

„Mobbing ist ein institutioneller Konflikt“

Der Pädagoge und Mediator Holger Specht erläutert Ursachen und Dynamiken von Mobbing und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf

Das Gespräch führte Barbara Wick.



FOTO: Hoffotografen Berlin

Menschen, die gemobbt werden, schreiben sich selbst die Schuld dafür zu und erleben es als persönliches Versagen. Dabei ist Mobbing immer im Kontext des größeren Systems zu sehen, in dem es stattfindet. „Mobbing kommt vor allem in Zwangssystemen vor“, erläutert Holger Specht. Das ist auch bei Präventions- und Interventionsansätzen zu berücksichtigen.

Kranich: Wie definieren Sie Mobbing?

Specht: Mobbing bezeichnet skandalisierende, demoralisierende und diffamierende Handlungen gegenüber einer Person oder einigen wenigen Personen, die von vielen ausgehen. Diese Handlungen dauern dann über einen längeren Zeitraum an: Es beginnt zunächst allmählich, und wenn der vom Mobbing Betroffene dann nicht mehr oder nur mehr wenig reagiert, wird weiter nachgelegt.

Kranich: Ich höre immer wieder Diskussionen darüber, ob Mobbing als Konflikt zu klassifizieren ist oder nicht. Wie sehen Sie das? Welche Dynamiken spielen sich bei Mobbing ab?

Specht: Ich würde sagen, es ist ein Konflikt - vielleicht aber nicht unbedingt zwischen den handelnden Personen, sondern eher ein institutioneller Konflikt, ein Konflikt aufgrund der Strukturen eines Systems. Dieser wirkt sich dann in Form von Mobbing aus, beziehungsweise wird er in Form von Mobbing ausgelebt. Es ist auf jeden Fall ein Konflikt, der auch Bearbeitung braucht. Die Personen nehmen die Rollen des Opfers, des Verfolgers und des Retters ein, wie man sie vom Dramadriek kennt (Sollte man das noch ein wenig ausführen? Könnte für manche schwer verständlich sein?). Diese Fixierung macht sie handlungsunfähig und löst Ohnmachtsgefühle aus. Deswegen kommen die Beteilig-

ten auch nicht alleine aus dieser Dynamik heraus., sondern brauchen Unterstützung.

Kranich: Würden Sie Mobbing auf den Eskalationsstufen vier, fünf und sechs nach Friedrich Glasl verorten?

Specht: Auf Stufe vier oder fünf auf jeden Fall. Bei Stufe vier geht es ja um Images und Koalitionen. Es geht also um Stereotypen und Klischees, die sich der/die Mobbende über den Menschen zusammendichtet, der diffamiert wird. Dasselbe gilt umgekehrt genauso, d.h. auch der Mensch, der gemobbt wird, hat Klischees über diejenigen im Kopf, die mobben. Auch Stufe 5 halte ich für wahrscheinlich. Da geht es dann darum, den Menschen öffentlich zu diskre-

ditieren. Glasl spricht hier vom Gesichtsverlust. Allerdings kann der Gemobbte nicht in die gleiche Richtung zurückschlagen, weshalb ich denke, dass der Konflikt oftmals nicht weiter auf Stufe 6 eskaliert. Natürlich kommt es auch bei Mobbing zu Drohungen, aber ich sehe darin keine Drohstrategien im Sinne von Glasl. Bei denen wird ein Ultimatum, eine Forderung gestellt, die erfüllt werden soll. Das müsste man sich im Einzelfall genauer ansehen.

Kranich: Einerseits wird der Begriff Mobbing inflationär gebraucht, andererseits sprechen Betroffene kaum über ihre Erfahrungen. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Specht: Man sagt schnell, dass man gemobbt wird, wenn man Konflikte in der Schule oder am Arbeitsplatz beschreibt. Aber diejenigen, die wirklich von Mobbing betroffen sind, sprechen kaum darüber. Das liegt daran, dass Mobbing ja über einen längeren Zeitraum geht und das für die Betroffenen auch bedeutet, dass sie sich über einen längeren Zeitraum nicht zur Wehr setzen konnten. Das ist für Menschen, die so etwas erlebt haben, eine wahrhaft traumatisierende Erfahrung. Und jeder, der traumatisiert ist, hat eine große Schwellenangst, das nach außen zu tragen, zu benennen und zu erzählen. Vor allem, weil diese Menschen glauben, es sei ihr eigenes Versagen.

Kranich: Sie sind auch Referent in unserem Lehrgang "Umgang mit Mobbing". Welche Methoden sind besonders geeignet, um bei Mobbing zu intervenieren?

Specht: Nun, idealerweise sollte man sehr früh intervenieren, wenn es zu diffamierenden und schikanösen Handlungen kommt. Wenn Führungskräfte so etwas merken, muss es sofort unterbunden werden, denn das darf man so nicht weiterlaufen lassen. Das ist im Grunde Mobbingprävention. Dabei geht es um Fürsorge allen MitarbeiterInnen gegenüber: Einerseits muss die Führungskraft diejenigen schützen, die in so einer Dynamik zu MobberInnen werden, und andererseits diejenigen, die von Mobbing betroffen werden. Die MitarbeiterInnen schützt man am besten durch frühe oder rechtzeitige Intervention. Wenn Mobbing allerdings schon über einen längeren Zeitraum geht, eignen sich mehrere Methoden, um zu intervenieren. No Blame Approach, Shared Responsibility Approach und die Konflikt-Perspektiven-Analyse sind aus

unserer Sicht drei der besten Methoden. Bei diesen Ansätzen geht es darum, niemanden zu blamieren, niemanden zu diffamieren und somit die Skandalisierung von Mobbing herauszunehmen. Es geht darum, die Empathie wiederherzustellen, die bei den Eskalationsstufen vier und fünf ja verloren gegangen ist, und auf Grundlage dieser Empathie dann die Ressourcen der Menschen wieder zu aktivieren, um einen guten Umgang miteinander zu pflegen. Das eint die Methoden No Blame Approach, Konflikt-Perspektiven-Analyse und Shared Responsibility Approach. Das ist im Grunde der Wertekonsens in diesen drei Methoden.

Kranich: Gibt es Unterschiede zwischen Mobbing an Schulen und Mobbing in Betrieben bzw. worauf muss man bei Mobbing in Betrieben achten?

Specht: Erstmal sehe ich keinen besonderen Unterschied, denn die Dynamik ist vergleichbar. Erwachsene machen es vielleicht ein bisschen infamer als SchülerInnen und der Aspekt der körperlichen Gewalt spielt eine geringere Rolle als bei Kindern und Jugendlichen. Abgesehen von diesen geringen Unterschieden ist die Wirkung von Mobbing aber in beiden Kontexten identisch. Deswegen ist auch die Bearbeitung sehr ähnlich.

Einen Unterschied sehe ich darin, dass "Mobbing" im betrieblichen Kontext ein Rechtsbegriff ist, d.h. dass Führungskräfte etwas dagegen tun müssen, um ihre Fürsorgepflicht nicht zu verletzen. Kommen sie dem nicht nach, kann der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin verklagt werden. Ich finde es sehr gut, dass es dieses Recht in Österreich und Deutschland gibt, denn dadurch werden die Führungskräfte dazu angehalten, wirklich etwas zu tun. Gleichzeitig führt das aber auch zum Teil dazu, dass der Begriff "Mobbing" inflationär gebraucht wird.

Kranich: Wie kann man Mobbing an Schulen und in Betrieben vorbeugen?

Specht: Nun ja, Mobbing kommt vor allem in Systemen vor, die als Zwangssysteme erlebt werden - also dort, wo man hin muss, um etwas zu machen, in dem man keine große Erfüllung findet. Es kommt in Systemen vor, in denen die Machtdistanz sehr stark ausgeprägt ist und als Zwang und Unterdrückung erlebt wird. Es gibt zwar Kulturen, in denen Machtdistanz positiv besetzt ist und als hilfreich empfunden wird, aber in Europa wird das als negativ erlebt. Hier sollte trotz bestimmter Hierarchien möglichst auf

Augenhöhe gearbeitet werden. Sowohl in Schulen als auch in Betrieben, die als sehr autoritär und willkürlich empfunden werden, kommt Mobbing häufig vor. Über den Umweg des Mobbings bahnt sich diese Energie ihren Weg. Mobbing kann daher auch als Versuch verstanden werden, sich in so einem als unterdrückend empfundenen System zu entlasten.

Das heißt für die Praxis: Weg vom Autoritären hin zu einer Autorität, die fürsorglich und wenig willkürlich ist. Das heißt auch, dass wir Partizipation brauchen: Die Menschen sollten inkludiert werden, sodass sie in den Beteiligungsprozessen zeigen können, was sie eigentlich noch so drauf haben. Das stärkt nicht nur die Einzelperson, sondern die gesamte Gruppe und das System.

Kranich: Vielen Dank für das Gespräch.

Holger Specht ist Pädagoge, Mediator und Fachkraft für strukturelle Prävention sexueller Gewalt.

„UMGANG MIT MOBBING“

JETZT ANMELDEN!

Im **Herbst 2017** findet erneut unser Lehrgang „Umgang mit Mobbing“ mit **Holger Specht** statt.

Zielgruppe: Personen aus dem schulischen/pädagogischen und betrieblichen Kontext, die beruflich oder ehrenamtlich mit Gruppen arbeiten und mit hoch eskalierten Konflikten konfrontiert sind.

Ziele: Der Lehrgang vermittelt in zwei Modulen Wissen und Kompetenzen im Umgang mit Mobbing und bietet den Teilnehmenden Raum, ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und Beispiele aus ihrem beruflichen Alltag einzubringen.

Zeitlicher Rahmen:

Modul 1 - „Begriffsklärung - Was steckt dahinter?“: 12.10.2017 ab 13:30 bis 14.10.2017, 18:00.

Modul 2 - „Möglichkeiten und Grenzen der Intervention“: 15.11.2017 ab 13:30 bis 16.11.2017, 18:00.

Ort: Seminarzentrum Schloss Goldegg

Anmeldung & Fragen: Kristina Langeder, Tel.: 0662 873931, E-Mail: [langeder\[at\]friedensbuero.at](mailto:langeder[at]friedensbuero.at)