

Mobbing oder Akzeptanz, was läuft in Organisationen?

ein keynote-speech von Hans-Georg Hauser OPTSTA
zum 26. EATA Kongreß in Wien

Nachträglich gefunden und eingefügt:

Am Tag, an dem ich meinen speech hielt, gab es in der Zeitung „Die Presse“ einen großen Artikel zum Thema „Mobbing – viele Opfer keine Täter“. Darin wird von einer Untersuchung bei 446 österreichischen, schweizer und deutschen Führungskräften berichtet, die im Auftrag des Hernsteininstituts, der Presse und der FAZ von OGM durchgeführt wurde. Das Ergebnis in Zahlen:

Auf die Frage: „Sind Ihnen in Ihrem Unternehmen Fälle von Mobbing bekannt?“ antworteten 41 % der österreichischen, 45 % der deutschen und 52 % der schweizer Befragten mit Ja. Das zeigt, wie aktuell das Thema ist.

Wieso habe ich dieses Thema gewählt?

Dafür gab es im wesentlichen drei Gründe

1. in letzter Zeit tauchen in meiner Beraterpraxis zunehmend Fälle von Mobbing auf, und da erhebt sich bei mir die Frage: Warum?
2. Das Kongressthema: Mobbing als Gegenteil von Akzeptanz in Organisationen
3. Mobbing hat einen kommunikativen, beziehungsorientierten Aspekt, so daß die Verbindung zur TA fast selbstverständlich ist

Und es ist ein Thema über das ich noch nie referiert habe.....

Sie erleben heute also so eine Art jungfräuliches Redeerlebnis....

Die Gliederung: wie ist dieses Referat entstanden

Die Recherche

Um für sie aber einen ordentlichen Vortrag zu gestalten, wollte ich mich auch ordentlich vorbereiten. Und dazu gehört recherchieren!

Und da dachte ich eine Recherche im Internet könnte nicht schaden

Als ich mit der Recherche begonnen habe, war ich schon darauf vorbereitet, einiges zu finden. Was ich allerdings gefunden habe, hat mich dann dennoch einigermaßen erschüttert!

Was hab ich gefunden

hier ein paar Zahlen über Anzahl der Einträge:

Suchmaschine	weltweit	deutschspr.
Google	101.000	35.000
MSN	23.700	7.200
AltaVista	44.000	20.000
Lycos	51.900	18.000

Zwischen einem Drittel und der Hälfte der Eintragungen stammt aus dem deutschsprachigen Raum.

Zur Illustration des Ausmaßes von Mobbing, einige statistische Daten:

Man schätzt heute bereits, daß die Kosten die durch Mobbing verursacht werden jährlich in Deutschland zwischen 30 –100 Milliarden DM beträgt!

Wie kommt dieser immense Betrag zusammen?

1. durch Unproduktivität

Mitarbeiter verwenden bis zu 40% ihrer Zeit für Mobbingaktivitäten, mobben oder abwehren

In Mobbing-Prozessen wird produktive Arbeitskraft in unproduktive verwandelt. Mobber und Gemobbte denken daran, wie sie sich gegenseitig angreifen oder rechtfertigen können statt an das Ziel der Arbeit in der Organisation, Kollegen werden von diesem Konflikt von ihrer Arbeit und von kreativen Pausen abgelenkt, die leitenden Personen in der Organisation werden mit Mobbingfällen beschäftigt und können in dieser Zeit nicht ihren sonstigen Aufgaben nachgehen, die den Erfolg und die Effizienz der Organisation sichern und verbessern helfen u. a. m.. Dieser negative Umwandlungsprozess betrifft die gesamte Organisation. Je mehr Mobbing-Herde in der Organisation aktiv sind, desto größer ist die unproduktiv gebundene Energie in ihr. Der Verlust an produktiver Arbeit führt auch zu einer Minderung der Energie, die für die Pflege der Aussenbeziehungen der Organisation eingesetzt werden kann. Im Extremfall beschäftigt die Organisation sich überwiegend mit sich selbst und verliert dadurch im Aussenverhältnis ihre Bedeutung. Konkurse und Auflösungen sind die Folge.

In gewinnorientierten Organisationen ist die Umrechnung der verlorenen Arbeitszeit und Wettbewerbsfähigkeit in Geldbeträge der jeweiligen Währung eine gute Entscheidungsgrundlage für die Dimensionierung des Beratungs- und Trainingsprogramms. In Organisationen, die nicht gewinnorientiert arbeiten, kann die Tendenz bestehen, die Pflege der Aussenbeziehungen (Nutzer, Bürger, Besucher, ...) nicht mit höchster Priorität zu versehen, also die inneren Vorgänge in der Organisation höher einzustufen, z. B. weil die Erfolgsmessung nicht so eindeutig erfolgt, wie in gewinnorientierten Organisationen. Letzteres ist ein Indiz dafür, daß die Bereitschaft zur Durchführung von Anti-Mobbing-Interventionen in nicht gewinnorientierten Organisationen geringer sein könnte als in gewinnorientierten. Hier ist die Einschätzung des Nutzens und der Anzahl der Leistungen der Organisation für die Nutzer und durch diese Nutzer der wichtigste Erfolgsindikator (Nutzer-Nutzen). In manchen Non-Profit-Organisationen ist auch der Nutzen des Stifters mit der höchsten Priorität zu versehen (Stifter-Nutzen, Träger-Nutzen). Dieser Nutzen kann z. B. in positiver Publicity gesehen werden. Wenn dann z. B. sexuelle Übergriffe von Vorgesetzten öffentlich bekannt werden, kann der Schaden für die Organisation verheerend sein.

2. durch Kündigungen

man schätzt heute in Österreich, daß 15% der Kündigungen auf Mobbing

Ursprung und Entwicklung des Begriffes:

Das Wort "Mobbing" kommt vom englischen "to mob" und bedeutet, dass Menschen über etwas herfallen oder sich auf etwas stürzen. Aber auch im Deutschen verwenden wir den Begriff bereits seit langer Zeit: ein Mob ist eine Horde von Menschen mit schlechtem Benehmen und kriminellem Verhalten. Seit einigen Jahren wird die Bezeichnung "Mobbing" im Zusammenhang mit unkollegialem Verhalten, Intrigen und Schikanen im Arbeitsleben, in Gemeinschaften benutzt.

Mobbing ist inzwischen in aller Munde. Handelt es sich beim Mobbing um ein neues Phänomen oder nur um einen neuen Namen?

Wissenschaftliche Untersuchungen gibt es seit den 30er Jahren

Erstmals Ende der dreißiger Jahre in den USA. Umfangreichere Untersuchungen folgten seit Anfang der achtziger Jahre vor allem durch die Forschergruppe um Dr. Heinz Leymann in Schweden.

Definition von Mobbing der
"Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V."
von mir weiterentwickelt

"Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden,

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 oder der permanenten Mißachtung(4)

direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet."

kürzer könnte man auch formulieren:

Bei Mobbing handelt es sich um:

- ? kommunikative,
- ? systematische und
- ? langandauernde
- ? Angriffe am Arbeitsplatz
- ? auf eine (scheinbar) unterlegene Person.

Doch ich möchte auch warnen vor einem inflationärem Gebrauch des Begriffs:

Ich habe nämlich den Eindruck, das Wort wird ähnlich inflationär wie z.B. Coaching verwendet und....

Nicht alle Unzulänglichkeiten am Arbeitsplatz sind Mobbing!

Daher müssen wir untersuchen:

ist Mobbing - Psychoterror oder eine Ausrede für andere Mängel?

Denn warum mancher zum Mobbing-Hypochonder wird, kann ganz unterschiedliche Auslöser haben: Überforderung durch zuviel Arbeit, Unterforderung durch anspruchslose, stupide Aufgaben oder die Konfrontation mit neuen Arbeitstechniken. "Ein klassischer Fall ist etwa der ältere Mitarbeiter, der mit dem neuen Computer nicht zurechtkommt und anstatt eine anständige Schulung zu fordern behauptet, er sei zu alt für die Umstellung.

Wo wird gemobbt?

Wenn heute über Mobbing gesprochen wird, sind damit Intrigen oder Schikanen gegen Kollegen gemeint.

Mobbing gibts nicht nur in der Arbeitswelt. Viele dürften es persönlich aus ihrer eigenen Schulzeit gut kennen: In jeder Schulklasse gibt es wohl Außenseiter, die von allen gehänselt und geärgert werden. Das ist im Grunde nichts anderes als das Mobbing im Unternehmen.

Mobbing kann überall dort stattfinden, wo Menschen dauerhaft aufeinander treffen und sich durch die **äußeren Umstände nicht aus dem Weg gehen können** (gemeinsamer Arbeitsplatz, ein Verein oder eben dieselbe Klasse).

Wie wird gemobbt?

Der bereits zitierte Dr. Heinz Leymann, ein schwedischer Forscher (erst kürzlich verstorben)

unterscheidet 45 verschiedene Mobbing-Handlungen

die er in fünf Kategorien einteilt

1. Angriffe, Einschränkungen auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen, z.B. durch ständige Kritik oder Beschimpfungen, lächerlich machen o.ä.
 - Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeit ein, sich zu äußern
 - Man wird ständig unterbrochen
 - Kollegen schränken die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
 - Anschreien oder lautes Schimpfen
 - Ständige Kritik an der Arbeit - Ständige Kritik am Privatleben
 - Telefonterror
 - Mündliche Drohungen
 - Schriftliche Drohungen
 - Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
 - Kontaktverweigerung durch Andeutungen, ohne daß man etwas direkt ausspricht

2. Angriffe auf die sozialen Beziehungen, z.B. durch Nichtbeachtung, "schneiden" oder Ignoranz.:
 - Man spricht nicht mehr mit dem /der Betroffenen
 - Man lässt sich nicht ansprechen
 - Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen
 - Den Arbeitskollegen/ innen wird verboten, den/die Betroffene/n anzusprechen
 - Man wird wie Luft behandelt

3. Angriffe auf das soziale Ansehen, durch Klatsch und Tratsch, falsche Gerüchte und Beleidigungen:
 - Hinter dem Rücken des / der Betroffenen wird schlecht über ihn / sie gesprochen

- Man verbreitet Gerüchte
 - Man macht jemanden lächerlich
 - Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
 - Man will jemanden zu einer psychiatrischen Untersuchung zwingen
 - Man macht sich über eine Behinderung lustig
 - Man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten, um jemanden lächerlich zu machen
 - Man greift die politische oder religiöse Einstellung an
 - Man macht sich über das Privatleben lustig
 - Man macht sich über die Nationalität lustig
 - Man zwingt jemanden, Arbeiten auszu führen, die das Selbstbewusstsein verletzen
 - Man beurteilt den Arbeitseinsatz in falscher und kränkender Weise
 - Man stellt die Entscheidungen des/ der Betroffenen infrage
 - Man ruft ihn / ihr obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach
 - Sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote
4. Angriffe auf die Qualität der Arbeit, z.B. durch Informationszurückhaltung oder dadurch, dass Aufgaben zugeteilt werden, die von der Person nicht zu bewältigen sind
- Man weist dem /der Betroffenen keine Arbeitsaufgaben zu
 - Man nimmt ihm / ihr jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass er /sie sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann
 - Man gibt ihm / ihr sinnlose Aufgaben
 - Man gibt ihm / ihr Aufgaben weit unter seinem eigentlichen Können
 - Man gibt ihm / ihr ständig neue Aufgaben
 - Man gibt ihm / ihr kränkende Aufgaben
 - Man gibt dem /der Betroffenen Arbeitsaufgaben, die seine / ihre Qualifikation übersteigen, um ihn / sie zu diskreditieren
5. Angriffe auf die Gesundheit, worunter z.B. auch Gewaltandrohungen und wozu auch sexuelle Belästigungen zu zählen sind.
- Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten
 - Androhung körperlicher Gewalt
 - Anwendung leichter Gewalt, z.B. um jemanden einen Denkartikel zu verpassen
 - Körperliche Misshandlung
 - Man verursacht Kosten für den / die Betroffene / n, um ihm / ihr zuschaden
 - Man richtet psychischen Schaden im Heim oder am Arbeitsplatz des / der Betroffenen an
 - Sexuelle Handgreiflichkeiten

Hier noch ein definitorisches „Schmankerl“

wie beschreibt die DAG (Deutschen Angestelltengewerkschaft) das "klassische Mobbing-Opfer"?

Es ist weiblich, 41 Jahre alt und von Beruf Sekretärin. Die beliebteste Technik, mit der gemobbt wird: hinter dem Rücken der Betroffenen über diese herziehen.

Ich habe ihnen jetzt einiges erzählt über Definition, Geschichte usw.

um das Phänomen zu verstehen, ist es aus meiner Sicht wichtig vor allem die Seite der inneren Haltung, der Gefühle beider Seiten zu verstehen.

Und da habe ich eine Übung anzubieten:

Möchten Sie´s einmal ausprobieren?

(Sie ist hier räumlich nicht so gut geeignet, aber versuchen sie´s einfach im Kopf:)

Schritt 1: Bilden sie im Geiste mit zweien in ihrer Nähe Sitzenden eine Gruppe, so daß sie in ihrem Kopf eine Dreiergruppe bilden. Da es jeder nur in seinem Kopf macht, können sie sich aussuchen wen sie wollen, denn jeder kann ja ruhig in mehreren Gruppen vorkommen.

Schritt 2: Betrachten sie jetzt jedes ihrer Gruppenmitglieder noch einmal gründlich.

Schritt 3: Stellen sie sich vor, sie arbeiten mit den beiden schon längere Zeit zusammen.....und sie betreten jetzt eben einen Raum, in dem die beiden gerade in ein Gespräch vertieft sind. Als sie dazukommen, hören beide auf, schauen sie „merkwürdig“ an und verlassen den Raum. Spüren sie was?

Schritt 4: Das passiert jetzt schon zum x-ten mal. Als sie die beiden fragen, ob irgend etwas sei, bekommen sie zur Antwort: „Nein, nein, eigentlich nichts“

Spüren sie´s?

Ergänzen möchte ich an dieser Stelle noch um die Experimente von Ash, der in Versuchsgruppen auf ganz einfache Art und Weise ein Mitglied in arge Selbstzweifel gestürzt hat, indem er in einer langweiligen Experimentenfolge (die Länge von Linien mußte geschätzt werden) die Teilnehmer dazu angeleitet hatte, ab einem bestimmten Zeitpunkt einfach zu lügen. Alle wußten es, nur ein Mitglied wußte nichts. Über anfänglichen Unglauben, Zweifel bis zu Unsicherheit, Verzweiflung war alles drinnen.

Auch Paul Watzlawick beschrieb in „Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ und „Die menschliche Kommunikation“ Phänomene von Wirklichkeitsgestaltung, unterschiedliche Interpunktion des selben Tatbestandes, paradoxe Phänomene Sein Beispiel des Gerüchtes aus dem Jahr 1969 in Orleans, ist mir noch gut in Erinnerung als man die Schneidersalons, Schuhgeschäfte verdächtigte, aktiven Mädchenhandel zu betreiben.

Gerüchte funktionieren auf Inhaltsebene *und* Beziehungsebene. Denn:

☞ wenn ich daran glauben kann, daß mir der andere nicht wohlgesonnen ist, so ist die Beziehungsebene gestört und auf der Inhaltsebene läuft gar nichts!

Jetzt noch einige Beispiele für Mobbing?

Zitiert aus der Presse:

Christa König arbeitete gut, fanden ihre Kollegen - nicht so ihre Chefs. Die fühlten sich von Eifer und Kompetenz der 42jährigen Personalfachfrau bedroht, gaben ihr monatelang keine Aufgaben. "Sie behaupteten aber hintenrum, ich arbeite nichts mehr." Christa König kündigte und ist nun arbeitslos.

Bürokauffrau Lisa Schreiner (50) hat die Attacken ihrer Kollegen aufgelistet: "Mit zwei Briefen pro Tag bist du überlastet." Zerstoebene Reifen, Droh-Anrufe. Nun klagt sie über Herzrhythmusstörungen, Magenschmerzen und ihre geringere Belastbarkeit. "Ich schaffe nur noch ein Fünftel dessen, was ich früher gearbeitet habe, denke oft an Selbstmord."

Stefanie L. dachte nicht nur an Suizid. Die Polizistin (24) fühlte sich von ihren Vorgesetzten und Kollegen verfolgt. Nach einem letzten Spaziergang mit den Eltern setzte sie sich die Pistole an den Kopf und drückte ab.

Von Dieter Schenk gibt es das Buch „Tod einer Polizistin“, es beruht auf vier Selbstmordfällen von jungen Polizistinnen.

Die Arbeit als Angstfalle: Dieses beklemmende Gefühl, als ob ihr jemand den Brustkorb zusammenschnüren würde. Jeden Morgen erinnert es Nina S. aufs Neue an den Psychoterror, der sie im Büro erwartet: das Getuschel der Kollegen, wenn sie deren Zimmer passiert; Unterlagen, die in der Mittagspause vom Schreibtisch verschwinden; die böartigen Kommentare, die jede ihre Ideen erntet. Der erhoffte Traumjob hat sich als Kriegsschauplatz erwiesen.

Beispiele, die ich selbst erlebt habe:

In einem mittelgroßen Unternehmen sind sich alle einig: der neue Hausmeister ist ein Idiot. Nichts macht er richtig, auskennen tut er sich auch nicht. Es ist eine beliebte Beschäftigung geworden, sich gegenseitig zu erzählen, „was er schon wieder getan hat“. Wenn er anwesend ist, lachen die meisten und starren ihn ungeniert an. Er, ein Kroat, wird immer unsicherer, macht tatsächlicher häufiger Fehler, und wird nach einiger Zeit kurzfristig entlassen.

Ein anderer Fall:

die Kollegin aus dem Rechnungswesen möchte sich zur Bilanzbuchhalterin ausbilden lassen. Als sie diesen Wunsch ihrem Chef mitteilt, lacht sie der aus. Von diesem Zeitpunkt an hat sie keine ruhige Minute. Nachdem er´s auch den anderen erzählt hat, wird sie immer höhnisch als „Frau Bilanzbuchhalter angesprochen“, erhält mindere Arbeit. Wenn sie sich beklagt, erhält sie zur Antwort, daß eine Bilanzbuchhalterin das eben tun müßte. Neid und Mißgunst treiben sie zur Kündigung.

Aus der Frankfurter Allgemeinen vom Sept. 2000:

Hunderttausende Menschen brauchen keine Feinde. Sie haben ihre Kollegen und Vorgesetzten, die ihre Opfer schikanieren, beleidigen und beschimpfen. Beim Volkssport Mobbing gibt es aber keine Gewinner: Die Betroffenen

erkranken an Leib und Seele, verlieren ihren Job; und – die Täter laufen Gefahr, selbst ins Visier ihrer Kollegen zu geraten, niemand ist gefeit vor übler Nachrede und ihren Folgen.

Was ist das gefährliche an Phänomenen wie Mobbing?

- ✍ sie können individuell unterschiedlich interpretiert werden und
- ✍ sind daher schwer nach- und beweisbar,

Gibt es Maßnahmen gegen Mobbing?

Bei meinen Recherchen habe ich festgestellt, daß es vor allem Ideen, Ansätzen gibt, der Problematik mit rechtlichen Mitteln zu Leibe zu rücken. Gesetze, Rechtshilfe, Nachweiserbringung, Rechtsbeistände, all das gibt es:

- ✍ In Frankreich gibt es seit Mai ein Gesetz, das Mobbing mit bis zu 1 Jahr Gefängnis und bis zu ATS 200.000,- Geldstrafe belegt.
- ✍ Außerdem gehen die Richter davon aus, daß der/die Gemobbte im Recht ist!
- ✍ In manchen deutschen Firmen, wie z.B. VW, gibt es Versuche, über Betriebsverfassung, Regelkataloge, Einrichtung von Beschwerdestellen etc. hier Abhilfe zu schaffen.

Das ist auch sicherlich notwendig und ein Fortschritt, das Grundproblem ist aber warum es Mobbing, gibt, was die Mechanismen sind, nicht wie man´s sanktioniert.

Daß die Fälle zunehmen, daß sich die Opfer als hilflos erleben, daß die Täter in ausweglosen Spiralen gefangen sind, daß Täter und Opfer wechseln, all das kann auf der rechtlichen Ebene nicht verändert, gelöst werden.

Mobbing ist ein Phänomen, das durch Kommunikation und Beziehung entsteht, es ist daher nur auf der kommunikativen Ebene lösbar.

Meine zentrale Frage ist daher
warum wird gemobbt? Warum mobbt jemand?

Wer mobbt hat Angst, wer Angst hat muß getröstet werden

war ein Satz, den ich ebenfalls gefunden habe.

OK. Aber hilft trösten alleine?

Woran liegt es in unseren Organisationen, daß sie sich langsam wieder in den Dschungel zurück verwandeln, aus dem wir einmal gekommen sind?

Stimmt es, daß sich in den letzten paar Millionen Jahren nicht wirklich viel geändert hat, daß wir lediglich den Schauplatz, auf dem wir unsere Kämpfe, unser Aggressionen, unsere dunklen Eigenschaften austragen und ausleben, verändert haben:

- ☞ Statt Kriegen gibts feindliche Übernahmen,
- ☞ statt Duellen Assessmentcenter,
- ☞ statt Deportationen Kündigungen und Outplacement.

Was ist verkehrt in unserer Welt, daß in einer Zeit, in der es uns immer besser geht, solche Phänomene wie Mobbing zunehmen?

Ich habe vor Jahren einmal einen WS zum Thema Kriegsmetaphern in Organisationen gemacht..... sagenhaft, was es da alles gibt!

Wovor haben wir denn Angst?

Nun, daß es uns besser als anderen geht, ist ja bereits ein triftiger Grund für Ängste wir könnten es ja wieder verlieren. Diese Angst orte ich in allen Bereichen:

- ☞ in den Organisationen ist es die Angst vor Kündigung, Veränderung, Verlust von Privilegien, materiellen und immateriellen Vorteilen,
- ☞ in der Gesellschaft ist es die Angst vor den „anderen“, den Fremden, den Entwicklungsländern, dem freien Markt mit all seinen Konsequenzen, den enger werdenden Zukunftsaussichten.

Und hilft da wirklich trösten?

Bei einem Großteil der angebotenen Hilfen, Vorschlägen, handelt es sich um Lösungen erster Ordnung, die sich mit dem Opfer beschäftigen, und der Sanktion für die Mobbenden

- ☞ diese Lösungen bleiben innerhalb des Bezugsrahmens, verändern diesen nicht.

So begrüßenswert auf der einen Seite Aktionen wie die der franz. Regierung sind, so sehr stützen sie auf der anderen Seite das alttestamentarische Prinzip des Aug um Aug, Zahn um Zahn.

Was wir aber benötigen sind Lösungen zweiten Grades, Lösungen die helfen den Bezugsrahmen zu verändern.

Hier meine Thesen:

1. man kann Mobbing nicht mit Strafen bekämpfen (verstärkt nur das Mobbingklima: Aug um Aug...)
2. Aufklärung ist gut, aber greift zu kurz (wie erklärt man jemanden der mobbt, daß er mobbt)
3. Schutzmaßnahmen verstärken die Annahmen, die Mobbing gedeihen lassen (es gibt Starke und Schwache)
4. durch immer größere Unsicherheit, immer mehr Angst wird sich Mobbing epidemisch ausbreiten

Und was jetzt?

Hier möchte ich Ihnen eine grundsätzliche Überlegung aus gemeinsamen Arbeiten einer unserer kollegialen Arbeitsgruppen zum Thema „Menschheitsentwicklung“ anbieten:

Das alttestamentarische **Prinzip der Rache** wurde im christlichen Weltbild durch das **Liebesprinzip** ersetzt.

Und hierin liegt für mich auch der Lösungsansatz. Denn die entscheidende Frage ist für mich:

- ☞ wie schaffen wir es, daß trotz vielleicht düsterer Zukunftsbilder, die Akzeptanz, die Liebe zu unseren Mitmenschen einzieht in unsere Organisationen?
- ☞ Wie erhöhen wir die Empfindungs- und Bindungsfähigkeit von Menschen?
- ☞ Wie schaffen wir es, daß vorhandene Ängste zugelassen werden und nicht in Aktionen der Angstverdrängung, wie z.B. dem Mobbing münden?
- ☞ Wie stärken wir Selbstachtung, Autonomie, Mut zu Konfrontation, zu Veränderung

Eine ganze Reihe von Fragen. Natürlich wäre es am besten, an der Wurzel des Übels zu beginnen.

Nur was ist die Wurzel? Je nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe und dem damit verbundenen Bezugsrahmen, orten Menschen die Wurzel sehr unterschiedlich:

- ☞ die einen im freien Markt,
- ☞ die anderen im noch nicht genügend freien Markt,
- ☞ die einen in der Umverteilung,
- ☞ die anderen in der Konzentration der Mittel und Macht,
- ☞ die einen im Vorhandensein der sozialen Netzen,
- ☞ die anderen im Verschwinden der sozialen Netze,
- ☞ die einen an den Menschenbildern der Führungskräften,
- ☞ die anderen an der Einstellung der Mitarbeiter.

Und die Frage, die immer wieder gestellt und heftig diskutiert wird:

Wer hat recht?

Und sie sehen schon, mit dieser Frage bleiben wir im System des Winner-Looser-Denkens, und die, die heute vielleicht besten Gewissens auf die Straße gehen – denken sie nur an Salzburg vor einer Woche – die Demos gegen den Weltwirtschaftsgipfel merken nicht, daß sie durch ihre Aktionen das System stützen und nicht verändern.

Wie kann es aber verändert werden?

Leider habe ich kein Patentrezept,---außer --- vielleicht einer Frage:

wie bringen wir Liebe in die Welt der Organisationen?

Ohne ausgelacht, ohne gemobbt zu werden?

Grundannahme der Transaktionsanalyse

Wir Transaktionsanalytiker haben eine Grundannahme, die da lautet:

ich bin ok, du bist ok.

Sehen sie da einen essentiellen Unterschied zu dem Satz:

Liebe deinen Nächsten wie dich selbst?

Was in beiden Sätzen enthalten ist:

- ☞ daß ich mich annehmen, akzeptieren kann,
- ☞ gleichberechtigt mit der Akzeptanz, dem Annehmen der anderen.

Und hier beginnt sich für mich – der ich nicht an staatenlenkender Position tätig bin – ein Zugang zu öffnen, wie ich meine Arbeit in Organisationen gestalten kann.

Ich kann neue Beziehungserfahrungen anbieten, die auf diesem Satz basieren, ich kann andere in ihrer Angst, in ihrer Wut, in ihrem Schmerz annehmen, und ich muß sie nicht fragen: „Warum machst du das“, sondern ich kann sagen: „Ich verstehe dich“ und so dem anderen helfen, neue Erfahrungen zu machen.

Denn: daß er nicht verstanden, nicht erhört wird, diese Erfahrung hat er meist ohnehin schon oft und leidvoll gemacht.

Arbeitsansätze der beziehungsorientierten, systemischen Transaktionsanalyse:

Wie kann ich also in Organisationen, mit dieser Grundhaltung ausgestattet, tätig werden, welches Handwerkzeug steht mir zur Verfügung?

Als Transaktionsanalytiker geht's mir da gut. Eine Unzahl von Metamodellen. Denkansätzen steht mir zur Verfügung, von denen ich ihnen in der verbleibenden Zeit einige vorstellen möchte.

Wie untersucht, diagnostiziert man Mobbing?

Was ich dazu brauche, sind Foci und Instrumente:

Geeignete auf der organisationalen, der Systemebene

☞ Die Organisationskultur mit ihrer Führungskultur
Eric Berne hat dafür bereits in Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen Begriffe definiert, die hier Hilfe bieten. Ähnlich wie er die Ich-Zustände für die Person definierte, hat er die Gliederung der Gruppenkultur einer Organisation vorgeschlagen.

Gruppenetikette in der Gruppenkultur ähnlich dem Eltern-Ich-Zustand bei Personen,
die Technische Kultur ähnlich dem Erwachsenen-Ich-Zustand
und der Gruppencharakter ähnlich dem Kind-Ich-Zustand.

Fragen

nach der Gruppenetikette:

enthält die Philosophie, Satzung (Canon) verfolgerische, retterische oder opferfördernde Elemente, die tradiert werden; Führungshandbücher, Dienstanweisungen, Verhaltenskodex laden zum Verfolgen ein.

Welche fördernden, fürsorglichen, schützenden und aufbauenden Elemente sind enthalten, welche sind zu bilden? Gibt es Führungsrichtlinien, Handlungsanweisungen etc. die verfolgerisch sind oder "Verfolger" anregen?

Kennen sie Firmenleitbilder? Wenn man sie aufmerksam liest, steht häufig drinnen: wir wollen gewinnen, egal wie

nach der Technischen Kultur:

Es fehlt oft an klaren Zielvereinbarungen, Arbeitsanweisungen, Gebrauchsanweisungen, Bedienungsanleitungen, Verfahrensregelungen, Know-how, allgemeine technische Information. Training, Schulung, Förderung der Organisationsmitglieder reichen nicht aus, um den Anforderungen zu genügen. Wo sind Mängel in der Aufbauorganisation, in der Ablauforganisation, in der Zeitstrukturierung? Welche Kommunikationsstörungen fallen auf?

nach dem Gruppencharakter:

Mängel an Sicherheit und Geborgenheit; spielträchtiges (manipulatives) Betriebsklima, destruktive Strömungen (negatives freies Kind); Passivität (Überanpassung, Gewalt, Nichtstun, Sich unfähig machen), Kommunikationsstörungen,
 kleines Beispiel: „das werden wir dann besprechen...“ Urlaubsabsprachen werden hinausgezögert.

Die Kultur der weiteren Umgebung (in welchen Umfeldern, Städten, Ländern, sozialen Schichten etc.)

untersuchen nach ähnlichen Gesichtspunkten wie die Organisationskultur.
 Zu ihr gehören Einflüsse, die z.B. durch was ist In und Out, Rundfunk- Fernsehen, Meinungsmacher, Realityshows wie Big Brother, Taxi Orange, Ö3, „Wochenende...“ Selbstwertgefühle? Einfluß haben.

☞ soziale und gruppendynamische Phänomene

wird die Selbstorganisationsfähigkeit genutzt, herrscht eine Winner-Winner oder eine Winner-Loser-Meinung vor? Wie werden die Rollen in Gruppen verteilt, welche Rolle spielt Hierarchie wie wird mit der Spannung zwischen alpha und omega-Positionen umgegangen.

☞ Machtphänomene

wie sie z.B. C. Steiner in seinem Buch „Macht ohne Ausbeutung“ beschrieben hat

☞ systemische Bezüge

wie wird Wirklichkeit konstruiert, welche Glaubenssätze, wie wird interpunktiert, wird nach Schuldigen oder Mustern gesucht?

☞ welche OK-Bilder herrschen in der Organisation vor?

Gibt es Feindbilder, wenn ja welche, sitzt der „Feind“ eher innen oder außen?

Dann auf der Ebene der Persönlichkeiten der Organisationsmitglieder

- ☞ welche lebensgeschichtlichen Muster, Skripts werden von den Auswahl-, Einstellungsritualen gefördert, unterstützt
- ☞ welche kommunikativen Muster, Transaktionen sind zu sehen, werden unterstützt bzw. als unveränderlich angesehen (Streitkultur als Beispiel)
- ☞ welche Handlungsmuster, wie Spiele, Rollen im Dramadreieck sind zu beobachten
- ☞ welche intrapsychischen Muster sind feststellbar, welche Discounts, welche Glaubenssätze herrschen vor
- ☞ wie werden Verbindungen zwischen intra- und extrapsychischen Mustern hergestellt, welche Ich-Zustände werden aktiviert, wie funktioniert das Racketsystem
- ☞ welche Passivitätsmuster sind zu beobachten, (wird nichts getan, überangepaßt, agitiert, Gewalt gegen sich oder andere praktiziert) (z.B. Mobbing!!!)

Was kann ich nun zur Veränderung anbieten, was fällt einem Transaktionsanalytiker hier ein?

Die Grundlage meiner Arbeit ist, daß ich die Klienten mit denen ich arbeite, mag, daß ich mit ihrer Art zu denken, zu fühlen zu handeln mitgehe, daß ich also in einen Parallelprozeß eintrete, der es mir ermöglicht in Kontakt zu gehen, eine Beziehung aufzubauen.

Ohne

- ☞ daß ich meine Klienten, und das sind auch ganze Organisationen, akzeptiere, so wie sie heute sind,
- ☞ verstehe, akzeptiere, daß sie ihr bisheriger Weg zum heutigen Punkt geführt hat, kann ich das aber nicht.

Der zweite Schritt ist das Angebot eines antithetischen Parallelprozesses, in dem für den Klienten Lernchancen aufgetan werden, veränderte Erfahrungen zu machen, wie man Beziehungen anders, produktiver, lebenswerter/liebender gestalten kann.

Aber das wichtigste: ich muß in Beziehung bleiben, um Veränderung anbieten zu können.

Und dabei kann ich mich nicht zum Richter aufspielen, der darüber entscheidet, ob das was mein Klient macht richtig oder falsch ist.

Sie werden jetzt vielleicht fragen: arbeitet der HGH mit jedem? Grundsätzlich ja.

Allerdings prüfe ich genau, bevor ich einen Auftrag annehme. Und das nicht daraufhin, ob der Klient würdig ist, von mir beraten zu werden, sondern ob ich die Haltung aus der heraus er Beratung, Training möchte, mit meinen Haltungen des OK-OK vereinbaren kann.

Und da ich auch akzeptieren kann, daß ich nicht unfehlbar bin, mache ich dabei Fehler, und da ich auch akzeptieren kann, daß meine Klienten nicht unfehlbar sind, dürfen sie auch Fehler machen.

Im nächsten Schritt überlegen wir einen Vorgehensplan.

Hier eine kleine Werbeeinschaltung:

Im September findet in Hamburg ein Symposium der Organisationsberater in den deutschsprachigen Ländern statt, das sich mit dem Thema der Vorgehenspläne, der Beratungsarchitektur beschäftigt.

Auch in der weiteren Arbeit finde ich die Konzepte der TA sehr nützlich, vor allem, da sie ja auf einem humanistisch geprägten Weltbild basieren,

eine Auswahl stelle ich ihnen kurz vor:

- ✍ Klare Verträge, Vereinbarungen
- ✍ Stärkung des Erwachsenen-Ichs
- ✍ Enttrübung (ich kann nicht, ich darf nicht)
- ✍ Bewußtmachung und Veränderung der Organisations- und Gruppenkultur
 - Gruppenetikette EI
 - Technische Kultur Er
 - Gruppencharakter K
- ✍ auflösen symbiotischer Wünsche,
- ✍ de damit verbunden Discounts und
- ✍ passiven Verhaltensweisen.

Erinnern sie sich noch an die kleine Übung?

Was würden sie denn mit ihrem Nachbarn machen, wenn sie jetzt in Gedanken, „das Opfer“ waren?

Reicht es dazu, ihrem Nachbarn ihrer Nachbarin die Hand zu reichen?
Dann machen sie das doch mal.

Und von mir bekommen sie zum Abschied noch ein Zitat mit auf den Weg, das ich vor einiger Zeit gefunden habe, und von dem ich meine, daß es sehr gut zum Thema paßt.

„Ich will unter keinen Umständen eine Allerweltsmensch sein.
Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen – wenn ich es kann.
Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten.
Ich will kein ausgehaltener Bürger sein,
gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat für mich sorgt.
Ich will dem Risiko begegnen,
mich nach etwas sehnen und verwirklichen,
Schiffbruch erleiden und Erfolge haben.
Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb
mit einem Trinkgeld abkaufen zu lassen.
Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens
entgegentreten, als ein gesichertes Dasein führen;
lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolgs,
statt die dumpfe Ruhe Utopiens.
Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben,
noch meine Menschenwürde gegen milde Gaben.
ich habe es gelernt, selbst für mich zu denken
und zu handeln, der Welt gerade ins Gesicht zu sehen
und zu bekennen: dies ist mein Werk.
Das alles ist gemeint, wenn wir sagen:
Ich bin ein freier Mensch.
(Albert Schweitzer 1875-1965)

Literaturhinweise:

Leymann, H.: Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Reinbek 1993.

Leymann, H. (Hg.): Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote. Reinbek 1995.

Niedl, K.: Wem nützt Mobbing? Psychoterror am Arbeitsplatz und die Personalwirtschaft von Unternehmen. In: Leymann, 1995.

Huber, B.: Psychoterror am Arbeitsplatz - Mobbing. Niedernhausen 1993.