

Bleiben und weiterkämpfen? – Diskriminierung und Mobbing in einer Behörde

Seit fünf Jahren trifft sich ein Kreis von Interessierten jeden Monat einmal an der Katholischen Stiftungsfachhochschule München, um berufliche Anliegen durch Aufstellungen einer Lösung zuzuführen und Erfahrungen mit Organisations- bzw. „Arbeitsbeziehungsaufstellungen“ zu sammeln (Ruppert, 2001). Das folgende Fallbeispiel entstand in diesem Rahmen. Es wirft ein Schlaglicht auf Themen wie „Diskriminierung“ und „Mobbing“ und zeigt, welche Einsichten sich durch eine Aufstellung vermitteln können.

Vorgeschichte

Frau G. ist EDV-Spezialistin. Sie arbeitet seit 27 Jahren in einer Behörde, in den letzten 16 Jahren aus familiären Gründen halbtags. Als vor acht Jahren die Stelle der Sachgebietsleitung frei wurde, bewarb sie sich um diese Führungsposition. Sie versicherte dem Amtsleiter der Behörde, dass sie die Leitungsaufgaben auch als Halbtagskraft bewältigen könne. Da ihre Tochter mittlerweile schon selbständiger geworden sei, könne sie zukünftig in ihren A r b e i t s z e i t e n auch flexibler sein.

Der Amtsleiter ignorierte jedoch die Bewerbung von Frau G. Als sie sich im Urlaub befand, bewarb sich ein tariflich niedriger eingruppierter Kollege aus der Registratur für die Sachgebietsleitung. Der Amtsleiter sagte ihm diese Position zu und setzte Frau G. vorübergehend als kommissarische Leiterin ein, damit sich der Kollege aus der Registratur in das Sachgebiet einarbeiten könne. Nach etwa drei Jahren ernannte der Amtsleiter dann aber einen Mitarbeiter aus einem anderen Sachgebiet zum neuen Leiter, weil – so vermutet Frau G. – der Registrator nicht zum EDV-Fachmann aufgebaut werden konnte. Frau G. war darüber empört. Der neue Vorgesetzte gibt selbst zu, von der EDV wenig zu verstehen. Er wickelt nur die Bestellung neuer Geräte und die Lizenzbestellungen ab. Alle anderen EDV-Aufgaben werden von Frau G. und ihrem Kollegen erledigt. Jeder von den dreien beansprucht für sich die Leitung des Sachgebiets. Frau G. führt für sich als Argument ins Feld, dass sie die einzige Fachkraft mit 27 Jahren EDV-Erfahrung sei und eine Ausbildung besitze, die einem Informatiker gleichgestellt wurde. Der Kollege argumentiert, der Posten sei ihm vom Amtsleiter versprochen worden. Der jetzige Sachgebietsleiter meint, er verstehe zwar von EDV nichts, er sei aber nun einmal vom Amtsleiter eingesetzt worden, und die anderen müssten daher seine Anweisungen befolgen.

Es kommt in der Folgezeit zu heftigen Konflikten zwischen den drei Personen, da die Aufgabengebiete nicht klar

abgegrenzt sind und der neue Sachgebietsleiter von seinen Mitarbeitern nicht als Vorgesetzter anerkannt wird. Die Situation eskaliert immer mehr. Zwischen Frau G. und dem Kollegen aus der Registratur kam es jüngst zu einer lautstarken Auseinandersetzung in den Gängen der Behörde. Frau G. hat dafür eine Zeugin und überlegt sich eine Dienstaufsichtsbeschwerde gegen ihren Kollegen.

Frau G. schaltet in dieser Situation die Gleichstellungsbeauftragte der übergeordneten Behörde ein, da sie überzeugt ist, dass man sie als Frau in dieser Situation benachteilige und ihr die zustehende Beförderung versage. Der Amtsleiter verweigert jedoch das Gespräch mit der Gleichstellungsbeauftragten.

Das Anliegen

Frau G. kommt auf Anraten und in Begleitung der Gleichstellungsbeauftragten in unseren Arbeitskreis. Ich lasse sie ihre berufliche Situation ausführlich schildern. „Zuerst habe ich in diesen acht Jahren eine große Wut gehabt. Es war und ist für mich unvorstellbar, dass ein Amtsleiter die Sachgebietsleitung EDV einem Registrator ohne jegliche berufliche Qualifikation versprechen kann und ohne dass im Amt eine Ausschreibung der Stelle, zumindest am schwarzen Brett, veranlasst wurde. Ich erlebte mich dadurch persönlich und in meiner beruflichen Qualifikation diskriminiert. Dann habe ich nur noch gefühlt, machtlos zu sein und alles, auch lautstarke verbale Attacken meines Kollegen, hinnehmen zu müssen. Der Amtschef droht mir mit einer Abmahnung, wenn ich an einer Dienstaufsichtsbeschwerde über meinen Kollegen festhalte. Er kann in seinem Amt machen, was er will, und es gibt niemanden, auf den er hört.“ Alle Anwesenden spüren, dass Frau G. seit acht Jahren offenbar einen aussichtslosen Kampf um ihren beruflichen Aufstieg in dieser Behörde führt. Wie sie die Situation darstellt, scheint kein Weg dahin zu führen, die Sachgebietsleitung übertragen zu bekommen.

Ich frage sie daher, was sie jetzt tun möchte: die verfahrenere Situation noch näher zu analysieren oder nach einer Lösung für sich zu suchen? Frau G. überlegt kurz und meint, Letzteres sei für sie wohl besser. Auf meine Frage, ob sie eine berufliche Alternative habe, antwortet sie, sie könne sich in eine Behörde in einer anderen Stadt versetzen lassen. Ihre Qualifikation als EDV-Spezialistin sei innerhalb der Verwaltung gefragt. „Allerdings kommt es mir wie eine Flucht vor, wenn ich jetzt einfach aufgeben und nicht weiterkämpfe.“

Die Aufstellung

Ich schlage Frau G. vor, eine Aufstellung mit folgenden Stellvertretern zu machen: eine Stellvertreterin für sie selbst, einen Stellvertreter für „Bleiben und weiterkämpfen“ (im Folgenden abgekürzt B&W) und einen Stellvertreter für „in der anderen Stadt arbeiten“. Als ersten Schritt lasse ich sie nur ihre Stellvertreterin frei in den Raum aufstellen. Die Stellvertreterin äußert nach einer Weile, sie fühle sich sehr einsam und alleine. Ich bitte daher Frau G., eine Person dazuzustellen, die ihr in dieser Situation des Alleinseins helfen könnte. Sie stellt die anwesende Gleichstellungsbeauftragte neben sich. Die Stellvertreterin von Frau G. fühlt aber keine Beziehung zu dieser. Ich stelle daher eine Teilnehmerin des Arbeitskreises hinter sie, in der Hoffnung, ihr damit den Rücken zu stärken. Dies hat tatsächlich eine stabilisierende Wirkung auf die Stellvertreterin von Frau G..

Bild 1

Beistand für Frau G.

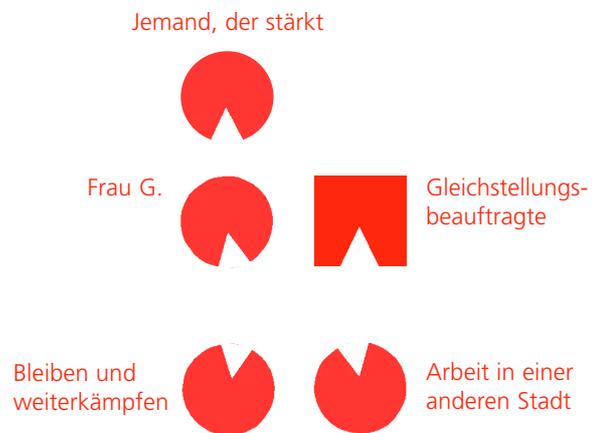


Frau G. stellt nun die beiden Alternativen dazu: „Bleiben und weiterkämpfen“ und „Arbeit in einer anderen Stadt“. Sie wählt dafür zwei Männer. Der Stellvertreter für eine mögliche „Arbeit in einer anderen Stadt“ blickt sehr freundlich auf Frau G. Er kann sich gut vorstellen, dass sie kommt und bei ihm arbeitet. Die Gleichstellungsbeauftragte hingegen scheint diese Alternative nicht zu mögen und äußert sich diesem Stellvertreter gegenüber negativ: „Der macht mich wütend!“ Die Stellvertreterin von Frau G. hat jedoch weiterhin einen guten Bezug zur „Arbeit in einer anderen Stadt“. Sie ist aber gleichzeitig fixiert auf „Bleiben und weiterkämpfen“. Ich schlage ihr vor, folgenden Satz zum Stellvertreter von B&W zu sagen: „Ich habe woanders eine meiner Qualifikation entsprechende Stelle gefunden. Ich kündige daher jetzt.“ Sie spricht diesen Satz aus. Er hat auf B&W eine sehr entspannende Wirkung. Dennoch merkt man, dass die Stellvertreterin von Frau G. noch nicht aufgegeben hat, mit B&W zu kämpfen. Ich bitte Frau G., nun selbst ihren Platz in der Aufstellung einzunehmen. Für sie ist der Stellvertreter von B&W ihr Amtsleiter. Sie sagt, sie möchte ihn spüren lassen, dass sie

unter der Vergangenheit sehr gelitten hat. Alles, was Frau G. jetzt selbst formuliert – es handelt sich vor allem um Vorwürfe –, führt beim Stellvertreter von B&W zu Verärgerung und bringt ihn in eine Verteidigungsposition. Er macht sich für Frau G. immer unerreichbarer. Ich schlage Frau G. daher folgenden Satz vor: „Es war für uns beide nicht leicht, miteinander auszukommen. Jetzt aber habe ich eine neue Stelle und gehe dorthin.“ Dieser Satz bewirkt beim Stellvertreter für B&W wieder eine deutliche Entspannung. Er wird von ihm mit großer Erleichterung aufgenommen. Auch Frau G. beginnt sich zu entspannen und kommt allmählich in Einklang mit der gefundenen Lösung.

Bild 2

Verzicht auf Vorwurf und Rechtfertigung



Kommentierung

Dieses Fallbeispiel zeigt, wie in einer Behörde über Jahre hinweg ein massiver Konflikt schwelt und sich immer mehr zu einem Brandherd entwickelt. Zwischen dem Amtsleiter und einer langjährigen Mitarbeiterin kommt es zu keiner einvernehmlichen Klärung der Frage, ob diese für die Leitung des Sachgebiets geeignet sei. Ob eine Diskriminierung von Frau G. durch den Amtsleiter aufgrund persönlicher Abneigung, ihres Geschlechts oder ihrer Halbtagsstätigkeit vorliegt, können wir hier nicht klären. Beim Amtsleiter mangelnde Führungskompetenz zu vermuten scheint jedoch angebracht, da er den Konflikt zwischen sich und Frau G. nicht löst, sondern eher ausweitet und andere Personen mit hineinzieht. Seine Versuche, weniger bis nicht qualifizierten Männern die Sachgebietsleitung zu übertragen, lassen bei ihm Emotionen und Vorbehalte vermuten, die einer sachgerechten Lösung des Problems im Wege stehen. Frau G. erlebt sein Vorgehen als äußerst diskriminierend. Aus diesem Gefühl heraus hat sie ihre innere Freiheit verloren, andere berufliche Alternativen für sich ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

In einer modernen Behörde führt das Dienstalter („Senioritätsprinzip“) nicht mehr automatisch zu einer regelmäßigen Beförderung. Es werden laufend Leistungsbeurteilungen durchgeführt, und falls ein schlechter Beurteilter einem besser Beurteilten bei der Beförderung vorgezogen wird, kann Letzterer auch dagegen klagen. Zumindest offiziell wird das Prinzip „Vorrang der höheren Leistungen und Fähigkeiten“ (Sparrer, 2000, S. 96) als maßgebend angesehen. Wenn der Vorgesetzte aber dagegen ist, jemanden zu befördern, kann gegen seinen Willen niemand etwas unternemen – außer dieser Vorgesetzte wird wiederum von höherer Stelle unter Druck gesetzt. Der „Vorrang der Hierarchie“ ist auch in einer modernen Behörde ein zentrales Element der Organisation.

Wie die Untersuchungen von Leymann (1993) zeigen, kommt es im öffentlichen Dienst überdurchschnittlich oft zu Mobbing. Niedl (1995) nennt vier Bedingungen für die Entstehung von Mobbing:

1. Es gibt Defizite in der Arbeitsorganisation.
 2. Das Opfer befindet sich in einer sozial exponierten Situation.
 3. Die Beteiligten sind zu unethischen Handlungen bereit.
 4. Vorgesetzte zeigen mangelnde Handlungskompetenz.
- In unserem Fallbeispiel ist das Mobbing zwischen Frau G., ihrem Kollegen und dem Sachgebietsleiter eindeutig die Folge einer ungeklärten Arbeitssituation, die der Amtsleiter durch sein Handeln heraufbeschworen hat.

Knorz und Zapf (1996) empfehlen als Strategie gegen Mobbing, möglichst frühzeitig Grenzen zu ziehen und eine einschneidende Veränderung der Arbeitssituation zu bewirken. Konfliktforscher raten zu einer Vermeidung von Eskalationen und einer konstruktiven Herangehensweise an den Konflikt (Spieß und Winterstein, 1999). Es wird auch empfohlen, dass Mobbingopfer sich Unterstützung und Beistand organisieren.

Eine parteiiche Unterstützung läuft aber Gefahr, den Konflikt auszuweiten. So hilft im vorliegenden Falle Frau G. die Unterstützung durch die Gleichstellungsbeauftragte der übergeordneten Stelle nicht weiter. Ihr Vorgesetzter lässt sich davon nicht beeindrucken und ist nicht Gesprächsbereit. Wie die Aufstellung zeigt, kann die Gleichstellungsbeauftragte Frau G. auch nicht gut unterstützen, solange sie die Alternative „Arbeit in einer anderen Stadt“ als eine mögliche Lösung des Konflikts ausschließt und es als ihre Aufgabe ansieht, Frau G. im System zu halten und deren „Recht auf Zugehörigkeit“ zum Arbeitssystem zu verteidigen.

Die Aufstellung legt es jedoch nahe, dass der Verzicht auf Zugehörigkeit für Frau G. die bessere Lösung ist. Die Positionen sind verhärtet. Es haben sich über Jahre hinweg Fronten gebildet. Der Vorgesetzte ist in der überlegenen Position und lässt sich nicht zwingen, Frau G. zu befördern. Erst recht nicht, wenn sie ihn deswegen angreift und unter Druck setzt. Das Verhältnis von Frau G. zum neu eingesetzten Sachgebietsleiter und zu ihrem Kollegen ist so zerrüttet,

dass es nicht heilbar ist, selbst wenn sie ihren Anspruch auf die Führungsposition aufgibt. Der Konflikt zwischen den beiden Männern wäre nach wie vor im Gange, und sie wäre sofort in einen Loyalitätskonflikt verwickelt. Eine neutrale Begründung, warum Frau G. die Behörde verlässt, ist für den Amtsleiter und Frau G. die beste Lösung. Nachtragen bringt nur weiteren Streit. Mit dem Hinweis, dass es für beide schwierig war, miteinander auszukommen, zeigt Frau G. innere Größe. Sie hat damit die Möglichkeit, in Würde zu gehen.

Kommentar von Frau G. im Anschluss an die Aufstellung: „Es war gut für mich zu sehen, dass es nichts nützt, weiterzukämpfen. Ich habe meine Ohnmacht deutlich gespürt. Das tut zwar weh, macht für mich aber auch klarer, was ich jetzt tun werde.“ Auch die anwesende Gleichstellungsbeauftragte war über den Ausgang der Aufstellung erleichtert: „Das war meine erste Supervision als Gleichstellungsbeauftragte.“

Ich habe Frau G. obigen Text vor der Veröffentlichung geschickt. Sechs Wochen nach der Aufstellung sandte sie mir dazu folgenden Kommentar: „In diesem Text kommt der schwelende Konflikt, der ja bereits seit acht Jahren besteht, bestens zum Ausdruck. Ich habe mittlerweile mit Kollegen in ... wegen meiner Versetzung gesprochen. Es wäre eine Stelle in der Öffentlichkeitsarbeit frei gewesen – Webseiten erstellen und die Internetpräsenz gewährleisten. Genau das würde mich brennend interessieren. Ich hatte das Pech, um drei Wochen zu spät dran gewesen zu sein. Ich sehe nun laufend im Internet bei den Behörden nach, und ich bin sicher, irgendwann klappt es schon. Die Zeit muss nur reif sein!“

Knorz, C. & Zapf, D. (1996): Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 12–21.

Leymann, H. (1993): *Mobbing*. Reinbek: Rowohlt.

Niedl, K. (1995): *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz*. München: Hampp.

Ruppert, F. (2001): *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Sparrer, I. (2000): *Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung*. In G. Weber (Hrsg.): *Praxis der Organisationsaufstellungen*, S. 91–126, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Spieß, E. und Winterstein, H. (1999): *Verhalten in Organisationen*. Kohlhammer: Stuttgart.