

Bärbel Rompeltien

Was kränkt, macht krank! Belastende Kommunikations- Situationen am Arbeitsplatz

Manuskript des Vortrags, den Dr. Bärbel Rompeltien am 30.11.1994 im Rahmen der hochschulinternen Fortbildung an der FernUniversität gehalten hat. Die Verantwortung für den Inhalt liegt allein bei der Autorin.

Gliederung:

| | |
|---|-----------|
| 3. Belastende Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz | 3 |
| 3.1. Beispiele und Fakten | 3 |
| 3.2. Individuelle und soziale Folgen | 7 |
| 4. Hintergründe und Bedingungen | 10 |
| 4.1. Schwierigkeiten mit dem Mobbing-Begriff | 10 |
| 4.2. Analyseebenen zum Verständnis belastender Kommunikationssituationen | 11 |
| 3. Handlungsansätze zur Vermeidung und zum Abbau belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz | 12 |
| 3.1. Gesellschaftliche Ebene | 18 |
| 3.2. Betriebliche Strategien | 18 |
| 3.3. Individuelle Strategien | 21 |
| Schlussbemerkung | 22 |
| Literaturverzeichnis | 23 |

1. Belastende Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz

1.1 Beispiele und Fakten

Der Beruf hat heute im Leben der Menschen einen großen Stellenwert. Arbeitszeit ist Lebenszeit, wir verbringen rund ein Drittel unserer Zeit am Arbeitsplatz. Was wir dort erleben, beschäftigt uns oft über die Arbeitszeit hinaus. Die Menschen, mit denen wir am Arbeitsplatz zusammentreffen, sind - natürlich - verschieden, und alle, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte oder Untergebene, bringen vor allem sich selbst mit in den Betrieb, sich selbst mit all den Stärken und Schwächen, den Eigenheiten und Empfindlichkeiten, den Vorlieben und Abneigungen, den Einstellungen, Erfahrungen und der ganzen Weltsicht, also all den persönlichen Eigenschaften, die lebensgeschichtlich entstanden sind. Von daher ist es nicht verwunderlich, daß im Arbeitsleben Probleme, Konflikte, Streitigkeiten, Konkurrenz und Rivalität zum Alltag gehören. In vielen Fällen finden wir einen Modus, mit solchen Situationen umzugehen. Es kann aber auch dazu kommen, daß Störungen und Konflikte sich festsetzen und eskalieren, bis die Kosten für alle Beteiligten unerträglich hoch sind: Störungen im Arbeitsablauf, körperliche und seelische Erkrankungen, Fehlzeiten bis hin zur Frühverrentung sind nicht selten Ergebnis belastender Konstellationen am Arbeitsplatz. "Krieg am Arbeitsplatz", "Mobbing" - die Resonanz, die diese Stichworte in der öffentlichen Diskussion gefunden haben, zeigt, daß wir hier möglicherweise bisher nur die Spitze eines Eisberges wahrnehmen, dessen verborgene Dimensionen erst noch zu erforschen wären.

Was sind belastende Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz? Wir alle haben sicherlich Beispiele vor Augen oder auch eigene schlechte Erfahrungen. Das Spektrum kränkender und krankmachender Verhaltensweisen ist groß. Es reicht von kleinen, aber andauernden Sticheleien über ungerechte Behandlung bis hin zu sexueller Belästigung und regelrechter Verfolgung. Systematisierungsversuche und theoretisch oder wissenschaftlich untermauerte Beschreibungen, die es auch erlauben würden, "normale" Belastungs- oder Konfliktsituationen im Arbeitsleben von schwerwiegenden und "pathologischen" Erscheinungen abzugrenzen, erweisen sich als schwierig. Das läßt sich am Beispiel der aktuellen Mobbing-Diskussion zeigen.

Leymann, der schwedische Arbeitspsychologe, der die Mobbing-Diskussion maßgeblich in Gang gebracht hat, unterscheidet

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen
- Angriffe auf das soziale Ansehen
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
- Angriffe auf die Gesundheit.

(Leymann 1993, S. 23)

Dabei macht er den Begriff des Mobbing daran fest, daß bestimmte Handlungen aus einem festgelegten Beispielkatalog ein halbes Jahr oder länger mindestens einmal pro Woche vorkommen. Die Problematik einer solchen, scheinbar objektivierenden Definition liegt auf der Hand, da schon der Beispielkatalog selbst Fragen aufwirft (Überschneidung der Kategorien, Vollständigkeit, Perspektive des Täters). Außerdem wird bei allen Beispielen deutlich, daß bei einem erheblichen Teil der unter den Begriff Mobbing subsumierten Verhaltensweisen die Subjektivität der Beteiligten eine große Rolle spielt. Nicht schon die objektive Situation bedeutet immer Streß, sondern erst wenn die betroffene Person sich

außerstande fühlt, die Situation mit ihren Kapazitäten schadlos zu bewältigen. Dies gilt natürlich nicht für offen gewaltsame Übergriffe.

Hesse und Schrader, Praktiker der Berufspsychologie, haben eine pragmatischere und beschreibende Systematisierung vorgelegt. Sie unterscheiden

- aggressive Handlungen, wie z.B.
abschätziges Blicken und Gesten
unangenehme, herabsetzende Anspielungen
sich über den/die Betroffene/n und seine/ihre Eigenschaften lustig machen, auch Imitieren, Nachäffen
ständiges Kritisieren, Nörgeln
Androhungen (mündlich, schriftlich)
verbales Fertigmachen
Attacken auf politische, moralische, religiöse Werthaltungen
gezielte Verbreitung von Gerüchten, Klatsch und Tratsch
Androhungen bis Durchführung körperlicher Gewalt
verbale oder direkte sexuelle Belästigung
- subtilere Methoden der Isolation
weniger oder gar nicht mehr mit dem/der Betroffenen reden
averbale Kommunikationseinschränkungen (aus dem Weg gehen, übersehen, wie "Luft" behandeln)
Weitergabe von wichtigen Informationen unterlassen
auf Ansprache durch den/die Betroffene/n nicht reagieren
den Mund verbieten, abkanzeln
Redebeiträge unterbrechen, stören
räumliche Isolation
- aggressive Handlungen, die auf die Arbeit zielen
bewußt ungerechte Beurteilung der Arbeitsleistung
Schikanieren durch die Art der Arbeitsaufträge (Über- oder Unterforderung, sinnlose Tätigkeiten)
der/dem Betroffenen demonstrativ keine Arbeitsaufgaben geben
Sabotageakte am Arbeitsplatz (Verschwinden wichtiger Unterlagen, Arbeitsmittel oder -ergebnisse zerstören).
(Hesse, Schrader 1993, S. 28f.)

Eine solche pragmatische Beschreibung ist zwar systematisch unbefriedigend, weil sie nicht von einer stringenten Begründung der Beschreibungskategorien ausgeht. Sie eröffnet aber immerhin den Zugang dazu, wie Menschen selbst ihre Erfahrungen in diesem Bereich artikulieren, und damit auch zu empirischen Hinweisen, in welchem Umfang von belastenden Kommunikationssituationen und entsprechenden Erfahrungen im Arbeitsleben auszugehen ist. Ich greife hier auf eine Studie des infas-Instituts für angewandte Sozialwissenschaft zu Arbeitsatmosphäre und Arbeitszufriedenheit (infas 1992) zurück, deren Fragestellung nicht aus dem Mobbing-Ansatz abgeleitet, sondern weiter gefaßt ist. Die Untersuchung des Infas im Auftrag des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen hat wichtige Daten zum Zusammenhang von Betriebsklima und Gesundheit erbracht.

Diese Untersuchung liefert empirische Befunde zu der Frage, was von Beschäftigten als Belastung des Betriebsklimas erfahren wird. Dabei ergeben sich Unterschiede in den Befunden,

die in unserem Zusammenhang besonders interessant sind: Unterschiede zwischen West und Ost, Unterschiede zwischen Männern und Frauen und das besondere Bild in den öffentlichen Verwaltungen Westdeutschlands.

Die Ursachen für ein schlechtes Betriebsklima stellen sich aus nachvollziehbaren Gründen in den west- und den ostdeutschen Bundesländern unterschiedlich dar. Die Frage, welches Verhalten von Kollegen oder Vorgesetzten das Betriebsklima besonders negativ beeinflusst, wird wie folgt beantwortet:

| Ursachen | West | Ost |
|------------------------------|------|-----|
| Intrigen | 71% | 60% |
| Anschwärzen beim Chef | 52% | 56% |
| Kollegenneid | 49% | 46% |
| mißgelaunter Chef | 41% | 36% |
| fehlende Anerkennung | 41% | 37% |
| faule Kollegen | 38% | 47% |
| Hektik | 35% | 46% |
| Angst um den Arbeitsplatz | 32% | 68% |
| Konkurrenzkampf | 32% | 30% |
| Karrierestreben von Kollegen | 23% | 31% |

Quelle: Infas 1992

Davon abweichend sehen Frauen generell Intrigen als Ursache für ein schlechtes Betriebsklima mehr im Vordergrund als Männer; Frauen in den westdeutschen Ländern betonen gegenüber den Männern stärker die Rolle des Konkurrenzkampfes; ostdeutsche Frauen fürchten vor allem den Verlust ihres Arbeitsplatzes.

| Ursachen | West | | Ost | |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | Frauen | Männer | Frauen | Männer |
| Intrigen | 75% | 68% | 64% | 57% |
| Anschwärzen beim Chef | 52% | 52% | 53% | 58% |
| Kollegenneid | 43% | 52% | 46% | 46% |
| mißgelaunter Chef | 41% | 42% | 34% | 38% |
| fehlende Anerkennung | 39% | 41% | 35% | 38% |
| faule Kollegen | 35% | 40% | 42% | 51% |
| Hektik | 30% | 38% | 44% | 48% |
| Angst um Arbeitsplatz | 35% | 31% | 72% | 65% |
| Konkurrenzkampf | 42% | 26% | 30% | 31% |
| Karrierestreben von Kollegen | 21% | 25% | 31% | 30% |

Quelle: Infas 1992

Das Bild in der öffentlichen Verwaltung stellt sich wiederum anders dar: Hier werden in der Wahrnehmung der Ursachen für ein schlechtes, krankmachendes Betriebsklima vor allem Intrigen, fehlende Anerkennung sowie Ärger über faule Kollegen betont:

| Ursachen | West | Gesamtwert | Ost | Gesamtwert |
|------------------------------|------|------------|-----|------------|
| Intrigen | 87% | 71% | 69% | 60% |
| Anschwärzen | 59% | 52% | 61% | 56% |
| Kollegenneid | 52% | 49% | 49% | 46% |
| fehlende Anerkennung | 51% | 41% | 39% | 37% |
| faule Kollegen | 47% | 38% | 49% | 47% |
| Hektik | 40% | 35% | 42% | 46% |
| mißgelaunter Chef | 37% | 41% | 34% | 36% |
| Angst um Arbeitsplatz | 36% | 32% | 68% | 68% |
| Konkurrenzkampf | 28% | 32% | 33% | 30% |
| Karrierestreben von Kollegen | 22% | 23% | 36% | 31% |

Quelle: Infas 1992

Wer ist betroffen? Grundsätzlich kann jede/jeder Beschäftigte betroffen sein: Männer und Frauen in gleichem Maße. Konflikte und Aggressionen können sich bei Beschäftigten der gleichen Hierarchiestufe, also unter Kolleginnen und Kollegen, aber auch über die Hierarchiestufen hinweg zwischen Vorgesetzten und Untergebenen abspielen und zwar in beiden Richtungen. Es können sich Gruppen gegen Einzelne stellen oder auch Gruppen untereinander bekämpfen.

Von einem sind allerdings fast ausschließlich Frauen betroffen: Sexuelle Belästigung wird fast ausschließlich Frauen zugefügt, oft von hierarchisch höher stehenden Männern. Neuere Untersuchungen besagen, daß fast zwei Drittel aller beschäftigten Frauen Situationen ausgesetzt waren, die sie als sexuelle Belästigung erlebt haben. Der Anteil unter ihnen, der länger andauernde Belastungen erfuhr, beträgt danach, je nach Art der Belästigung zwischen einem Drittel und drei Viertel (Meschkutat u.a. 1993).

Wieviele Menschen sind von belastenden Kommunikationssituationen und -erfahrungen betroffen? Genaue Zahlen liegen nicht vor. Es ist unklar, inwieweit die Angaben, die Leymann aufgrund seiner schwedischen Untersuchung macht, auf deutsche Verhältnisse übertragen werden können. Leymann gelangt zu einer Größenordnung von etwa 3,5% der schwedischen Beschäftigten, die akut unter sog. Mobbing-Handlungen leiden. Er gelangt durch Hochrechnung auf die Dauer eines Arbeitslebens zu der Aussage, daß durchschnittlich jede/jeder vierte Beschäftigte während ihres/seines Arbeitslebens einmal das Opfer einer Mobbing-Attacke wird.

Für die Bundesrepublik können wir wieder auf die Untersuchung des Instituts für angewandte Sozialwissenschaft (Infas) zurückgreifen. Grundsätzlich wird das Betriebsklima von der Mehrzahl der Berufstätigen sowohl der alten wie der neuen Bundesländer als gut oder sogar sehr gut eingestuft. Aber immerhin beurteilen 28% der Berufstätigen in den alten Bundesländern und sogar 40% der Berufstätigen in den neuen Bundesländern es als eher schlecht oder nur erträglich.

| Beurteilung des Betriebsklimas als | Berufstätige in Westdeutschland | Berufstätige in Ostdeutschland |
|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| gut bis sehr gut | 68 % | 53% |
| erträglich | 24 % | 32% |
| eher schlecht | 4% | 12% |

Quelle: Infas 1992

Diejenigen Beschäftigten, die das Betriebsklima als eher schlecht oder als erträglich bezeichnet hatten, fühlen sich zugleich in starkem Maße in ihrem körperlichen Wohlbefinden beeinträchtigt: über die Hälfte der in den beiden genannten Kategorien verbuchten Personen (54% West; 56 % Ost) geben dies an. Geht man von diesen Zahlen aus, so wäre die Leymannsche Zahl (3,5% der Beschäftigten) leicht nach unten zu korrigieren. Immerhin handelt es sich um über 6 Millionen Arbeitnehmer, die danach unter körperlichen Beschwerden infolge eines schlechten Betriebsklimas leiden.

Die erhebliche Bandbreite betrieblicher Krankenstände weist ebenso auf den Zusammenhang von Betriebsklima und Gesundheit hin (vgl. Kowalski 1994). Die Unterschiede im Bereich krankheitsbedingter Fehlzeiten zwischen Männern und Frauen weisen ebenfalls daraufhin, daß die berufliche Situation eine große Bedeutung für die Gesundheit hat (vgl. Zoike 1994).

Eine weitere Zahl gibt Hinweise auf den Umfang erlittener Beschädigung im Berufsleben: Ca. 14% aller Vorruheständler schieden im Jahre 1989 aufgrund psychischer Erkrankung aus dem Berufsleben aus. Psychiatrische Erkrankungen stehen damit inzwischen an dritter Stelle nach Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Erkrankungen der Kreislaufsystems (Freimuth 1994).

1.2 Individuelle und soziale Folgen

Was sind die Folgen belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz? Leymann verweist auf die Befunde und Erkenntnisse der Streßmedizin und entwickelt eine Typologie individuell unterschiedlicher Reaktions- und Verarbeitungsmuster der von belastenden Handlungen Betroffenen. Dabei reicht die Skala von unterschiedlichen akuten Streßsymptomen bis zu manifesten seelischen und/oder körperlichen Erkrankungen (Leymann 1993, S. 108-115).

Die Infas-Untersuchung liefert Angaben, welche subjektiven Beschwerden die Betroffenen hierzulande mit einem schlechten Betriebsklima in Zusammenhang bringen. Als Symptome werden vor allem Streßgefühle (66% West; 50% Ost) und Schlafstörungen (51% Ost; 28% West) genannt.

| Symptome infolge schlechten Betriebsklimas | genannt von Beschäftigten in Westdeutschland | genannt von Beschäftigten in Ostdeutschland |
|--|--|---|
| Streßgefühl | 66% | 50% |
| Nervosität | 47% | 44% |
| Erschöpfung | 39% | 21% |
| Schlafstörungen | 28% | 51% |
| Magenschmerzen | 26% | 8% |
| Kopfschmerzen | 21% | 23% |
| Appetitlosigkeit | 4% | 6% |

Quelle: Infas 1992

Die Beeinträchtigung des Wohlbefindens stellt sich für Männer und Frauen dabei durchaus unterschiedlich dar:

| Symptome | Frauen | | Männer | |
|------------------|--------|-----|--------|-----|
| | West | Ost | West | Ost |
| Streßgefühl | 59% | 48% | 71% | 54% |
| Nervosität | 53% | 50% | 44% | 37% |
| Erschöpfung | 39% | 22% | 38% | 21% |
| Kopfschmerzen | 38% | 33% | 11% | 12% |
| Schlafstörungen | 29% | 59% | 27% | 41% |
| Magenschmerzen | 20% | 7% | 30% | 9% |
| Appetitlosigkeit | 8% | 2% | - | 10% |

Quelle: Infas 1992

Die Befunde der Infas-Studie zeigen, daß ein erheblicher Teil der Beschäftigten unter einem schlechten Betriebsklima leidet, wobei das individuelle Verhalten demgegenüber stark dadurch geprägt ist, ob eine Beschäftigte, ein Beschäftigter für sich Alternativen sieht. Die hohe Arbeitslosigkeit verschärft ganz unmittelbar die Belastungen durch ein schlechtes Arbeitsklima, da viele Beschäftigte sich in der schlechten Wahlsituation zwischen Ausharren in einer als krankmachend erfahrenen Situation und Arbeitslosigkeit sehen.

Wenn wir von Folgen und Auswirkungen belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz sprechen, so sind neben den individuellen "Kosten" auch die Folgen für den Betrieb und die gesellschaftlichen Kosten in Betracht zu ziehen: Der Umfang der Arbeitsunfähigkeit infolge eines schlechten Betriebsklimas schlägt sich unmittelbar in Kosten für den Betrieb, aber auch die Krankenkassen aus. Die Krankenkassen vermelden, daß die Zahl der durch psychische Störungen verursachten Arbeitsunfähigkeitstage im Jahre 1991 auf 82 je 100 Mitglieder gestiegen ist (von 64 je 100 Mitglieder im Jahre 1980) (Freimuth 1994, S. 396). Überdies ist Dauerstreß, wie er durch belastende Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz ausgelöst wird, auch als Mitverursacher zahlreicher psychosomatischer Erkrankungen zu sehen.

Kommt es infolge eskalierter Konflikte zu Arbeitslosigkeit oder zur Frühverrentung, so ist nicht nur der Schaden des/der Betroffenen zu werten, sondern auch der Verlust an menschlicher Arbeitskraft und Einkommen, der gesellschaftlich abzuschreiben ist. Und so ist zu

hoffen, daß nicht nur ethische Aspekte, sondern auch handfeste materielle Interessen an einer längeren Gebrauchszeit der Ware Arbeitskraft Impulse in den Verwaltungen und Betrieben freisetzen, um dem Problem belastender Kommunikationssituationen im Arbeitsleben beizukommen.

2. Hintergründe und Bedingungen

2.1 Schwierigkeiten mit dem Mobbing-Begriff

Der Versuch, belastende Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz mit Hilfe des Mobbing-Begriffs zu beschreiben und einzugrenzen, hat sich als unbefriedigend erwiesen. Unbestreitbar gibt es Zusammenhänge zwischen Betriebsklima und gesundheitlichen Folgen. Ebenso unbestreitbar gibt es aggressive Übergriffe, oft in späten Stadien der Konflikteskalation. Dennoch erweist es sich als schwierig, in der Perspektive des Mobbing über die bloße Beschreibung und Einzelbeispiele hinaus eine Systematik, eindeutige Tat- und Tätermerkmale zu erkennen und darüber hinaus Handlungsansätze zu entwickeln, die mehr sind als moralische Appelle. Blicken wir nur auf die Beispiele, zumal die, die Leymann selbst anführt, so erscheinen belastende Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz geradezu als Erscheinungsort menschlicher Boshaftigkeit und Gleichgültigkeit. Der Mobbing-Begriff oder die Rede vom Psychoterror ist zu einfach. Die Realität ist komplizierter und nicht auf einen so schlichten Begriff zu bringen. An drei Punkten soll verdeutlicht werden, wo die Schwierigkeiten mit dem Mobbing-Begriff liegen.

(1) Die Rede von Mobbing oder Psychoterror suggeriert fälschlich eine klare Opfer-Täter-Konstellation. Eine Person ist zum Opfer geworden, die anderen, der andere sind die "Terroristen". So einfach ist es meistens nicht. Berichte über Einzelfälle gehen in der Regel vom "vollendeten" Mobbing aus, d.h. von der bereits verfahrenen Situation. Wie es zu dieser Situation gekommen ist, wird meistens nicht näher beleuchtet.

(2) Die Aufzählung von Mobbing-Handlungen zeigen deutlich, daß jedes als Beispiel genannte Verhalten interpretationsfähig und interpretationsbedürftig ist. Wir alle wissen, daß der gleiche Vorgang aus verschiedenen Richtungen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden kann, ohne daß entscheidbar wäre, welche Perspektive die richtige ist. Allgemein kann an dieser Stelle festgehalten werden: Es gibt kein offenkundiges objektives Abgrenzungskriterium für belastende Kommunikationsakte. Stets ist die Subjektivität und die unterschiedliche Perspektive aller Beteiligten, des Täters, des Opfers und der Zuschauer in Rechnung zu stellen.

Wenn wir auf die kränkenden und krankmachenden Auswirkungen belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz hinweisen wollen, so muß beispielsweise auch beachtet werden, daß es dabei nicht nur auf den quasi objektiven Charakter einer bestimmten Verhaltensweise ankommt, sondern immer auch darauf, wie eine betroffene Person mit diesen Erfahrungen umgeht. Was den einen kränkt, ruft beim anderen nur Achselzucken hervor. Was eine Person tief verunsichert, ruft bei der anderen den klaren Willen zur Gegenwehr hervor.

Die Mobbing-Diskussion weist hier übrigens deutliche Parallelen zur Auseinandersetzung um eine präzise Fassung des Stress-Konzeptes in der Arbeits- und Organisationspsychologie auf. Auch das Phänomen Stress läßt sich nicht vollständig objektivieren; was als Stress wirkt, hängt immer auch von Reaktions- und Verarbeitungskapazität der betroffenen Person ab (vgl. v. Rosenstiel 1992, S. 99ff.)

(3) Das dritte Problem liegt darin, daß der belastende oder krankmachende Effekt bestimmter Verhaltensweisen nicht nur von der Verarbeitungskapazität der beteiligten Personen abhängt, sondern auch noch vom zeitlichen Verlauf und der Abfolge der Ereignisse. Sobald es sich nicht um einmalige Entgleisungen handelt, die von allen Beteiligten schnell und relativ folgenlos bewältigt werden können, sei es durch Ignorieren, Aussprache oder andere Formen

der Konfliktbereinigung, sondern um fortgesetzte aggressive Handlungen, lassen sich überdies belastende Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz angemessen nur innerhalb von Konfliktverläufen beschreiben. Für eine Vielzahl von Fällen, die mit dem Begriff des Mobbing belegt werden, läßt sich zeigen, daß aus einer noch vergleichsweise überschaubaren Anfangssituation, in der es durchaus noch Möglichkeiten der Beilegung gegeben hätte, durch Unvermögen oder auch Unwillen eine Dynamik der Konfliktverschärfung in Gang gesetzt wird, die schließlich über verschiedene Eskalationsstufen zu katastrophalen Endzuständen führt. Vielfach werden Mobbing-Fälle von diesem katastrophalen Endergebnis her rückwärts rekonstruiert. Damit wird eine Zielgerichtetheit schon bei kleinsten Anfängen unterstellt, die einfach nicht der Realität entspricht. Alle die zahlreichen Fälle, in denen ein erfolgreiches Konfliktmanagement Eskalationen verhindert hat, bleiben unbeachtet, obwohl die Ausgangssituationen möglicherweise ähnlich waren.

Der Mobbing-Ansatz von Leymann kann nicht angeben, wo der Übergang vom "normalen" Konflikt- und Aggressionsverhalten, das in Gruppen unvermeidlich ist, das aber auch verkräftet wird, zu krankmachenden Gewaltbeziehungen im Arbeitsleben liegt. Darüber hinaus ist der Mobbing-Begriff noch in einer anderen Hinsicht begrenzt. Es gibt nämlich Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz, die von ihm gar nicht erfaßt werden, weil sie sich schlecht in das Schema gezielter, individuell zurechenbarer Aggression einpassen lassen, die aber dennoch als belastend und krankmachend erfahren werden. Bei den in der Infas-Studie genannten Ursachen für ein schlechtes, d.h. belastendes Betriebsklima sind auch solche genannt, wie z.B. fehlende Anerkennung, faule Kollegen oder Hektik, nicht zuletzt aber auch die Angst um den Arbeitsplatz, die nicht mit gezielter Schikane, offener oder versteckter, aber jedenfalls beabsichtigter Aggression und willentlichem "Fertigmachen" - allen diesen Aspekten, die mit dem Mobbing verbunden werden - einhergehen müssen.

2.2 Analyseebenen zum Verständnis belastender Kommunikationssituationen

Wollen wir nicht bei der Beschreibung und Bewältigung von Einzelfällen steckenbleiben, so wichtig dies für die jeweils Betroffenen ist, so ist nach systematischen Bedingungsfaktoren und Ursachen zu fragen, die zu belastenden Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz führen. Dabei sind unterschiedliche Analyseebenen zu berücksichtigen:

- Ebene individuellen Verhaltens; Psychologie
- Ebene der Interaktion in Gruppen; Gruppendynamik
- Ebene der Institution; organisatorische Strukturen
- Gesellschaftlicher Kontext.

Ebene individuellen Verhaltens (Psychologie)

Für die Beteiligten, zumal in fortgeschrittenen Konfliktstadien, wenn sich Täter- und Opferrollen bereits verfestigt haben, steht der individuelle Anteil, die Persönlichkeitsstruktur der Kontrahentin/des Kontrahenten im Vordergrund. Und sicherlich kann die Neurosenlehre hilfreiche Hinweise für den Umgang mit schwierigen Chefs und Kollegen geben. Die individuelle Art und Weise, in der Menschen sich selbst und ihre Umgebung wahrnehmen, bestimmt auch, wie sie mit Schwierigkeiten und Problemen umgehen. Diese Ebene der individuellen Psychologie umfaßt die gesamte Persönlichkeit mit ihrer lebensgeschichtlichen Prägung, ihren Voreinstellungen und Erwartungen. Frauen- und männertypische Verhaltensweisen und Orientierungen sind auf dieser Ebene verankert. Von daher ist es auch

nicht verwunderlich, daß Frauen und Männer unterschiedliche Kommunikationssituationen als belastend erleben, daß z.B. Konkurrenzkampf von Frauen als belastender erlebt wird als von Männern. Auch die Bereitschaft, Konflikte aktiv anzugehen, sich zu Machtansprüchen zu verhalten, die Einstellung zu Autorität, sind in der individuellen Psychologie verankert und steuern das individuelle Verhalten in entsprechenden Situationen.

Dabei spielen aber nicht nur die prägenden Erfahrungen der Kindheit eine Rolle, ebenso bedeutsam ist die Sozialisation im Berufsleben selbst. Berufliches Handeln umfaßt neben aufgabenorientiertem Verhalten auch soziale Verhaltensnormen, die oft als wenig bewußter "heimlicher Lehrplan" aufgenommen werden.

Im Berufsleben wird das Verhalten der Akteure auch von nicht ausgesprochenen Regeln gesteuert. Jeder Karriere-Ratgeber enthält Ratschläge, wie die karrierewillige Person sich auf Kosten anderer profilieren sollte, wie sie ihre Qualitäten darstellen und betonen sollte und wie sie sich durchsetzen kann. Wenn wir danach fragen, welche Verhaltensweisen im Berufsleben gelernt und verinnerlicht werden, so sind dies

- Konkurrenz
- Eigeninteresse
- Durchsetzung
- Sachlichkeit.

Wenn dies die heimlichen Normen für das Verhalten im Betrieb sind, so können wir für die Entstehung belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz den Schluß ziehen, daß Konflikte, Interessengegensätze und Auseinandersetzungen in gewisser Weise unvermeidlich sind. Wie belastend solche Konstellationen erfahren werden, wie die Beteiligten damit umgehen können, hängt dann wieder von der Psychologie - oder auch der Psychopathologie - der Personen im Spiel ab. Hesse und Schrader haben eine kleine psychologische Typologie der an schwierigen Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz Beteiligten entwickelt. Sie beschreiben in durchaus witziger Weise Charaktere und typische Verhaltensweisen auf seiten der "Täter" (Tyrannen, Intriganten, Radfahrer usw.), der passiven "Opfer" (Sensibelchen, Sündenböcke, Leidende usw.), aber auch der nur scheinbar unbeteiligten "Zuschauer" (Kriecher, Scheinheilige, Rückzieher usw.).

Diese Art von "Küchenpsychologie" hat nicht nur einen hohen Wiedererkennungswert; sie erinnert darüber hinaus an die alte Einsicht, daß zu jedem bösen Spiel immer mehr als eine Person gehört. Das kann vor schnellen einseitigen Schuldzuweisungen bewahren, erklärt aber nur wenig und gibt nur grobe Ansatzpunkte für vorbeugendes Handeln. Denn es wäre zu kurz gegriffen, die Entstehung belastender Kommunikationssituationen im Berufsleben allein oder auch nur vorwiegend in der individuellen Psychologie zu lokalisieren. Jede individuelle Psychopathologie braucht eine Bühne, auf der sie sich erst entfalten kann.

Ebene der Interaktion in Gruppen (Gruppendynamik)

Menschen in der Gruppe verhalten sich oft ganz anders als es ihren individuellen Einstellungen, persönlichen Werthaltungen entspricht. "In Gruppen sind enthemmte, irrationale und destruktive Verhaltensweisen möglich, die normalerweise von den meisten Menschen - auch von den Gruppenmitgliedern, wenn man sie einzeln befragt - negativ bewertet und abgelehnt werden würden."(Hesse, Schrader 1993, S. 123). Wie kommt das

zustande? Die Gruppendynamik hat vier grundlegende Mechanismen herausgefunden, die bei der Bildung von Gruppen und für ihren Zusammenhalt bedeutsam sind.

- Prinzip der Konvergenz von Meinungen und Verhaltensweisen (Konformitätsdruck)
- Herstellung einer eindeutigen Rang- und Hackordnung, durch die die Aggression in der Gruppe reguliert und kanalisiert wird
- Feindbilder stützen den Gruppenzusammenhalt und mobilisieren Kräfte
- Außendruck auf Gruppen verstärkt die Aggression in der Gruppe

Diese allgemeinen gruppendynamischen Prinzipien können auch dafür verwendet werden, Konflikte im Arbeitsleben zu analysieren. Kommt in einer Gruppe "Mobbing", d.h. andauernde Aggression gegen eine Person vor, so ist auf dieser Ebene zu fragen, welche hintergründige Dynamik in der Gruppe wirksam ist und wie die Wahl eines Opfers mit der Situation der Gruppe zusammenhängt.

Diese Perspektive wird in der systemischen Betrachtung noch vertieft. Die moderne Psychotherapie hat ihre Wahrnehmung psychischer Probleme dadurch erweitert, daß sie nicht mehr ausschließlich die gestörte Einzelperson betrachtet. Sie sieht vielmehr ihre Störung als Symptomatik für den Zustand des sozialen Systems, in das die Person mit ihren psychischen Problemen als Symptomträger eingebunden ist. Dieser Ansatz wurde vor allem in der Familientherapie äußerst produktiv (H. Stierlin). Er läßt sich aber auf soziale Systeme und Gruppen jeder Art übertragen. Die Kommunikationspsychologie der Schule von Palo Alto (Watzlawick u.a.) geht davon aus, daß jeder einzelne kommunikative Akt aus dem System sozialer Beziehungen, in das er gestellt ist, verständlich wird. Wenn eine Person in besonderem Maße zum Adressaten belastender und kränkender Kommunikationen am Arbeitsplatz wird, so wäre dies also als Hinweis auf eine besondere Problematik innerhalb der organisatorischen Einheit (Abteilung, Arbeitsgruppe o.ä.) zu werten, in die die betroffene Person eingebunden ist. In der systemischen Betrachtung der Gruppe (Gruppe als System) wäre zu fragen, welche Funktion das "Opfer" der aggressiven Handlungen für die Gruppe insgesamt erfüllt, (nach Neuberger 1994, S. 64ff.) also z.B.

- Stabilisierungsfunktion: Die Gruppe stabilisiert sich in ihrem Zusammenhalt, indem sie sich gegen Personen, die nicht zu ihr passen, abgrenzt.
- Ersatzobjekt (Sündenbock): Die Gruppe kämpft nicht gegen die Person/en, die ihr tatsächlich Druck macht/machen (z.B. der Chef, übergeordnete Instanzen), sondern verlagert die Aggression auf ein schwaches Mitglied.
- Geltung von Gruppennormen: Durch Ausgrenzen abweichender Personen wird die Identität der Gruppe und der für sie geltenden Normen bestätigt.
- Abreagieren von Frustration: Sei es aus Streß oder aus Langeweile, aber auch als Ausdruck objektiver Umstände, die hinter dem Rücken der Beteiligten wirken, wie Termindruck, Kostendruck, Arbeitsplatzbedrohung, Hierarchie, Bezahlungssysteme kann es zum Ausbruch von Aggressionen "nach außen" kommen, die die Gruppe sprengen würden, wenn sie sich nach innen entladen würden.

Die Sichtweise der Gruppendynamik und des systemischen Ansatzes in der Analyse gestörter Beziehungen im Arbeitsleben verweist auf die große Bedeutung, die der betrieblichen Gestaltung von sozialen Beziehungen zukommt. Die Ursachen belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz erschließen sich daher erst in vollem Umfang, wenn wir die strukturellen Bedingungen analysieren, in die die belastenden Akte eingebunden sind.

Ebene der Institution, Organisation

Übertragen wir die systemische Herangehensweise auf die Analyse belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz, so wird deutlich, daß wir über die individuelle Zurechnung von Fehlverhalten und Versagen, die wir aus der individuellen Psychologie oder aus der Dynamik von Gruppenprozessen erklären können, hinausgehen müssen und die Arbeits- und Organisationsgestaltung selbst in den Blick nehmen müssen. Denn die Arbeits- und Organisationsgestaltung eröffnet erst die Bühne, auf der sich individuelle Defizite von Menschen im Umgang mit KollegInnen, Vorgesetzten und Untergebenen und Gruppenpathologien entfalten können. "Mobbing ist im Grunde kein isoliertes Phänomen, sondern ein symptomatischer Ausdruck der Bedingungen, unter denen bei uns Erwerbsarbeit stattfindet", schreibt der Organisationspsychologe Neuberger (1994, S. 52)

Ganz generell strahlt sicherlich das gesellschaftliche Klima auf die Situation in den Betrieben aus. Die öffentlichen Verwaltungen werden zwar manchmal noch in einer Sondersituation gesehen: Arbeitsplatzsicherheit, geringere Arbeitshetze und ein insgesamt langsames Innovationstempo wird dem öffentlichen Dienst nachgesagt. Dieses Bild ist aber heute sicher nur noch in wenigen Bereichen zutreffend. Die wachsende allgemeine Arbeitslosigkeit übt in zunehmendem Maße Druck auch auf die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes aus - schon alleine dadurch, daß nicht ohne weiteres ein neuer Arbeitsplatz zu finden ist, wenn man den alten wegen unschöner Vorfälle am liebsten verlassen würde. Privatisierungen und die Einführung von Budgetierung als Haushaltsprinzip werden zunehmend auch in den öffentlichen Bereichen den Zeit- und Kostendruck, die Konkurrenz und den Zwang zur Profilierung unter den Beschäftigten verstärken. Damit wird der Betriebsalltag zwangsläufig härter.

Zudem ist es wichtig, sich klarzumachen, daß es im betrieblichen Leben nicht allein um die Aufgabe, die Sache, die Leistung geht, sondern es ist Macht im Spiel. Das heißt, das Handeln der beteiligten Personen ist nicht etwa primär auf die Erreichung gemeinsamer Sachziele gerichtet, sondern auf Aufbau und Einsatz von Machtpositionen, um eigene Interessen durchzusetzen (Neuberger 1994, S. 81). Die Verfolgung eigener Interessen gewinnt gerade in Verwaltungen ein besonderes Spielfeld, da Arbeitsvorgänge nicht, wie in der Produktion, durch technische oder apparative Voraussetzungen bis ins letzte vorbestimmt sind. Berufliches Handeln in der Verwaltung vollzieht sich in hohem Maße über Kommunikationsakte. Kommunikationssituationen aber sind in der Regel mehrdeutig, komplex, auch widersprüchlich und unsicher. Sie bieten damit vielfältige Ansatzpunkte für unterschiedliche Deutungen, Mißverständnisse, aber auch gezielte Verwirrung.

Im Berufsleben treffen individuelle Ansprüche und Verhaltensorientierungen, gruppendynamische Prozesse und der Aufgaben- und Erfolgsdruck des Unternehmens oder der Institution zusammen, und zwar in machtförmigen Strukturen. Daraus wird deutlich, daß der Ebene der Aufgaben- und Organisationsgestaltung eine entscheidende Bedeutung für das Innenleben der Betriebe, ihre Kultur und ihr Klima zukommt. Betriebsklima ist nicht Glückssache und ergibt sich nicht quasi zufällig aus dem psychologischen Potential der

beteiligten Beschäftigten. Durch die Aufgaben- und Organisationsgestaltung, die im wesentlichen im Verantwortungsbereich der Führung liegt, wird wesentlich das Konflikt- und Aggressionspotential und damit indirekt auch das Niveau psychischer und gesundheitlicher Belastung mitentschieden. Ob das Betriebsklima gut oder schlecht ist, erweist sich als Ergebnis der Gestaltung der sozialen Beziehungen in einem Betrieb oder einer Verwaltung. Deren Kern ist die Arbeits- und Organisationsgestaltung.

Vier Aspekte möchte ich dabei betonen (nach Badura)

- Gestaltung von Aufgaben
Aufgaben, die extrem arbeitsteilig gestaltet sind, die unterfordern, die gleichförmiges Arbeiten erfordern und wenig Möglichkeiten der Füllung mit Sinn anbieten, sind belastend, krankmachend. Sie fördern ein Verhalten, das auf Aufbau von Spannungen und Abbau von Frustration im Betrieb hinauslaufen kann.
- Gestaltung sozialer Beziehungen
In den betrieblichen Hierarchien sind Sachaufgaben mit unterschiedlichen Verfügungsmöglichkeiten gekoppelt, d.h. die Aufgabengestaltung legt nicht nur die Art und Weise der Aufgabenerfüllung fest, sondern schafft auch machtförmige Beziehungen und gestaltet daher auch soziale Beziehungen innerhalb des Betriebes. Wie sich die sozialen Beziehungen innerhalb des Betriebes gestalten, ist mitentscheidend über gesundheitliche, psychische Belastungen - unabhängig von gezielten aggressiven Akten im Einzelnen.
- Gestaltung von Handlungsspielräumen
Aufgaben- und Organisationsgestaltung - damit ist zugleich darauf verwiesen, daß auf dieser betrieblichen Ebene Handlungsspielräume geschaffen werden - oder eben nicht. Gerade in Verwaltungen wird durch starre Regelwerke und Hierarchien der Handlungsspielraum einzelner Beschäftigter bei der Bewältigung der Aufgaben z.T. stark beschnitten. Geringe Handlungsspielräume bei Über- oder auch Unterbeanspruchung gehört nach Erkenntnissen der Gesundheitswissenschaft ebenfalls zu den Belastungsfaktoren.
- Gestaltung von Qualifikationen
Eine wesentliche Quelle von Arbeitsunzufriedenheit ist die Erfahrung stagnierender Qualifikation im Laufe eines Arbeitslebens. Mangelnde Beteiligung an Innovation und Veränderung wird auf die Dauer zum Belastungsfaktor.

Eine große Rolle spielt der Führungsstil, der in einem Unternehmen, einer Dienststelle praktiziert wird. Wird auf der Leitungsebene sachorientiert, partnerschaftlich-kooperativ, autoritär-direktiv oder nach dem laissez-faire-Prinzip gehandelt? Unterschiedliche Führungsstile schlagen auf das gesamte Klima einer Abteilung oder eines Betriebes durch. Die Krankenkassen gehen heute davon aus, daß Krankenstände, die über 4 - 5 % hinausgehen, berufliche Hintergründe haben, "die vor allem im Vorgesetztenverhalten und im Betriebsklima zu suchen sind. 'Kranke' Verhaltensmuster der Führungskräfte führen zu kranken Mitarbeitern und schließlich zu kranken Organisationen" (Kowalski 1994, S. 27). Ob MitarbeiterInnen gut informiert sind, ob ihre Meinung gehört wird, ihre Arbeit anerkannt wird, wie mit Konflikten umgegangen wird - der Führungsstil der leitenden Persönlichkeiten ist dafür ausschlaggebend. Was den in privaten Unternehmen praktizierten Führungsstil

anbelangt, so klaffen Selbsteinschätzung der Führungskräfte und Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter erheblich auseinander.

| Selbsteinschätzung | Führungsstil | Fremdeinschätzung |
|--------------------|------------------------------|-------------------|
| 9,6% | autoritär-instabil | 49,7% |
| 19,4% | autoritär-direktiv | 19,8% |
| 33,9% | sachorientiert | 7,4% |
| 14,5% | partnerschaftlich-kooperativ | 4,3% |
| 22,6% | Laissez faire | 18,8% |

Quelle: Scherer 1994

Es ist zu befürchten, daß die "Chefs" im öffentlichen Dienst bei näherer Betrachtung nicht viel anders aussehen würden.

Die neuere Gesundheitsforschung hat den Zusammenhang zwischen Arbeits- und Organisationsgestaltung, Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit, also den Komplex, der sich als wichtigster Erklärungshintergrund für die Entstehung und Verselbständigung belastender Kommunikationsakte am Arbeitsplatz herausgestellt hat, in der Analyse von betrieblichen Fehlzeiten (Absentismus), also der Abwesenheiten der Arbeitskräfte vom Arbeitsplatz, klar herausgestellt (vgl. Nieder 1994). Analysen zum Phänomen der "inneren Kündigung" kommen zu ähnlichen Einschätzungen (Hilb 1994). Das folgende Diagramm macht den Zusammenhang noch einmal anschaulich und zeigt zugleich, wo die Ansatzpunkte für vorbeugendes Handeln sind:

| | |
|---|---|
| MitarbeiterInnen: Persönlichkeit Einstellungen Qualifikationen | Führungsebene: Persönlichkeit Verhaltens- und Führungsstil Führungskompetenzen |
|---|---|

reagieren auf

gestaltet

| |
|--|
| Arbeitssituation Arbeitsumgebung Aufgaben und Tätigkeiten Aufgabengestaltung und Organisation Gruppenklima Verhalten des Vorgesetzten |
|--|

| |
|---------------|
| Betriebsklima |
|---------------|

| | | |
|----------------------|------------------------|-----------|
| Arbeitszufriedenheit | Arbeitsunzufriedenheit | Krankheit |
|----------------------|------------------------|-----------|

| | | |
|------------|-------------|--------------|
| Motivation | Absentismus | Krankenstand |
|------------|-------------|--------------|

| | |
|----------|----------|
| Leistung | Ausfälle |
|----------|----------|

(eigene Fassung nach Nieder)

So wie betriebliche Fehlzeiten in der Gesundheitsforschung "als Signale für unbefriedigende Arbeitssituationen", die in der Sicht der Mitarbeiter bestehen, gewertet werden, so sollte auch das Auftreten von belastenden, krankmachenden Kommunikationssituationen oder gar fortgeschrittener Mobbing-Handlungen als Signal aufgefaßt werden, daß im Bereich der Aufgaben- und Organisationsgestaltung, im Betriebsklima Reibungspunkte vorhanden sind, die von einer verantwortlichen Unternehmensleitung oder der Führungsebene einer Verwaltung angegangen werden sollten. "Wir müssen Führungsverhalten und Organisationsstrukturen verändern helfen, wenn wir den Krankenstand senken wollen", diese Schlußfolgerung wird auf Seiten der Krankenkassen heute gezogen" (Kowalski 1994).

3. Handlungsmöglichkeiten

Diese Frage ist unterschiedlich zu beantworten, je nachdem, von welcher Perspektive aus gefragt wird. Ich möchte die Handlungsmöglichkeiten unterschiedlichen Akteuren zuordnen und einige Hinweise zu möglichen Strategien im Umgang mit belastenden Kommunikationssituationen im Berufsleben geben. Da der Ebene der Unternehmensleitung maßgebliche Bedeutung für die Gestaltung der sozialen Beziehungen und damit auch für das Auftreten belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz beizumessen ist, werde ich auf die Frage der betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten ausführlicher eingehen.

3.1 Gesellschaftliche Ebene

Brauchen wir wie Schweden ein Anti-Mobbing-Gesetz? Ich meine nein. Konfliktregulation kann nicht gesetzlich verschrieben werden. Ich meine die vorhandenen Gesetze reichen aus. Allerdings wünsche ich mir ein Anti-Diskriminierungsgesetz, das die Verantwortung des Arbeitgebers für eine vernünftige Konfliktregulation im Betrieb und vor allem eine frauenfreundliche Beweislastregelung bei sexueller Belästigung und klare Sanktionen fest schreibt. Das zweite Gleichberechtigungsgesetz vom 24. 6. 1994 erfüllt diese Anforderungen nicht im wünschenswerten Umfang, da es die Beweislast bei den Beschäftigten beläßt und Sanktionen gegen Täter im Ermessen der Vorgesetzten stehen. Im übrigen ist die Aufgabe, Menschen (vielleicht Frauen und Mädchen in besonderem Maße) so zu bilden und zu erziehen, daß sie kommunikations- und konfliktfähig werden, eine gesellschaftliche Aufgabe, die Elternhaus und Schule natürlich vorrangig erfüllen müßten. Hierbei Hilfestellung zu geben, müßte Aufgabe sozialstaatlicher Politik sein.

3.2 Betriebliche Strategien

Akteure der betrieblichen Ebene sind die Unternehmens-/Verwaltungsleitung einerseits, die organisierte Vertretung der ArbeitnehmerInnen andererseits. Grundsätzlich können beide Seiten die Initiative ergreifen, um das Problem belastender, krankmachender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz aufzugreifen. Die Interessenlage von Unternehmensleitung und ArbeitnehmerInnenvertretung überschneidet sich in diesem Bereich: Der Zusammenhang: Besseres Betriebsklima - höhere Arbeitszufriedenheit - bessere Arbeitsmotivation - weniger Fehlzeiten - besseres Arbeitsergebnis sichert sowohl das Interesse der Unternehmens- oder Verwaltungsleitung an der Herstellung besserer Kommunikationsverhältnisse, wie auch das der gesetzlichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Betrieb. Die Ansatzpunkte können vielfältig sein; es hat sich ja gezeigt, daß das Problem belastender Kommunikationssituationen im Schnittpunkt von Aufgaben- und Organisationsgestaltung, Führungsstil, Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gesundheitsvorsorge und Betriebsklima steht.

Die schon zitierte Infas-Untersuchung hat zur Frage, wodurch nach Meinung der Befragten ein gutes Betriebsklima hergestellt werden kann, folgende Ergebnisse gefunden:

Als Faktoren für ein gutes Arbeitsklima werden genannt:

| Faktoren | West | Ost |
|---|------|-----|
| Teamgeist | 67% | 66% |
| selbständiges Arbeiten | 65% | 66% |
| Anerkennung durch den Chef | 56% | 48% |
| Kooperation der Kollegen | 52% | 59% |
| gerechte Aufteilung der Arbeit | 52% | 62% |
| Weitergabe von Informationen durch den Chef | 46% | 45% |
| Beteiligung an Entscheidungen | 45% | 46% |
| Anerkennung durch die Mitarbeiter | 36% | 47% |
| geordnete Arbeitszeiten | 35% | 46% |
| Gestaltung des Arbeitsplatzes | 33% | 43% |

Quelle: Infas 1992

Diese Hinweise zeigen, daß für präventives Handeln, also nicht nur zur Beseitigung vorhandener Probleme, sondern zur förderlichen Gestaltung der Kommunikationsverhältnisse im Betrieb, alle Gestaltungsmöglichkeiten angesprochen sind, die durch die Verantwortung des Arbeitgebers für die Aufgaben- und Organisationsgestaltung bestehen. "Was kränkt, macht krank" - um diesen Zusammenhang aufzubrechen, sind nicht allein Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angesprochen, sondern eine gute Aufgaben- und Organisationsgestaltung wirkt umfassend gesundheitsfördernd. Badura hat in einem Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung einige Ansatzpunkte genannt:

‘Gesunde’ Kommunikationsverhältnisse können durch eine förderliche Aufgabengestaltung gestützt werden. Aufgaben, die Nachdenken, eigene Urteilskraft und Initiative erfordern, die außerdem hinreichend komplex und zugleich sinnhaft sind, fördern die Fähigkeit zur Problembewältigung und Gefühlsregulation, die Entwicklung eines positiven Selbstbildes und offene Haltung.

Die Förderung einer betrieblichen Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung wird mit der Veränderung der Arbeitsaufgaben (mehr kommunikative Verdichtung, Vernetzung und zunehmende Bedeutung von Gruppen) entscheidend für die Leistungsfähigkeit eines Betriebes.

Die Gewährung ausreichender Handlungsspielräume für eine eigenverantwortliche aktive Problemlösung und Aufgabenbewältigung ist zentral für die Entwicklung und Erhaltung einer guten Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen.

Eine angemessene Qualifikation, d.h. systematische Personalentwicklung über Qualifizierung sichert, daß Arbeitsaufgaben Teil der persönlichen Entwicklung werden.

Auch die Qualifizierung der Führungsebene, die ja entscheidend für das Betriebsklima ist, für den Umgang mit Konflikten und Aggressionen ist Bestandteil einer gesundheitsförderlichen Personalentwicklung. "Menschenführung" jenseits starrer Hierarchien ist gerade im öffentlichen Dienst ein Thema. Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft statt Anordnung, Motivation - diese Fähigkeiten werden künftig auch von Führungskräften im öffentlichen Dienst verstärkt erwartet.

Deutlich wird: Vorbeugende Strategien, die das Entstehen belastender, krankmachender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz verhindern können, beschränken sich nicht auf den Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die umfassendste betriebliche Gesundheitsförderung besteht darin, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen; dies setzt freilich eine moderne Management- und Führungsphilosophie der Leitungsebene in Unternehmen und Verwaltungen voraus und wird nur in partizipativen Prozessen zu verwirklichen sein. Diese Feststellung ist eigentlich banal. Denn wenn die menschliche Arbeitskraft nicht mehr an Maschinentakte gebunden ist, wenn vielmehr - wie es in modernen Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen der Fall ist - die Aufgabenerledigung sich im wesentlichen als Kommunikation abspielt, dann kann eine externe Steuerung und Kontrolle der Arbeitsleistung nicht mehr greifen. Moderne Dienstleistungsorganisationen sind auf motivierte MitarbeiterInnen angewiesen, die ihre Aufgabenerledigung selbst steuern und intern kontrollieren. Dies setzt eine Führung voraus, die ihren Sinn vorrangig in der Unterstützung der MitarbeiterInnen bei ihrer Aufgabenerfüllung sieht. Dieser Ansatz wird in betriebswirtschaftlichen Managementmodellen heute selbstverständlich zugrundegelegt.

Beispielhaft zeigt sich dies an Modellen betrieblicher Gesundheitsförderung, die zunächst mit der Absicht angegangen wurden, überhöhte Fehlzeiten zu reduzieren, also das Absentismus-Problem in den Griff zu bekommen. Erfolgreich können solche Vorhaben dann sein, wenn am Ausgangspunkt strukturelle Analysen (z.B. Erhebung von Fehlzeiten, Organisationsuntersuchungen o.ä.) mit Befragungen der beteiligten und betroffenen Personen verbunden werden, also z.B. mit Befragungen zur Arbeitsplatzsituation, zum Betriebsklima, zu Belastungssituationen oder Verbesserungswünschen (vgl. Nieder 1994, BKK 1995). Die abgeleiteten Maßnahmen umfassen in der Regel neben im engeren Sinne gesundheitsfördernden Angeboten (wie z.B. Gruppen zur Streßbewältigung, Rückenschule o.ä.) arbeits- und aufgabengestaltende Maßnahmen, wie sie oben angesprochen wurden (beispielhaft vgl. Schlünkes 1994 für die Pinneberger Verkehrsbetriebe).

Ebenso muß die Initiierung und Umsetzung von Veränderungen partizipativ vor sich gehen. So wie in Prozessen der Organisationsentwicklung Steuerungsgruppen erforderlich sind, die hierarchieübergreifend arbeiten und den Rückfluß der Arbeitsergebnisse an die von Veränderung betroffenen Abteilungen und Gruppen sichern, sollten präventive Maßnahmen zur Herstellung guter Kommunikationsverhältnisse am Arbeitsplatz stets im Zusammenwirken der verschiedenen Hierarchieebenen und der MitarbeiterInnen selbst entwickelt werden (vgl. Nieder 1994; BKK 1995). Empfohlen wird auch die Beteiligung externer BeraterInnen, die als Außenstehende nicht in betriebliche Interessen- und Machtkonstellationen eingebunden sind.

In allgemeiner Weise wird der Gedanke partizipativ erarbeiteter Veränderungsprozesse in der gesamten Zirkelbewegung, also bei Maßnahmen zur Teamentwicklung, zur Qualitätssicherung und zur Erschließung betrieblicher Innovationspotentiale umgesetzt (vgl. Johannes 1993).

Auf der betrieblichen Ebene sind sowohl vorbeugende Strategien zur Herstellung guter Kommunikationsverhältnisse am Arbeitsplatz als auch Strategien für die Bewältigung von Einzelfällen zu bedenken, also Handlungsmöglichkeiten, wenn die sozialen Beziehungen entgleist sind und es zu persönlichen Belastungen gekommen ist.

Wenn belastende Kommunikationssituationen im Betrieb festgestellt werden, aggressive Übergriffe, sexuelle Belästigung oder auch Fälle von Psychoterror, so ist der Personalrat unbedingt angesprochen. Seine rechtlichen Möglichkeiten ergeben sich u.a. aus der Aufgabe,

Beschwerden zu behandeln, die Wahrung der Persönlichkeitsrechte der ArbeitnehmerInnen zu beachten und in Zusammenarbeit mit der Dienststelle Maßnahmen zu beraten, die einem guten Betriebsklima dienen. Denkbar wäre auch der Abschluß einer Vereinbarung, die Verfahren der Konfliktregulation festschreibt. "Das Problem ist nicht, daß es Konflikte, Streit, Aggression, Intrigen in Gruppen gibt, sondern daß es keine eingespielten Verfahren zu ihrer Kanalisierung gibt." (Neuberger 1994, S. 69) Wie eine Intervention im Einzelfalle aussehen könnte, hängt natürlich von den jeweiligen Gegebenheiten ab. Wichtig ist, weitere Belastungen der Person, die sich im akuten Konfliktstadium als "Opfer" darstellt, zu unterbinden. In jedem Falle sollte aber von der Voraussetzung ausgegangen werden, daß die Sorge für gute Kommunikationsverhältnisse und für Konfliktregulationen in der Führungsverantwortung liegt.

3.3 Individuelle Strategien

Auch für das individuelle Verhalten in akuten Problemsituationen lassen sich nur wenige allgemeine Verhaltensempfehlungen geben. Grundsätzlich gilt, daß die aufgetretenen Probleme und Belastungen von dem/der Betroffenen nicht verschwiegen werden sollten. Eine aktive Strategie, gegebenenfalls unter Einschaltung von externen Moderatoren, ist im allgemeinen weniger belastend als der Versuch, allein mit Belastungen fertig zu werden. Es gilt, das offene Gespräch zu suchen. Wenn dies mit der als Aggressor wahrgenommenen Person nicht mehr möglich ist, sollten Personen des Vertrauens angesprochen werden (etwa im Personalrat, GewerkschaftskollegInnen, nicht in den Konflikt verwickelte Personen). Grundsätzlich sollte der Personalrat, aber auch der Arbeitgeber (unmittelbarer oder übergeordneter Vorgesetzter) informiert werden. Die Ansprache des Personalrats sollte auch Hilfestellung geben, wenn personalrechtliche Maßnahmen drohen.

Vorbeugend sollten Beschäftigte sich fragen, ob sie sich an ihrem Arbeitsplatz entfalten können, oder ob sie das Gefühl haben, einstecken zu müssen und sich nicht durchsetzen zu können. Der erste Schritt besteht darin, die Verantwortung für die eigenen Fähigkeiten zu übernehmen, auch in schwierigen Gesprächssituationen zu bestehen und auch mit schwierigen Gesprächspartnern umgehen zu können. Es gibt zahlreiche Angebote zur Weiterbildung gerade in diesen Bereichen (Kommunikationsseminare, Rhetorik, Selbstverteidigung, Konflikttraining u.a. mehr).

Die Entscheidung, den Arbeitsplatz aufzugeben und nach Alternativen zu suchen, sollte eigentlich an letzter Stelle stehen und ebenfalls nicht ohne Beratung durch den Personalrat erfolgen. Oft erweist sich die Suche nach einem anderen Arbeitsplatz beim gleichen Arbeitgeber als durchaus erfolgversprechend.

Schlußbemerkung

Die nachhaltige Resonanz, die der Mobbing-Begriff in der öffentlichen Diskussion gefunden hat, ist als Signal zu werten, daß Härten und Reibungen im Berufsleben zunehmen. Neuberger hat in einer Kritik des Mobbing-Ansatzes polemisch angemerkt, daß alle Phänomene, die mit diesem Stichwort angesprochen werden, seit langem bekannt und diskutiert werden. "Die Erfahrung, daß es in Organisationen Aggression und Destruktivität, Intrigen und Heimtücke, Brutalität, Niedertracht und Bössartigkeit gibt, ist wohl so alt wie die Organisationen selbst" (Neuberger 1994, S. 36). Die Konjunktur des Mobbing-Begriffs ist ein Reflex auf das rauher gewordene soziale Klima, das auch in die Betriebe und Verwaltungen hineinreicht. Zugleich verschleiert er die Problemzusammenhänge und Ursachen, da er das individuelle Fehlverhalten in den Mittelpunkt stellt - sei es durch Anprangern der brutalen Mobber, sei es durch den Nachweis, daß das Opfer irgendwie doch selbst schuld ist. Die Mobbing-Diskussion suggeriert zudem, bei Ausschaltung der Täter und Rehabilitation der Opfer könne es eine konfliktfreie, harmonische Arbeitswelt geben. Die in das System eingebauten Zwänge werden unterschlagen. Zugleich aber hat die Mobbing-Diskussion das Bedürfnis nach Äußerung bei vielen Betroffenen angestoßen. Die Prägung dieses eingängigen Begriffs "Mobbing" ist das größte Verdienst Leymanns, auch wenn die Sachverhalte schon lange unter anderen Bezeichnungen bekannt und diskutiert waren. Mit dem Stichwort Mobbing fühlen sich viele Betroffene in ihren im Berufsleben erlittenen Kränkungen verstanden und ermutigt, sich zu äußern, und Abhilfe zu verlangen. Für Arbeitgeber und Betriebs- und Personalräte sollte aber das Wissen im Vordergrund stehen, daß Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit die entscheidenden Faktoren sind, wenn es um Vermeidung oder Abbau belastender Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz geht.

Literaturverzeichnis

BADURA, Bernhard: Gesundheitspotentiale erschließen statt einseitige Konzentration auf Diagnose und Risikobekämpfung, in: Blick durch die Wirtschaft 14.12.1993

BKK (Bundesverband der Betriebskrankenkassen): Gesundheitsförderung im Betrieb, Essen 1995

BUNDESMINISTERIUM FÜR FRAUEN UND JUGEND: Das Gleichberechtigungsgesetz des Bundes, Bonn 1994

FREIMUTH, Silvia: Streß und Streßbewältigung am Arbeitsplatz. Auswirkungen auf die Gesundheit und Handlungsmöglichkeiten, in: Der Personalrat 9/1994, S.396-398

HESSE, Jürgen und SCHRADER, Hans Christian: Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst. Ratgeber für Betroffene und Vorgesetzte, Frankfurt 1993

HILB, Martin: Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze, Zürich 1994

INFAS (Institut für angewandte Sozialwissenschaft): Arbeitsatmosphäre und Arbeitszufriedenheit - Tabellenband -, Bad Godesberg o.J. (1992)

JOHANNES, Dagmar: Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel und andere Problemlösungsgruppen - eine vergleichende Darstellung der verschiedenen Konzepte, Sonderdruck der Amtlichen Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund 1993

KOWALSKI, Heinz: Was kränkt macht krank, in: Psychologie heute 9/1994, S.27-28

LEYMANN, Heinz: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek 1993

MESCHKUTAT, Bärbel, HOLZBECHER, Monika und RICHTER, Gudrun: Strategien gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz: Konzeption, Materialien, Handlungshilfen, Köln 1993

NEUBERGER, Oswald: Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen, München und Mering 1994

ders.: Mobbing auf den zweiten Blick, in: gdi-Impuls 3/1994, S.36-47

NIEDER, Peter: Absentismus - eine Herausforderung MS. Bremen 1994

ROSENSTIEL, Lutz von: Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 31992

SCHERER, Hans-Peter: Mitarbeiterführung. Die Fetzen fliegen, in: Wirtschaftswoche Nr.11, 11.3.1994, S.70-75

SCHLÜNKES, Holger: Praxis der betrieblichen Gesundheitsförderung und Kosten-Nutzen-Berechnungen bei der Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH, MS. 1994

ZOIKE, Erika: Frauen - Beruf - Gesundheit. Ergebnisse einer Fachkonferenz, Essen 1994