Mobbing: Das Tabu im Betrieb

Je grösser der Druck auf die Arbeitsplätze, desto höher ist die Zahl der gemobbten Menschen. Die Opfer können sich meist kaum wehren. Die Mobbingprävention in den Unternehmen fehlt. Das soll sich jetzt ändern.

Als der schwedische Arbeitswissenschaftler Heinz Leymann den Begriff «Mobbing» prägte, liess sich plötzlich benennen, was bis anhin hinter Umschreibungen wie «der Chef plagt mich» oder «die Kollegen sprechen nicht mit mir» verborgen geblieben war. Unter dem neuen Wort – vom englischen «mob» (Pöbel, Pöbelei) abstammend – fasste Leymann insgesamt 45 Handlungen zusammen, die nur eines bezwecken: andere Menschen zu unterdrücken, zu terrorisieren.

Leymanns Analysen, Anfang der achtziger Jahre zu Papier gebracht, offenbaren die komplexen, aber stets ähnlich ablaufenden Mobbingprozesse. Sie zeigen, dass jeder vierte arbeitende Mensch einmal während seiner Laufbahn unter Mobbing leidet. Das heisst, er wird mindestens einmal pro Woche mindestens ein halbes Jahr lang mindestens einer der 45 Mobbinghandlungen ausgesetzt.

Klima der Angst

Kathrin Weber und Ute Kranholdt beide einst leitende Ausbildnerinnen an einem der grössten Schweizer Spitäler, sind Mobbingopfer. Ihre Leidenszeit begann 1989 mit der Anstellung eines neuen Vorgesetzten. Sie gipfelte in Suizidgedanken und Erschöpfungsdepressionen. Die zwei Frauen sind heute frühpensioniert.

Ihr Vorwurf an den neuen Chef: Er habe innert kürzester Zeit «ein Klima der Angst und des Misstrauens» entstehen lassen. Unerträglich sei es für ihn gewesen, dass sie erfahrener, besser akzeptiert und im Fall von Ute Kranholdt auch gewerkschaftlich organisiert waren. Der schwelende Konflikt eskalierte, als eines Tages vertrauliche Unterlagen, die Kathrin Weber verschlossen in einem Pult aufbewahrt hatte, offen auf dem Tisch lagen. Er müsse zu allen Dossiers Zugang haben, so der Chef. Als sie sich traute, ihm zu widersprechen, drohte er mit «fristloser Entlassung».

Kollegin Ute Kranholdt, damals bereits siebzehn Jahre im Amt und vom Vorgänger noch als «Pionierin» in ihrem Tätigkeitsfeld gelobt, fühlte sich «negativ behandelt» und «bedroht». Beständig habe sie der neue Chef diskriminiert und ihr den Eindruck vermittelt, dass ihre Arbeit «nichts wert» sei. Zum Eklat kam es an einer Teamsitzung. «Da wurde ich fertig gemacht», erinnert sich Ute Kranholdt. Und zwar mit Aussagen, die der Vorgesetzte hinter ihrem Rücken gesammelt hatte. Der Spuk dauerte drei Stunden, dann verliess sie nicht nur die Sitzung, sondern auch ihren Arbeitsplatz – für immer.

Der Mobber ist meistens der Chef

Mobbing kommt nicht nur auf allen Hierarchiestufen, sondern auch in jedem Alter vor. So lassen sich Techniken wie Ausgrenzen oder Beleidigen bereits im Kindergarten feststellen (Beobachter 23/99). Der Psychokrieg wird auch kräftig von den Medien angeheizt. Das zeigt etwa die Sendung «Expedition Robinson» von TV3. Mobbing wird zur Unterhaltung, obwohl es um Leben und Tod gehen kann. Vor vierzehn Jahren erschoss in Zürich Günther Tschanun vier Arbeitskollegen, weil er sich gemobbt fühlte. Und die umstrittene Chefin von Radio DRS3, Manu Wüest, entdeckte eines Tages gelockerte Radmuttern an ihrem Auto.

Die Ursachen von Mobbing sind meist dieselben. In erster Linie liege es an «Unklarheiten in der Struktur und der Organisation von Arbeitsabläufen, am schlechten Informationsfluss und

an fehlenden Ansprechpartnern», sagt Klaus Schiller, Psychologe und Mobbingexperte in Hedingen ZH. Zudem mangle es in den Chefetagen an der nötigen «Sozialkompetenz».

Bevorzugter Austragungsort von Mobbing sind Arbeitsplätze. Bei fast der Hälfte aller analysierten Fälle war der Vorgesetzte Verursacher, fand Forscher Leymann heraus. Andere Statistiken machen die Chefs sogar zu 70 Prozent verantwortlich. Die häufigsten Opfer sind laut der Mobbing-Beratungsstelle Zürich 30- bis 50-jährige Frauen, die in der öffentlichen Verwaltung oder in Lehrberufen arbeiten. In der Privatwirtschaft leiden hauptsächlich Männer ab 40 Jahren.

Mobbingprozesse beginnen meistens schleichend. Gelingt es nicht, den Konflikt einzudämmen, eskaliert er meist nach einer Leidenszeit von ein bis zwei Jahren. Für die Opfer endet das Ganze oft mit dem Rauswurf. Denn die Existenz des Mobbings wird meist abgestritten.

Das mussten auch Kathrin Weber und Ute Kranholdt erfahren. 1994 suchten sie erstmals bei der kantonalen Gesundheitsdirektion Hilfe. Vergeblich. So begannen sie zu schreiben. Spitaldirektion und Verwaltungsrat des Krankenhauses reagierten nicht, nur der zuständige Regierungsrat. Doch lediglich um auf seine fehlende Zuständigkeit zu verweisen – obwohl auch er Mitglied des Verwaltungsrats ist.

Erst im September 1999 erhielten die Frauen Post von ganz oben: «Eingehend» habe man sich in dieser Sache «orientieren lassen», schrieb die Präsidentin des Verwaltungsrats. Die involvierten Personen hätten jedoch «pflichtgemäss und im Rahmen des Ermessens» gehandelt. Es gebe «keine Möglichkeit, tätig zu werden».

Prävention als Lösungsweg

Noch heute können Kathrin Weber und Ute Kranholdt kaum darüber sprechen, so sehr hat sie der Ton des Schreibens getroffen. «Das Thema wird einfach ignoriert», sagt Kathrin Weber. Wie bitte soll sich der Verwaltungsrat «eingehend» orientiert haben, wenn er die Klägerinnen während fünf Jahren kein einziges Mal angehört hat? Warum schenkte er dem Thema keine Bedeutung, obwohl insgesamt acht Frauen nach der Einsetzung des neuen Chefs entweder die Kündigung erhielten oder in ihrer Not selbst kündigten?

Auf die Forderung von Ute Kranholdt und Kathrin Weber, sie zu rehabilitieren und für die Krankheitszeit zu entschädigen, trat die Spitalleitung nicht ein. Der Versuch der beiden Frauen, mit Hilfe eines Anwalts zu einem aussergerichtlichen Vergleich zu kommen, schlug zweimal fehl.

Am Tabu Mobbing zu kratzen wagen erst einige wenige fortschrittliche Unternehmen, in erster Linie ABB. Dort hat man erkannt, wie sehr Mobbing das Arbeitsklima verschlechtert und welche Kosten dies nach sich zieht. Bedingt durch Abwesenheit, Produktivitätsausfälle, Krankheit und Beratung kostet jeder einzelne Mobbingkonflikt pro Jahr zwischen 30000 und 150000 Franken. Trifft es die Chefetage, sind es schnell eine Million Franken. ABB Schweiz beschäftigt zwanzig Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die bei Konflikten vermitteln.

Entscheidendes kann sich erst ändern, wenn das Thema auf die Ebene der Prävention verlegt wird. Irene B. Richheimer, Mobbingberaterin und Theologin in Oberwil BL, setzt deshalb auf «Mobbingprävention», um der «Zeitbombe» von Anfang an jede Sprengkraft zu nehmen. Ihr Ziel ist ein Arbeitsklima, in dem Konflikte weniger gut entstehen können. Dazu brauche es vor allem die Einsicht der Betriebe, dass «das Personal wirklich das wichtigste Kapital» ist. Zudem gelte es, eine echte «Konflikt- und Streitkultur» zu schaffen. Mobbingprävention – so folgert Richheimer – wird somit immer mehr zur Führungsaufgabe.