

Wolfgang Siegel

Mobbing

Ich beginne mit einer sehr grundsätzlichen Überlegung:

Arbeit war und ist immer Zusammenarbeit.

Können Sie sich dessen vollständig bewusst werden, so dass es eine gemeinsame Grundlage für die Einsicht in das Problem Mobbing ist?

Ohne Kooperation ist weder eine Produktion noch eine funktionierende Dienstleistung möglich. Ich spreche nicht von Wunschvorstellungen einer idealen Harmonie im Arbeitsteam, sondern von der Tatsache der Kooperation, die im Arbeitsleben unabdingbar ist. Kooperation ist Wesensmerkmal des Daseins der Menschen. Es ist unsere Existenzgrundlage. Bitte vergegenwärtigen Sie sich die Bedeutung von Kooperation an folgendem Beispiel: Was meinen Sie, wie viele Menschen und welche Berufsgruppen waren daran beteiligt, dass unser Müsli morgens auf dem Tisch stehen kann? Wenn man alle Beteiligten zusammenträgt einschließlich der Produktion von Transportmitteln, Energie, Rohstoffen für die Maschinen, die gesamte Wissenschaft und die gesellschaftliche Organisation, kommt man letztendlich zur Erkenntnis, dass an dem morgendlichen Müsli die ganze Welt irgendwie daran beteiligt ist. Wir sind eben alle miteinander verbunden, auf die eine oder andere Art, und ob wir wollen oder nicht. Ich spreche von Tatsachen, nicht von Ideen.

Einzelne Personen im Betrieb können die Kooperation behindern. Aber Kooperation kann niemals völlig beendet werden, jedenfalls nicht, solange noch gearbeitet wird und ein Unternehmen noch funktioniert.

Die natürliche Begrenztheit der Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Menschen löst sich durch die Kooperation auf. Es ist enorm, was wir zusammen schaffen können. Aber wir müssen miteinander reden und uns abstimmen, sowohl in der Hierarchie und zwischen den verschiedenen Funktionseinheiten. In der Psyche zeigt sich die Kooperation als Freude an gemeinsamer Arbeit, im Ärger über andere und in all den Gefühlen, die den Arbeitstag begleiten, in der Zufriedenheit und dem Selbstbewusstsein der Teammitglieder usw.

Die Kooperation kann in der Arbeit mehr oder weniger erfolgreich verlaufen. Die Güte der Kooperation hängt davon ab, wie der Einzelne die Kooperation empfindet und wie ausgeprägt sein Bewusstsein über die Kooperation ist. Es gibt Mitarbeiter und Vorgesetzte, die ein Team zusammenschweißen können, um gemeinsam gut zu arbeiten. Je mehr aber die Einzelnen das Gemeinsame aus den Augen verlieren und nur am persönlichen Vorteil interessiert sind, desto mehr wird die Kooperation behindert.

Die Menschen neigen schon immer dazu, ihre persönlichen Interessen für wichtiger zu halten als das gemeinsame Ziel. Doch wenn zwischen beidem weitgehend Übereinstimmung besteht, ist das nicht so ein großes Problem. Ich habe aber den Eindruck, dass die Schere zwischen den persönlichen und den gemeinsamen Interessen sich rasant öffnet.

Dort wo, die Kooperation sich ungestört entfalten kann, muss nicht über Kooperation gesprochen werden. Wer die wirkliche Bedeutung von Kooperation sowohl für das eigene Wohlbefinden als auch für den Arbeitserfolg verstanden hat, benötigt auch keine Ideale von guter Kooperation. Im Gegenteil, wir halten unsere Ideale umso mehr hoch, je weniger wir danach leben. Man sieht es allerdings bei anderen besser als bei sich selbst.

Viele machen in ihren Betrieben die Erfahrung, dass, wenn von den Verantwortlichen laufend über das Unternehmensleitbild geredet wird, die Behandlung der Mitarbeiter und der Kunden in Wirklichkeit schlechter geworden ist. Ein echtes Unternehmensleitbild braucht nicht von oben gepredigt werden, wenn es von dort ausgehend überzeugend gelebt wird.

Wer wirklich an optimalen Arbeitsergebnissen interessiert ist, der muss sich für die Störungen der Kooperation, ihre Ursachen und Hintergründe interessieren, um eine optimale Kooperation herzustellen. **Mobbing ist eine der heftigsten Störungen der Kooperation.**

Wir können für das im Arbeitsleben gebräuchliche Wort „Kooperation“ auch das Wort „Beziehung“ benutzen in dem Sinne, dass wir uns in der Kooperation aufeinander beziehen.

Es sieht so aus, dass der soziale Zusammenhalt und die gute und befriedigende Kooperation in erheblichem Umfang zerfällt. Wo die Kooperation durch die Technik bestimmt wird, in der Produktion von materiellen Gütern und wo die Qualität der Produkte einigermaßen objektiv überprüfbar ist, kann der natürliche Zwang zur Kooperation vielleicht schwerer unterlaufen werden. Aufgrund der Anfragen und der geschilderten Probleme von Patienten in meiner Praxis scheinen mir die Probleme dort am größten zu sein, wo die Kooperation ein menschliches Miteinander verlangt, also im Dienstleistungssektor, und dort vor allem im Gesundheits- und im sozialen Bereich. Das Gesundheitswesen ist inzwischen im offiziellen Sprachgebrauch zur Gesundheitswirtschaft geworden. Je mehr dieser Bereich dem Gewinnstreben unterworfen wird, umso mehr verliert die Tätigkeit selbst und damit die guten Beziehungen der arbeitenden Menschen miteinander an Bedeutung. Für mich ist das ein riesiges Problem, vor dem unsere Gesellschaft, ja unser ganzes globales Bewusstsein steht.

Die Störung der Kooperation macht psychisch krank

Wenn in einem Unternehmen oder auch nur in einem Team sich dieser Geist der Gleichgültigkeit gegenüber der Kooperation breit gemacht hat, drohen körperliche und psychische Erkrankungen auf allen Ebenen.

In einem solchen Unternehmen gibt es auch engagierte Mitarbeiter, egal ob sie nur Helfer sind oder in leitenden Funktionen. Sie suchen die Kooperation, weil sie ihre Arbeit gut machen wollen – und isolieren sich mit ihrem Engagement für ihre Arbeit unter den Kollegen und den Vorgesetzten. Sie werden ausgenutzt, indem ihnen immer mehr Aufgaben aufgebürdet werden, während andere es sich so bequem wie möglich machen. Oder sie werden ausgegrenzt, weil ihr Bemühen um eine gute Arbeit die Schwachstellen der Gleichgültigen aufdeckt. Sie werden psychisch oder körperlich krank, weil sie es nicht aushalten, wie z.B. Hilfsbedürftige schlecht und unzureichend behandelt werden oder andere Arbeit schlecht erledigt wird. Sie kommen allein gegen die viele Arbeit nicht mehr an.

Die rücksichtslosen und wenig an der gemeinsamen Sache interessierten Mitarbeiter und Vorgesetzten sind vordergründig gesehen an solche Entwicklungen besser angepasst und scheinen nicht direkt zu leiden. Sie wälzen die Verantwortung und die Arbeit auf diejenigen ab, denen eine gute Arbeit noch etwas bedeutet. Und sie verwenden ihre Energien darauf, sich nicht um die Arbeit, sondern um ihren eigenen Vorteil zu kümmern. Der Preis ist aber auch für sie bitter. Darüber wird aber noch weniger gesprochen als über die Belastungen durch andere: Denn der Mangel an Kooperation, an Verbundenheit, die permanente Beschäftigung mit sich selbst und die Suche nach persönlichen Vorteilen verhindert wirkliche Freude und Zufriedenheit. Die Angst vor Verlust von Kontrolle und Macht ist unterschwellig immer da und macht auf Dauer genauso krank, vielleicht ohne dass es ihnen bewusst wird. Diese Menschen brechen psychisch oftmals dann zusammen, wenn sie ihre Machtposition verlieren.

Der Verlust von Kooperation zugunsten einer rücksichtslosen Vertretung der eigenen materiellen und psychologisch-emotionalen Interessen ist der geistige Boden, auf dem Mobbing erwächst. Entsprechend nimmt Mobbing zu. Führungskräfte werden sogar darin geschult, wie man Mitarbeiter kostengünstig loswerden kann.

Anhand von 5 Fallbeispielen aus meiner psychotherapeutischen Praxis habe ich erläutert, wie die Zerstörung von Kooperation krank macht. Dabei können praktisch alle psychischen Symptome als Folge von Mobbing auftreten. Es wurde auch deutlich, dass diejenigen, die Mobbing betreiben, selbst von Problemen und verdeckten Ängsten getrieben werden. Das Verhalten, in dem sich Mobbing ausdrückt, ist meist geprägt von fehlender Offenheit. Mobbing soll möglichst nicht ans Licht kommen, und zwar nicht nur wegen der arbeitsrechtlichen Folgen, sondern auch weil der Mobber als Person sehr schlecht dasteht. Es macht seine Konfliktunfähigkeit und die Störung seiner Kooperationsfähigkeit deutlich. Wenn Mobbing von der Unternehmensspitze gewünscht ist, schadet es dem Unternehmen, falls dies bekannt wird.

In den Fallbeispielen wurde auch gezeigt, welche innere Haltung erforderlich ist, um als von Mobbing Betroffener wieder gesund zu werden, bzw. gar nicht erst darüber zu erkranken. Diese innere Einstellung oder Haltung, die ich in der Psychotherapie mit den Patienten erarbeite, ist zugleich ein Schutzfaktor gegen Mobbing. Zu einer inneren Klarheit gegenüber einem Problem zu finden, ist weit wirksamer als den Verhaltensvorschlägen eines anderen Menschen zu folgen, auch wenn er als „Fachmann“ gilt. Deshalb mache ich auch keine Vorschläge, wie man sich gegen Mobbing wehrt, sondern zeige auf, worin eine gesunde innere Haltung besteht. Ich beschreibe sie in vier Aspekten. Nur in der Analyse kann man sie einzeln betrachten, in der Realität sind es nur verschiedene Seiten derselben Grundhaltung:

1. Einsicht in den Mechanismus der Belastung oder gar Zerstörung von Kooperation durch Mobbing, anstatt die dadurch hervorgerufenen Konflikte sich selbst in Form von Zweifeln an der eigenen Person aufzuladen. Konkret bedeutet dies, dass wir erkennen müssen, wenn die Kooperation von anderer Seite gestört oder verhindert wird. Denn wenn wir diese Klarheit nicht haben, werden wir uns an der falschen Stelle mit Selbstzweifeln quälen und die Probleme nicht dort angehen, wo sie wirklich sind.
2. Positive mitmenschliche Grundhaltung bewahren, um die Kooperation zu stärken. Konkret bedeutet dies, dass wir uns in die Denkweise, die sich gegen die Kooperation richtet und aus der Mobbing heraus entsteht, nicht hineinziehen lassen und uns nur noch selber sehen. Wir müssen den Blick auf den Gesamtzusammenhang behalten und dürfen die Tür zu niemanden endgültig zuschlagen, weil wir uns dann selbst einsperren. Das bedeutet aber nicht, sich dem oder den Mobbenden auszuliefern und immer nett zu sein. Stattdessen ist eine Klarheit in der Sache, d.h. in den fachlich-beruflichen Fragen erforderlich, damit dadurch das Feld bestimmt ist. Mobber vermeiden Sachlichkeit, weil darin ihre Unsachlichkeit sichtbar wird.
3. Konsequente Sachlichkeit bedeutet:

Keine emotionalen Reaktionen in Konfliktsituationen andauern lassen. Spontane Gefühlsreaktionen sind unvermeidlich. Sie zeigen uns, dass in der Situation irgendetwas nicht stimmt. Es sind Warnsignale, aber noch nicht die Lösung des Problems. Wir müssen uns bewusst werden, welche Problematik, welche eigenen Ängste sich in den Gefühlen ausdrücken, ansonsten werden wir ihnen ausgeliefert sein. Dann kann man sich im Konflikt mit Vorgesetzten, Mitarbeitern oder Kollegen aus den eigenen emotionalen Reaktionen lösen und konsequent bei den Sachproblemen bleiben. Wenn dies im ersten Anlauf nicht gelingt, weil die Gefühle einfach durchschlagen, muss man sich diese eigene Reaktion vielleicht auch mit Hilfe von echten Freunden oder in einer guten Psychotherapie anschauen, um zu klären, warum man in den Emotionen gefangen ist. In der Klärung der eigenen Emotionen bekommt man immer wieder eine neue Chance.

Dies gilt insbesondere, wenn Schuldgefühle entstehen. Wer sich mit Schuldgefühlen abfindet oder sie einfach nur unterdrückt, obwohl sie im Verborgenen weiter wirken, kann keine Klarheit über die Problemsituation bekommen. Es fällt schwer, die gegebene Realität von Feindseligkeit erst einmal ohne Wenn und Aber wahrzunehmen und damit auszuhalten, dass man eine bestimmte von außen gegebene Situation nicht ändern kann. Aber genau dies ist notwendig, erstens damit man auf der Sachebene bleiben kann und sich nicht durch irgendwelche Argumente verunsichern lässt. Zweitens ist das klare Sehen der Realität die Bedingung dafür, dass man sich nicht in Schuldgefühle verstrickt, in dem Irrglauben, man müsse doch Situationen verändern, auf die man aber in Wahrheit gar keinen Einfluss hat.

4. Keine Identifikation mit krankmachenden Strukturen, Situationen oder gar mobbenden Personen. Das ist keine innere Kündigung, welche die gesamte Arbeit berührt, sondern bezieht sich nur auf die destruktiven Aspekte, die in einem bestimmten Moment sichtbar werden. Lassen Sie sich die Arbeitsfreude in den Situationen, die unter ihrer eigenen Kontrolle stehen, nicht zerstören durch eine innere Kündigung, die in der Regel mit einer Verbitterung der gesamten Arbeit einhergeht. Warum sollte man auch seine Tätigkeit davon abhängig machen, wie andere mit uns umgehen. Wir schaden uns nur selbst – psychisch gesehen –, wenn wir die negativen Gefühle anderer in uns aufnehmen, d.h. uns damit identifizieren und sie an Dritte weitergeben oder in der Enttäuschung oder Wut darüber, wie man uns behandelt hat, selbst stecken bleiben. Je nach Art und Ausmaß des Mobbing schließt dies auch mit ein, dass man nicht mehr so arbeiten kann, wie man es gewohnt ist, wie es sinnvoll erscheint, wie man es eigentlich möchte. Aber was nutzt die innere Rebellion gegen einen Zustand, der im Moment nicht verändert werden kann? Eine perspektivlose Rebellion macht krank.
5. Jeder Moment ist neu. Diese Hinweise können meist nicht sofort vollständig umgesetzt werden. Aber wenn man das, was ich beschrieben habe, selbst als zutreffend erkannt hat, bekommt man in jedem Moment eine neue Chance, das Problem noch besser anzugehen und die Klarheit über diese Zusammenhänge in der eigenen Erfahrung zu vertiefen. Das ist das eigentliche Wesen von Achtsamkeit. Man kann nicht verhindern, dass man gemobbt wird und dass dies erst einmal verletzend ist. Aber je bewusster diese Zusammenhänge werden, umso seltener geht man in die Mobbingfalle hinein und umso schneller kann man sich daraus lösen.

Zum Thema Achtsamkeit verweise ich auf meine ausführlichen Ausführungen im Reader über das Freiburger Symposium 2006.

Wenn die Einsicht in das Problem Mobbing eine solche Klarheit gewonnen hat, dass man die menschliche Beschränktheit des Mobbers wahrnimmt und dass man sieht, wie er in tiefsitzenden Ängsten selbst gefangen ist, dann hat der Mobber seine psychische Macht verloren. Dann wird er womöglich selbst krank, wenn er seine Aggressionen und Feindseligkeiten nicht mehr an den Mann oder an die Frau bringen kann. Aber dabei ist auch Achtsamkeit erforderlich. Denn es reicht nicht aus, sich diese Denkweise nur einzureden. Sondern man muss es wirklich auch so empfinden. Man nähert sich dieser Einsicht erst dann tatsächlich an, wenn der innere Groll und Hass auf den Mobber sowie die eigene Angst auch wirklich zu einem Ende kommen. Was dann noch bleibt, sind die praktischen Fragen, wie man sich am besten in einer solchen Arbeitssituation verhält. Das hängt natürlich von vielen Aspekten ab wie der innerbetrieblichen Position des Mobbers, den Chancen auf eine neue Arbeitsstelle, von der eigenen arbeitsrechtlichen Position, von der finanziellen Abhängigkeit usw. . Doch all diese lebenspraktischen Fragen können weit besser und intelligenter gelöst werden, wenn der eigene klare Blick nicht mehr durch die vom Mobbing aufgewühlten Gefühle getrübt ist.