



Mobbing

Prof. Dr. Dieter Flader

Januar 2014

Zusammenfassung

Forschung und Beratung sind gleichermaßen notwendig, um erfolgreich und zielgerichtet ein Problem zu lösen, welches allerorten ein Thema ist: Mobbing.

Mobbing findet nicht nur in Schulen und Behörden statt, sondern auch in Unternehmen.

Auch wenn es viele Versuche gibt, das Problem in den Griff zu kriegen, scheint eine Reihe von Ursachen nicht im Blick zu sein. Das bedeutet, dass auch die Lösungen dann nur bedingt wirken.

Hier wird durch einen Kommunikations- und Interaktionswissenschaftler, -forscher und Berater ein neuer und tiefergehender Erklärungs- wie Problemlösungsansatz dargestellt, der es Führungskräften ermöglicht, Kosten, Zeit und Kraft zu sparen: durch Verstehen der Strukturdynamik von Mobbing und Erlernen von Methoden.

Das ISPSW

Das Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung (ISPSW) ist ein privates, überparteiliches Forschungs- und Beratungsinstitut.

In einem immer komplexer werdenden internationalen Umfeld globalisierter Wirtschaftsprozesse, weltumspannender politischer, ökologischer und soziokultureller Veränderungen, die zugleich große Chancen, aber auch Risiken beinhalten, sind unternehmerische wie politische Entscheidungsträger heute mehr denn je auf den Rat hochqualifizierter Experten angewiesen.

Das ISPSW bietet verschiedene Dienstleistungen – einschließlich strategischer Analysen, Sicherheitsberatung, Executive Coaching und interkulturelles Führungstraining – an.

Die Publikationen des ISPSW umfassen ein breites Spektrum politischer, wirtschaftlicher, sicherheits- und verteidigungspolitischer Analysen sowie Themen im Bereich internationaler Beziehungen.



ANALYSE

Ein brisantes Problem, eine Analyse und ein Lösungsweg: Mobbing in Unternehmen¹

Man redet öffentlich häufig davon, aber verleugnet es nicht selten in Unternehmen: Mobbing.

Mittlerweile gibt es Studien, aus denen eindeutig hervorgeht, welche Folgen es hat, wenn Unternehmen Mobbing nicht ernst nehmen: Ausfall von Arbeitskräften durch Krankheit, Zeitverlust, hohe Kosten, eine miserable Atmosphäre. Dadurch wird die Motivation der Mitarbeiter, gute Leistungen zu erbringen, beeinträchtigt oder gar streckenweise lahmgelegt.

Die Kosten, die durch Mobbing entstehen, sind immens. Für die Volkswirtschaft in Deutschland wird der jährliche Gesamtschaden auf 15 Milliarden Euro geschätzt. Für die Sozialkassen führen die gesundheitlichen Schäden der Gemobbten, Stresssymptome wie Schlafstörungen und Kopfschmerzen, Atemnot, Lähmungserscheinungen, bis zu Magenerkrankungen und Depressionen zu noch höheren Folgekosten.

Zweifellos gibt es Untersuchungen zum Thema Mobbing wie auch Wege und Methoden, das Problem zu lösen. Auffallend aber dabei ist, dass manche Erklärungsversuche zu kurz greifen und deshalb auch die Lösungswege ihre Grenzen in Bezug auf ihre Wirksamkeit haben.

Als Kommunikations- und Interaktionsforscher befasse ich mich nicht nur mit den sichtbaren Phänomenen der Kommunikation, sondern auch mit den tiefenpsychologischen Hintergründen, die in jedem Kommunikationsprozess eine maßgebliche Rolle spielen. Auf der Basis meiner Forschung habe ich in Kooperation mit einer Mobbing-Beraterin und einem auf Mobbing spezialisierten Anwalt einen Problemlösungsweg ausgearbeitet.

Mobbing – der soziale Interaktionsverlauf eines ungelösten seelischen Konflikts

In meinem Untersuchungsansatz verbinde ich a) die Interpretation von Informationen und Daten über die sozialen Erscheinungsformen und Kontexte von Mobbing mit b) einer tiefenpsychologischen Analyse. Als Ergebnis schlage ich c) Lösungen vor.

Zu a) Informationen und Daten

Zunächst habe ich die Ergebnisse des Mobbing-Reports für Deutschland (2002) herangezogen. Diese erste repräsentative Erhebung basiert auf ca. 1.300 schriftlichen Befragungen und ca. 500 Interviews, die mit Mobbing-Opfern durchgeführt wurden.

„Mobbing“ wird hier in einer Weise definiert, die eindeutig und praktikabel ist: Wenn „jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird, liegt ein

¹ Meine Untersuchung zum Mobbing ist eingebettet in eine umfassende Untersuchung mit dem Titel „Vaterverlust und Muttermacht. Neue Handlungssignaturen des Unbewussten“, die dieses Jahr erscheinen wird. Neben dem Mobbing werden darin die Massenmedien (Fernsehen und Filme), Führungsmodelle für die Zukunft und die Diskussion um den Klimawandel mit meinem neuen Forschungsansatz analysiert. Er verbindet das Psychische mit dem Sozialen derart, dass er die klinisch-therapeutischen Befunde hinsichtlich der grundlegend veränderten Familiendynamik – der weitgehende Verlust väterlicher Autorität und die Zunahme dominanter Mütter – in wichtigen Folgen, die diese Veränderung außerhalb der Therapie hat, die aber für gewöhnlich nicht beachtet werden, verdeutlicht – gleichsam einen Teil der Schattenseite des sozialen Wandels, unter dem wir leiden, der sich aber dem Begreifen noch weitgehend entzieht..



Fall von Mobbing vor.² Ein einmaliges Beschimpfen oder eine einmalige Beleidigung stellt also noch keinen Fall von Mobbing dar. Und zu ergänzen ist: Die Schikanen bleiben jeweils unter dem Level des Justitiablen.

Einig ist man sich in der Forschung darüber, dass es für Mobbing einen bestimmten Ablauf gibt. Der Mobbing-Report unterscheidet folgende Phasen:

1. Phase: Konflikte, einzelne Vorfälle

Am Anfang steht meist ein ungelöster Konflikt. Daraus erwachsen vor allen Dingen persönliche Angriffe gegen eine bestimmte Person. Die Mehrheit der Befragten hat in dieser Phase den oder die Mobber zur Rede gestellt, ohne aber damit erfolgreich die Schikanen beenden zu können.

2. Phase: Der Psychoterror setzt ein

Der Anfangskonflikt gerät in den Hintergrund, das Mobbing erhält eine eigene Dynamik. Das Selbstwertgefühl der gemobbten Person nimmt ab. Der Gemobbte wird zunehmend isoliert und ausgegrenzt.

3. Phase: Der Fall wird offiziell, arbeitsrechtliche Sanktionen

Die Entwicklung eskaliert. Die gemobbte Person gilt zunehmend als ‚problematisch‘, d.h. es werden vom Mobber sogenannte Mythen verbreitet, die für gewöhnlich Ursache und Wirkung des Mobblings verwechseln. Dem Gemobbten wird also – in einer Art Pseudoerklärung – eine Eigenschaft oder Verhaltensweise zur Last gelegt, die tatsächlich das Ergebnis d.h. die Wirkung von Mobbing ist und nicht seine Ursache.

4. Phase: Der Ausschluss

Viele Mobbingfälle enden mit dem Verlust des Arbeitsplatzes und manchmal sogar mit dem Ausscheiden aus der Arbeitswelt.

Als „Hauptgrund für das Mobbing aus Sicht der Betroffenen“ haben die Betroffenen ohne Vorgabe von Punkten in einer schriftlichen Befragung ganz unterschiedliche Gründe angegeben.

- Die meisten gemobbten Befragten (fast 2 von 10) gaben an, dass sie für die Mobber eine Konkurrenz darstellten.
- In mehr als einem Zehntel der Fälle wurde als Hauptgrund der Neid auf die Qualifikation und der Leistungsfähigkeit der Gemobbten als Grund angegeben.

Insgesamt wurden 33 verschiedene Gründe angegeben, was aus der Sicht der Betroffenen zum Mobbing geführt hat.

Zu b) Die tiefenpsychologische Analyse

An dieser Stelle müssen wir die Reichweite einer solchen Befragung, wie sie der Mobbing-Report dargestellt hat, auf tiefenpsychologischer Sicht problematisieren. Es fällt auf, dass ein Widerspruch besteht zwischen der Feststellung im Ablauf-Schema des Reports, dass nämlich in der zweiten Phase des Ablaufs von Mobbing: „Das Selbstwertgefühl der gemobbten Person“ abnehme und den Aussagen, die der Report von den Betroffenen bezüglich des Hauptgrunds für das Mobbing erhoben hat. In diesen Aussagen der Betroffenen taucht praktisch gar nicht mehr auf, was der Report für die Phase 2 feststellt, das auch – allerdings ganz allgemein – Ansatzpunkt meiner Untersuchung ist: dass die *Schikanen doch alle darauf abzielen, den Selbstwert eines Gemobbten anzugreifen*.

² Mobbing-Report, S. 19.



Meine Untersuchung stützt sich auf vielen zur Verfügung stehenden Daten: 1. dem schon genannten Mobbing-Report, 2. den vielen Fallberichten von Mobbing-Opfern, 3. auf Interviews, die ich mit Mobbing-Betroffenen selbst geführt habe.

Aus diesen Daten habe ich verschiedene Grundmuster herausgearbeitet, die, mit individuellen Abweichungen, in den Daten immer wiederkehren:

- Grundmuster des Handelns
- Grundmuster der Situation
- Grundmuster der Gefühlsbeziehung zwischen Mobber und dem Gemobbten, sowie dem jeweils zugrunde liegenden ungelösten psychischen Konflikt.

Insbesondere auf die letztgenannte Interpretation werde ich später noch näher eingehen.

Die verschiedenen Mobbing-Handlungen stellen jeweils – so mein Untersuchungsergebnis – den Selbstwert des Betroffenen infrage, und zwar auf der jeweiligen Ebene, auf der ein Arbeitskollege Wert darauf legt, durch den Vorgesetzten und seine Kollegen sozial anerkannt zu werden. Die Schikanen nehmen ihm nicht nur diese Anerkennung weg – sie unterminieren seinen Selbstwert direkt oder indirekt. Und zwar in folgender Weise:

- „Sie wollen besonders tüchtig, fleißig und verlässlich in ihrer Arbeit sein – das sind Sie überhaupt nicht. Im Gegenteil.“ Das wird vermittelt durch ständige, zumeist unsachliche Kritik an der Arbeit; durch das Verschwindenlassen wichtiger Arbeitsunterlagen, durch heimliches Verkleben des Computers mit einem Kaugummi usw.
- „Sie wollen ein hochgeschätzter, anerkannter Kollege von uns sein? Sie sind das Gegenteil davon. Wir wollen Sie nicht, Sie gehören nicht zu uns.“ Das wird dadurch verdeutlicht: Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen, es werden Gerüchte verbreitet, hinter seinem Rücken wird schlecht über ihn gesprochen usw.
- „Sie wollen ein zivilisierter, freundlicher und einfach ein netter Typ sein? Das sind Sie überhaupt nicht.“ Dies wird so vermittelt: Man macht sich über sein Aussehen, seine ethnische oder religiöse Andersartigkeit lustig und über sein Privatleben wird abschätzig gesprochen.
- „Sie wollen ein verantwortungsvoller Ernährer der Familie sein (als Mann). Wenn Sie den Arbeitsplatz verlieren, können Sie das wohl nicht mehr sein.“ Erreicht wird dies durch die Drohung mit der Kündigung.

Ich erkläre mir die oben genannte Lücke in der Datenerhebung durch den Mobbing-Report als eine Folge davon, dass in unserer Gesellschaft ein kultureller Code für die öffentliche Kommunikation von Selbstwertproblemen nicht vorhanden ist. Daher konnten die Befragten im Mobbing-Report, die Phase 1 des Ablaufs betreffend, über dieses wichtige Ziel der Mobbing-Handlungen, den Selbstwert anzugreifen, auch keine klare Auskunft geben. Sie sind gar nicht in der Lage dazu, aber nicht aus einem persönlichen Versagen, sondern aus dem eben genannten Grund. Auch für die Phasen 2-4, in denen nach meiner Interpretation das seelisch Unbewusste die Regie über den Ablauf übernimmt, ist eine solche Auskunft nicht zu erwarten.

Die Unterscheidung der Phase 1 von den Phasen 2-4 im Ablauf von Mobbing ist aus tiefenpsychologischer Perspektive gut begründet. Wir können nämlich den vielen dokumentierten Mobbing-Fällen entnehmen, dass in der 1. Phase der vorhandene, ungelöste psychische Konflikt stets aufseiten des Mobbers anzunehmen ist, nicht



jedoch auch auf seiten des Gemobbten. Man mag sich darüber wundern, dass ich hier ganz frühe, ungelöste Kindheitsprobleme als eine Ursache dafür ins Spiel bringe. Es wird selten wie nie darüber nachgedacht, dass jeder Arbeitnehmer nicht nur ein zu funktionierender erwachsener Leistungsträger ist, sondern ein Mensch mit einer Lebensgeschichte, die in jedem Moment seines Lebens aktuell, wenn auch unbewusst, hineinwirken kann in Beruf und Partnerschaft.

Das bedeutet, dass in den Phasen 2-4 ungelöste psychische Kindheitskonflikte eine entscheidende Rolle spielen. Jetzt, insofern das Mobbing eine Eigendynamik gewinnt, besteht der ungelöste psychische Konflikt auf beiden Seiten. Beide, Mobber wie Gemobbter, sind durch denselben ungelösten Konflikt und dessen aus der Kindheit stammenden Beziehungsmuster miteinander verbunden.

Das Mobbing hat von daher auf beiden Seiten (Gemobbter und Mobber) den Charakter eines „Symptoms“. „Symptom“ verstehe ich als die Verlaufsform eines ungelösten psychischen Konflikts im sozialen Handeln (Flader, 1995). Aber dessen „unbewusster Sinn“, nämlich der jeweilige Konflikt und dessen Bearbeitungsversuch im Handeln, ist in der Mobbing-Phase 1 verschieden von dem „unbewussten Sinn“ des Mobbing in den Phasen 2-4. Das sei kurz erläutert:

Da ich in der Mobbing-Forschung – im stressmedizinischen Erklärungsansatz, im Frustrations-Aggressionskonzept, in der Attributionspsychologie, sowie in der systemischen Betrachtungsweise – keine Erklärung dafür gefunden habe, warum der Mobber in seinen Schikanen den Selbstwert des Betroffenen angreift und warum die Schikanen immer wieder wiederholt werden müssen, schlage ich ein eigenes Erklärungsmodell vor. In meiner Untersuchung habe ich für diese erste Phase des Ablaufs von Mobbing zwei Typen von Mobbing unterschieden, die beide „irrational“ motiviert sind:

- Mobbing als eine Projektion negativer Selbstanteile des Mobbers auf den Gemobbten (Typ I)
- Mobbing als Rache für eine erlittene narzisstische Kränkung durch letzteren (Typ II).

Der Mobber greift in beiden Fällen im Gemobbten etwas an, was er selbst bei sich abwehrt – z.B. ein Gefühl des eigenen Ungenügens. Deshalb geschieht der Angriff auf den Selbstwert des Gemobbten.

Für beide Typen gehe ich also davon aus, dass ein ungelöster seelischer Konflikt beim Mobber vorhanden ist und der Gemobbte, ohne dies zu wollen, durch irgendetwas in seinem Verhalten oder Auftreten an diesen Konflikt rührt.

Zu klären und zu verstehen ist weiterhin, warum das Mobbing kein Ende in sich findet. Im Gegensatz zu anderen sozialen Handlungen, die irgendwann ein Ende in sich finden können, ist kein Fall bekannt, in dem ein Mobber nach zwei oder drei Monaten regelmäßiger Schikanen dem Mobbing-Opfer sagte: „Das war's. Jetzt höre ich auf, Dich zu mobben.“

Die Erklärung dafür, dass die Schikanen wieder und wieder erfolgen müssen, sehe ich in dem Konzept der interpersonalen Abwehr. Während andere Formen interpersonaler Abwehr institutionell verankert werden können – wie z.B. durch eine Ehe –, liegt beim Mobbing diese Möglichkeit nicht vor. Es reicht, dass der Gemobbte bloß wieder in Erscheinung tritt und damit, ganz unbeabsichtigt, an den beim Mobber vorhandenen seelischen Konflikt antippt. Es ist daher auch ganz konsequent, dass, wenn Mobber nach ihrem Ziel gefragt werden, sie antworten: „Er (oder sie) soll einfach verschwinden“.

Dem Mobbing-Report zufolge dauert eine durchschnittliche Mobbing-Aktion etwas mehr als ein Jahr. Wir müssen uns nun fragen, wie es denn möglich ist, dass in Phase 2-4, wie ich schon oben erwähnt habe, das seelisch

Unbewusste die Regie über den weiteren Ablauf übernimmt. Wie ist das zu erklären? Und was soll das „seelisch Unbewusste“ hier bedeuten?

Es ist nicht der Wissenschaftler, der eine Analogie zwischen bestimmten Kindheitstraumata und aktuellen Situationen herstellt. Es sind vielmehr die Subjekte selbst, die eine solche Analogie als Strukturanalogie (zumeist unbewusst) wahrnehmen.

Was die traumatisch erlebten Konflikte der Kindheit betrifft, so entnehme ich klinisch-therapeutischen Fallberichten Hinweise darauf, welche Konflikt-Konstellationen der Kindheit heute als typisch bzw. weit verbreitet gelten können. Dazu rechne ich den nicht gut gelösten Autonomie-Konflikt in der frühen Kindheit, bei dem das kleine Kind hin und hergerissen ist zwischen dem Wunsch, etwas Eigenes zu tun und der Angst, eben dadurch die Liebe der primären Bezugsperson (der Mutter) zu verlieren. Familientherapeuten als auch Psychoanalytiker betonen, dass hier heute Schwierigkeiten für das Kind auftreten können, weil sich die primäre Bezugsperson aus eigener Überbelastung heraus eher uneinsichtig als verständnisvoll und anerkennend verhält.

So wird hier, in der beruflichen Situation des Mobbing, eine Strukturanalogie wahrgenommen zwischen den traumatisch erlebten Konflikten der Kindheit und den beruflichen Situationen in der Erwachsenenwelt. Von den hierzu relevanten Merkmalen werden hier 3 dargestellt.

Die Strukturanalogie von drei Merkmalen	
Mobbing am Arbeitsplatz	Der ungelöste Autonomiekonflikt der Kindheit
Es besteht ein gravierendes Kommunikationsproblem, oft sogar eine eklatante Kommunikationsstörung.	Die kommunikative Verbindung mit der primären Bezugsperson ist in der Konfliktsituation unterbrochen.
Es besteht ein großes Machtgefälle (Überlegenheit – Unterlegenheit), d.h. die Positionen können nicht vertauscht werden.	Die primäre Bezugsperson ist für das Kind Garant des Lebens.
Der Dritte, der intervenieren müsste, tut dies zumeist nicht: der Vorgesetzte	In der Mutter-Kind-Dyade ist der Dritte ausgeschlossen.
	Wenn die dritte Position in der Familie besetzt ist, dann häufig durch den „schwachen Vater“.

Mit der Wahrnehmung dieser Strukturanalogie wird ein früher Konflikt reaktualisiert mit den dazu gehörenden Ängsten, Wünschen und Phantasien. Dies gleicht nicht etwa einem Vulkanausbruch. Vielmehr geschieht diese Re-Aktualisierung mittels des schon vorhandenen Wissens des Betroffenen. Dazu gehört das kollektive Wissen über das soziale Handeln, über das sie verfügen. Wenn sich nun darin ein früher nicht gut gelöster Konflikt fortsetzt und entsprechend auch verformt werden kann, wird das weitere Handeln von einem psychopathologisch verfassten Wissen geleitet. Dieses Wissen dient dann als Folie dafür, die Gegenwart als Wiederholung des Vergangenen zu erleben, ohne dass dies bewusst wird.



Das ist nach meiner Interpretation beim Mobbing der Fall, wenn es eine eigene Dynamik gewinnt. Was Außenstehenden als „irrational“, „gestört“, „abweichend“ im Verhalten der Beteiligten erscheint, dokumentiert aus meiner Sicht den schon erwähnten „unbewussten Sinn“ von Mobbing. Er kommt dadurch zustande, dass ein konflikthafte Beziehungsmuster der frühen Kindheit nun – in den Ablaufphasen 2-4 – reaktualisiert wird und das berufliche Handeln des Erwachsenen erfasst – seine Ängste, Wünsche und Phantasien. Zum Beispiel kann ein in der Kindheit nicht gut gelöster Autonomie-Konflikt den Ablauf der Mobbing-Interaktion so leiten, dass sich der Mobber durch den Gemobbten (unbewusst) herausgefordert fühlt, weil sich dieser anmaße, eine „Besonderheit“ darzustellen und etwas „Eigenes“ zu tun – was der Mobber in seiner Kindheit gerade nicht durfte. Die Ablehnung und Wut, die er einmal selbst durch dieses Verhalten bei der primären Bezugsperson auslöste, kehrt sich nun gegen den Gemobbten. Dieser wiederum wird z.B. die Vorstellung vom Mobber als einer übermächtigen Figur haben, deren Anerkennung er nicht verlieren will. Er wird sich fragen, was er denn „falsch“ mache, ohne darauf eine befriedigende Antwort zu finden, und weiter ausharren in der Hoffnung, das Mobbing möge „von selbst“ aufhören.

Beide Seiten, Mobber wie Gemobbter, sind dann durch ein und dasselbe Beziehungsmuster der Kindheit unbewusst (und scheinbar endlos) miteinander verhakt und nehmen in diesem Muster entgegengesetzte Positionen ein: die der „übermächtigen“ primären Bezugsperson (als Täter) und die des „unterlegenen“, abhängigen Kindes (als Opfer), ohne dass den Beteiligten diese Wiederholung der Kindheit deutlich wird.

Damit ist aber auch die Möglichkeit der Beteiligten, dieses Muster der Kindheit zu verlassen und wieder „sachlich“ zu handeln, erheblich eingeschränkt. Der Gemobbte kann z.B. von sich aus die Schikanen eben nicht einfach dadurch beenden, dass er den Antrag stellt, sich in eine andere Abteilung versetzen zu lassen. Der Mobber wiederum wird sich völlig im Recht fühlen, da er doch nach eigener Auffassung dieses „Recht“ vertritt. Ebenfalls schwieriger ist es jetzt für den Vorgesetzten, seinerseits in das Mobbing-Geschehen einzugreifen, um Schlimmeres zu verhüten.

Im Sinne einer Handlungssignatur des Unbewussten können wir folgende Strukturelemente der Mobbing-Handlungen (in der Position des Täters wie auch der des Opfers) unterscheiden, die in bestimmter Weise durch den ungelösten Autonomie-Konflikt der Kindheit geprägt sein können – wozu auch das Ausharren (im Sinn einer Handlungsunterlassung seitens des Opfers) zählt: Motiv, Innere Bilder, Situationskonzept, Maxime, Zweck-Mittel-Relation, Handlungsziel. Das jeweilige „Motiv“ wird dann, als ein Beispiel, folgendermaßen zu interpretieren sein:

Position des Täters

Motiv	Ablehnung und Bestrafung des Kollegen, der wie ein Kind etwas Eigenes tun will und es nicht tun soll.
--------------	---

Position des Opfers

Motiv	Nichts tun, was die Zuneigung der Kollegen/der Firma gefährden würde – aus Angst vor dem „sozialen Tod“ (als Wiederholung der Angst vor dem Verlust der lebensspendenden Einheit).
--------------	--



Zu c) Ein Lösungsweg

Zusammen mit der Leiterin der Beratungsstelle Berlin-Brandenburg, Frau Hirsch-Sprätz, und Herrn Dr. Müller-Amenitsch, der als Rechtsanwalt Mobbing-Opfer bei Gericht vertritt, habe ich einen Workshop für Führungskräfte entwickelt.

In diesem zweitägigen Workshop zielen wir darauf ab, die Führungskräfte in Unternehmen dahingehend zu stärken, dass sie die ersten Anzeichen von Mobbing in der Firma erkennen können, um entsprechend zu intervenieren.

Warum für Führungskräfte?

Um ein Problem zwischen zwei Parteien zu lösen, ist ein Dritter vonnöten, der das Problem benennt, erklärt und löst. Das ist ein Akt, der den Mut zum Eingreifen und Autorität voraussetzt.

Führungskräfte können sich viel Ärger und Kosten ersparen, wenn sie in diesem Sinne eingreifen und damit den Konflikt beheben.

Aus verschiedenen Gründen ist genau das nicht so einfach:

Der Vorgesetzte

- kann sich emotional außerstande sehen, einzugreifen. Er befürchtet, Aggressionen von beiden Seiten auf sich zu ziehen;
- kann sich angesichts einer als übermächtig erlebten Gruppe, die das Mobbing stützt und vorantreibt, Angst bekommen, sich mit dieser Gruppe „anzulegen“;
- kann als ein Dritter gar nicht mehr in dem für das Mobbing relevanten kindlichen Beziehungsmuster der Beteiligten vorgesehen sein, weil darin die Position des Dritten fehlt;
- kann die Maxime verinnerlicht haben: "Identifiziere dich nie mit dem Schwachen!"

In diesem Workshop geht es also um die Vermittlung von Analysen und Methoden, die zu verstehen und zu erlernen sind, um Mobbing zu erkennen und aufzuheben – mittels des konkreten Erfahrungswissens aus der Mobbing-Beratung, aus juristischer Sicht und mit tiefenpsychologischem und kommunikationsanalytischen Wissen.

Anmerkung: Der Beitrag gibt die persönliche Auffassung des Autors wieder

Literatur

Flader, D. (1995), Psychoanalyse im Fokus von Handeln und Sprache. Frankfurt/M.

Leymann, H. (1993, 14. Aufl. 2009), Mobbing. Reinbek bei Hamburg.

Mentzos, S. (1988), Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt/M.

Meschkatat, B. et al. (2002), Der Mobbing-Report. Dortmund/Berlin: Internet



Über den Autor dieses Beitrags

Professor Dr. Dieter Flader verbindet als Kommunikationsanalytiker Linguistik, Interaktionssoziologie und Psychoanalyse/Psychologie miteinander. Er ist psychoanalytisch geschult und hat langjährige Erfahrungen als Trainer und Coach. Seit 1996 lehrt er als Professor an der FU Berlin Linguistik und Kommunikationstheorie und war als Gastdozent im Inland wie im Ausland tätig – darunter an der Vanderbilt University in Nashville, Tennessee, der Çukurova Universität in Adana, der Karls-Universität Prag und der Graduate School for Social Research an der Polnischen Akademie der Wissenschaften in Warschau.

Er hat 2011, zusammen mit Dr. Barbara Strohschein, das Berliner Institut für Angewandte Humanwissenschaft (<biah.de>) gegründet, das Grundlagenforschung mit praktischer Beratung verknüpft. Dieses Institut konzentriert sich auf vier Themenfelder: Mobbing und andere Selbstwertprobleme, Spiritualität und Management, Interkulturelle Kommunikation und die kommunikativen Herausforderungen internationaler Schlichtung (arbitration) auf dem Energiesektor.



Prof. Dr. Dieter Flader