

Mobbing

Mobbing

Der kollektive Doppelgänger

Mathias Wais

An der Schwelle zum neuen Jahr vergegenwärtigten sich die Israeliten ihre Versäumnisse vor Gott und seinem Gesetz.* Sie stellten sich kollektiv den Gesetzesübertretungen des vergangenen Jahres, ihren mehr oder weniger offenen Abweichungen vom strengen Gesetz. Sie übernahmen Verantwortung für ihren Bruch des Treueverhältnisses zu Gott, dessen Bund und Gesetz sie einerseits zusammenführte, auszeichnete und zusammenhielt und dem sie andererseits – im Großen und im Kleinen – immer wieder abtrünnig geworden waren.

Diese Verantwortungsübernahme, Reue und Umkehr geschah rituell: Stellvertretend für das Volk opferte der Priester zunächst einen Bock, der durch Los bestimmt war, und sprengte dessen Blut auf die goldene Deckplatte der Bundeslade. Diese wurde ja als Sitz der unanschaulichen Gottheit gedacht und enthielt die Gesetzestafeln. In einem zweiten Schritt des Rituals stemmte sich der Priester auf das Haupt eines zweiten Bocks, der ebenfalls durch Los bestimmt war, und belud so das Tier mit dem kollektiven Sündenbekenntnis. Schließlich wurde dieser Bock in die Wüste geschickt, dadurch das Volk von seinen Abweichungen vom Gesetz befreiend und es wieder mit Gott versöhnend.

Wir erkennen deutlich zwei Schritte in dem israelitischen Reinigungsritual: Zuerst anerkennt das Volk seine im zu Ende gehenden Jahr ausgelebten Widerstände gegen das Gesetz, danach entledigt es sich dieser Verunreinigung, indem stellvertretend der Sündenbock ausgegrenzt und dort draußen in der Wüste seinem Schicksal überlassen wird.

Bis auf den heutigen Tag gültig und zur Jahreswende vollzogen, ging aus diesem Ritual der jüdische Versöhnungstag, Jom Kippur, hervor, der das neue Jahr mit der kollektiven Reue und Reinigung einleitet.

Wenn wir dieses Szenario als ein Urbild dafür nehmen, wie eine Gemeinschaft mit ihren eigenen Widerständen gegen ihre Normen, Ideale und Gesetze umgeht, so entsteht die Frage nach dem Gegenbild: Was geschieht, wenn man eine solche kollektive Reinigung nicht durchführt? Was geschieht, wenn man nicht mit den täglichen kleinen Abweichungen vom »Gesetz« rechnet, wenn man sich nicht eingestehen mag, dass man immer wieder hinter Norm und Ideal zurück bleibt, auch wenn man diese bejaht?



Hierfür ein Beispiel:

Ein Unternehmen der Mobilfunk-Branche steht auf Grund des immer schärfer werdenden Konkurrenzkampfes vor der Notwendigkeit, die betrieblichen Abläufe neu zu strukturieren. Eine Organisationsberatung wird beauftragt, sie interviewt einzelne Mitarbeiter, beobachtet die innerbetrieblichen Kommunikationsabläufe und soll schließlich ein Konzept zur Steigerung der Effizienz erarbeiten. Abteilung für Abteilung werden Motivationsveranstaltungen durchgeführt, und es gelingt, die Mitarbeiter auf ein neues, moderneres Unternehmensimage und eine neue »Unternehmensphilosophie« einzuschwören.

Parallel dazu erlebt eine bisher gut integrierte und fachlich anerkannte Mitarbeiterin, dass sie von ihrem Abteilungsleiter immer öfter stumpfsinnige Archivarbeit zugewiesen bekommt. Es ist eine Mitarbeiterin, die, gerade auch bei ihrem Bereichschef, sehr beliebt war, u.a. weil sie sich in stiller und angenehmer Weise um das zwischenmenschliche Klima in der Abteilung gekümmert hatte.

Nachdem sie ihren Abteilungsleiter freundlich und selbstbewusst darauf angesprochen hatte, dass sie sich mit ihrer Arbeit unterfordert fühlte, bekam sie, sehr förmlich und auf dem Dienstwege und ohne nähere Erläuterung, sehr komplizierte finanztechnische Aufgaben angewiesen, denen sie sich kaum gewachsen fühlte. Dennoch versuchte sie, sich da hinein zu finden und sprach ältere Kollegen mit der Bitte um Unterstützung an. Völlig unverständlich für sie, wurde ihr diese Unterstützung gerade von denjenigen Kollegen verweigert, die sich in der Vergangenheit immer wieder bei ihr ausgesprochen hatten.

Zunächst suchte sie das Problem bei sich: Hatte sie nicht deutlich genug gezeigt, dass sie die Neuerungen bejaht? Hatte sie einen Fehler gemacht? Jemanden verletzt? – Um hierüber Aufklärung zu finden, thematisierte sie die zunehmende Ausgrenzung, sprach Kollegen und auch den Abteilungsleiter gezielt darauf an. Anstatt auf ihre Fragen einzugehen, redete man in Andeutungen mit ihr, die sie eher verwirrten, noch mehr befangen machten und herabsetzten.

Da sie mit den komplexen betriebswirtschaftlichen Aufgaben nicht zurecht kam und fehlerhafte Arbeitsergebnisse ablieferte, wurde sie schriftlich ermahnt, sich bei der Arbeit mehr zu konzentrieren. Angeblich im Zuge der Umstrukturierungen wurde ihr ein anderer Arbeitsplatz zugewiesen: Sie bekam ein Einzelbüro, das zuvor Abstellraum gewesen war, ohne Telefon und nur mit einem Oberlicht, das nicht zu öffnen war. »Damit du dich besser konzentrieren kannst«, hatte der Chef gesagt.

Sie schlief immer schlechter, wachte mitten in der Nacht mit Herzjagen auf; ihr Asthma, das sie die letzten Jahre gut in den Griff bekommen hatte, machte ihr wieder zu schaffen, und bald ging sie nur noch mit Beklommenheit zur Arbeit. Sie musste sich öfter krank schreiben lassen und nahm schließlich Tranquilizer, nachdem fast täglich Angstanfälle aufgetreten waren. Die Mitarbeiterin kündigte und musste vorerst eine psychosomatische Klinik aufsuchen.

Auf dem Hintergrund des Urbildes, das ich eingangs skizziert hatte, fällt beim Mobbing-Vorgang eine Polarität auf: Da ist zum einen eine durch anstehende Erneuerungen im Betrieb sehr betonte, von angespannter Aufmerksamkeit beleuchtete Thematisierung der Unternehmensziele und -ideale, der so genannten Unternehmensphilosophie. Alle Mitar-

beiter setzen sich intensiv und sehr bewusst damit auseinander und identifizieren sich mit dem neuen Leitbild, das die Organisationsberatung eingeführt hat.

Zum anderen haben wir eine verdeckte, sehr schwer zu durchschauende und schleichend eskalierende Zuschreibung all der Ängste und Widerstände, die die Erneuerung der Unternehmensphilosophie hervorruft, auf eine einzige Kollegin. Dieser wird so lange Unfähigkeit unterstellt, bis sie tatsächlich unfähig ist, mit der Erneuerung des Betriebes Schritt zu halten. Sie wird zum Symbol der Verunsicherungen und Ängste, die der neue Effizienzdruck insgeheim bei jedem hervorruft. Wir sehen also eine offizielle Seite – Bejahung des Betriebsideals – und eine inoffizielle – leisen, sorgenvollen Widerstand dagegen.

Bis hierhin reicht die Analogie zum Urbild: Die Identifikation mit dem Gesetz, dem Ideal, den Werten der Gemeinschaft ist immer auch begleitet von untergründigem Widerstand dagegen und von der teils bewussten, teils weniger bewussten Selbstwahrnehmung eigener Unzulänglichkeiten vor dem Gesetz, einem Keim zum Aufruhr.

Im Unterschied zur urbildlichen Situation will in diesem Mobbing-Beispiel die Gruppe ihre Ambivalenz aber nicht zur Kenntnis nehmen. Verstärkt noch durch die Motivationsveranstaltungen entsteht ein Tabu, sich den eigenen leisen Widerstand gegen die neuen Ideale einzugestehen.

Die Mitarbeiterin, die hier zum Symbol dieser tabuisierten Unzulänglichkeiten, der Neuerungen und des Wandels gemacht wird, wird ja verhöhnt. Man distanziert sich mit Verachtung von ihr – und verachtet doch nur einen verdrängten Teil von sich selbst. Der Sündenbock bezahlt dafür, dass die Gruppe unterschwellig weiß, dass sie die Ideale nicht so eindeutig ausfüllt, wie die Ideale selbst das verlangen.

Warum muss der Sündenbock ausgegrenzt werden? – Ausgrenzen, mich distanzieren muss ich da, wo mir etwas unangenehm nah ist. Was hier so unangenehm nahe ist, ist der Schatten, den das leuchtende Ideal wirft. Der Sündenbock wird zum Träger und Darsteller des kollektiven Doppelgängers der Gruppe. Er verhält sich bald so, wie die Gruppe fürchtet zu sein, wenn sie nicht auf der Höhe des Ideals bleibt.

Beim Mobbing wird nicht einfach jemand wegen tatsächlicher oder unterstellter Unzulänglichkeiten ohne Umschweife gekündigt. Vielmehr gehört dazu die Paradoxie, dass das mit der kollektiven Schuld beladene und sozial ausgegrenzte Opfer über Monate räumlich und physisch da behalten wird. Das heißt, auch die Distanzierung ist nicht eindeutig. Denn zunächst bedarf es durchaus der Anschauung des externalisierten Schattenbildes, gerade damit man sich in der inneren Distanzierung von ihm sättigen kann. Eine offene und rasche Kündigung würde keineswegs den gruppenpsychologischen Vorgang bedienen. Die Gruppe muss sich über weite Strecken immer wieder durch Anschauung und tägliches Erleben dessen versichern können, dass sie so lächerlich und dämlich wie diese Kollegin selbst nicht ist.

Was im Urbild die Schuld vor Gott und dem Gesetz ist, das ist beim Mobbing das kollektive schlechte Gewissen vor dem Betriebs- oder Gruppenideal. Aber während im jüdischen Ritus man sich diese Schuld erst eingesteht, bevor man sich ihrer symbolisch entledigt, wird sie im Mobbing verleugnet.

Wir können Mobbing also als ein gruppenpsychologisches Doppelgänger-Phänomen verstehen. Es ist ja immer die Geste des Doppelgängers zu spalten. Immer wird das Abgespaltene, durch Tabu nicht Integrierbare nach draußen verlagert. Es wird projiziert und dort verhöhnt und bekämpft bis zur Vernichtung.

Es ist ein Phänomen, das am Ich, am bewussten Kern der Beteiligten vorbei geht. Der Mob – daher kommt der Begriff – ist die ich-lose Masse. Sie ist ich-los vor sich selbst. Das heißt, sie rechnet nicht mit ihren eigenen Schattenseiten und ist nicht bereit, sie bei sich zu akzeptieren und zu integrieren, sondern sie bekämpft sie außerhalb von sich. Durch Ausschluss aus der Gruppenkommunikation manipuliert sie eines ihrer Mitglieder dahin, dass es irgendwann tatsächlich das ist, was von ihm behauptet wird. Dann kann man sich rein, eindeutig und treu vor dem Ideal fühlen und sich dann auch tatsächlich von ihm trennen.

Mobbing kann auftreten, wenn eine Gruppe sich in einer neuen Entwicklungsphase befindet. Hierfür finden wir Beispiele in Schulklassen: Die Schülerinnen und Schüler einer siebten Klasse kommen in die Pubertät. Eine größere Gruppe trägt jetzt provokativ diese kleinen Vorhangringe in den Augenbrauen, den Lippen oder auch am Bauchnabel. Man ist cool drauf. Auf Parties wird jetzt geraucht und Bier getrunken, und wer von den Jungs pro Abend nicht wenigstens ein Mal sich übergeben hat, ist ein Weichei. Es ist also plötzlich eine neue Gruppennorm entstanden, die etwa heißt: Wir sind jetzt Jugendliche, keine Kinder mehr. Wir wissen, was angesagt ist, und sind voll im Trend. – Es wäre uncool, die Gültigkeit und selbstverständliche Eindeutigkeit dieser Gruppennorm irgendwie zu bezweifeln oder zu relativieren. Dass sie hochzuhalten auch ziemlich anstrengend ist, darüber reden wir nicht. Und natürlich auch nicht darüber, dass wir letzten Sonntag den alten Legokasten aus der Ecke geholt und zu dritt hingebungsvoll damit gespielt haben.

Nun gibt es in der Klasse gleichzeitig Schüler, die noch vor der Pubertät stehen oder jedenfalls nicht beeindruckt sind von dem mit Erzeugnissen der Metallindustrie aufgerüsteten Outfit ihrer Mitschüler. Sie vertreten naiv oder gelassen das »Alte«, das man in der Kindheit war und was die Fortschrittspartei jetzt auf keinen Fall mehr sein will. Gerade ein Schüler, der bis dahin beliebt und gut integriert war, kann jetzt zum Mobbing-Opfer werden, wenn er sich weiterhin so kleidet und gibt, wie es für die anderen jetzt oberout ist. Sie machen sich lustig über ihn, beziehen ihn nicht mehr in den täglichen Austausch auf dem Schulhof ein. Er wird zu den Parties natürlich nicht eingeladen. In der Pause schmiert man ihm Honig auf seinen Stuhl und schließlich platziert man ein Pornoheftchen so zwischen seine Hefte, dass der Lehrer es darin finden muss.

Die Obercoolen brauchen also auch hier ein Zerrbild der kindlichen Unbedarftheit und Unschuld, die sie ja schon weit hinter sich gelassen haben. In der Anschauung dieses Zerrbildes können sie sich sicher sein, wie kolossal abgeklärt sie sind und wie eindeutig sie mit dem neuen Gruppenideal identifiziert sind.

Mit dem Blick auf das Opfer stellt sich Mobbing als Missbrauch eines Einzelnen durch eine Gruppe dar. Sie manipuliert ihn schrittweise dahin, dass er den kollektiven Doppelgänger für sie trägt und darstellt. Wie bei anderen Formen des Missbrauchs auch, durchschaut das Opfer den Vorgang zunächst nicht, sondern sucht das Problem bei sich

selbst. Auch diese Art Missbrauch setzt schleichend ein, irritiert zunächst nur, lässt das Opfer an der eigenen Wahrnehmung zweifeln, verunsichert es, entwertet es zunehmend und schließt das Opfer von der Kommunikation über den Vorgang aus.

Und wie bei anderen Formen des Missbrauchs kann das Opfer auch hier krank und verrückt werden. Im Erleben des Mobbing-Opfers haftet dem Vorgang lange etwas Irreales an, d.h. es ist sich der Realität des Erlebten zunächst nicht sicher. Der Vorgang bleibt lange Zeit ungreifbar und unhandhabbar. Das Opfer wird immer hilfloser und gerät darüber erst recht in die Opferrolle und wird den Vorgang nur selten aus sich heraus beenden können.

Die psychischen und gesundheitlichen Folgen sind zum Teil gravierend und entsprechen weitgehend dem »Psychotraumatischen Syndrom« (PTS). Das beginnt zum Beispiel mit Konzentrations- und Gedächtnisproblemen, dann sackt die Grundstimmung ab und Schlafstörungen setzen ein. Schließlich steigert es sich zu Apathie oder Rastlosigkeit, zu Alpträumen und psychosomatischen Erkrankungen wie Durchfall, Gastritis und Appetitlosigkeit. Am Ende können Depression und Suizidalität stehen. Das Traumatisierende liegt immer darin, durch Ausschluss aus der offenen Kommunikation zur Unperson zu werden.

Strittig in der Fachwelt ist die Frage, ob es – wie im israelitischen Ritus – der reine Zufall ist, wer zum Sündenbock gemacht wird, oder ob bestimmte Menschen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit haben, in diese Rolle zu geraten. Soweit ich es aus meiner Arbeit überblicken kann, ist es weder das eine noch das andere. Es scheint mir nicht ein bestimmter Menschentyp zu sein, der zum Mobbing-Opfer prädestiniert ist. Vielmehr scheint eine bestimmte Art der Identifikation mit der Gruppe, wenn sie auf eine bestimmte Entwicklungssituation der Gruppe trifft, Mobbing-gefährdet zu sein. Als Opfer ausgesucht wird offenbar am ehesten ein Gruppenmitglied, das Neuerungen gelassen gegenüber steht oder vielleicht sogar ganz bewusst erst einmal das Alte, das die Gruppe jetzt hinter sich lassen soll oder muss, weiter lebt.

Die Frage, wie dem Opfer zu helfen ist, liegt natürlich nahe. Den traumatisierten Menschen muss mit den Möglichkeiten geholfen werden, die Psychologie und Psychotherapie sich hier in den letzten Jahren erarbeitet haben. Nicht selten braucht das Mobbing-Opfer sogar juristische Unterstützung. Zum Beispiel hat ein Unternehmen gesetzlich eine Fürsorgepflicht seinen Angestellten gegenüber. Lässt es Mobbing geschehen oder sind sogar leitende Personen daran aktiv beteiligt, dann ist diese Fürsorgepflicht verletzt. Diese ist einklagbar. Schadensersatz- und Schmerzensgeldforderungen sind die Folge.

Es gibt auch Selbsthilfegruppen, die nicht nur menschlich auffangen und unterstützen, sondern auch in diesen formalen Fragen beraten und begleiten.

In den allermeisten Fällen wird der Mobbing-Prozess mit einer Kündigung enden – seitens des Unternehmens oder seitens des Mobbing-Opfers. Auch in diesem Zusammenhang sollte menschliche und juristische Unterstützung aufgesucht werden.

Mobbing ist immer ein Gruppenphänomen. Deshalb muss man auch auf der Gruppenebene intervenieren, wenn man das Phänomen selbst ändern bzw. seine Auftretenswahrscheinlichkeit senken will. Zu diesen Interventionen gehören folgende Schritte:

1. Die mobbende Gruppe muss aufgeteilt und entweder in andere Gruppen integriert – in Großbetrieben zum Beispiel geht das – oder in kleine Untergruppen aufgeteilt werden, die so zusammengesetzt sind, dass die bisherige Cliquen- und Koalitionsbildung unterbunden ist. Damit wird ein Prozess der Neufindung der Gruppen auf den Weg gebracht. Wenn dieser Vorgang durch eine neutrale Person oder Instanz begleitet wird und eine offene Auseinandersetzung über neue und alte Werte möglich ist, kann die Neuformierung gelingen. Jedes Gruppenmitglied muss sanktionsfrei seine alten und neuen Vorbehalte zum Ausdruck bringen können und muss erleben, dass diese einbezogen werden in die Neustrukturierung, die Etablierung und den Verfolg der neuen Werteordnung und Zielsetzung.
2. Ein wie auch immer beendeter Mobbing-Prozess erfordert nachträglich Supervision, und zwar ebenfalls mit dem Schwerpunkt Auseinandersetzung über Normen und Werte und Bewusstmachen und Zulassen der inneren Opposition. Dies kann zumindest einem erneuten Mobbing-Zyklus vorbeugen und setzt die Mobbenden wenigstens nachträglich in den Stand, für ihre Mobbing-Aktivitäten und die damals untergründigen Beweggründe Verantwortung zu übernehmen.
3. Wir können sicher nicht zu den alttestamentarischen Ritualen zurückkehren, aber etwas davon mag in moderner Weise zur Anwendung kommen, wenn es um die Frage der Vorbeugung geht. Jede Gruppe braucht in gewissen Abständen und bestimmt in Umbruchsituationen die Möglichkeit, sich über ihre Unzulänglichkeiten vor dem Gruppengesetz untereinander auszutauschen. Es wird nicht gemobbt in Betrieben, in denen kontinuierlich oder doch in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit besteht, die Unternehmensziele zu reflektieren und auch vorübergehend in Frage zu stellen. Die Schattenseite der Gruppenidentifikation wird dadurch handhabbar und anerkannt und kann eben deshalb nicht diese destruktive Eigendynamik entfalten. Moderne Betriebe führen zum Beispiel Teamtage durch, an denen, meist von einem außenstehenden Fachmann moderiert, alles in Frage gestellt werden darf und soll, was den Betrieb ausmacht. Man hat die Erfahrung gemacht, dass dies nicht nur eine Ventilfunktion hat, sondern dass so angesprochene Mitarbeiter sehr sinnvolle Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge einbringen und sich auf diesem Wege sehr fruchtbar für die Unternehmensziele engagieren.

Zum Autor: Mathias Wais, geboren 1948, studierte Psychologie, Judaistik und Tibetologie in München, Tübingen und Haifa, Abschluss als Diplom-Psychologe, im Anschluss psychoanalytische Ausbildung und Forschungen. Spezialisierung auf Neuropsychologie und Therapie von Hirnverletzten. Seit 1985 Arbeitsschwerpunkt Biographik, Biographie- und Erziehungsberatung, Mitarbeiter des Dortmunder Zentrums »Beratungsstelle für Kinder, Jugendliche und Erwachsene«, ausgedehnte Vortrags- und Seminar­tätigkeit. Autor von zahlreichen Sachbüchern.

* Abdruck in Auszügen mit freundlicher Genehmigung von Gesundheitspflege initiativ gGmbH. Das Buch mit dem gleichnamigen Titel kann im Buchhandel bezogen werden (ISBN 3-932161-37-8/37-7, EUR 8,-).