

»ES KANN JEDEN TREFFEN«

DASS MOBBING HEUTZUTAGE (LEIDER) VORKOMMT, WEISS MAN VOR ALLEM AUS SCHULE UND ARBEITSSTELLE. DOCH AUCH IN DER MUSIK GIBT ES KONFLIKTE, DIE ZU SPÄT ODER GAR NICHT GELÖST WERDEN. SELBST DAS AMATEURBLASORCHESTER DÜRFTE DAVON NICHT VERSCHONT BLEIBEN. KLAUS HÄRTEL SPRACH MIT DEM MEDIATOR UND MOBBING-EXPERTEN GOTTLÖB SCHMÜCKER.

CLARINO: Ist »Mobbing« heute – überspitzt formuliert –, ähnlich wie »Burn-out«, eine »Modeerscheinung«?

Gottlob Schmücker: Modeerscheinung ist ein schönes Wort. Mobbing ist auf jeden Fall nichts Neues. Mobbing kennt man im Bereich der Arbeitswelt seit Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts. Was in letzter Zeit aber festzustellen ist, ist eine gewisse Inflationierung im Wortgebrauch. Viele fühlen sich sehr schnell gemobbt, was natürlich auf der anderen Seite dann zu einer Banalisierung des Problems führt. Denn Mobbing ist ein ernstzunehmendes gesellschaftliches Problem, das für den wirklich von Mobbing Betroffenen in der Regel zum beruflichen Aus und damit zu massiven wirtschaftlichen Konsequenzen führt.

Was ist eigentlich Mobbing und ab wann kann man überhaupt von Mobbing sprechen?

Das Wort Mobbing ist in die Arbeitswissenschaften durch den schwedischen Wissenschaftler Heinz Leymann eingeführt worden. Mobbing ist eine englische Wortschöpfung und kommt von »to mob«, anpöbeln. Es bezeichnet eine Situation – in der Regel am Arbeitsplatz –, die zum Ausstoß aus dem Arbeitsverhältnis führt und die sich über längere Zeit und systematisch entwickelt. Also kurz gesagt: Wenn der Kollege mich heute nicht grüßt, ist das kein Mobbing. Wenn das aber jeden Tag passiert über Wochen oder Monate, dann ist es etwas Konstantes, dann ist es Mobbing. Der oben zitierte Heinz Leymann sagte: »Eine Unverschämtheit, einmal gesagt, ist und bleibt eine Unverschämtheit. Wiederholt sie sich täglich, über mehrere Wochen, dann sprechen wir von Mobbing.« Mobbing selbst lebt vom System und von der Langlebigkeit. Beim Mobbing handelt es sich um eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz – zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, unter Kolle-

gen, aber auch von unten nach oben. Auch der Vorgesetzte kann Mobbing-Opfer sein.

Bis zu welchem Zeitpunkt sind Reibereien oder Eifersüchteleien in einem Orchester normal und ab wann kann es zum Mobbing führen?

Konflikte gibt es überall, wo Menschen miteinander zu tun haben. Ob das in der Familie ist, am Arbeitsplatz oder eben im Blasorchester. Konflikte sind menschlich und können, wenn sie gelöst werden, neue Energien freisetzen oder Entwicklungen in eine fortschrittliche Richtung anstoßen. Man muss Konflikte von Mobbing abgrenzen. Im Konflikt geht es in der Regel um eine Auseinandersetzung, um einen ganz konkreten Konfliktstoff. Ich will einen Nachteil oder einen Schaden von mir abwenden oder ich will ein Interesse oder Bedürfnis durchsetzen. Beim Mobbing geht es aber nicht um einen Schaden, der kommuniziert werden könnte. Ein Interessenausgleich wird überhaupt nicht angestrebt. Gesucht wird auch keine gemeinschaftliche Lösung, sondern der eingebildete Gegner muss weg.

Was sind denn die Gründe für Mobbing? Nur Antipathie gegenüber einer Person?

Die Gründe von Mobbing können vielfältig sein. Oft resultiert Mobbing aus ungelösten Konflikten. Ein Konflikt schwelt vor sich hin, wird nicht gelöst. Die ungelösten Konflikte von heute sind jedoch in der Regel die Mobbing-Fälle von morgen. Die Gründe können im beruflichen Umfeld liegen, können aber auch mit der Person zu tun haben. Man kann es mit ungenügenden Arbeitsstrukturen zu tun haben: dass Kompetenzen nicht klar geregelt sind, dass ein schlechtes Betriebsklima herrscht usw. Zudem kann Arbeitsverdichtung ein Grund für Mobbing sein oder drohender Arbeitsplatzverlust durch Rationalisierung. Die Gründe können aber auch in der Person des Gemobbten liegen, wenn diese beispiels-



weise besonders gut ist oder wenn es Gruppenbewertungen gibt und eine Person innerhalb der Gruppe, aus welchen Gründen auch immer, einen geringeren Leistungsstand hat als die Kollegen. Auch Rassenzugehörigkeit kann zu Mobbing führen. Oder wenn jemand wegen seiner Religionszugehörigkeit, sexuellen Orientierung oder Behinderungen als »Fremdkörper« empfunden wird. Die Hauptgründe, warum jemand gemobbt wird, können außerdem – nach einer Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) – darin liegen, dass jemand unerwünschte Kritik geäußert hat, als Konkurrenz empfunden wird oder dass der Mobbende neidisch auf den Gemobbten ist.

Kann man diese Gründe auch auf ein Orchester übertragen?

Es gibt orchesterspezifische Konfliktkonstellationen. Zum Beispiel können Personen miteinander in einem Konflikt stehen. Es kann eine Person innerhalb ihrer Instrumentengruppe mit den anderen in Konflikt geraten, es kann aber auch Konflikte geben zwischen Instrumentengruppen, die etwa benachbart sitzen. Es kann Konflikte ge-

Foto: privat

ben zwischen dem Stimmführer und seiner Stimmgruppe, zwischen Einzelpersonen im oder mit dem Vorstand, zwischen Stimmgruppen und dem Vorstand oder zwischen dem ganzen Orchester und dem Vorstand. Und dann gibt es natürlich noch die Möglichkeit eines Konflikts mit dem Dirigenten.

Es gibt auch orchesterspezifische Mobbing-Handlungen, wie ich von den Teilnehmern eines Workshops, den ich an der Bundesakademie Wolfenbüttel geleitet habe, weiß. Ich kenne diese vor allem aus dem Bereich der Berufsorchester, denke aber, das dürfte auf Amateurmusiker übertragbar sein. Zunächst einmal muss man Mobbing-Handlungen aufteilen in verschiedene Kategorien: Angriffe auf das Leistungsvermögen, Angriffe auf das Arbeitsverhältnis, Angriffe auf die soziale Integration, Angriffe auf das soziale Ansehen sowie Angriffe auf das Privatleben. Innerhalb dieser Kategorien gibt es beispielhafte Mobbing-Handlungen: Dazu gehören solche Nettigkeiten wie Manipulationen am Instrument, absichtliches Nicht-Integrieren in die Gruppe, Aufhören zu spielen und so tun, als ob der andere schuld sei, fachlich unsachliche oder polemische Kritik äußern, Weggehen, wenn ein bestimmter Musiker zu einer Gruppe stößt, Lachen über Fehler.

Gibt es einen Mobbing-Verlauf? Verläuft Mobbing von »sanft« zu »brutal«?

Das hängt von den Beteiligten ab. Es gibt zwar Mobbing-Phasen, in denen sich die Auseinandersetzung steigert. Ich halte es

aber durchaus für möglich, dass Mobbing »von Null auf Hundert« geht. Da geht es dann sofort extrem zur Sache.

Muss man für Mobbing anfällig sein oder kann es jeden treffen?

Mobbing kann jeden treffen. Das prototypische Mobbing-Opfer gibt es nicht. In der schon erwähnten Untersuchung der BAuA wurde festgestellt, dass prinzipiell jeder von Mobbing betroffen sein kann. Es gibt aber bestimmte Berufssparten, die überdurchschnittlich von Mobbing betroffen sind. Spitzenreiter sind die sozialen Berufe. Das Risiko ist bei Frauen 75 Prozent höher als bei Männern. Und es gibt bestimmte Altersgruppen, die überdurchschnittlich betroffen sind. Das sind die unter 25-Jährigen und die über 55-Jährigen.

Sie haben schon als Mediator mit Orchestern zu tun gehabt, oder?

Ja. Konflikte und Mobbing treten im Kulturbereich ebenso auf wie in der übrigen Arbeitswelt. Aus dem Grund habe ich vor knapp zwei Jahren mit zwei Kollegen ein Beratungsnetzwerk für diesen Bereich gegründet. Das nennt sich »Der gute Ton«. Wir sind der Meinung, dass viele gesellschaftliche Prozesse, die in der Industrie angeschoben worden sind in den letzten Jahren, auch vor dem Kulturbereich und den Orchestern generell nicht haltgemacht haben. In den Orchestern gab bzw. gibt es überhaupt noch keine Strukturen, wie man mit Konflikten umgeht oder umgehen kann.

Ist man in den Orchestern in der jüngeren Vergangenheit offener geworden für die Problematik Mobbing?

Auf jeden Fall. Die Bereitschaft, für solche Konfliktsituationen externe Beratung zu holen, ist zweifellos gestiegen.

Wenn Sie als Mediator bei einem Orchester tätig werden – ist es da von Vorteil, dass Sie selber auch Orchestermusiker sind?

Diese Frage wird immer wieder kontrovers diskutiert. Ich sage ganz eindeutig »Ja«. Denn ein Orchester ist ein ganz eigener Mikrokosmos. Da funktioniert einiges anders als beispielsweise bei BMW oder Daimler. Wir Musiker sind Gefühlsmenschen, und dann finde ich es auf jeden Fall hilfreich, zu wissen, dass ich es mit einem Klientenkreis zu tun habe, der »ein bisschen anders gestrickt« ist.

Können denn musizierende Amateure genauso Opfer werden wie professionelle Musiker?

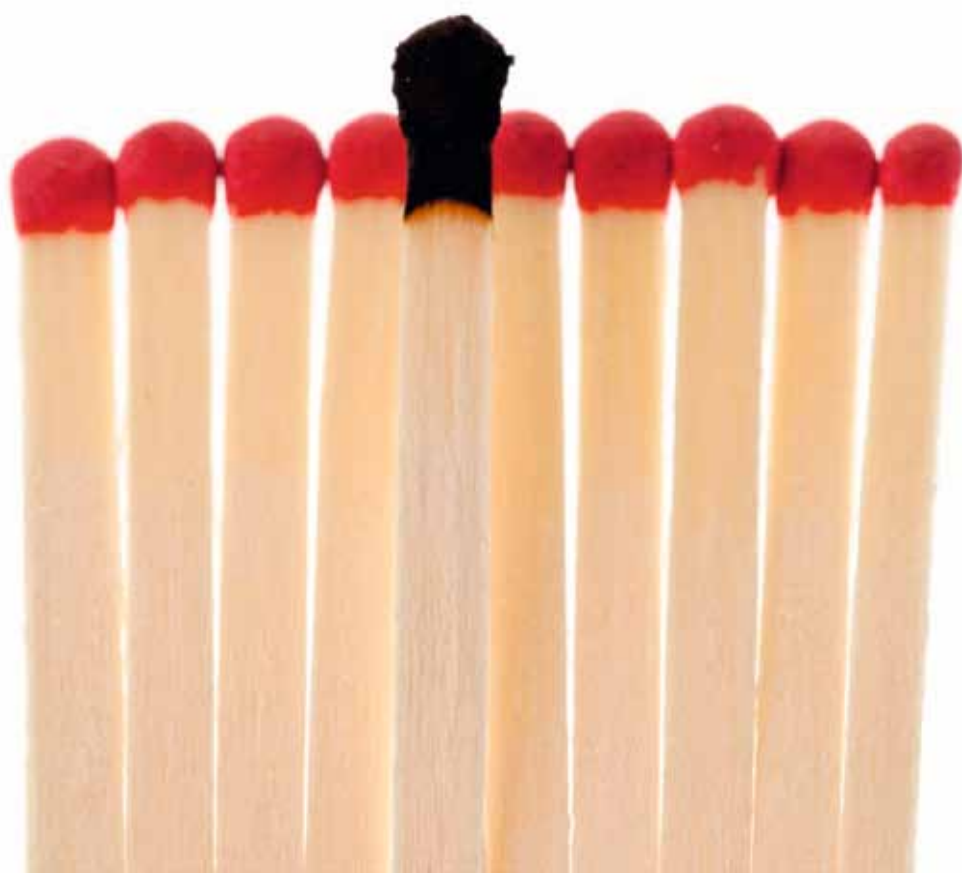
Das denke ich schon. Zahlenmaterial gibt es zwar keins, doch wenn wir davon ausgehen, dass Mobbing in Schulen weit verbreitet ist – warum sollte es in Bläserorchestern kein Mobbing geben? Die Voraussetzungen dafür sind vorhanden. Es kann Eifersüchteleien geben, es kann Auseinandersetzungen darüber geben, wer Chef der Stimmgruppe ist. Es kann Anbiederung beim Dirigenten geben. Man will jemand anderen ausbooten oder in die zweite Reihe schieben – da ist man von Mobbing nicht mehr weit entfernt.

Welche Rolle spielt denn der Dirigent – um Mobbing zu unterbinden oder vielleicht zu »fördern«?

So wie die Frage gestellt ist, impliziert sie, dass der Dirigent auf jeden Fall mit dem Mobbing zu tun hat. Das aber ist nicht unbedingt der Fall. Es kann Mobbing-Situationen geben, die sich innerhalb einer Stimmgruppe abspielen. Der Dirigent bekommt möglicherweise überhaupt nicht mit, wenn sich dort zwei von Herzen das Leben gegenseitig zur Hölle machen. Sogar zwischen Registern kann ein »Kleinkrieg« geführt werden – ohne dass das der Dirigent erkennt.

Ist denn die Rolle des Dirigenten nicht dafür prädestiniert, die Konflikte zu lösen und Mobbing zu verhindern?

Das hängt davon ab, was der Ausgangspunkt, was der Ursprungskonflikt war. Und wenn dieser Konflikt in die Kompetenz des Dirigenten fällt, dann kann er was tun. Beispielsweise indem er ein Machtwort



spricht. Wenn aber die Konfliktsituation nicht in den Bereich des Dirigenten fällt, dann hat er damit wenig zu tun.

Ist denn das Mobbing-Potenzial in einem Berufsorchester höher als bei den Amateuren? Schließlich machen Amateure ja »aus Spaß an der Freude«, also freiwillig Musik.

Wenn aber ein Amateurmusiker aufhört, weil er wegen Angriffen auf seine Person keinen Spaß mehr am Musizieren hat, ist er – konsequent gedacht – aus dem Orchester gemobbt worden. Das freiwillige Ausscheiden ist ja nichts anderes als – laut Definition – ein Hinausdrängen aus dem »Arbeitsleben«. Von daher würde ich diesen Unterschied eigentlich nicht machen – auch wenn die Folgen etwa wirtschaftlich ohne Konsequenzen sind. Die Situation aber ist vergleichbar.

Wie kommt man als Musiker bzw. als Orchester aus der Mobbing-Falle wieder heraus?

Es kommt immer darauf an, was innerhalb dieses Mobbing-Prozesses vorgefallen ist und wie stark die Verletzungen sind, die zugefügt worden sind. Ab einem bestimmten Zeitpunkt wird es immer schwieriger, ohne Hilfe aus dieser Falle herauszukommen. Wenn in einem Orchester einmal eine Mobbing-Erfahrung gemacht worden ist, ist es aus meiner Sicht unerlässlich, dass man dann ein System implantiert, wie man so etwas für die Zukunft verhindert bzw. wie man – falls es doch wieder auftaucht – damit umgeht. Im Arbeitsleben macht man das über Betriebs- oder Dienstvereinbarungen mit der Personalvertretung. Man kann sich für seinen Bereich nach den ganz individuellen Bedürfnissen des Orchesters ein System aufbauen. Das beginnt dann etwa mit einer verbesserten Kommunikationsstruktur, mit einem Leitbild: »Wir stellen diesen Anspruch und deshalb gehen wir so miteinander um.« Man kann ein Konfliktlotsen-System installieren – das kennt man aus den Schulen. Konfliktlotsen sind Ansprechpartner für jemanden, der ein Problem hat. Man kann dann festlegen: Werden sie qualifiziert? Wie werden sie qualifiziert? Werden sie immer wieder nachqualifiziert? Wer übernimmt dafür die Kosten? Wenn es trotzdem zu Mobbing kommen sollte und das über die Konfliktlotsen nicht mehr zu regeln ist, kann man einen eigenen, internen Mobbing-Ansprechpartner festlegen. In Betrieben wird das immer mehr gemacht – und warum soll das im Amateurblesorchester nicht auch funktionieren?

An welchem Punkt kommt da der Mediator ins Spiel?

Ein externer Mediator kann dann ins Spiel kommen, wenn man mit seinen eigenen Mitteln nicht mehr weiterkommt. Sei es, weil der eigene Konfliktberater nicht mehr als eine Erstberatung leisten kann – das ist nicht abwertend gemeint. Oder wenn man einen Konflikt hat, der gar nicht erst zum Mobbing ausarten soll. Den idealen Zeitpunkt, wann der Mediator einsteigen soll, gibt es nicht. »So früh wie möglich«, könnte man sagen. Bei jedem Konflikt kommt ein Zeitpunkt, an dem auch für einen Mediator nichts mehr zu machen ist. Es gibt bei der Konflikt-Eskalation neun Stufen, die jeweils in drei Kategorien unterteilt sind. Bei der ersten Ebene können beide noch gewinnen, bei der mittleren Ebene kann nur noch einer gewinnen und bei der dritten Ebene verlieren alle. In diesem Stadium ist Mediation kein geeignetes Lösungsinstrument mehr. Die Grundlage jeder Mediation ist, dass man beide Kontrahenten noch an einen Tisch bekommt. Freiwillig.

Wie kann Mediation helfen und was macht denn der Mediator eigentlich genau?

Mediation hat im Bereich Mobbing eine Doppelfunktion. Ich kann sie hernehmen als Präventionsinstrument. Mit Mediation kann man Konflikte im Frühstadium konsequent angehen und lösen. Andererseits kann ich Mediation in Mobbing-Fällen, die noch nicht so weit fortgeschritten sind, dass etwa etwas strafrechtlich Relevantes vorgefallen ist, als Lösungsinstrument hernehmen.

Mediation ist laut Definition »ein systematisches Konfliktlösungsverfahren, in dem beide Beteiligten selbstverantwortlich zu einer übereinstimmenden Lösung kommen.« Das tun sie mit Unterstützung einer dritten Person, eines Mediators, der streng unparteiisch ist. Oder wie wir Mediatoren sagen: allparteiisch ist. Das bedeutet, der Mediator ergreift für alle Beteiligten Partei. Das ist von der Einstellung her ein grundlegender Unterschied, weil so die Basis dafür geschaffen wird, dass beide Beteiligten zum Mediator schneller Vertrauen fassen und sich mitgenommen fühlen. Wesentlich ist, dass der Mediator keine Lösungsvorschläge macht. Der Mediator ist wirklich nur – salopp gesagt – der Diskussionsleiter. Er steuert das Gespräch, für das er ganz am Anfang Regeln festgelegt hat, so, dass die Kontrahenten am Schluss zu einer einvernehmlichen Lösung kommen. Es geht nicht darum, einen Kompromiss zu schließen, mit dem beide mehr

oder weniger gut leben können, sondern es geht darum, dass man zu einer gemeinsamen Übereinkunft kommt, die zukunftsfähig ist. Sie wird schriftlich fixiert und von den Beteiligten unterschrieben. Es werden jedoch zunächst Ideen gesammelt, aus denen eine Auswahl getroffen wird, die zur Lösung führen könnte. Und das müssen die Kontrahenten selbst tun.

Könnte Sie denn ein Blasorchester einfach mal anrufen und einen Termin vereinbaren?

Ja, ich würde mir das dann anschauen. Die Mediation fängt mit dem ersten Zusammentreffen der Kontrahenten an. Zunächst erkläre ich, was Mediation ist und wie sie abläuft. Es werden dann die Gesprächsregeln festgelegt, die unterschrieben werden. In der ersten Phase wird noch einmal ganz klar die Freiwilligkeit betont. Und natürlich besteht jederzeit die Möglichkeit, eine Mediation abzubrechen. Eine Mediation kann immer nur ein Angebot sein. Wenn mich jemand anruft, zeigt das aber bereits das Interesse, den Stress, der im Orchester die ganze Umgebung belastet, mittels Mediation zu lösen. Ich habe immer die Hoffnung, dass man Musiker vielleicht eher als andere Berufsgruppen dazu bekommt, in einer Mediation mitzumachen, denn ein Interesse eint ja alle Musiker, ob Profis oder Amateure und auch wenn sie noch so zerstritten sind: Sie wollen einfach gute Musik machen. ■

» GOTTLOB SCHMÜCKER

ist Kammer- und Orchestermusiker und zudem Mitglied des Konfliktberater-Netzwerks von ver.di Bayern und Mitbegründer des Arbeitskreises Mobbing-Abwehr Augsburg. Er ist ausgebildeter Mediator. Vom Orchesterstuhl aus kennt er unzählige Varianten von Konflikten innerhalb großer oder kleiner Gruppen. Mit zwei Kollegen gründete er ein Beratungsnetzwerk für diesen Bereich. Passender Name: »Der gute Ton«. Auch bei Amateurblesorchestern hilft Schmücker, wenn es darum geht, Konflikte zu lösen oder wenn Auseinandersetzungen geschlichtet werden müssen – damit aus Schweigen wieder ein Dialog werden kann.

**Infos: www.augustamediation.de
www.der-gute-ton.net**