

Konflikte
und
Mobbing
am Arbeitsplatz



Düsseldorf, September 2003

Mobbing und Feindschaften im Arbeitsleben - Kennzeichen der neuen Arbeitsgesellschaft?

Glaubt man reißerischen TV-Dokumentationen, deren Stilmittel sich mittlerweile selbst in nachmittäglichen Fernsehserien niederschlagen oder auch seriösen Untersuchungen und Berichten über die Arbeitswelt, geht ein Gespenst um in deutschen Betrieben:

Sein Kennzeichen ist finsterer Gesichtsausdruck, hinterhältige Verhaltensweise, Aggression, an Sadismus grenzender Umgang mit anderen Menschen. Sein Name: Mobbing. So schlimm ist es zum Glück nicht.

Aber dennoch: Es scheint sich etwas verändert zu haben im Umgang der Menschen, in den Verarbeitungsformen von Konflikten überhaupt in der Bereitschaft offen aber dennoch fair Meinungsverschiedenheiten auszutragen. Den Begriff Mobbing dürften die meisten inzwischen schon einmal gehört haben. Dennoch ist das Thema auf merkwürdige Weise mit einem Tabu belegt.

Betroffene diskutieren ihr Problem bestenfalls in einer Beratung, aber nur sehr selten öffentlich. Auch die Verantwortlichen in den Unternehmen - Geschäftsleitungen wie Betriebsräte - möchten lieber nicht über Mobbing-Konflikte in ihren Unternehmen sprechen. Häufig wird nach der Devise gehandelt: „Mobbing gibt es nicht, bei uns schon gar nicht und wenn es das gibt, dann hat es das schon immer gegeben. Das ist doch alles nichts Neues.“

In Schweden durchgeführte Untersuchungen zeigten, dass etwa 3,5% aller Beschäftigten von Mobbing betroffen sind. Die durchschnittliche Dauer dieses Prozesses wird dort etwa mit 1,3 Jahren angegeben. Mehr noch:

Etwa 15% aller Selbstmorde werden auf Mobbing zurückgeführt. Nach Schätzungen der in.Arbeit GmbH bewegt sich die Quote der Mobbingopfer auch in Deutschland in vergleichbaren Größenordnungen - zwischen 3 und 5%. In Zahlen ausgedrückt: Mehr als 1,5 Millionen Beschäftigte.

Allein dies müsste genügen, offensiv mit präventiven Maßnahmen zu beginnen und vorhandene Konflikte aufzuarbeiten. Offensichtlich gilt es hier zu Lande als nicht zeitgemäß, als unschick, sich ernsthaft mit Problemen des menschlichen Miteinanders auseinanderzusetzen. Nachvollziehen kann man dies kaum. Einerseits wird über den Wirtschaftsstandort Deutschland und Globalisierung debattiert und im gleichen Atemzug auf den angeblich katastrophalen Krankenstand verwiesen, der Kosten in Höhe von € 50 Milliarden im Jahr verursachen soll. Andererseits wird dort, wo sofort und im Interesse aller Kosten gesenkt werden könnten, nichts getan – oder doch zumindest zu wenig.

Nach vorsichtigen Schätzungen ließen sich etwa 10% der krankheitsbedingten Fehlzeiten beseitigen, bei Lösung des Mobbing-Problems. Immerhin: Die nicht zuletzt von den Gewerkschaften initiierte Debatte über das Mobbing-Problem hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass das Thema auf die Tagesordnung zahlreicher Betriebsratssitzungen oder Betriebsversammlungen gesetzt wurde. Auch

Geschäftsleitungen einzelner Betriebe beginnen im eigenen Interesse nach Gegenstrategien und adäquaten Lösungsansätzen zu suchen.

Inwieweit allerdings jene Ansätze, die sich schwerpunktmäßig mit den Symptomen beschäftigen, erfolgreich sein können, kann bezweifelt werden. Sicherlich war Mobbing schon immer ein Problem in der Arbeitswelt, wenngleich die damit gekennzeichneten Problemsituationen in früheren Jahren mit anderen Begriffen belegt wurden. Bislang sprach man vom schlechten Arbeitsklima, unkollegialem Umgang, usw. Allerdings wird das Thema Mobbing mit der zunehmenden Verschärfung von Leistungsdruck und Konkurrenz im Betrieb (und auch außerhalb der Betriebe) derzeit besonders aktuell. Die Häufung der Probleme insgesamt, die zunehmende Verschärfung der konkreten Konfliktfälle berechtigen durchaus von einer neuen Qualität – freilich im negativen Sinn – zu sprechen.

Was ist Mobbing?

Folgt man der „Gesellschaft gegen psycho-sozialen Stress und Mobbing“ ist Mobbing:

„Eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren anderen Personen systematisch und während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen wird mit dem Ziel und /oder dem Effekt des Ausstoßens und die angegriffene Person dies als Diskriminierung erlebt.“

Mobbing geschieht im Arbeitsleben. Auch wenn vergleichbare Verhaltensweise in anderen Lebenssphären zu beobachten sind.

Die Arbeitswelt ist durch eine besondere Situation gekennzeichnet: Die Kollegen kann man sich nicht aussuchen. Beschäftigte arbeiten nicht zusammen, weil sie sich gut verstehen, sondern weil sie zusammen im Auftrag des Betriebes bestimmte Aufgaben zu erledigen haben. Es handelt sich also um Zwangsgemeinschaften. Diese kann man nicht einfach nach gut Dünken verlassen. Aus dieser Situation heraus entwickeln sich dann häufig Mobbing-Konflikte, Leistungsdruck und Angst.

Mobbingvariante: Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Ob und inwieweit sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz in einem Zusammenhang steht mit der Zunahme von Leistungsdruck und Stress mag bezweifelt werden. Registriert werden muss jedoch: In zunehmenden Maße müssen sich Betriebs- und Personalräte genauso wie Arbeitgeber oder die Personalabteilungen größerer Unternehmen mit den Beschwerden berufstätiger Frauen auseinandersetzen. Dabei geht es nicht nur um gravierende Auswüchse, die Straftatbestände darstellen. Nach wie vor weit verbreitet sind Beleidigungen oder Verunglimpfungen, etwa durch das zur Schau stellen pornografie-ähnlicher Fotos oder Wandkalender in Arbeitsbereichen, die regelmäßig von Frauen frequentiert werden müssen. Fehlende Sensibilität für die Gefühle betroffener Frauen sind nicht selten die Ursache für die Eskalation von Konflikten. Zu Recht verweisen Gewerkschafterinnen und Frauenorganisationen auf den sich ausbreitenden „Pseudo-Liberalismus“ im Umgang mit frauendiskriminierenden Äußerungen, Handlungen oder Darstellungen. Dieser

lasche Umgang überrascht insoweit, als dass z.B. das neue Arbeitsschutzgesetz ausdrücklich als Gestaltungsgrößen des Arbeitsschutzes auch die sozialen Beziehungen benennt. Gegenstand des Arbeitsschutzes ist mit anderen Worten die menschengerechte Gestaltung auch der sozialen Beziehungen. Diese Forderung hat unmittelbare Bedeutung für das Thema Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz sowie deren vorbeugende Bekämpfung. § 5 des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet den Arbeitgeber zu einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf gesundheitliche Gefährdungen: „Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung, die für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“ Diese Beurteilung hat je nach Art der Tätigkeiten zu erfolgen. § 6 des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet Arbeitgeber, über die erforderlichen schriftlichen Unterlagen zu verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihnen festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind.

Die Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung, Maßnahmenplanung und – durchführung sowie die Überprüfung der Ergebnisse gilt prinzipiell auch für die Dimension der menschengerechten Gestaltung der sozialen Beziehungen als Gestaltungsfeld des Arbeitsschutzes. In der Praxis wirft die Umsetzung dieser Bestimmungen noch erhebliche Probleme auf. Aspekte der sozialen Beziehungen lassen sich nicht in Messprotokollen erfassen, wie z.B. bei Gesundheitsgefährdungen durch Lärm, Staub o. ä. Notwendig sind hierfür andere Instrumente z.B. Belegschaftsbefragungen und vor allem die Einbeziehung der Beschäftigten selbst.

Mit anderen Worten: Wenn es richtig ist, dass durch die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz Gesundheitsgefährdungen ausgehen könnten – und dies ist mittlerweile belegt – sind Arbeitgeber und Betriebsräte verpflichtet, entsprechende präventive Maßnahmen einzuleiten. Im Rahmen von Belegschaftsbefragungen, könnte ermittelt werden, ob und wo entsprechende Tendenzen spürbar sind. Innerbetrieblich müssen jedoch die Freiräume für Gespräche und Diskussionen in einer möglichst angstfreien und ungehemmten Atmosphäre geschaffen werden. Das dies keine einfache Aufgabe ist, liegt vermutlich an den fehlenden Freiräumen.

Mobbingursachen

Ganz offensichtlich beeinflussen zwei miteinander verbundene Entwicklungen der letzten Jahre die Situation an den Arbeitsplätzen – das Arbeitsklima schlechthin – negativ. So wurden die Anforderungen an das Leistungsvermögen der Beschäftigten in besorgniserregender Weise nach oben geschraubt. Dies ist nicht zufällig geschehen oder hat sich naturwüchsig entwickelt.

Die Prozesse sind von Personalabteilungen im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Veränderungsprozesses systematisch organisiert wurden. Die Kreativität der Menschen ist zum zentralen Ansatzpunkt für Innovation und die Steigerung von Produktivität geworden. Verlangt wird ein mehr von Verantwortung, Selbständigkeit und Mobilität. Dies bringt unzweifelhaft Vorteile für die Beschäftigten mit sich und eröffnet ihnen Chancen.

Unbestreitbar ist, dass schonungsloser denn je heute alle Ressourcen der Menschen, all ihre Fähigkeiten auf Betriebsziele hin ausgerichtet werden. In den Betrieben werden jene Fähigkeiten oder Potentiale eingefordert und vermarktet, die

für das ganze Leben der Menschen, eben auch jenseits der Berufstätigkeit, notwendig sind.

Die gesellschaftlichen Strukturen und Wirkungsweisen führen schließlich dazu, dass viele scheinbar freiwillig eine Überforderung ihrer Leistungsfähigkeit praktizieren. Dies wird allerdings nicht oder nur unzureichend thematisiert. Die Folgen liegen auf der Hand: Ein öffentliches Bewusstsein über diese Probleme kann sich kaum entwickeln. Als Helden gelten jene, die 45, 50 oder noch mehr Stunden in der Woche arbeiten – am Besten in drei verschiedenen Projekten gleichzeitig. Diese aber sind es oft, die zur Flasche greifen, um beispielsweise privaten Konflikten aus dem Weg zu gehen. Ihre Geduld, ihre Aufmerksamkeit, ihre Belastbarkeit reichen nicht mehr aus, sich nun auch noch mit dem Problem anderer, seien es die engsten Familienangehörigen, zu beschäftigen.

So lange dies nicht hinreichend problematisiert wird, solange jene als Weicheier, Faulenzer oder als betrieblich Desinteressierte gelten, die solche durchaus menschenverachtende Praxis präventiv verhindern wollen, solange besteht die Gefahr, dass sich Mobbing und Psychoterror im Berufsleben ausweiten.

Vielleicht muss man häufiger auf die banale Tatsache aufmerksam machen, dass auch Yuppies Oldies werden. Da diese Einsicht auf einen selbst bezogen oftmals biografisch zu spät kommt, ist die Feststellung alles andere als banal, sondern hat erhebliche Folgen. Ein Blick z.B. in die EDV-Branche reicht, um zu erkennen, wie schnell Menschen zu den Alten zählen. Einige Unternehmen der Branche setzen alles daran, dass Durchschnittsalter der Beschäftigten möglichst niedrig zu halten. 32 Jahre gelten als Optimum. Wer 35 Jahre oder älter ist, soll möglichst rasch aussortiert werden – nach Möglichkeit von den eigenen Kollegen – weil diese ja schnell, lang und intensiv arbeiten wollen.

Ein solches Verhalten, das man normalerweise nur professionellen Leistungssportlern unterstellt, greift in der betrieblichen Realität zunehmend um sich. Vor allem das auf alle einwirkende Trommelfeuer mit dem Stichwort Standort-sicherung und Wettbewerbsfähigkeit rückt den massiv anwachsenden Leistungsdruck in das Licht einer objektiven Notwendigkeit und behindert so den Austausch von Erfahrungen. Es verhindert das Öffentlichwerden des geahnten und dann auch wahrgenommenen Raubbaus am Leistungsvermögen und an der Gesundheit der Arbeitnehmer.

Die aktuell zu beobachtenden betrieblichen Reorganisationsprozesse mit dem Ziel, unternehmerische Aktivitäten auf Kerngeschäfte mit reduzierter Mitarbeiterzahl zu konzentrieren, die „Großfusionen“, die nun wahrlich nicht zu Beschäftigungssicherheit führen, stärken diese Entwicklung. Ungeniert knallen dann die Sektkorken an den Börsenplätzen, wenn nach erfolgtem Beschäftigungsabbau die Kurse steigen, und dem erstaunten Publikum das Ganze als notwendiger Modernisierungsprozess verkauft wird. „Fördert die Leistungseliten, befreit sie vom Ballast der hemmenden Sozialgesetze“ tönt es den Beschäftigten entgegen. Wer nicht mithalten kann, hat eben Pech gehabt.

Wen wundert es, wenn menschliches Miteinander auch im Arbeitsleben, Solidarität oder Chancengleichheit allzu häufig als Relikte einer alten Zeit erscheinen. Eingeleitet und z.T. gesteuert wurde diese Entwicklung als durchaus gewollter gesell-

schaftspolitischer Veränderungsprozess in den achtziger und neunziger Jahren. Die von Arbeitgebern und der alten Bundesregierung gleichermaßen geforderte und/oder betriebene Politik des Sozialabbaus mit den entsprechenden ideologischen Begründungen ist nur ein Beispiel. Sozialhilfeempfänger wurden als Schmarotzer abgestempelt, arbeitslose Jugendliche im besten Fall als nicht ausreichend qualifiziert, im schlimmsten Fall als Faulenzer bezeichnet. Oder vornehmer formuliert als Menschen mit überzogenen Ansprüchen an das Leben. Hier hinein passt auch die unsägliche Debatte über die angeblich zu hohen Sozialabgaben, die bei genauer Betrachtung in den letzten 20 Jahren überhaupt nicht gestiegen sind, misst man sie am Bruttosozialprodukt. Sie machen ein gutes zwölftel des Bruttosozialproduktes aus. Sicherlich ist es notwendig, die sozialen Sicherungssysteme nicht nur in der Bundesrepublik zu reformieren, sie effizienter zu machen. Dennoch: Zu lange wurde in den letzten zwei Dekaden das auf sozialen Konsens, soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Partizipation beruhende Gemeinwesen offen in Frage gestellt.

Damit wurde eine offensichtlich politisch gewollte Entwicklung gefördert, die, wenn nicht rasch Einhalt geboten wird (was derzeit in Ansätzen versucht wird), zu einer egoistischen Gesellschaft des Besitzindividualismus führen wird. Sie wird die Ellenbogenmentalität verstärken und dies hat dann eben nichts mit einer solidarischen Gesellschaft zu tun. Das ist der Nährboden für Mobbing. Auch wer offen zum Bruch bestehender Tarifverträge aufruft, wie dies führende Repräsentanten der Industrie in den letzten Jahren wiederholt getan haben, fördert abträgliche Verhaltensweisen in den Unternehmen und macht sich des „Gesellschaftsmobbings“ schuldig.

Wenn sich heute „Anti-Mobbing-Initiativen“, betriebliche Interessenvertretungen und ihre Gewerkschaften verstärkt mit Psychoterror am Arbeitsplatz – also Mobbing – beschäftigen, wenn sie nach Wegen suchen, dieses Problem zu überwinden, dann machen sie damit auch deutlich, dass sie eine andere Sicht von Gesellschaft und Fortschritt haben. Aus konservativ-neoliberaler Sicht reduziert sich die Gesellschaft auf das Marktgeschehen. Der Mensch kommt in dieser Sicht als Verbraucher und als Humanressource vor. Sprache ist oft verräterisch: Ressourcen beutet man gewöhnlich aus. Endziel gesellschaftlichen Fortschritts ist dementsprechend ein reibungsloses Funktionieren der Marktmechanismen. Menschliche Bedürfnisse, ein Recht auf Arbeit sind keine Kriterien, an denen sich gesellschaftliches Handeln orientieren soll. Sie seien notwendiges Ergebnis oder nach den Worten des ehemaligen Bundeskanzlers, „sie kommen Hinten raus“.

Diese Ausrichtung aller Individuen und des gesellschaftlichen wie politischen Handelns auf ein höheres Ziel, bei dessen Erreichen die Welt besser wird, ist vordemokratisch. Sie ist potentiell totalitär und auf jeden Fall ein Heilsglaube, dessen Sektenmentalität Sachargumente an sich abprallen lässt. Nicht ohne Grund spricht der Politikwissenschaftler Wolf-Dieter Narr über die derzeit dominierende Wirtschaftswissenschaft als eine „Theologie des Kapitalismus“. Wer sein Handeln an dem höheren Ziel Markt ausrichtet, handelt wie ein Sektenmitglied.

Wer hingegen sein Handeln auf mögliche Konsequenzen hin abwägt, der muss Maßstäbe für seine Entscheidungen setzen und für deren Folgen eintreten. Wer diese Verantwortung leugnet und sich auf die Erfüllung des Zieles Effizienz beruft, ist ein potentieller Schreibtischtäter. Der trägt gewollt oder ungewollt dazu bei, die Mobbing-Probleme zu verschärfen. Er trägt gewollt oder ungewollt dazu bei, dass

sich die Menschen untereinander das Leben schwer machen. Gefördert werden dann allenfalls darwinistische Verhaltensweisen. Solidarität verkommt so zu einem abstrakten Begriff.

Gegenstrategien

Anti-Mobbing-Strategien müssen auf zwei Ebenen ansetzen.

Das gesellschaftliche Klima in der Bundesrepublik muss durch konkrete politische Maßnahmen wieder so verändert werden, dass die Ziele Solidarität, Gerechtigkeit, Vollbeschäftigung zu wichtigen Bestandteilen aller Reformbemühungen erhoben werden. In den Betrieben selbst wird es darum gehen, Schluss zu machen mit der „Verharmlosung“ von Konflikten.

Abgelegt werden muss die Scheu davor, Probleme zu benennen. Hierzu steht eine Vielzahl von rechtlichen Instrumenten zur Verfügung. Sie müssen nur konsequent ausgeschöpft werden, auch dann, wenn es gilt, psychische oder psycho-soziale Belastungen zu beseitigen. Auf das Arbeitsschutzgesetz wurde bereits verwiesen.

Möglichkeiten bietet auch das neue Betriebsverfassungsgesetz. Es bietet die Chance auch externe Sachverständige einzubeziehen.

So kann z.B. eine intensivere Zusammenarbeit von betrieblichen Interessenvertretungen und Mobbing-Beratungsstellen oder Selbsthilfegruppen positive Entwicklungen im Bereich der Mobbingprävention fördern.

Eine dritte Möglichkeit besteht in der direkten Einbeziehung von Krankenkassen oder der zuständigen Berufsgenossenschaften.

Auch die Gewerkschaften bieten Mitgliedern und betrieblichen Interessenvertretungen Unterstützung sowie Serviceleistungen in konkreten Konfliktsituationen.

Generell muss es jedoch darum gehen, dem alten aber aktuellen Prinzip „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ Geltung zu verschaffen.

in.Arbeit

in.Arbeit GmbH

Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
Telefon: 0211.438379 – 0
Telefax: 0211.438379 – 22
info@in-arbeit.com
www.in-arbeit.com