

Christina Herrmann / Manfred Körber

Mobbing

Kirchliche Initiativen und das Massenphänomen

Immer mehr Menschen erleben, dass der Arbeitsplatz durch Mobbing zur Hölle wird. Hier zu helfen, ist eine wichtige Aufgabe der Pastoral in der Arbeitswelt.

● Angesichts von Rationalisierungsprozessen, Firmenfusionen, dem Einsatz flexibilisierter Arbeitszeitmodelle und der aktuellen Arbeitslosenzahlen hat sich in Deutschland das Klima am Arbeitsplatz verändert. Ängste um den Arbeitsplatz und ein Betriebsklima, das geprägt ist von Konkurrenz und Neid, führen dazu, dass einzelne MitarbeiterInnen mit feindlichen Verhaltensweisen systematisch schikaniert und terrorisiert werden. Mobbing ist kein Randphänomen in der Arbeitswelt – das verdeutlicht die erste bundesweite Studie über die zielgerichtete Ausgrenzung am Arbeitsplatz, die im Juli 2002 veröffentlicht wurde.

Die Ergebnisse des »Mobbing-Reports« belegen, dass momentan 2,7 Prozent also 800.000 Arbeitnehmer in Deutschland von Mobbing betroffen sind.¹ Die Auswirkungen für die Betroffenen reichen von psychischen bis hin zu physischen Erkrankungen. In einigen Fällen erscheint der Suizid den Betroffenen als der einzige Ausweg. Für Betriebe und Unternehmen führt Mobbing zu großen wirtschaftlichen Verlusten, bedingt durch fehlende Motivation der Angestellten, Fehlzeiten und Kündigungen.

Mobbing macht die Seele krank. So ist es naheliegend, dass kirchliche oder kirchennahe Projekte den Betroffenen helfen wollten – meist mit niedrigschwelligen Hilfsangeboten wie Mobbingtelefonen und Kontaktstellen. Im Juli 2003 trafen sich MitarbeiterInnen verschiedener derartiger Projekte zu einem ersten Bundeskongress im Oswald-von-Nell-Breuning-Haus in Herzogenrath. Der vorliegende Beitrag resümiert die wichtigsten Kongressergebnisse.

Moderner Arbeitskampf?

● Der Arbeitswissenschaftler Leymann benutzte das Wort Mobbing erstmals in den 1980er-Jahren im Zusammenhang mit Konfliktsituationen am Arbeitsplatz. Abgeleitet ist der Begriff Mobbing von dem englischen Verb »to mob«, das soviel bedeutet wie angreifen, anpöbeln, sich auf jemanden stürzen. Inzwischen ist der Begriff zum Modewort geworden, das auch für harmlose, alltägliche Streitigkeiten gebraucht wird.

Eine aktuelle Definition nach Wolmerath/Esser, die mehrheitlich bei der Beratungspraxis der kirchlichen Initiativen zugrundegelegt

wird, begreift Mobbing als einen »Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgren-

»Isolation und Ausgrenzung«

zung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufriedenstellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.«²

Als bildhafte Verdeutlichung verweisen Wolmerath/Esser auf eine Perlenkette.³ Eine einzelne Perle für sich genommen ist relativ unbedeutend, erst die Aneinanderreihung vieler

»der zukunftsfähige individualisierte Arbeitskampf?«

Perlen an einem Faden führt zur Verbundenheit und Wertsteigerung. Einzelne Mobbinghandlungen für sich betrachtet, können nicht als Mobbing bezeichnet werden. Erst die Verbundenheit von vielen einzelnen Mobbingattacken ist kennzeichnend für Mobbing.

Die Schwächung und Ausgrenzung des Gegners wird dabei zum Hauptziel, das mit aller Kraft verfolgt wird. Steht bei einem »normalen« Konflikt die strittige Sache im Vordergrund, so ist es bei Mobbing die Person. Die Frage ist aufgeworfen, ob Mobbing nicht inzwischen auch eine moderne »Form der Karrierestrategie«, der zukunftsfähige individualisierte Arbeitskampf ist?

Initiativen und Projekte

- Vernetzte Praxis kennzeichnet die Arbeit der kirchlichen Projekte zum Thema Mobbing. In der Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Akteuren entfalten sie ihr besonderes seelsorgliches Profil. Beim Kongress in Herzogenrath reichte die Palette der vorgestellten Projekte daher auch von gemeinnützigen Vereinen bis hin zu kirchlichen Initiativen beider großen Konfessionen.

- Das landesweit bekannteste Projekt dürfte die *GiGA e.V. (Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten)* sein: Die durch den Minister von Nordrheinwestfalen, Harald Schartau, im Jahr 2001 initiierte Kampagne umfasst mehrere Betriebs- und Unternehmensmitgliedschaften (z.B. RWE, Thyssen-Krupp, AOK), die sich zum Ziel gesetzt haben, einen ganzheitlichen Gesundheitsschutz speziell in kleinen und mittleren Unternehmen zu verankern. Ihre Angebote reichen von Mobbingprävention und -aufklärung bei Führungskräften bis zu Öffentlichkeitsarbeit und direkter Beratung in Fragen von Job und Gesundheit.

Die Stärke dieser Kampagne liegt in ihrer synergetischen Funktionsweise. Andere Initiativen und Projekte mit ähnlichen Schwerpunkten können sich ihr anschließen und arbeiten fortan

»schnelle und konkrete Hilfe«

vernetzt unter der GiGA-Plattform. Auf diese Weise gelingt es der Giga und den angeschlossenen Initiativen, wohnortnahe Beratungsadressen anzubieten und somit den Ratsuchenden möglichst schnelle und konkrete Hilfe zu vermitteln.

Die GiGA kann ihr Angebot im Bereich Mobbing insbesondere deshalb realisieren, weil sie kompetente Partner in kirchlichen Projekten – darunter die Evangelische Kirche im Rhein-

land, die Betriebsseelsorgestellten der Bistümer Aachen und Essen – gefunden hat.

- Zu den gemeinnützigen bundesweit tätigen Trägern zählt auch der »Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing« (VPSM), der sich 1995 in Wiesbaden gründete. Neben der kostenlosen Beratung von Mobbingbetroffenen bietet der Verein auch arbeitsplatznahe Schlichtung, Mediation und Vermittlung an sowie eine externe betriebliche Sozialberatung. Der Träger arbeitet interdisziplinär mit Fachärzten, Therapeuten, Psychologen und Juristen zusammen,

»Angebote strukturell verankern«

so dass sie ihre Angebote nicht nur einzelfallorientiert, sondern auch strukturell, etwa in Unternehmen, verankern können. Interessierte können sich im Rahmen einer zweijährigen Ausbildung bei VPSM zum/zur MobbingberaterIn ausbilden lassen.

In den Beratungen werden den Mobbingopfern neue berufliche Wege aufgezeigt bzw. wird die oft schmerzliche Trennung vom Betrieb begleitet. Dazu dienen individuelle Gesundheitspläne wie die Stärkung des Freizeitbereiches, aus dem sich die psychisch und physisch stark belasteten Betroffenen aus Scham und Misstrauen nicht selten völlig zurückgezogen hatten.

- Das *MobbingTelefon der Diözese Rottenburg-Stuttgart* ist an zwei Tagen für zwei Stunden offen und wird vornehmlich von den Hauptamtlichen der Betriebsseelsorge Stuttgart bedient. Daneben beteiligen sich noch GewerkschaftssekretärInnen und Jugendseelsorger an der Beratung. Träger des Telefons sind der DGB Region Stuttgart, die Evangelische Betriebsseelsorge Sindelfingen und die Betriebsseelsorge der Diözese Rottenburg-Stuttgart.

Das Angebot der Beratung reicht von Sondierung, Vermittlung von Hilfsangeboten bis hin zu ersten Schritten im Blick auf die Wiedergewinnung von Handlungsfähigkeit. Die BeraterInnen selbst sind so organisiert, dass sie sich in regelmäßigen Abständen zum Austausch treffen, der sowohl die Einsatzpläne, aber vor allem auch die Diskussion um die »Fälle« und die eigene Betroffenheit in der Beratungssituation betrifft.

- Die »Konfliktlotsen des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt« (KDA) verstehen sich als SeelsorgerInnen und BeraterInnen berufstätiger und arbeitssuchender Menschen. Ihre Arbeit ist eher im präventiven Bereich anzusiedeln. Ihre methodische Kompetenz beziehen sie aus der Schulmediation.

Lotse sein heißt daher für sie, den Weg zu weisen, für das Schiff aber nicht verantwortlich zu sein. Ihre Arbeit in den Betrieben vor Ort leisten die kirchlichen Mitarbeiter nach einer

»Wiedergewinnung von Handlungsfähigkeit«

neuntägigen Fortbildung in der Einzelfallberatung, in der Konfliktmoderation und in der Entwicklung einer Betriebskultur, die Menschen ermöglicht, im Betrieb mit Konflikten konstruktiv und lösungsorientiert umzugehen. Ihre Angebote umfassen: Kummerkasten, Runder Tisch, Clearingstelle und direkte Gesprächen mit Geschäftsführung, Personal- und Betriebsrat.

Mobbing-Kontakt-Stelle im Bistum Aachen

- Das facettenreiche Projekt im Raum des Bistums Aachen bezieht seine Stärke und sein Engagement vor allem aus der Arbeit von und mit Ehrenamtlichen und dies unterscheidet es

zugleich von den zuvor genannten Initiativen. Die Mobbing-Kontakt-Stelle ist ein Trägerverbundprojekt der KAB, des DGB, der Arbeiter- und Betriebspastoral im Bistum Aachen sowie des Oswald-von-Nell-Breuning-Hauses in Herzogenrath. Fachlich begleitet wird das Projekt durch die Telefonseelsorge im Bistum Aachen.⁴ Zudem ist es der o.g. GiGA angeschlossen.

Seit seiner Gründung im Jahr 2000 mit der Schaltung einer Hotline für Mobbingbetroffene widmen sich die genannten Träger in besonderem Maße der Aus- und Fortbildung von ehrenamtlichen MobbingberaterInnen. Sie bilden eine das Projekt tragende Gemeinschaft. Das Projekt setzt sowohl auf die telefonische Hilfestellung im Einzelfall als auch auf die Sensibilisierung für das Thema Mobbing in der betrieblichen und politischen Öffentlichkeit.

Die ehrenamtlichen BeraterInnen bringen ihre Kompetenzen nicht nur in die direkte Beratung ein, sondern erschließen das Thema in ihren Lebens- und Berufsalltagen. Auf diese Wei-

»lebens- und kontextnah«

se wird das Übel Mobbing nicht nur anonym, sondern auch lebens- und kontextnah an der Wurzel gepackt. Die vielerorts entstehenden Selbsthilfe- und Beartungsgruppen sind ein Erfolg dieses auf ehrenamtlicher Arbeit basierenden Konzeptes. Obwohl die Ausbildung zum/r MobbingberaterIn eine hohe persönliche und fachliche Kompetenz erfordert, ist die Bereitschaft, eine Ausbildung zu absolvieren und sich hier einzubringen, überdurchschnittlich hoch.

Die zertifizierte Ausbildung erstreckt sich insgesamt über 40 Unterrichtsstunden, zudem wird die Teilnahme an jährlichen Weiterbildungsseminaren ermöglicht. Es ist anzumerken, dass die gesamte Ausbildung für die Ehrenamtlichen kostenfrei ist. Dafür wird erwartet, dass die

Teilnehmenden an der gesamten Ausbildung partizipieren und nach Ausbildungsende mindestens ein Jahr lang ihren Dienst als TelefonberaterIn leisten.

Um MobbingberaterIn werden zu können, ist eine mindestens fünfjährige berufliche Tätigkeit vorausgesetzt, gewerkschaftliches Engagement und/oder Betriebsratsstätigkeit sind erwünscht, aber nicht zwingend notwendig. Entscheidender ist, dass die künftigen BeraterInnen

»bereit, sich auseinander zu setzen«

bereit sind, sich mit Fragen von ArbeitnehmerInnen und der Belastung durch Mobbing auseinander zu setzen.

Die Hospitation an einem der Beratungsorte und die Begleitung in regionalen Gruppen mittels Supervision und Intervention ermöglichen Austausch und Reflexion. Jede/r, der/die mit den Opfern von Mobbing zu tun hat, erlebt sich zumeist in der Doppelrolle von SeelsorgerIn und BeraterIn. Empathie und wissendes Verstehen können aber nur dann wirksam werden, wenn sich der/die Beratende selbst in der Balance von Nähe und Distanz zu den Opfern zu bewegen und sich zu schützen weiß.

So erlernen die TeilnehmerInnen dieser Ausbildung nicht nur mit den Erkenntnissen der empirischen Mobbingforschung umzugehen, sodass ihnen die Abgrenzung von Mobbing und

»Abgrenzung von Mobbing und Konflikt«

Konflikt in der Einzelberatung gelingen kann. Ebenso maßgeblich ist, dass sich die künftigen BeraterInnen mit der Methodik des Beratungsgesprächs selbst vertraut machen. Sie erhalten Gesprächstraining, Kenntnisse der Persönlich-

keits- und Kommunikationspsychologie und Einblick in die Gruppendynamischen Prozesse, die sich im Verlauf eines Mobbingvorfalls ergeben.

Wichtig ist auch, dass ihnen die Grenzen ihrer beraterischen Tätigkeit vermittelt werden, damit sie unter Umständen an andere, juristisch oder therapeutisch-medizinisch kompetente Stellen verweisen können, um so dem Mobbingopfer eine größtmögliche Hilfestellung gewähren zu können.

Die Bandbreite der vom Projekt geleisteten Arbeit und seiner Angebote ist dementsprechend vielschichtig und weit. Neben der Mobbinghotline und der Ausbildung von MobbingberaterInnen umfasst sie ein Seminarkonzept für die Gruppenarbeit mit Betroffenen sowie präventive

»Mobbinghotline«

Seminare für MultiplikatorInnen und Betriebe. Letztere werden als Angebote für MitarbeiterInnenvertretungen und Betriebsräte durch einen Referenten des Oswald-von-Nell-Breuning-Hauses konzipiert und offeriert. Die breite Öffentlichkeitsarbeit wird koordiniert von der Arbeiter- und Betriebspastoral des Bistums Aachen sowie den in Regionalgruppen organisierten BeraterInnen. Inzwischen präsentiert sich die Initiative auch auf einer eigenen Homepage (www.mobbing-kontakt-stelle.de).

Theologisch-ethische Grundlagen

- Eine theologisch-ethische Vergewisserung dieser Praxis ist noch in den Anfängen. Im Folgenden werden daher die Ergebnisse und Impulse der Arbeitsgruppen des Kongresses in Herzogenrath thesenartig wiedergegeben, mit der Einladung diese weiterzuentwickeln.

Die BeraterInnen in den kirchlichen oder von diesen mitgetragenen Mobbingprojekten verstehen sich als SeelsorgerInnen. Glauben und Leben bilden für sie eine Einheit. Sie wollen helfen, dass die betroffenen Menschen »wieder etwas heiler werden«. Dazu bringen sie seelsorge-rische Kompetenzen mit im Zuhören, Zeit Haben, Hoffnung und Vertrauen Geben, Ermutigen und Begleiten. Sie nehmen Klagen entgegen und teilen die Sorgen der Betroffenen, einander nicht zu verlieren in Hass, Rache und Selbstmitleid. Im Mittelpunkt steht für sie die Annahme der entwürdigten Person. Sie wollen einen geschützten Raum bieten, wo die Hilfesuchenden ernst genommen werden.

In der gruppenbezogenen Arbeit stiften sie Gemeinschaft. Dem individualisierten Konflikt stellen sie die Heilserfahrung der Solidarität gegenüber. Rituale können dann eine wichtige Rolle spielen. Christliche Vorstellungen von Schuld, Trost, Vergebung und Versöhnung sind elemen-

»Heilserfahrung der Solidarität«

tere Kategorien in der helfenden Zuwendung. Es erfolgt die Einladung, gemeinsam neue Wege zu gehen, und die Zusage, öffentlich Anwalt für die Problematik zu sein.

Den theologisch-ethischen Bezugsrahmen eines solchen Selbstverständnisses bilden u.a. folgende drei Themenkreise:

Die Macht der Ohnmacht: Ausweglosigkeit und die Tatsache, dass meistens die Betroffenen den Betrieb verlassen müssen, kennzeichnen viele Beratungssituationen. Als tragend erweisen sich hier die Überlegungen von Hans-Joachim Sander: Der Theologe verweist darauf, dass die christliche Gotteserfahrung eine Macht aus der Ohnmacht ist. Ohne Ohnmacht gibt es diese Machterfahrung des Lebens nicht. Wer sich mit den Ohnmächtigen solidarisiert, wird Hoffnung

erzeugen können, und die ist eine Macht des Lebens.⁵

Empfindsamkeit als Widerstand: Kälte und Menschenverachtung unserer Wirtschaftsordnung sind in Mobbing-situationen greifbar. Die Projekte widerstehen diesem »Abstumpfen« in der Arbeitswelt durch das Anbieten von Nähe. Sie übersetzen das große Wort Widerstand in »kleinere Worte«. »Vielleicht in: sich widersetzen, sich entziehen, sich verweigern – z.B. dem täglich selbstverständlicheren Mobbing ... Eine ›Ethik der Solidarität‹ (Höffe), eine ›Ökumene der Compassion‹ (Metz) wird bereits da schritt- und stückweise verwirklicht, wo Empfindsamkeit für das Leiden der anderen der emotionalen Abstumpfung in den Arm fällt. Wo auf kommunaler bzw. parochialer Ebene Zeichen setzende Projekte in Gang gebracht werden (Kirchenasyl, Partnerschaftsgemeinden ...), wo auf der – politischen – Makroebene Menschenrechte eingeklagt, wo auf der ökonomischen nicht blind dem börsianischen Götzendienst gehuldigt wird.«⁶

Ringen um Menschenwürde: Die kirchlichen Projekte sind Anlaufstellen für die in ihrer Würde verletzten Opfer. Die Unantastbarkeit der Würde des Menschen steht an der ersten Stelle

»Die Würde des Menschen ist verletzlich.«

des Grundgesetzes. Der Satz: »Die Würde ist unantastbar«, bedeutet eigentlich: »Die Würde des Menschen ist verletzlich, sie ist zu ermöglichen, zu achten, zu wahren und zu schützen. Würdigen bedeutet werten, anerkennen, Respekt vor etwas haben. Menschenwürde entsteht durch Anlage, Zuweisung oder Anspruch und Leistung oder Erfüllung, sie ist Teil menschlicher Identität. Menschenwürde ist ein veränderlicher Teil des Menschen, ihre Beschaffenheit

wird sowohl von der jeweiligen gesellschaftlichen Kultur, als auch von dem einzelnen Menschen mitbestimmt.«⁷

Im Ringen um die Würde sind Ansätze zu einem Täter-Opfer-Ausgleich im Bereich von Mobbing eine Zukunftsaufgabe für die Projekte. Hierbei kann das Konfliktberatungsmodell der Mediation hilfreich sein. In diesem Verfahren, so der Anspruch der Methode, treffen sich Opfer und Täter freiwillig, um eigenverantwortlich zu einer win-win-Lösung zu finden. Es kommt erst dann zu einer gemeinsamen Vereinbarung bzw. einem Vertragsabschluss, wenn beide Parteien einen Gewinn davontragen können. Im Falle von Mobbing ist es unverzichtbar, sich möglichst frühzeitig auf den Weg der Mediation zu einigen. Sind Opfer- und Täterrollen einmal festgeschrieben, besteht für den neutralen Moderator kaum noch eine Chance, mit den Parteien nach einer Lösung zu suchen.

Theologisch-praktische Würdigung

● Im gemeinsamen Wort der Kirchen zur wirtschaftlichen und sozialen Lage von 1997 formulierten die beiden großen Kirchen Deutschlands, dass es immer wieder neuer kirchlicher Initiativen bedarf, die auf neue Herausforderungen reagieren und innovative Antworten geben, denn die diakonische und caritative Arbeit der Kirchen habe sich über die Jahrhunderte immer wieder aus solchen Impulsen erneuert.⁸ Die kirchlichen Mobbingprojekte leisten genau dies. Sie stehen im Kontext eines kirchlichen Engagements in der Arbeitswelt – Träger oder Mitträger sind häufig die Katholische Arbeitnehmerbewegung, die Betriebsseelsorge oder der kirchliche Dienst in der Arbeitswelt. An ihrem Beispiel zeigt sich, wie wichtig ein kirchliches Engagement in der Ar-

beitswelt ist. Es zeigt sich, dass kirchliches Handeln sich nicht auf die Bereiche Familie und Freizeit zurückziehen darf, wenn man Menschen in ihrem Alltag zur Seite stehen will. Ihre Sorgen und Nöte resultieren zu einem großen Teil aus den Erlebnissen in der Arbeitswelt.

Wie in vielen anderen diakonischen Feldern (z.B. der Asylfrage) führt das Engagement der Projekte auch zur Auseinandersetzung der kirchlichen Institutionen mit der Thematik. Mobbing geschieht auch in der Kirche als großem Arbeitgeber, auch wenn der Sachverhalt in Verantwortlichenkreisen belächelt und teilweise noch tabuisiert wird. Thema wird auch, dass es in der kirchlichen Struktur besondere Bedingungsge-

füge gibt, die eine »faire Kirche« verhindern.⁹ Im Sinn der eigenen Glaubwürdigkeit reflektieren die Projekte diesen Kontext mit und geben Impulse in die Kirche hinein. Nicht zuletzt von der Aufnahme dieser Impulse in der verfassten Kirche wird es – insbesondere bei stark von Ehren-

»Menschen in ihrem Alltag zur Seite stehen«

amtlichen getragenen Projekten – abhängen, ob diese ihr Handeln auch zukünftig als kirchlich bezeichnen werden oder ob sie den Weg aus dem kirchlichen Bezugsrahmen wählen, um der eigenen Glaubwürdigkeit willen.¹⁰

¹ B. Meschkutat/M. Stachelbeck/G. Langenhoff, Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin 2002, 24.
² M. Wolmerath/A. Esser, Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, Frankfurt

a. Main, 42001, 22.

³ Vgl. ebd. 23.

⁴ Ein großer Teil der bei der Telefonseelsorge eingehenden Problemanzeigen ist arbeitsweltbezogener Art.

⁵ Vgl. H.-J. Sander, Macht in der Ohnmacht. Eine Theologie der Menschenrechte, Freiburg 1999.

⁶ S. Dramm, Christsein in gottvergessener Zeit, in: Orientierung 2003, 55–57 u.

66–69, 68.

⁷ nach: www.humanistische-aktion.de/wuerde

⁸ Evangelische Kirche in Deutschland, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz: Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit, Bonn 1995, 101.

⁹ Vgl. A. Bitter/N. Copray, Mobbing und Missbrauch in der Kirche. Zur

Schadenserkennung und Schadensbegrenzung, Oberursel 1999.

¹⁰ Vgl. Als positive Beispiele sind Dienstvereinbarungen zum Umgang mit Konflikten und Mobbing zu erwähnen, z.B. beim Diözesanaristatverband in Münster vom April 2003.

Internethinweis:

Weitere Informationen zum Thema unter: www.gesuender-arbeiten.de

Siehe auch: www.mobbing-kontakt-stelle.de