

Wenn keiner grüßt und alle schweigen: Mobbing

„Wenn keiner grüßt und alle schweigen“ ist das Thema einer Sonderchau der Deutschen Arbeitschutzausstellung (DASA) der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Dortmund, bis 18. September). Fast eine Million Menschen, ca. elf Prozent aller Erwerbstätigen, werden in Deutschland jedes Jahr Opfer von systematisch initiiertem Diskreditierung, Verleumdung und Demütigung am Arbeitsplatz. Der DGB schätzt den dadurch entstehenden volkswirtschaftlichen Schaden auf 15 bis 25 Milliarden Euro.

Der Leistungsdruck in arbeitsplatzunsicherer Zeit wird vielerorts massiv und schnell zum Hochleistungsdruck. Im wachsenden Belastungsspektrum ist Mobbing häufig das Sichtbarwerden arbeitsplatzbedingter Überbeanspruchung der Mitarbeiter, ein chronisches Syndrom ungesunder Kollegialität, diffuser Zuständigkeitsbereiche und mangelhafter Leitung. Nicht die Arbeitslast per se ist das Problem, sondern die fehlende Wertschätzung gegenüber dem, der die Arbeit tut.

Das Ziel praktizierten Mobblings ist (dem Akteur bewusst oder nicht)

Serie Ethik im Alltag

eine Stellenbesetzung. Obwohl die Ursachen des Mobblings in einem Netzwerk von institutionellen Rahmenbedingungen und persönlichen Zusammenstößen entstehen, bleibt die Absicht des Mobbers, die Arbeitsstelle so zu besetzen, dass sie seinen Wünschen, vor allem aber nicht den Wünschen des Gemobbten entspricht. Zur Not geht es auch mit einem neuen Stelleninhaber. Die Eigendynamik konse-

quenzen Mobblings erzeugt einen arbeitsplatzrelevanten Eliminationsritus, der nach Opfern sucht und im Extremfall deren Köpfe fordert.

„Mobbing“ kommt aus dem Lateinischen: „mobile vulgus“ - die aufgewiegelte Volksmenge solidarisiert sich parteiisch auf der Suche nach Opfern. Am Arbeitsplatz beginnt diese Suche leise, hinter geschlossenen Türen und mit kleinen Gesten, um in sich steigender Intensität zusehends



an einigen Stellen sichtlich auszuweichen und schließlich auch die übergeordnete Instanz aufhorchen zu lassen. Die Paradoxie des Vorgangs liegt darin, dass der Eindruck erweckt werden soll, dass das demotivierte, nervöse, misstrauische und verunsicherte Opfer sich selbst aus dem Kollegenkreis ausschließt. Die Steigerung der Intrigen braucht Zeit. Im Projekt „Zermürbung“ entsteht die notwendige Belastungssteigerung beim Opfer. Fehler häufen sich, der Vorgesetzte muss aufmerksam werden. Eine Mobbing-Analyse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA, 2002) stellt fest, dass die Mobbing-Vorgänge im Durchschnitt ca. 16,4 Monate dauern. Der Mobber attackiert meist bedächtig und zielbewusst: „Akzeptabel ist für den Mobber fast alles, was den Anderen trifft.“

Der Bereich der sozialen Dienste bildet da keine Ausnahme – im Gegenteil. Die Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter im Pflegebereich zählen zu den gefährdeten Personengruppen. Beschäftigte in sozialen Berufen sind einem fast dreimal höheren Mobbing-Risiko ausgesetzt als der Durchschnitt der arbeitenden Bevölkerung. Frauen, Auszubildende und ältere Mitarbeiter gehören zum besonders gefährdeten Personenkreis. Gerade im Krankenhaus- und Pflegealltag, in dem das Wohl der Bedürftigen die oberste Priorität hat, ist oft das Wohl des Mitarbeiters eine minder geachtete Größe.

Die theologische Ethik spricht vom Wohl der Person als Maßstab des sittlichen Handelns. Dem Wohl des Einzelnen gilt die primäre Achtsamkeit; nicht nur punktuell, sondern grundsätzlich. Ethik als Nachdenken über strittige Moral versucht über die Detailregelungen des Arbeitsalltags hinaus Haltungen herauszufiltern, die Handlungsräume schaffen können – welche auch die Kollegin und den Kollegen atmen lassen. Die bewusste Ausbildung von Haltungen wie Transparenz und kollegiale Offenheit sowie der Fähigkeit, Kritik zu äußern und anzunehmen, sind kleine, aber wichtige und frühzeitige Helfer im Wehren gegen Mobbing; sie sind zugleich Kriterien und Warnsysteme, bei deren Verletzung beizeiten Wachsamkeit angesagt ist.

Mobbing, so der Bericht der BAUA (2003), müsse von Anfang an und in den kleinen Details des Arbeitsalltags bekämpft werden. Die Gestaltung einer offenen, aber den Anderen wertschätzenden Konfliktkultur, die die Kollegin und den Kollegen in die Lösung mit einschließt, und nicht seinen Ausschluss zum Ziel hat, bleibt in arbeitsplatzunsicherer Zeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, besonders aber für die Organisatoren von Pflege- und Sozialeinrichtungen eine wesentliche und hervorragende Aufgabe.

Bernhard Bleyer
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Lehrstuhl für Moralthologie
der Universität Regensburg