



perspektiefe

Thema: KONFLIKTE UND MOBBING IN DER ARBEITSWELT

Ausgabe 14 April 2007

Noch Konflikt – oder schon Mobbing?

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis

>>>> „Mein Betriebsrat und der Personalchef schicken mich. Ich soll von Ihnen überprüfen lassen, ob es Mobbing ist, wie mit mir umgegangen wird“, so die Mitarbeiterin eines Großunternehmens, als sie telefonisch einen Beratungstermin mit mir vereinbarte. Die junge Frau erschien mit einem kleinen Ordner, in dem die Auseinandersetzung mit ihrem Vorgesetzten genau dokumentiert war. Im Rahmen einer Restrukturierungsmaßnahme war sie vor einiger Zeit vom Mutterunternehmen an eine neu gegründete Tochterfirma verliehen worden. Ein starker Erfolgsdruck und drohender Personalabbau bestimmten das Betriebsklima. Nach einem Personalwechsel in der Abteilungsleitung kam es bald zu Spannungen mit ihrem neuen Chef. Sie wurde vor allem wegen ihres Umgangs mit Kollegen und ihres dominanten Verhaltens kritisiert. Aufgrund der Veränderung ihrer Aufgabenbeschreibung befürchtete sie eine Abgruppierung. Erkrankungen und Mitarbeitergespräche folgten in immer kürzeren Abständen. In persönlichen Protokollen hielt sie die Gespräche fest, ihre Forderung nach Bestätigung der Inhalte durch die Vorgesetzten wurde aber ignoriert oder abgelehnt.

Nach der letzten längeren Krankheitsphase wurde ein Krankenrückgespräch anberaumt. Schon die Bitte der Mitarbeiterin, einen Betriebsrat hinzuzuziehen, stieß dem Vorgesetzten sauer auf. In Anwesenheit des Betriebsrats schilderte die Mitarbeiterin nochmals alle Vorfälle der Vergangenheit, bei denen sie sich unfair behandelt fühlte. In dem Formular, das zum Abschluss des Krankenrückgesprächs ausgefüllt wurde, kreuzte sie bei



der Frage „Liegen nach Meinung des Arbeitnehmers betriebliche Gründe für die Erkrankung vor?“ ja an und bestand darauf, dass als Grund „Mobbing“ eingetragen wurde.

Was war die Folge? Der Personalchef wurde informiert und bestellte die Mitarbeiterin ein. Aus Fürsorgepflicht gegenüber allen Beteiligten müsse er diesem schwerwiegenden Vorwurf nachgehen.

Lesen Sie weiter auf Seite 2 >>>

Liebe Leserin, lieber Leser,

vom 09. April bis 06. Mai 2007 zeigt das Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung zusammen mit anderen Trägern und mit der Unterstützung vieler Kooperationspartner die Wanderausstellung „Wenn keiner grüßt und alle schweigen – Konflikte und Mobbing in der Arbeitswelt“ in Frankfurt im Haus am Dom. 25 Begleitveranstaltungen werden das Thema auffächern und für die Problematik sensibilisieren. Informationen zum Programm finden Sie unter www.zgv.info.

In dieser Perspektiefe finden Sie Beiträge zu den Stichworten „Konflikte“ und „Mobbing“. Unser Interesse beim Aufgreifen dieses Themas ist es, zu einer konstruktiven Bearbeitung und zur fairen Auseinandersetzung bei Interessenskonflikten beizutragen. Der Bedarf dafür ist unübersehbar, sowohl im Blick auf die Belastungen für die betroffenen Menschen als auch hinsichtlich unserer eigenen Mitverantwortung für die Gestaltung von Arbeitsplätzen innerhalb der Kirche. Wir hoffen, dass die Ausstellung und die Impulse dieser Perspektiefe Ihr Interesse finden.

Gundel Neveling, Leiterin des Zentrums Gesellschaftliche Verantwortung

Inhalt

- 2 „Wenn der Kollege zum Feind wird“ – Ursachen und Hilfen von Dipl.-Psych. Werner Gross, Psychologisches Forum Offenbach
- 3 Beratungsstellen
- 4 „Seid eines Sinnes untereinander“ – Kirche und Konflikt von Dr. Gunter Volz, Pfarrer für gesellschaftliche Verantwortung in den Ev. Dekanaten Mitte – Ost und Süd in Frankfurt



Wenn der Kollege zum Feind wird

Ursachen und Hilfen

>>> Jenseits aller schöngeredeten „Corporate Identity“-Sprüche sieht die Realität in vielen Unternehmen gerade in Zeiten von „Change oder Lean Management“ oft ganz anders aus. Je schlechter das Betriebsklima, je höher der Arbeitsdruck, je desorientierter und verwirrter die Mitarbeitenden, umso mehr entwickelt sich das, was man neudeutsch „Mobbing“ nennt, Psychoterror am Arbeitsplatz. Was sind die Ursachen? Welche Hilfen gibt es bei Mobbingprozessen?

Ursachen

Personale Faktoren

Eine bestimmte „Mobbingpersönlichkeit“ konnte in den einschlägigen Untersuchungen bisher nicht gefunden werden. Allerdings



Dipl.-Psych.
Werner Gross, Psychologisches Forum
Offenbach (PFO)

konnten bestimmte Merkmale identifiziert werden, die Mitarbeitende zu potentiellen Opfern machen. Dies sind oft andersartige, in irgendeiner Weise auffällige oder neue Mitarbeitende. Zum Beispiel waren in einer Untersuchung von Leymann 22 % der Behinderten einer gemeinnützigen Organisation Mobbing ausgesetzt – dagegen nur 4 % der Nichtbehinderten. In einer anderen Studie waren männliche Erzieher in Kindertagesstätten (in denen gewöhnlich Frauen überrepräsentiert sind) doppelt so häufig Mobbingopfer wie ihre weiblichen Kollegen.

Faktoren im Unternehmen

Dort, wo der Druck im Unternehmen besonders hoch ist, sucht er sich u. U. die schwächste Stelle, das Mobbingopfer. Hinzu kommen häufig ein schlechtes Kommunikationssystem mit wenig Offenheit und Transparenz, die Unfähigkeit oder Unlust der Mitarbeitenden zur Konfliktbearbeitung und eine mangelnde Streitkultur. Besonders gut gedeihen Konflikte dann, wenn all das mit unfähigen Führungskräften zusammenkommt, die beispielsweise inkonsequent im Umgang mit Mitarbeitenden sind, eine selektive Informations-

und „Nasenpolitik“ betreiben oder das Mobbing im schlimmsten Fall sogar selbst inszenieren („Bossing“). Wenn diese Faktoren zusammenkommen, wird der Betrieb zum Treibhaus für Intrigen. Mobbing bleibt nicht auf Einzelfälle beschränkt.

Gesellschaftliche Faktoren

Untersuchungen zeigen, dass Mobbing in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit zunimmt (Zapf, 1999), da es dann schwerer möglich ist, sich dem Mobbing durch Kündigung zu entziehen. Stattdessen ist man bestrebt, die Angriffe der Kollegen auszuhalten, um den Arbeitsplatz nicht zu verlieren. Aber auch qualitative Veränderungen der Arbeit wie neue Technologien oder Neu- und Umstrukturierungen verunsichern viele Menschen. Eingespielte Verhaltensregeln greifen nicht mehr, Konflikte verschärfen sich, Druck und Stress nehmen zu.

Prävention und Intervention

Bei Mobbing handelt es sich selten um die Konsequenz seelischer Probleme eines Einzelnen oder persönlicher Konflikte zwischen zwei Mitarbeitenden. Mobbinghandlungen entstehen in einem komplexen betrieblichen Systemzusammenhang. Sie sind oft das Symptom unzureichend organisierter, kommunizierter und überhasteter betrieblicher Wandlungsprozesse. Hieraus ergeben sich zwei wichtige Strategien für die Bekämpfung von Mobbing:

1. Präventive Strategien: Vorbeugen ist besser als Heilen

Damit aus (ungelösten) Konflikten keine Mobbinghandlungen werden, gilt es, Hinweise auf ein Betriebsklima, das Mobbing begünstigt, zu erkennen.

Hierzu gehören z. B. eine hohe Fluktuation und ein hoher Krankenstand, die Häufung von Beschwerden und Arbeitsgerichtsprozessen, von verbalen Entgleisungen und lautstarken Auseinandersetzungen.

Führungskräfte sollten hierfür sensibilisiert werden, etwa in Form von Führungskräftebildungen zu Mobbing und zu Konfliktlösekompetenzen. Gute Informationen und Arbeitsmate-

„Nicht jeder ungelöste Konflikt mündet in Mobbing. Aber am Anfang von Mobbing steht fast immer ein ungelöster Konflikt.“

Zitat aus der Ausstellung
„Wenn keiner grüßt und alle schweigen“

„Konflikt ist eine Situation, in der sich zwei (scheinbar) unvereinbare Handlungsziele gegenüberstehen und die Verwirklichung zumindest von einem Ziel beeinträchtigt ist.“

Definition nach Leymann (1995, S. 18)

>>> Fortsetzung „Noch Konflikt – oder schon Mobbing?“ von Seite 1

Als Externer sollte ich entscheiden, ob der Mobbing-Tatbestand erfüllt ist.

In der Tat gab es begründete Hinweise in diese Richtung. Doch lässt sich ein offenkundiger, über längere Zeit eskalierter Konflikt über eine solche Beurteilung klären? Ein ja oder ein nein hätte für die eine oder andere Seite fatale Konsequenzen gehabt. Im konkreten Fall habe ich der Betroffenen angeboten, mit allen Beteiligten im Betrieb das Gespräch zu suchen. Ob eine befriedigende Lösung möglich ist, wird sich zeigen. So schwer die kommunikativen Störungen und Verletzungen der Vergangenheit auch wiegen, gefragt sind bei der Klärung von Konflikten tragfähige Vereinbarungen für die Zukunft, sofern dies

noch möglich ist. Dabei ist meine Erfahrung, dass es ratsam ist, sehr behutsam mit dem Mobbingvorwurf umzugehen, kann er doch zu einer nochmaligen Verschärfung und Verhärtung führen. In der Mobbing- und Konfliktberatung wird es neben der konkreten Hilfe für die Betroffenen deshalb immer wichtiger, dass Prävention stärker in den Vordergrund gestellt wird. Es gibt vielfältige betriebliche Beispiele und Vorschläge zum konstruktiven Umgang mit Konflikten. Ob es nun Betriebsvereinbarungen oder Konfliktlotsen sind, wichtig ist eine frühzeitige Intervention und Unterstützung in einem Prozess, bei dem sonst alle nur verlieren können.

□ Klaus Spohn-Logé,
Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt, Mannheim

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellung/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

Definition nach Glasl (1994, S.14)



rialien dazu gibt es bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

In der Praxis bewährt haben sich auch Betriebsvereinbarungen zu Mobbing, die einen Verhaltenskodex für die Mitarbeiter enthalten, sowie Maßnahmen, die im Falle von Verstößen gegen den Verhaltenskodex ergriffen werden.

2. Interventionen

„Armes Opfer“ und „böser Täter“? – Rollenklärung

Was bedeutet es, Mobbingbeteiligten die Opfer- oder Täterrolle zuzuschreiben?

In der Opferrolle ist der Betroffene machtlos und den Handlungen des „Täters“ ausgeliefert. Als Opfer ist man unschuldig. Der damit gegebene ethisch-moralische Gewinn prägt die Grundeinstellung vieler Betroffener. Eigene Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten werden verneint.

Dem Täter hingegen werden uneingeschränkte Handlungsmöglichkeiten zugestanden. Er wird als „böser“ Mensch, als schuld an der Situation dargestellt und ist meist der ethische Verlierer. Für andere wiederum ist er der Stärkere – der, der sich in einem platt sozialdarwinistischen Sinne behauptet hat.

Die Opferperspektive hat auch eine psychische Entlastungsfunktion. Wo einzig und allein „die anderen“ schuld an der eigenen Misere sind, kann die Energie für den Kampf um die Veränderung der eigenen Situation eingespart werden. Notwendig ist also, dass auch Mobbing-„Opfern“ ihre Verantwortung an der Situation deutlich gemacht wird. Sinnvoll ist eine Analyse, durch welche Handlungen sie selbst zu dem Fortbestehen der Mobbing-situation beitragen, und die Entwicklung von Handlungsalternativen.

Unternehmensentwicklung

Auch in den Unternehmen selbst müssen oft Veränderungen stattfinden, da Mobbing häufig das Resultat von gestörten Kommunikationsstrukturen und ungelösten Konflikten ist. Hierzu gehören z. B. die erhöhte Wachsamkeit von Führungskräften sowie Machteingriffe durch Vorgesetzte, Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, ein Kontakttelefon, bessere Einbindung ins soziale Netz, gemeinsame Aktivitäten, Gespräche, Hilfe von neutralen Mitarbeitern und Versetzungen. Auch externe Konfliktmoderatoren, Supervisoren und Coaches können ein Mittel der Wahl sein. □ Dipl.-Psych. Werner Gross

Beratungsstellen

Mobbinghotline Frankfurt am Main	Dienstag und Donnerstag, 17.00–19.00 Uhr, Telefon 0175 7443053 oder 0175 7447425
Gesprächskreis für Mobbingbetroffene	Haus der Volksarbeit, Eschenheimer Anlage 21, 60318 Frankfurt am Main, Kontakt: Werner Schön, Telefon 0641 47753
Förderverein Hilfe bei Mobbing e. V., Mainz	Montag 12.00–14.00 Uhr, Donnerstag 9.00–11.00 Uhr, Freitag 18.00–20.00 Uhr, Telefon 06131 7209069
Mobbingselbsthilfe Darmstadt	Stiftstraße 35, 64287 Darmstadt, offene Gruppe jeden ersten und dritten Mittwoch von 19.30–21.30 Uhr; Telefon 0173 6464064 (Montag 17.00–19.00 Uhr)
Konfliktbeauftragte der Ev. Kirche in Hessen und Nassau	Die zuständigen Ansprechpartner und -partnerinnen sind beim Zentrum Organisationsentwicklung und Supervision unter Telefon 06031 162970 zu erfragen.

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Zahlen und Hintergründe:
Mobbingreport 2002, Sozialforschungsstelle Dortmund, www.sfs-mobbing-report.de

„Seid eines Sinnes untereinander!“

Kirche und Konflikt

>>> Wo Menschen mit Menschen zu tun haben, gehören Konflikte zum Alltag. Doch diese Binsenweisheit ist in der Kirche nicht unumstritten. Denn das christliche Liebesgebot hat nicht nur positiv auf unser Zusammenleben gewirkt, sondern auch zu einem problematischen Verhältnis zum Thema Konflikt in der Kirche beigetragen.

Durch Nächstenliebe suchte sich das Christentum intern von der nicht-christlichen Umwelt zu unterscheiden. Wo Liebe und Mitmenschlichkeit herrschen sollten, dort wurden Streit und Konflikt als Bedrohung des gemeindlichen Friedens empfunden, bisweilen sogar als sündig. Zorn, Ärger und Aggression blieben allein Gott vorbehalten. Allenfalls gegenüber Gegnern des Glaubens waren sie als menschliche Emotionen erlaubt. Die konfliktlose bzw. konfliktarme Familie wurde infolgedessen für die christliche Gemeinschaft kulturprägend.

Harmonie in der Kirche?

Auch wenn sich Pfarrerinnen und Pfarrer der jüngeren Generation heute nicht mehr als Bruder und Schwester anreden, so ist das dahinter stehende Leitbild nicht ganz verschwunden. Die von Außenstehenden manchmal als gezwungen empfundene Freundlichkeit in kirchlichen Kreisen zeigt, dass Kirche noch immer als mehr oder weniger geschlossenes Harmoniemilieu wahrgenommen wird. Auch wenn dies nicht stimmt, hat sich das Konflikttabu gehalten, das mit dem Klischee der lammmfromm-friedlichen Gemeinde verbunden ist. Noch immer belastet es das Miteinander, weil es das offene Ansprechen und Austragen von Konflikten behindert.

Das ist erstaunlich. Denn die Bibel steckt voller Konflikte, vom ersten bis zum letzten Buch. Mit Kain und Abel fängt es an. Auch Jesus zählt dazu. Mit den Händlern und Wechslern legt er sich im Tempel an. Sein Eintreten für Menschen am Rand der Gesellschaft bringt ihn immer wieder in Konflikt mit den religiösen und politischen Autoritäten seiner Zeit. Am Ende wird er selbst zum Opfer und am Kreuz hingerichtet. Das Kreuz als das Zentralsymbol ist Ausdruck der unlöslichen Verbindung des Christentums mit blutigen wie unblutigen Konflikten. Christenverfolgung, Häretiker- und Ketzerkonflikte, die Kreuzzüge, die Reformation und Glaubenskriege sind dafür nur einige Beispiele. ChristInnen zählen dabei nicht nur zu den Opfern, sondern auch zu den Tätern. Nicht selten stehen sich ChristInnen in Konflikten als Gegner gegenüber.

Nächstenliebe als Chance produktiver Konfliktlösung

Es gibt aber auch eine Linie im Christentum, die auf die produktive Lösung von Konflikten abzielt: Im Konflikt um die Steinigung einer Ehebrecherin entschärft Jesus den Konflikt und rettet das Leben der Frau. „Selig sind die Friedfertigen (die Friedensstifter), denn sie werden Gottes Kinder heißen.“ So steht es in der Bergpredigt. Dieser Impuls war christlichen Kirchen immer wieder treibendes Motiv für ihre Friedensarbeit. Dazu zählt z. B. der Einsatz für die Versöhnung zwischen Christen und Juden nach dem Zweiten Weltkrieg genauso wie das kirchliche Engagement für die Entstehung der Wahrheits- und Versöhnungskommission in Südafrika zur Aufarbeitung der Verbrechen der Apartheid. Mediatorische Ansätze zur Konfliktschlichtung durch eine unabhängige Drittpartei, wie sie bei den Mennoniten und Quäkern entwickelt wurden, sind praktische Anwendung von Jesu Plädoyer für Gewaltverzicht, ohne damit Konflikte unter den Tisch zu kehren. Weil Jesus zum Opfer wurde, deshalb ist jedes weitere Opfer überflüssig. Christlicher Glaube versteht sich daher immer als radikale Opferkritik. Der Kreislauf von Gewalt und Gegengewalt kann aufgehalten werden, weil jedes Opfer ein Opfer zu viel ist.

Das Nächstenliebegebot befördert und behindert also zugleich den Umgang mit Konflikten in der Kirche. Angesichts ihrer oft beklagten Verdrängung kommt es deshalb darauf an, Konflikte erst einmal wahrzunehmen und zuzulassen: nicht als etwas Bedrohliches, sondern als Ausdruck der Lebendigkeit menschlicher Gemeinschaft. Entscheidend ist jedoch, wie man mit ihnen umgeht. Lässt man Konflikte laufen, besteht die Gefahr der Eskalation. Werden Konflikte hingegen frühzeitig erkannt und bearbeitet, kann ihre zerstörerische Dynamik verhindert werden. Hierbei spielt der Auftrag zu Frieden und Versöhnung eine wichtige Rolle.

Aus diesem Grund engagieren sich beide Kirchen neben den Gewerkschaften als Träger der Mobbinghotline Frankfurt-Rhein-Main (www.mobbing-frankfurt.de). Es handelt sich dabei um eine niederschwellige Form der Beratung und Begleitung für Mobbing-betroffene. Damit zeigt Kirche, dass sie am Arbeitsplatz auf Fairness setzt und Konflikte ernst nimmt. Weil ihr nicht gleichgültig ist, unter welchen Bedingungen Menschen heute arbeiten, trägt sie Sorge für eine gute Lösung ihrer Konflikte. Denn: Jedes Opfer ist eines zu viel.



Dr. Gunter Volz, Pfarrer für gesellschaftliche Verantwortung in Frankfurt und Mediator BM

□ Dr. Gunter Volz



Ausstellung

Wenn keiner grüßt und alle schweigen – Konflikte und Mobbing in der Arbeitswelt
Ausstellung und Veranstaltungen zur Konfliktkultur

19. April – 6. Mai 2007
Haus am Dom, Zollamtssaal
Domplatz 3, Frankfurt am Main
Die Öffnungszeiten:
Mo–Sa: 12.00–18.00 Uhr
Do: 12.00–20.00 Uhr
So./Feiertage: 11.00–15.00 Uhr

www.wenn-keiner-gruesst.de

Impressum

Verantwortlich:
Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung der EKHN,
Margit Befurt, Albert-Schweitzer-Str. 114-115, 55128 Mainz

Redaktion:
Margit Befurt, Dr. Brigitte Bertelmann, Dr. Olaf Lewerenz
Telefon: 06141 2874442, Fax: 06141 2874411,
E-Mail: m.befurt@zgv.info

Bilder: Petra Kaster (Seite 1 und 3), privat (2, 4)

Layout: giebeler/design
Druck: Lautertal-Druck
Auflage: 7.000



EVANGELISCHE KIRCHE
IN HESSEN UND NASSAU