

Mobbing verhindern ist Chefsache

Bei der Entstehung von Mobbing werden Personeneinflüsse über- und strukturelle Einflüsse unterschätzt

Mobbende zielen bewusst oder unbewusst auf die persönliche Integrität und Ausstossung der Opfer. Das gilt sowohl für Schulkinder wie auch für Mitarbeitende eines Unternehmens.

MARTIN BRUNNER

Unter Mobbing verstehen wir eine systematisch und über längere Zeit ausgeübte psychische und physische Gewalt gegenüber Schwächeren. In der Schule sind nach der Berner Entwicklungspsychologin Françoise Alsaker 2 bis 17 Prozent der Kinder in Mobbing involviert, wobei die Zahlen mit zunehmendem Alter der Schüler erstaunlicherweise abnehmen. Doch auch wenn die Jugendlichen erwachsen werden, bleiben manche von Mobbing nicht verschont. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) geht davon aus, dass in Schweizer Betrieben 8 Prozent der Belegschaft gemobbt werden. Deutsche Untersuchungen gehen gar davon aus, dass in Unternehmen und Schulen 20 und mehr Prozent direkt in Mobbing involviert sind. Die grosse Streuung ist auf unterschiedliche Erhebungsmethoden zurückzuführen. Dass Mobbing nachhaltig schadet, ist unbestritten: ganz offensichtlich den Opfern, beim näheren Hinsehen aber auch den Täterinnen und Mitläufern. Damit aber nicht genug: Schaden nehmen auch die jeweiligen Organisationen. Was zeichnet Mobbing-Täter und -Täterinnen aus? Bei

Schülern stellte der norwegische Psychologe Dan Olweus fest, dass sie einerseits körperlich stärker sind und zu aggressivem Verhalten neigen, während ihre Opfer – körperlich schwächer – sich eher vorsichtig-ängstlich verhalten. Nicht erhärtet ist hingegen, ob das aggressive Verhalten der Täter und Täterinnen mit einer Selbstwertproblematik zusammenhängt. Und obschon statistische Analysen weitere gemeinsame Persönlichkeitsmerkmale für Täter(innen) einerseits und Opfer andererseits an den Tag bringen, so stimmen doch die meisten Autorinnen und Autoren darin überein, dass sich jede und jeder in der einen oder der anderen Rolle wiederfinden kann. Zudem gibt es körperlich unterschiedlich starke Kinder in jeder Klasse und Draufgänger und Vorsichtige in jedem Betrieb. Trotzdem ist Mobbing deswegen nicht allgegenwärtig. Das lässt nur einen Schluss zu: Bei Mobbing spielen individuelle Charaktermerkmale zwar eine Rolle, aber es braucht gewisse strukturelle Bedingungen in der jeweiligen Organisation, welche schwerwiegende und chronifizierte Formen des Mobbings erst möglich machen.

Institutionelle Bedingungen

Welches sind also die institutionell-strukturellen Bedingungen, welche Mobbing begünstigen? Aus meinen Beratungen weiss ich, dass Mobbing dann entsteht, wenn es sich für einige lohnt. Lerntheoretisch gesprochen heisst das: Wenn Anreize zu Mobbingverhalten

bestehen, wird dieses verstärkt und etabliert sich in der Folge. In der Schule kann die Verstärkung darin bestehen, dass die Mobbenden die Lacher auf ihrer Seite haben, dass ihnen die Hausaufgaben gemacht werden oder dass die Opfer ihnen den Znüni abgeben müssen, dass sie gemeinsam Spass haben oder auch dass sie ihre Machtbedürfnisse ausleben können. Weil sich dieser Mechanismus aber nur für wenige in der Organisation und auch für diese oft nur kurzfristig lohnt, müssen wir von einem dysfunktionalen Lernprozess sprechen. Bezahlt wird er von den Opfern – und der betroffenen Organisation.

Tatorte Kindergarten und Grossraumbüro

Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, ob es sich beim lernenden System um einen Kindergarten oder um ein Grossraumbüro handelt, weil die Rahmenbedingungen ähnlich sind. Die Beteiligten sind täglich mehrere Stunden zusammen, ohne die Möglichkeit, die Gruppe zu verlassen. Zudem sind sie gegenseitig voneinander abhängig und sie haben gemeinsame Aufgaben und Pflichten. Auch die Auswirkungen sind vergleichbar: Die Opfer verpassen den Unterricht, Mitarbeitende müssen krankheitshalber der Arbeit fernbleiben, und die Lehrpersonen und Vorgesetzten werden über Gebühr beansprucht. Die Stimmung in der Klasse ist gereizt, das Lernvermögen der Schülerinnen und Schüler wird beeinträchtigt. Im Grossraumbüro nimmt die Leistung des Teams ab. Das SECO geht davon aus, dass durch einen Mobbingfall im Betrieb finanzielle Folgekosten in der Grössenordnung eines Jahreslohns entstehen, von den menschlichen Folgekosten ganz zu schweigen.

In der Schule stehen Lehrpersonen, die hartnäckiges Mobbing in ihrer Klasse nicht wegbringen, unter Dauerbeschuss der Eltern der Opfer und brennen nicht selten aus. Es entspricht deshalb einem genuinen Interesse nicht nur der Opfer, sondern auch demjenigen der Organisation und deren Leitung, solche dysfunktionale Lernprozesse zu erkennen und aufzulösen. Dabei sind die Betriebs- und die Führungskultur entscheidend.

Betriebskultur der Wertschätzung

Grundsätzlich kann jede und jeder zum Mobbenden werden: Die individuellen Verhaltensvoraussetzungen dafür sind in den meisten Gruppen latent vorhanden. Daher kann Mobbing prinzipiell überall entstehen. Im Rahmen einer Prävention, aber auch einer Bearbeitung von bestehendem Mobbing ist die wichtigste Frage, auf welche Betriebskultur diese individuellen Verhaltensmuster stossen. In der Schule wird Mobbing durch Lehrpersonen begünstigt, denen es an Sensibilität für

die informelle und unterschwellige Kommunikation zwischen den Schülerinnen und Schülern mangelt, die unklar führen und kommunizieren, die falsch verstandene «Freiheiten» gewähren, willkürlich erscheinen und die ihrerseits belastet sind. Das SECO bestätigt diesen Befund für die Unternehmen der Schweiz. Der wichtigste Faktor zur Prävention von Mobbing ist eine Organisations- und Führungskultur, die eine konstruktive Zusammenarbeit gewährleistet und in der die einzelnen Mitarbeitenden wertgeschätzt werden. Für die Betriebskultur ist zuallererst die Führung in der Pflicht. Und falls diese keinen Ausweg aus der Mobbing-Situation findet, braucht sie Input von aussen.

Stärkung der Führung

Was externe Unterstützung bewirken kann, zeigt ein Mobbing-Beispiel im Schulkontext. In einer Klasse wurde ein Junge gemobbt. Das intensive Coaching der Primarlehrerin hatte zum Ziel, die Klasse die Erfah-

Bezahlt wird Mobbing von den Opfern und der betroffenen Organisation.

runge machen zu lassen, dass die Zusammenarbeit mit dem gemobbten Peter auch Spass machen kann. Nach Abschluss der Arbeit lobte die Lehrerin den Haupttäter und fragte, was er eigentlich anders mache als früher. Die Lehrerin bekam die Antwort: «Ich mache gar nichts anders, Sie haben sich doch verändert!» Natürlich ist das nur die halbe Wahrheit. Aber sie trifft den Kern: Opfer, Täter und Mitläuferinnen lernten im Verlauf der Intervention, dass das bisherige Verhalten ihnen zum Nachteil und das erwünschte neue zum Vorteil gereichte. Es waren die neuen pädagogischen und methodischen Arrangements, welche die Lehrerin umsetzte, die diesen Lernprozess erst ermöglichten. In diesem Sinne machte sie tatsächlich etwas anders.

Das Beispiel weist auf einen Unterschied bei der Bearbeitung von Mobbing unter Kindern einerseits und unter älteren Jugendlichen oder Erwachsenen andererseits hin. Im Primarschulkontext erfolgen die Lernprozesse der Kinder weitgehend unbewusst. Die zentralen Verstärker des Lernprozesses bestehen in neuen, angenehmen sozialen Erfahrungen der Schülerinnen und Schüler und im Lob der Lehrperson für erwünschtes Verhalten. Verbalisierung und kognitive



Wenn Anreize zu Mobbing bestehen, wird dieses verstärkt und etabliert sich in der Folge. In der Schule kann die Verstärkung darin bestehen, dass die Mobbenden die Lacher auf ihrer Seiten haben.

Bearbeitung der Mobbingssituation während und nach der Intervention sind zweitrangig. Mit zunehmendem Alter steigt die Wichtigkeit dieser bewussten Prozessanteile. Im Arbeitskontext heisst dies, dass in einem Team mit akutem Mobbing die intellektuelle Bearbeitung des Veränderungsprozesses unumgänglich ist. Ein weiterer Unterschied: Bei Mobbing unter Kindern wird externe Hilfe in der Regel indirekt durch Coaching der Lehrperson oder der Schulleitung realisiert, während in einer Organisation der Arbeitswelt die Vorgesetzten oder ein externes Beratungsunternehmen einen Teamentwicklungsprozess anstossen. Wie weit dieser Prozess psychologisch in die Tiefe geht, hängt nicht nur von der gewählten Methode, sondern auch von den Mitarbeitenden ab: Sie bestimmen, wie viel sie von sich preisgeben. Je höher die Bereitschaft ist, sich mit den eigenen blinden Flecken auseinanderzusetzen, desto mehr nehmen Prozesse der Organisationsentwicklung den Charakter von psychologischer Supervision an.

Methodendogma vermeiden

Meine bisherige Argumentation lässt unschwer meinen sozialpsychologisch-lerntheoretischen Ansatz erkennen. So gehört die Analyse kollektiver Lernprozesse, der Einsatz von bewusst gesetzten Verstärkern und von Mechanismen des (Self-)Monitorings zum Grundrepertoire der Interventionsplanung. Aber komplexen Mobbingssituationen kommt man selten mit einfachen Lösungen bei. Ich plädiere deshalb dezidiert für eine Methodenvielfalt bei der Bearbeitung von Mobbing:

Darum haben auch gestaltpsychologische Elemente wie Inszenierungen genauso ihren Platz wie die Anwendung tiefenpsychologischer Konzepte, etwa der Projektion. Und in der Schule sind insbesondere auch pädagogische und psychopathologische Überlegungen in die Interventionsplanung einzubeziehen. Letztlich geht es aber um die Aufweichung und Neugestaltung eingespielter, nicht zieldienlicher Rollen. Und weil wir ja nur die Menschen zur Verfügung haben, die eine Schulklasse oder ein Arbeitsteam bilden, so kommen wir nicht darum herum, aus Tätern und Mitläuferinnen Helfende zu machen und Opfer dazu zu animieren, eine aktivere Rolle einzunehmen. ♦

DER AUTOR

Martin Brunner war Lehrer und Rektor einer Heilpädagogischen Schule. Er studierte Sozialpsychologie und Psychopathologie des Kindes- und Jugendalters. Als Fachpsychologe für Kinder- und Jugendpsychologie FSP war er als Supervisor, Schulpsychologe und zuletzt als Leiter des Schulpsychologischen Dienstes Baselland tätig. Zurzeit arbeitet er als freiberuflicher Coach und Organisationsberater.

KONTAKT

info@martinbrunner.ch
www.martinbrunner.ch