seinem Ärger »Luft zu machen«. Gleichzeitig sollte der Berater jedoch



frühzeitig deutlich machen, dass er dem Anliegen des Betroffenen nicht nachkommen kann. Vielmehr kann er ihm anbieten, mit ihm nach alternativen Lösungsmöglichkeiten für sein Problem zu suchen.

Im Vordergrund der ersten Gespräche sollte der Versuch einer ausführlichen Situationsanalyse stehen. Folgende Leitfragen, die weitgehend auf denen im letzten Kapitel beschriebenen systemischen Grundannahmen über Mobbing aufbauen, können dabei dem Berater helfen, den Mobbingkonflikt in seiner Komplexität zu ergründen<sup>3</sup>:

- Welche alternativen Erklärungsmuster könnte es für das geben, was der Betroffene als Mobbing wahrnimmt? Wenn man Kollegen oder Vorgesetzte des Betroffenen fragen würde, was würden diese über den Konflikt sagen?
- Welche Wechselwirkungen sind entstanden? Welche Vorgeschichten gibt es zu dem aktuellen Konflikt? Gab es bereits im Vorwege andere Konflikte?
- Wie ist die persönliche Situation des Betroffenen? Gibt es gesundheitliche Schwierigkeiten und haben diese Einfluss auf die Arbeitsleistung? Hatte der Betroffene schon einmal ähnliche Konflikte? Wie ist die familiäre Situation?
- Wie stellt sich die betriebliche Situation dar? Welche Unternehmenskultur herrscht im Betrieb? Ist der Betrieb von Arbeitsplatzabbau betroffen? Sind Umstrukturierungen erfolgt oder geplant?
- Wie geht es mir als Berater im Kontakt zu dem Betroffenen und wie würde es mir gehen, wenn ich im betrieblichen Kontext als Kollege oder Vorgesetzter mit ihm/ihr zu tun hätte?<sup>4</sup>
- Welchen Nutzen könnte es für den Betroffenen haben, den Mobbingvorwurf zu formulieren? Lenkt der Mobbingvorwurf vielleicht von anderen Schwierigkeiten ab?

Situationsanalyse bedeutet nicht, einzelne Vorkommnisse und Sachverhalte im Detail zu klären. Im Setting der Einzelberatung lassen sich viele Vorkommnisse sowieso nicht klären, da nur die Sichtweise des Betroffenen für den Klärungsprozess zur Verfügung steht. Auch führt eine intensive Beschäftigung mit einzelnen Vorkommnissen nicht zur Problemlösung, da alle anderen As-

---

3 Einige der Leitfragen eignen sich dafür, diese direkt mit dem Betroffenen zu besprechen. Andere sollte der Berater jedoch eher als Hilfestellung für sich ansehen, ohne diese direkt im Gespräch zu formulieren, da der Betroffene diese Fragen missverstehen und gegen sich gerichtet interpretieren könnte. Die Leitfragen sind ferner als Anregung zu verstehen. Die Liste hat dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

4 Verhaltenweisen des Betroffenen in der Beratungssituation wie zum Beispiel Unpünktlichkeit, Ins-Wort-Fallen, Rechthaberei können ein Hinweis dafür sein, dass der Betroffene mit solchen Verhaltensweisen auch im Betrieb auffällt. Diese können zu Reaktionen bei Kollegen und Vorgesetzten führen, welche vom Betroffenen als Mobbing interpretiert werden.

pekte bzw. Wirkungsfaktoren, die zu dem Problem geführt haben, außer Acht gelassen werden.

Am Ende der Situationsanalyse ist für den Berater bestenfalls ein Gesamtbild der Situation entstanden, welches in der Regel anders aussieht als das, was der Betroffene zunächst als Problembild dargestellt hat. Dieses Gesamtbild kann der Berater für die weitere Beratung nutzen. Dabei können folgende Indikatoren für eine erfolgreiche Mobbingberatung als Leitlinie für die weitere Beratung dienen: Die Beratung von Mobbingbetroffenen ist häufig dann erfolgreich, wenn es dem Betroffenen mit Hilfe der Beratung gelingt,

- die Schuldfrage zu entkoppeln,
- aus der Opferrolle herauszukommen,
- eigene Täter-Anteile am Konflikt zu erkennen,
- Gefühle, die in Zusammenhang mit dem Konflikt bestehen, wahrnehmen und verbalisieren zu können und
- Eigenverantwortung zu entwickeln.

Eine der Schwierigkeiten in der Beratung von Mobbingbetroffenen ist, dass die Betroffenen durchaus von Vorfällen berichten können, in denen ihnen nachweislich Unrecht geschehen ist. Jedoch verdrängen sie in der Regel ihre eigenen Anteile am Konflikt, insbesondere eigene unangemessene Verhaltensweisen. Die Herausforderung für den Berater ist, die Vorkommnisse nicht herunterzuspielen und diese als große Belastung für den Betroffenen wahrzunehmen. Dennoch sollte es gelingen, auch »die andere Seite der Medaille« in der Beratung anzusprechen. Ziel ist es, ein Schwarz-Weiß-Denken zu verhindern bzw. aufzulösen.

Der Gewinn an der Entdeckung des eigenen Anteils am Konflikt besteht für den Betroffenen darin, dass sich das Gefühl, der Aggression des anderen aufgeliefert zu sein, verändern und manchmal sogar auflösen kann. Dadurch entstehen Eigenverantwortung und neue Handlungsmöglichkeiten, die einen Opfer-Täter-Dauerkonflikt beenden können (vgl. Wardetzki, 2005, S. 144).

Im Weiteren sollte es in der Beratung darum gehen, dass der Betroffene wahrnimmt, dass er für seine Gefühle und Reaktionen die Verantwortung trägt.<sup>5</sup> Bestenfalls gelingt es ihm dadurch, zu erkennen, dass er einen aktiven

---

5 Schulz von Thun sieht es zur Verbesserung der Kommunikation als hilfreich an, den Selbstoffenbarungsanteil in der Sprache zu erhöhen. So sei es ein Unterschied, ob jemand sagt »Sie haben mich beleidigt!« oder sagt: »Ich fühle mich verletzt!«. In der ersten Äußerung sieht sich der Betroffene als Opfer einer bösen Tat und leugnet seinen eigenen Anteil an dem Gefühl. In der zweiten Äußerung stellt er einfach fest, was ist (vgl. Schulz von Thun, 1981, S. 79). In der Beratung entsteht jedoch häufig der Eindruck, dass es vielen Menschen schwerfällt, über ihr Gefühl zu sprechen. Sie verbinden damit, verletzbar und angreifbar zu sein. Das Gegenteil ist jedoch der Fall.

Beitrag leisten kann, um die Situation zu verändern. Dies kann er aber nur, wenn er aus der Opferrolle herauskommt und die Schuldfrage von dem Konflikt entkoppelt wird. Dies beinhaltet zum einen, dass der Betroffene die Schuld daran, dass es ihm so schlecht geht, nicht jemand anderem zuschreibt, sondern, wie bereits erwähnt, dem eigenen Verantwortungsbereich zuordnet.

Darüber hinaus bedeutet die Entkoppelung der Schuldfrage, sich nicht damit zu beschäftigen, wer welchen Schuldanteil an dem Konflikt trägt. Auch wenn für die Betroffenen die Schuldfrage zunächst als sehr wichtig angesehen wird, wäre es müßig, sich mit ihr in der Beratung zu beschäftigen. In den meisten Fällen ließe sich nicht abschließend klären, wer Schuld hat, da sich das Verhalten der Beteiligten, wie bereits beschrieben, gegenseitig bedingt und einer subjektiven Betrachtungsweise entspringt.

Mit Hilfe der Beratung gelingt es der Buchhalterin Frau X., ihre Angst vor Kränkungen wahrzunehmen. Dabei wird deutlich, dass Frau X. neben der aktuellen Kränkungsituation schon einmal ein kränkendes Erlebnis ähnlicher Art im Betrieb erfahren musste. Vor einigen Jahren hat sie selbst einmal eine Abteilung geleitet. Diese wurde jedoch aufgelöst und sie wurde nicht wieder als Abteilungsleiterin im Unternehmen eingesetzt. Um ihren Schmerz darüber und ihre Angst vor weiteren Kränkungen nicht wahrnehmen zu müssen, fing sie an, andere zu kränken.

Im Laufe der Beratung kommt heraus, dass sie beispielsweise Anweisungen ihrer Vorgesetzten nur befolgt, wenn sie diese für richtig hält. Darüber hinaus verlässt sie oft den Raum, während die Vorgesetzte mit ihr spricht. In der Beratung war es daher wichtig, dass sie erkennt, welches Aggressionspotential in ihrem Verhalten liegt und dass dies ihr Anteil an dem Konflikt ist. Bezogen auf den aktuellen Konflikt bezüglich der Fehlbuchungen lässt sich vermuten, dass es der Vorgesetzten nicht um die vermeintlichen Buchungsfehler bei Frau X. ging.

Vielmehr wusste sie sich scheinbar nicht anders zu helfen, um auf das unangemessene Verhalten von Frau X. zu reagieren. Dabei war die Reaktion der Vorgesetzten, Frau X. in die Poststelle zu versetzen, natürlich auch unangemessen. Da jedoch beide Konfliktparteien es nicht schafften, mit ihrem Gegenüber die Kränkung und die Gefühle, die damit zusammenhängen, zu verbalisieren, verschlimmerte sich der Konflikt zunehmend.

Neben dem Erkennen des eigenen Täteranteils geht es im weiteren Verlauf der Beratung darum, die Ängste und Befürchtungen, die im Zusammenhang mit dem Konflikt stehen, mit Frau X. zu thematisieren. Dabei gelingt es ihr schließlich, zu verbalisieren, dass ihre größte Angst darin besteht, vor der Vorgesetzten klein beigeben zu müssen. Sie möchte unter keinen Umständen schwach wirken und schon gar nicht anfangen zu weinen. Sie verbindet damit einen Kontrollverlust und ein Gefühl des Ausgeliefertseins. Deutlich wird, dass sie diese Gefühle aus der Beziehung zu ihrer Mutter kennt.

Am Ende kann Frau X. mit Hilfe der Personalvertretung des Betriebes erreichen, dass sie auf ihre alte Arbeitsstelle in der Buchhaltung zurückkehren kann. Auch wenn es zu keiner Aussprache zwischen beiden Konfliktparteien kommt, so kann Frau X. erkennen, dass sie einen aktiven Beitrag zur Deeskalation des Konfliktes leisten

kann. Darüber hinaus versteht sie ihr eigenes Verhalten besser, indem sie zum einen den damaligen Verlust der Leitungsfunktion als Kränkung wahrnehmen kann und zum anderen die Übertragung erkennt, die sich von der Beziehung zu ihrer Mutter auf ihre Beziehung zu der Vorgesetzten vollzieht.

Im Fall von Herrn Y. wird im Laufe der Beratung deutlich, dass er sich in die Angelegenheiten des Werkstattleiters und der Geschäftsführung einmischt und diese abwertet. Indem er immer wieder Kritik an deren Arbeitsweise äußert, stellt er sich über sie. Dadurch gerät er im Betrieb in eine Außenseiterposition und wird von den anderen ausgegrenzt. Das Führen des Notizbuches verstärkt diesen Prozess. Exemplarisch wird die Spirale der gegenseitigen Abwertung in dem Kontakt zwischen Herrn Y. und dem Werkstattleiter deutlich.

Im Laufe der Beratung kommt heraus, dass der Werkstattleiter Angst vor Herrn Y. hat und dieser das, was Herr Y. als Anregungen versteht, als Kritik und Abwertung deutet. Deshalb versucht der Werkstattleiter Herrn Y. zu diskreditieren und bei den Kollegen schlecht zu machen. Herr Y. reagiert darauf mit Gegenwehr und macht wiederum den Werkstattleiter bei den Kollegen schlecht. Am Ende fühlt sich Herr Y. durch die Kollegen und Vorgesetzten gemobbt, doch könnte auf der anderen Seite sein Verhalten im Betrieb aber auch als Mobbing gewertet werden.

Wie in dem Fall von Frau X. gelingt es auch hier den Konfliktparteien nicht, ihre Gefühle, die mit der Kränkung zusammenhängen, dem anderen gegenüber zu verbalisieren. Mit Hilfe der Beratung kann Herr Y. wahrnehmen, wie sein Verhalten auf andere wirken könnte. Doch obwohl er dadurch das Verhalten der anderen besser versteht, gelingt es ihm nicht, eigene Ansätze zur Verhaltensänderung im Kontakt zu den Kollegen und Vorgesetzten einzubringen. Vielmehr verharret er in der Opferhaltung und in einseitigen Schuldzuweisungen.

Eine der Herausforderungen in der Beratung von Mobbingbetroffenen ist für den Berater, den »Verführungen« des Betroffenen zu widerstehen. Dieser versucht seine Sichtweise als die richtige und einzig wahre darzustellen. Dabei besteht die Gefahr, dass der Berater sich zu sehr auf die Sichtweise des Betroffenen einlässt und dadurch den Blick für alternative Wirklichkeitskonstruktionen aus den Augen verliert.

Sowohl in der Phase der Situationsanalyse am Anfang eines Beratungsprozesses als auch im weiteren Verlauf kann es hilfreich sein, neben Einzelgesprächen auch Gespräche entweder unter Einbeziehung betrieblicher Vertreter wie beispielsweise dem Betriebs- bzw. Personalrat oder der anderen Konfliktpartei durchzuführen.

Wichtig ist jedoch, dass dies immer in Absprache mit dem Betroffenen passiert. Erfolgt eine Kontaktaufnahme mit dem Betrieb ohne Zustimmung des Betroffenen, könnte sich dieser hintergangen fühlen und den Kontakt zwischen Berater und Klienten erheblich stören. Idealerweise finden daher alle Kontakte im Beisein des Betroffenen statt. Obwohl zunächst eine Klärung durch ein gemeinsames Gespräch von den Beteiligten nicht für möglich ge-

halten wird, kann ein solches Treffen vieles bewirken. Insbesondere Missverständnisse können schnell aufgeklärt werden.

Auch kann es sein, dass die am Konflikt beteiligten Personen erstmals gemeinsam über den Konflikt sprechen. Viele Annahmen, die der eine über den anderen hat, stellen sich gegebenenfalls dann als falsch heraus. Voraussetzung für ein solches klärendes Gespräch ist jedoch, dass die Konfliktparteien dazu bereit sind. In der Literatur wird diesbezüglich häufig beschrieben, dass die vermeintlichen Täter ein klärendes Gespräch ablehnen. Man sieht dies als Indiz für deren Schuldeingeständnis.

Auch wenn es dieses Verhalten in der Praxis sicherlich gibt, so kann der Grund auch ein anderer sein. Wenn sich der vermeintliche Täter auch als Opfer sieht, wird er eine Klärung verhindern, wenn er nicht sicher sein kann, dass der Berater auch seine Seite sieht. Deshalb ist es wichtig, dass der Berater seinerseits auf Schuldzuweisungen verzichtet und versucht, im Erstkontakt mit der anderen Konfliktpartei dessen Vertrauen zu gewinnen. Voraussetzung dafür ist eine Grundhaltung des Beraters, die durch Neutralität und Allparteilichkeit gekennzeichnet ist.

Im Fall der Altenpflegerin Frau Z. findet ein gemeinsames Gespräch im Betrieb statt, an dem neben der Pflegedienstleiterin auch die Geschäftsführung teilnimmt. Die Pflegedienstleiterin legt dar, dass man sich zwar bemühe, Frau Z. im Nachtdienst einzusetzen, dies aber nicht immer gelinge, da andere Mitarbeiter auch im Nachtdienst arbeiten möchten und es darüber hinaus aufgrund von Urlaubszeiten und Krankheitsausfällen manchmal zu Personalengpässen kommt, bei denen dann die verbleibenden Mitarbeiter flexibel eingesetzt werden müssen. Die Pflegedienstleiterin beteuert, auf die Belange jedes Mitarbeiters Rücksicht zu nehmen, sie könne es aber nicht allen Recht machen.

Bezüglich des Gefühls von Frau Z., dass man sie loswerden möchte, äußert sich die Geschäftsführerin bestätigend. Man möchte sie aber nicht loswerden, weil sie vielleicht un bequem sei oder man sie nicht möge, sondern weil man sie aufgrund ihrer Erkrankung eigentlich nicht mehr einsetzen könne, da Frau Z. vor einiger Zeit ein ärztliches Attest vorgelegt hat, in dem der behandelnde Arzt bescheinigte, dass Frau Z. nicht mehr als fünf Kilo heben darf. Würde der Arbeitgeber sich an das Attest halten, dürfte er sie eigentlich gar nicht mehr beschäftigen, da alle pflegerischen Tätigkeiten im Hause mit hebenden Tätigkeiten verbunden sind.

Eine Umsetzung innerhalb des Pflegeheimbetreibers, beispielsweise in die Verwaltung, kann nicht erfolgen, da dort in absehbarer Zeit kein Arbeitsplatz frei wird bzw. kein Bedarf für eine zusätzliche Kraft besteht. Der Arbeitgeber steckt somit in einem Dilemma. Von einer personenbedingten Kündigung hat man bisher abgesehen, da Frau Z. ihrerseits immer wieder den Wunsch geäußert hat, trotz ihrer körperlichen Einschränkungen weiterarbeiten zu wollen.

Am Ende des gemeinsamen Gespräches wird vereinbart, dass Frau Z. nur in Ausnahmefällen im Tagdienst eingesetzt wird. Auf den Wunsch von Frau Z. nach

mehr Personal in der Nachtschicht kann jedoch von Seiten der Geschäftsführung nicht eingegangen werden.

Frau Z. nimmt zunächst weitere Einzelgespräche in der Beratungsstelle wahr. Deutlich wird in den Gesprächen, dass sie auch deshalb die Arbeitsaufgaben in ihrer Schicht nicht schafft, weil sie sich sehr um das seelische Wohlergehen der Heimbewohner kümmert. Dies ist zwar auf der einen Seite lobenswert, aber auf der anderen Seite nicht unbedingt die Aufgabe des Nachtdienstes.

Daneben wird in den Beratungsgesprächen auch deutlich, dass Frau Z. große Angst hat, dass ihr bei der Arbeit ein Fehler unterläuft. Dabei hat sie immer den Fehler des Kollegen vor Augen, der zu gesundheitlichen Schäden bei einem Bewohner geführt hat. Die Folge aus ihrer Angst ist, dass Frau Z. in ihrer Arbeit sehr gewissenhaft ist und Arbeitsvorgänge mehrmals überprüft. Dadurch gerät sie jedoch noch weiter unter Zeitdruck.

Im Verlauf der Beratung kann Frau Z. sich die Angst vor Fehlern eingestehen und wahrnehmen, dass sie Schwierigkeiten hat, sich von dem Leid der alten Menschen abzugrenzen. Die Situation von Frau Z. hat sich am Ende dadurch entspannt, dass der Arbeitgeber mehr Rücksicht auf sie nimmt, aber Frau Z. auch selbst mehr Verantwortung für sich und ihre Situation übernimmt. Zunächst hat sie die Arbeit weiter ausgeführt. Parallel hat sie jedoch eine Erwerbsminderungsrente beantragt und sich zusätzlich auf einen anderen Arbeitsplatz beworben, der ihre gesundheitlichen Einschränkungen berücksichtigt.

## 5 Fazit

Wie in den Fallbeispielen beschrieben, entstehen Mobbingkonflikte aus komplexen und wechselwirksamen Zusammenhängen heraus. In der Regel ist ein Kränkungerlebnis Anlass dazu, dass sich jemand gemobbt fühlt. Das konkrete Kränkungerlebnis ist aber nur ein Bestandteil des Mobbingkonfliktes. Andere Faktoren, die sowohl in der Geschichte der Konflikteilnehmer miteinander als auch im persönlichen und betrieblichen Kontext liegen, spielen eine entscheidende Rolle. Diese Faktoren zu ergründen, ist eine Aufgabe professioneller Mobbingberatung.

Dabei erscheinen systemisch ausgebildete Berater und Therapeuten prädestiniert dafür zu sein, sich mit Mobbingkonflikten zu beschäftigen. Ihnen kann es gelingen, die komplexen Zusammenhänge und die unterschiedlichen Wirkungsfaktoren wahrzunehmen und in einen lösungs- und ressourcenorientierten Prozess einzubringen. Die Herausforderungen an den systemischen Berater sind vielfältig: Zum einen bestehen diese darin, einen tragfähigen empathischen Kontakt zu dem Betroffenen aufzubauen. Gleichzeitig sollte es gelingen, die komplexen Wirkungszusammenhänge wahrzunehmen und den Betroffenen für die eigenen Anteile am Konflikt zu sensibilisieren. Dabei gilt es, die eigene Haltung als Berater immer wieder zu hinterfragen. Ferner be-

nötigt dieser eine wertschätzende Haltung gegenüber den Konfliktparteien, aber auch Mut, um Zusammenhänge offen anzusprechen zu können.

Systemische Mobbingberatung bricht mit der Vorstellung, in einem Mobbingkonflikt gebe es ein klares Opfer und einen definierbaren Täter, ohne jedoch zu behaupten, dass Mobbingbetroffene selbst schuld an der Situation bzw. persönlichkeitsbedingte Merkmale die Ursache für Mobbing seien. Darüber hinaus verschließt eine systemische Betrachtungsweise von Mobbingkonflikten nicht den Blick dafür, dass natürlich betriebliche Organisationsdefizite, gestiegene Leistungsanforderungen und die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust Einfluss auf das betriebliche Zusammenleben haben und zu einer Zunahme von Konflikten führen.

Um diese zu minimieren, kann es daher hilfreich sein, eine Unternehmenskultur anzustreben, die klare Organisationsstrukturen, einen transparenten Informationsfluss, soziale Unterstützung sowie Anerkennung und Wertschätzung beinhaltet. Dabei sollte jedoch nicht das Ziel sein, eine betriebliche Atmosphäre schaffen zu wollen, in der es keine Konflikte mehr gibt. Zum einen wäre dies ein utopisches und wahrscheinlich unerreichbares Ziel, zum anderen würde es verleugnen, dass Konflikte zum menschlichen Dasein dazugehören und ihren Sinn und ihren Nutzen für das Zusammenleben haben. Vielmehr sollten Konflikte daher als Chance betrachtet werden, Beziehungen und Strukturen zu erneuern bzw. weiterzuentwickeln. Systemische Beratung kann dazu einen entscheidenden Beitrag leisten.

## Literatur

- Leymann, H. (1993). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek: Rowohlt.
- Leymann, H. (Hrsg.) (1995). Der neue Mobbingbericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek: Rowohlt.
- Montada, L. (2003). Mediation in Personalkonflikten. In G. Arentewicz, A. Fleissner (Hrsg.), Arbeitsplatzkonflikte. Mobbing als Psychoterror am Arbeitsplatz. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Meschkat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G. (2002). Der Mobbing Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund u. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden 1. Reinbek: Rowohlt.
- Wardetzki, B. (2005). Kränkung am Arbeitsplatz. Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing. München: Kösel.

**Korrespondenzadresse:** Andre Kleuter, Akazienstieg 44d, 22926 Ahrensburg;  
E-Mail: andre.kleuter@gmx.de