



LG/2855/7/95

MOBBING - JEDEM KANN ES TREFFEN

Mobbing, was ist das?

Ein neues Modewort? Eine neue Bezeichnung für alte Verhaltensweisen?

Unter Mobbing ist Psychoterror am Arbeitsplatz zu verstehen.

Mobbing ist kein neues Problem. Es tritt aber heute verstärkt auf - bedingt durch bestimmte gesellschaftliche Umbrüche (Trend zur Ellenbogengesellschaft und Konkurrenzdenken) und durch wirtschaftliche Rezessionen.

Natürlich ist damit nicht jede Unstimmigkeit unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gemeint. Sondern - wie Heinz Leymann in seinen Untersuchungen ausführt - gezielt gerichtete Angriffe gegen eine Person oder Gruppe, um ihr Selbstwertgefühl, ihren Leistungswillen und Arbeitseinsatz auf Dauer zu mindern.

Mobbing kann in allen Arbeitsbereichen festgestellt werden: In Klein-, Mittel- und Großbetrieben. Auffallend ist die Häufung im Dienstleistungsbereich. Für die nachfolgenden Überlegungen ist wichtig, inwieweit und in welcher Weise Frauen davon betroffen sind.

Bayerischer Landesfrauenausschuss im Bayerischen Staatsministerium
für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit

Hausanschrift
Winzererstraße 9
80797 München
Telefon (089) 1261-01
Telefax (089) 1261-1122

Briefanschrift
80792 München

Da viele Menschen im heutigen Arbeitsleben losgelöst von ihrem sozialen Umfeld, der Familie, der gewachsenen Gemeinde, ihre Position völlig neu erobern müssen, sind sie oft auch isoliert und auf sich gestellt. Das Problem tritt in der Stadt wie auf dem Lande auf.

Mobbing - Wen trifft es? Wer betreibt es?

Nach schwedischen Untersuchungen sind drei bis fünf Prozent aller Berufstätigen von Mobbing betroffen, d.h. es kann praktisch jeder Berufstätige mit diesem Problem früher oder später in der einen oder anderen Funktion konfrontiert werden.

Auffällig ist in diesem Zusammenhang, daß keine speziellen Täter- oder Opfertypen vorgefunden werden. Deswegen heißt auch hier die bittere Konsequenz: Jeder kann Opfer sein, jeder zum Täter werden.

Das Erstaunlichste in diesem Zusammenhang ist die Feststellung, daß sich im Verlauf eines Mobbingprozesses die Rollen sogar verkehren können: Das bisherige Mobbing-Opfer wehrt sich und schlüpft unversehens im Rahmen seiner Gegenwehr aus der Rolle des Opfers in die des Täters. Es ist sogar denkbar, daß die gleiche Person zur gleichen Zeit beide Rollen spielt.

Männer und Frauen sind an Mobbingprozessen gleichmäßig beteiligt. Eine vorrangige Beteiligung eines Geschlechts, wie es nach landläufig geäußerten Vorurteilen sein könnte, läßt sich nicht nachweisen.

Mobbing ist kein rezessionsgeborenes Problem. In Zeiten wirtschaftlichen Niedergangs taucht das Phänomen häufiger auf. Zunächst erschien Mobbing als Problem innerhalb einer gleichgestellten Kollegengruppe. Nunmehr zeigt sich Mobbing auch im Bereich von oben nach unten. Als zusätzliche Variante in diesem Zusammenhang ist möglich, daß sich ein Vorgesetzter eines Untergebenen zur Erreichung seiner Zwecke "bedient".

Ursachen für Mobbing

Die Ursachen für die Entstehung eines Mobbingprozesses sind außerordentlich vielschichtig. Neben den Arbeitsbedingungen spielen individuelle und gesellschaftliche Faktoren als Auslöser für den Mobbingprozeß eine Rolle.

Zu den Arbeitsbedingungen gehören hier in ganz besonderer Weise der in dem betroffenen Unternehmen geübte Führungsstil, die Unternehmens- bzw. Konfliktkultur, die Arbeitsorganisation und Gestaltung der Arbeit sowie das gesamte Betriebsklima.

Eine Schlüsselfunktion kommt hier der Unternehmenskultur zu. Sie nimmt über ungeschriebene Grundeinstellungen und Verhaltensanweisungen großen Einfluß auf das tägliche Miteinander und damit auch auf die Qualität des Betriebsklimas. Das Klima vergiftende Haltungen sind z.B.: "bei uns werden keine Fehler gemacht" oder "(innerbetriebliche) Konkurrenz belebt das Geschäft". Auch bei der Auswahl und dem Verhalten von Führungskräften zeigt sich der "Stil des Hauses": So macht es einen Unterschied, ob aufgrund von Loyalität, fachlicher Qualifikation oder persönlicher Eignung entschieden wird, und dann, ob Führung als Dienstleistung für einen reibungslosen Arbeitsablauf oder aber in erster Linie als Machtposition verstanden wird. Ebenfalls mobbingfördernd wirken eine unklare Informationspolitik und eine unklare Kompetenzverteilung.

Zu den persönlichen Auslösemomenten gehören mangelnde Kommunikationsfähigkeit und schwach ausgeprägte Fähigkeit zur Konfliktbewältigung. Diese Fähigkeiten fehlen schon in der Schülergeneration, die zunehmend ihre Streitigkeiten untereinander mit Gewalt austrägt.

Die Ursachen für diese mangelnden Fähigkeiten sind u.a. in der veränderten Familiensituation zu suchen: Selten leben Familien mit mehreren Generationen unter einem Dach, selten werden in einer Familie mehr als zwei Kinder großgezogen, die in der geschwisterlichen Auseinandersetzung lernen können, Strategien der Kommunikationsfähigkeit und der Konfliktbewältigung zu entwickeln.

Dazu kommt, daß bereits sehr junge Familienmitglieder durch die , Beschäftigung mit den technischen Geräten, wie z.B. dem Computer, Fernsehen, Video, sozial vereinsamen.

Folgen

für die Betroffenen sind

- physische und psychische Erkrankungen
- Fixierung auf die Mobbing-Situation und in Verbindung damit Verlust an Lebensqualität; Aufgabe/Verlust psychosozialer Beziehungen
- wirtschaftliche Nachteile.

Alle Erkrankungen, angefangen bei psychosomatischen Beschwerden bis hin zu schweren körperlichen, organischen Schäden bringen die Betroffenen oft in eine ausweglose Situation. Körper und Seele sind von "Mobbing-schäden" gezeichnet.

Die Reaktionen des einzelnen Betroffenen sind unterschiedlich. Allgemein kann aber festgestellt werden, daß es um so eher zu irreversiblen Schäden kommt, je länger der Mobbingprozeß andauert. Zu Beginn kommt es z.B. zu Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Spannungszuständen, Muskelverspannungen, Zähneknirschen, Nägelkauen. Sehr schnell kommt es auch zu einer Störung des seelischen Gleichgewichts, begleitet von Angstzuständen und einem zunehmenden Verlust des Selbstwertgefühls.

Im weiteren Verlauf kapseln sich die Betroffenen immer weiter ab und fixieren sich zunehmend auf den Mobbingprozeß; soziale Bezüge und Interessen gehen verloren. Spätestens in diesem Augenblick zeigt der Mobbingprozeß Auswirkungen auch auf das soziale Umfeld, das sich einerseits zunehmend überfordert fühlt und andererseits die psychische Abwendung des Partners/Elternteils verkraften muß.

Die anfänglichen Beschwerden münden in körperliche und seelische Krankheitsbilder wie z.B.

- psychosomatische Erkrankungen,
- chronische Angstzustände,
- Depressionen/Zwänge

Während des ganzen Prozesses besteht die Gefahr des Suizids oder die Entwicklung einer Alkohol- und Tablettenabhängigkeit.

Abhilfemöglichkeiten und Hilfsangebote für die Betroffenen

Um Hilfsangebote für Betroffene ist es zur Zeit noch schlecht bestellt. Die bestehenden Beratungs- und Unterstützungsangebote im medizinischen, psychosozialen oder auch arbeitsrechtlichen Bereich sind auf ein derart komplexes Phänomen wie Mobbing nicht abgestimmt. Solange aber nur einzelne Segmente, wie z.B. die psychosomatischen Stresssymptome bearbeitet werden, ist eine Lösung des zugrundeliegenden Problems nicht möglich, bleibt die Betroffene mit ihrem Problem allein. Ganzheitliche Beratungsangebote, die es erlauben, die Verschränkung von persönlichen, gruppendynamischen, arbeitsorganisatorischen, betriebsstrukturellen und arbeitsrechtlichen Faktoren in den Blick zu nehmen, und entsprechende effektive Handlungsperspektiven zu eröffnen, sind erst im Aufbau begriffen und noch nicht flächendeckend verfügbar.

Selbst wenn die Betroffene jedoch außerhalb des Betriebes qualifizierte Beratung und Begleitung findet, bleibt ein grundsätzliches Problem: eine vollständige Rehabilitation kann eigentlich nur dann zustande kommen, wenn der Mobbingprozeß dort bearbeitet und aufgelöst wird, wo er auch entstanden ist, nämlich im Betrieb. Bedenkt man, daß Mobbing sich ja erst auf dem Nährboden eines schlechten Betriebsklimas richtig entwickeln kann, wird verständlich, daß außerbetriebliche Fachkräfte sich schwer tun, Einlaß in eine solche Arbeitsstätte zu finden.

Prinzipiell gibt es für Betroffene in größeren Betrieben auch innerbetrieblich Ansprechpartner. In Frage kommen hier: unbeteiligte Vorgesetzte, Betriebsräte, Personalräte bzw. Mitarbeitervertreter, betriebliche Sozialarbeiter, Betriebsärzte oder u. U. auch die Personalabteilung. De facto ist es jedoch so, daß die meisten Menschen in diesen Positionen mit der Problematik überfordert sind:

- Mobbing ist für Außenstehende schwer faßbar. Allein schon die Erkenntnis, daß es sich bei dem vorgebrachten "Kinderkram" um ein ernstzunehmendes Problem handeln könnte, setzt eine intensivere Beschäftigung mit der Materie voraus. Außerdem vermischen sich im Mobbingprozeß häufig die sachliche mit der zwischenmenschlichen und emotionalen Ebene derart, daß es für einen Außenstehenden ohne entsprechende Schulung sehr schwierig ist, diese Anteile zu differenzieren.
- der Umgang mit den Beteiligten verlangt aufgrund der im Mobbingprozeß entstandenen Empfindlichkeiten ausgesprochenes Fingerspitzengefühl; die Auflösung eines Mobbingprozesses setzt unter anderem psychologische Kenntnisse in Gesprächsführung, Gruppendynamik und Konfliktbearbeitung voraus.
- aufgrund seiner möglichen betriebsstrukturellen und arbeitsorganisatorischen Anteile läßt Mobbing sich in der Regel nicht auf einer rein persönlichen Ebene abhandeln, sondern verlangt zu seiner endgültigen Lösung Veränderungen in Bereichen wie der Betriebspolitik und Unternehmenskultur. Innerbetriebliche Strukturen sind auf eine derart komplexe Konfliktlösung bzw. Problembewältigung nicht abgestellt und keiner der oben aufgeführten Ansprechpartner hat hier einen direkten Zugriff. Das wiederum senkt die Bereitschaft potentieller Vermittler, hier aktiv zu werden.
- als Vermittler in einem Mobbingprozeß kann nur jemand auftreten, der von allen Beteiligten respektiert und als neutral betrachtet wird.

Je kleiner der Betrieb, um so weniger sind die oben aufgeführten Positionen vertreten und um so schwieriger wird die Suche nach geeigneten innerbetrieblichen Vermittlern.

Abschließend ist festzustellen, daß zur Vermeidung von Mobbing als Präventionsaufgabe an die Arbeitgeber appelliert werden muß, nicht nur die körperliche, sondern auch die seelische Unversehrtheit ihrer Arbeitnehmer so zu schützen, wie es ihrer Fürsorgepflicht entspricht.

Wir fordern die Einrichtung eines Modellprojektes zur Information und Beratung von Mobbing in Form einer außerbetrieblichen und unabhängigen Clearingstelle, die Arbeitgebern und Arbeitnehmern offen steht.

Neben einer ganzheitlichen Beratung der Betroffenen soll sie eine innerbetriebliche Klärungshilfe anbieten und die Betriebe bei einer konstruktiven Weiterentwicklung ihrer Unternehmens- und Konfliktkultur unterstützen.

München, den 21.03.1995