

Keine Chance geben!

Psychische Gewalt am Arbeitsplatz

Psychische Gewalt ist in unserer Arbeitswelt allgegenwärtig. Dr. Axel Esser beschreibt, was es mit diesem Phänomen auf sich hat, welche Folgen damit sowohl für den Einzelnen als auch für den Betrieb verbunden sind und was zur Eindämmung dieses Erscheinungsbildes psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz getan werden kann.



P psychische Gewalt ist in unserer Arbeitswelt allgegenwärtig. Die meisten Beschäftigten haben sich offenbar so an dieses schleichen- de Gift gewöhnt, dass sie es kaum noch bewusst wahrnehmen. Andere akzeptieren es wie schlechtes Wetter, an dem man ja auch nichts ändern kann. Die Arbeitswelt ist schließlich kein Ponyhof. Sicher, es gibt die dramatischen Fälle von Mobbing. Da sprechen wir sogar von Psychoterror am Arbeitsplatz. Aber in vielen anderen Fällen von übergriffigem Verhalten wird heruntergespielt. Sobald man sich sagen kann: „Das ist doch kein Mobbing!“ wird wie-

der zur Tagesordnung übergegangen.

Auch wenn es betriebsüblich ist oder angeblich leistungssteigernd sein soll: Für die Anwendung von psychischer Gewalt gibt es keine Rechtfertigung. Es ist an der Zeit, dieses Phänomen bewusst wahrzunehmen und für Abhilfe zu sorgen.

Körperliche Gewalt als Ausgangspunkt

Wird Gewalt am Arbeitsplatz nicht „gewaltig“ übertrieben? In einer europaweiten Studie aus dem Jahr 1996 heißt es, dass 4 % der Beschäftigten jährlich körperlicher Gewalt ausgesetzt sind. Ist es hierzulande nicht eher so, dass der Einsatz von körperlicher Gewalt am Arbeitsplatz zurückgeht? Dies mag mit dem Wandel der Arbeitswelt zu einer Dienstleistungsgesellschaft zusammenhängen: Während man sich durchaus vorstellen kann, dass einem auf dem Bau schon einmal Prügel angedroht wird, glauben etwa Arbeitnehmer in der Verwaltung sowie im Labor, vor

körperlichen Übergriffen relativ sicher zu sein.

Wenn wir von den direkten Formen körperlicher Gewalt (z.B. Schlagen, Treten, Festhalten) absehen, dann finden wir auch in den „feineren“ Arbeitsbereichen Formen von körperlicher Gewalt – etwa das heimliche Beschädigen von privaten Gegenständen, das Unbrauchbarmachen von Arbeitsmitteln sowie das Versperren des Zugangs zum Betriebsgelände mittels Körpereinsatz. Die cholerischen Reaktionen eines Vorgesetzten, der beispielsweise mit Schlüsseln oder Aktenordnern um sich wirft sowie die Bürotüren knallt, ist sicher nicht nur ein Klischee.

Gewalt am Arbeitsplatz existiert nicht nur unter Kollegen, sondern insbesondere auch in der Beziehung zu Kunden und anderen Außenkontakten. Hier sind es nicht allein die vollendeten Gewalttaten, die belasten, sondern vor allem auch die Drohung, dass es passieren kann. Dass Bankmitarbeiter der Gefahr eines Bankraubes sowie einer Geiselnahme ausgesetzt sind, dürfte



Dr. Axel Esser
schult und berät Betriebs-
räte zu den Themen
Mobbing und psychische
Gewalt

jedem einleuchten. Die Gewerkschaft der Polizei weist ständig auf die steigende Intensität von Gewalt gegenüber Polizeibeamten hin. Vergleichbares gilt für Rettungskräfte (z.B. Feuerwehr, Sanitäter). Aber auch das Personal in der ambulanten Pflege ist der Gefahr körperlicher Bedrohungen und Angriffe (z.B. stark erregte Patienten) ausgesetzt.

Es liegt auf der Hand, dass derartige Bedrohungslagen nicht allein durch – wie auch immer geartete – Gefahrenzulagen kompensiert werden können und dürfen. Der Arbeitgeber ist gefordert, seine Beschäftigten vor Gewalt zu schützen, im Umgang mit Gewalt zu schulen und nach einer erlittenen Gewalttat hilfreich zur Seite zu stehen. Dass der Betriebsrat den Arbeitgeber bei Bedarf an seine diesbezüglichen Pflichten erinnern und anhalten sollte, im erforderlichen Umfang tätig zu werden, liegt ebenfalls auf der Hand.

Oftmals kaum beachtet: psychische Gewalt

Wie sieht es hingegen mit der psychischen Gewalt aus? In den zurückliegenden Jahren hat sich die Aufmerksamkeit auf eine extreme Erscheinungsform psychischer Gewalt konzentriert – dem Mobbing. Auch wenn das Mobbing im Wesentlichen im Wege psychischer Gewaltanwendung erfolgt, so handelt es sich nicht bei jeder psychischen Gewaltanwendung zugleich um Mobbing. Denn dafür bedarf es einer gewissen Systematik, von der jedoch nicht immer und in jedem Fall gesprochen werden kann.

Bei der psychischen Gewalt geht es im Allgemeinen nicht darum, eine bestimmte Person aus dem beruflichen

Umfeld herauszubrechen, wie es für Mobbing typisch ist. Anliegen ist es häufig vielmehr, die eigene berufliche Position zu halten, anderen den eigenen Arbeits- oder Denkstil aufzuzwingen oder das vermeintliche Gleichgewicht (des Schreckens) in einer Abteilerung aufrecht zu halten.

Bei Kundenkontakten tritt psychische Gewalt nicht selten auf: Beschimpfungen, Beleidigungen, Unterstellungen, Vorwürfe, Drohungen, und Herabsetzungen sind immer wieder zu ertragen. Wir brauchen nur an die Mitarbeiter von Hotlines und Callcentern zu denken, die es mit genervten Anrufern zu tun haben. Aber genauso geht es den Mitarbeiter beim Wareneingang, die LKW-Fahrern ausgesetzt sind, welche äußerst eng vorgegebene Liefertermine einhalten sollen.

Vielfältige Erscheinungsformen

Die Erscheinungsformen psychischer Gewalt am Arbeitsplatz sind vielfältig: Da gibt es beispielsweise

- > den kriminellen Arbeitnehmer, der Ware auf eigene Rechnung verschandelt und seine Arbeitskollegen unfreiwillig zu Mitwissern macht, um sie auf diese Weise zu einem Stillschweigen zu veranlassen;
- > den Vorgesetzten, der seine Mitarbeiter in einer zynischen, herabsetzenden Art und Weise behandelt und jedes freundliche Wort als eine Verkennung des Ernstes der Lage niederschmettert;
- > den Geschäftsführer, der seinen Beschäftigten ständig und ohne Anlass mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes droht, wenn sie nicht exakt so funktionieren, wie er es ihnen vorgibt.

Wie funktioniert psychische Gewalt? Sie wirkt insbesondere durch das Er-

zeugen von Angst – beispielsweise kann sie durch eine ständige, unterschwellige Bedrohung mit dem baldigen Verlust des Arbeitsplatzes ausgeübt werden. Aber auch durch das manipulative Erzeugen anderer Gefühle (z.B. wiederholte Beschämung, Hervorheben der Inkompetenz) versucht der Gewaltausübende die Kontrolle über den Willen bzw. das Verhalten seiner Mitmenschen zu erreichen. Durch willfährige Befolgung der vom Gewaltausübenden ausdrücklich oder indirekt zum Ausdruck gebrachten Anweisungen versuchen die Betroffenen ihrerseits, die persönlich erlebte Bedrohungslage abzumildern. Es kommt jedoch niemals zu einer abschließenden Klärung, weil die permanente Verunsicherung der Betroffenen die Grundlage für die Macht und die Kontrolle des Gewaltausübenden bildet.

Unterschiedliche Motive

Die Motive für die Anwendung von psychischer Gewalt sind unterschiedlich. Sie reichen von persönlichen Machtgelüsten über eine direkte Schädigungsabsicht bis hin zu dem festen Glauben, dass der betriebliche Zweck alle Mittel heiligt. Teilweise geht es darum, Beschäftigte auf diese Weise zu dauerhaften Höchstleistungen zu zwingen („Management by Angst“), manchmal werden auf diese Weise Machtspiele ausgetragen und hin und wieder wird die psychische Gewalt sogar gänzlich zweckfrei eingesetzt.

Kennzeichnende Merkmale

Es ist kennzeichnend für psychische Gewalt, dass der freie Willen und das persönliche Wertesystem des Menschen, über den psychische Gewalt ausgeübt wird, missachtet wird oder gebrochen werden soll. Dies muss nicht unbedingt auf eine aggressive Art geschehen, sondern kann auch auf eine charmante, verführerische Weise zustande kommen. So kann die Annahme eines Geschenkes oder eines beruflichen Vorteils im weiteren Verlauf zu einer Komplizenschaft zwingen, aus der es kein Entkommen mehr gibt, ohne selbst Konsequenzen tragen zu müssen.

Die „Täter“: schwierige Zeitgenossen

Ein Großteil der psychischen Gewalt geht von einzelnen Personen aus. Ein breit gestreuter Psychoterror ist häufig ein Mittel von gestörten Persönlichkeiten, um eigene Ängste zu kontrollieren:

Was ist psychische Gewalt?

Psychische Gewalt bezeichnet den schädigenden Einsatz von Methoden der Kommunikation (durch Worte, Mimik, Körpersprache oder Verhalten), um den freien Willen anderer Menschen zu unterdrücken oder in eine Richtung zu zwingen, welche die betroffenen Personen aus eigenem Willen nicht anstreben, und/oder

um die Wahrnehmung, das Denken, das Erinnern sowie die emotionalen Reaktionen anderer Menschen mit eigennütziger Zielrichtung sowie zur Selbstaufwertung zu manipulieren.

Das Mittel der Wahl bei der psychischen Gewalt ist das Hervorrufen von Angst in allen Variationen. Weitere typische Methoden sind die gezielte Beschämung, die Verführung, die Verstrickung und die mentale Desorientierung der Betroffenen.

„Für die Anwendung von psychischer Gewalt gibt es keine Rechtfertigung. Es ist an der Zeit, dieses Phänomen bewusst wahrzunehmen und für Abhilfe zu sorgen.“



Die anderen lösen diffuse Befürchtungen aus, deswegen möchte man sie unter Kontrolle bekommen. Besonders gravierende Auswirkungen hat das, wenn es sich dabei um Vorgesetzte und Führungskräfte handelt.

Selbstverliebte Selbstdarsteller

Eine wachsende Problemgruppe sind Menschen mit einer narzisstischen Ausprägung der Persönlichkeit. Diese wollen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und der Beachtung stehen. Sie wollen etwas Besonderes darstellen und müssen ständig von allen Seiten Respekt und Ehrerbietung erfahren. Dabei haben sie ein Gespür für Trends und ein Talent dafür, sich an die Spitze solcher Trends zu platzieren. Sie wirken mitreißend und signalisieren allen, die sich dem Narzissten anschließen möchten, ein unbedingtes Erfolgversprechen. Sie setzen sich selbst permanent in Szene und suchen dabei gierig nach dem Leuchten in den Augen ihrer Anhänger.

Narzisstische Persönlichkeiten verteilen gezielt Anerkennung, jedoch nur an diejenigen, die für ihr eigenes Fortkommen und für ihre eigene Karriere wichtig sein können. Sie strahlen insofern etwas Verführerisches aus. Sie können aber Erfolg nicht teilen, denn es fehlt ihnen an etwas Wesentlichem: Einfühlungsvermögen und Mitgefühl für andere. Tragischerweise werden die Personen, die den Narzissten in seinem übertriebenen Selbstbild bestätigen, von diesem keineswegs wertgeschätzt. Sie werden nicht als ergänzende Mitstreiter, sondern im Gegenteil insgeheim als bedrohliche Konkurrenten um das hohe Gut der öffentlichen Anerkennung erlebt. Das System funktioniert,

solange die Personen im zweiten und dritten Glied die solide Basisarbeit verrichten und es ihnen genügt, sich im Glanz der narzisstischen Führungspersönlichkeit zu spiegeln.

Solange das Blendwerk funktioniert, haben alle Beteiligten Vorteile. Sobald es jedoch zu einer Krise kommt oder der Erfolg ausbleibt, dreht sich der Wind. Mit furioser Aggression werden nun Abweichler und Schuldige gesucht. Andererseits wird alles für eine kollektive Verleugnung der Probleme getan. Typischerweise werden die Beteiligten in ein Gestrüpp von Halbwahrheiten und Lügen hineingezogen. So wird einfach in Abrede gestellt, bestimmte Aussagen gemacht oder Anweisungen gegeben zu haben, obwohl jeder Beteiligte vom Gegenteil weiß. Direkte Untergebene erleiden hier nicht selten eine mentale Desorientierung, weil sie sich am Ende ihrer persönlichen Wahrnehmung und Erinnerung nicht mehr sicher sein können.

Zyniker

Mitarbeiter in einem späten Burn-out-Stadium neigen regelmäßig zu Zynismus. Wenn dieser Zynismus mit Inbrunst und Sendungsbewusstsein über die anderen Beschäftigten ausgegossen wird, kann sich dies zu psychischer Gewalt steigern. Bausteine des Zynismus können dabei unter anderem sein: alles schlecht machen, das Scheitern der anderen zelebrieren, kleinliche Fehlersuche, jede Freude unterbinden, permanent den Untergang prophezeien, Entwicklungen absichtlich vor die Wand laufen lassen.

Paranoide Persönlichkeiten

Menschen mit paranoiden Persönlichkeitszügen neigen ebenfalls zu psychi-

scher Gewalt. Sie werden von der chronischen Furcht getrieben, dass ihnen jedermann schaden möchte. Deswegen vermuten sie überall Intrigen und halten jede kompetente Person für einen potentiellen Stuhlsäger. Um sich dagegen abzusichern, wird ein Klima des Misstrauens und der Verdächtigung erzeugt. Außerdem gehen solche Menschen davon aus, dass kein Mitarbeiter wirklich motiviert zur Arbeit kommt. Jeder sei nur auf den eigenen Vorteil bedacht und tue das Allernotwendigste. Deswegen werden ständig neue Vorschriften erlassen, Vorgehensweisen detailliert vorgegeben, Dauerkontrolle ausgeübt. Freies und kreatives Arbeiten gilt als unkontrollierbar und gefährlich. Das Auftreten von Fehlern wird als moralisches Fehlverhalten interpretiert, dem man mit ganzer Härte entgegenzutreten müsse. Das Arbeiten in einem solchen Umfeld ist für die Mitarbeiter wie das Herumlaufen in einem Minenfeld: Jede Handlung kann sich im nächsten Augenblick als fatal herausstellen.

Management by Angst

Eine leider immer noch verbreitete Form der Mitarbeiterführung stellt das „Management by Angst“ dar. Dies ist an keine besonderen Persönlichkeitsstrukturen gebunden, sondern immer dann anzutreffen, sobald Unternehmen in Schwierigkeiten geraten oder wenn unrealistische Ziele unerbittlich verfolgt werden. Hier wird oft die gesamte Palette der psychischen Gewaltmittel eingesetzt: drohen, Angst machen, beleidigen, blamieren, Meinung unterdrücken, anschreien ... ►

Strukturelle Gewalt

Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind keine gleichberechtigten Vertragspartner. In vielerlei Hinsicht ist der einzelne Arbeitnehmer den Bedingungen und Strukturen des Unternehmens und der dort geltenden Regeln unterworfen. Nicht selten muss man von struktureller Gewalt sprechen, denen Arbeitnehmer ausgeliefert sind.

In vielen Betrieben gibt es leistungsorientierte Vergütungsbestandteile. Oft geht das mit der Vereinbarung von individuellen Zielen der Beschäftigten einher. Die Geschäftsführung formuliert Unternehmensziele, die anschließend als Ziele des einzelnen Mitarbeiters nach unten durchgereicht werden. Ein Nichterreichen der vorgegebenen Ziele erscheint dann als persönliches Versagen des Mitarbeiters an den eigenen Zielsetzungen. Unter dem Gesichtspunkt der psychischen Gewalt ist zu vermerken, dass in dem hierzulande praktizierten System der Zielvereinbarungen eine wichtige Ursache für die zunehmende Verbreitung von Burn-out und Depressionen zu erblicken ist. Der Fokus ist auf das eigene Versprechen gerichtet, das man nicht erfüllen konnte (= Versagen); der berechtigte Protest gegen unrealistische Vorgaben bleibt dagegen aus.

Konsequenzen und Gefahren

Wenn psychische Gewalt in einer Abteilung systematisch ausgeübt wird, dann muss man davon ausgehen, dass nicht nur die wünschenswerten Prinzipien eines fairen Miteinanders ausgehebelt werden. Die Gefahr ist sehr wahrscheinlich, dass ethische Standards missachtet und darüber hinaus auch Rechtsnormen verletzt werden. Wenn es einer

Person mittels psychischer Gewalt gelingt, andere Beschäftigte zu manipulieren und in „sein System“ zu zwingen, dann kann dies langfristig zu großen materiellen bzw. organisatorischen Schäden für den Betrieb oder auch schwer zu reparierenden Imageschäden für das Unternehmen führen.

Die Gefahren für betroffene Beschäftigte liegen einerseits darin, dass sie sich in ein solches System hineinziehen lassen und dabei selbst fragwürdige Verhaltensweisen an den Tag legen oder sogar zu rechtlich sanktionierbaren Mittätern werden. Andererseits haben wir es damit zu tun, dass psychische Gewalt bei denen, die dem ausgeliefert sind, in großem Umfang zu psychischen Belastungen und psychosomatischen Störungen und Erkrankungen führt. Es kommt regelmäßig zu einer Schädigung des Selbstwertgefühls und langfristig zur Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit bei den Betroffenen, was letztlich die berufliche Existenz gefährden kann.

Maßnahmen gegen psychische Gewalt

Die Tatsache, dass es psychische Gewalt am Arbeitsplatz gibt, führt zwangsläufig zu der Frage, wie diesem Phänomen Einhalt geboten werden kann, welche Handlungsmöglichkeiten es gibt.

Ins Gespräch kommen

Der Betriebsrat sollte sich zunächst intern verständigen: Ist psychische Gewalt in unserem Betrieb ein Problem, so dass wir Lösungen und Abwehrstrategien entwickeln müssen? Sofern Sie diese Frage beantworten, kann er ein Projekt starten mit dem Ziel, das Ausmaß und die Betroffenheit in der Belegschaft zu messen. Für eine Bestands-

aufnahme eignet sich die Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 ArbSchG (Arbeitsschutzgesetz).

Nicht zu vergessen ist, die Arbeitskollegen mit ins Boot zu holen. Für eine Sensibilisierung sowie Aufklärung der Arbeitskollegen bieten sich an: Referat auf einer Betriebsversammlung, Informationen im Intranet des Betriebsrats, Poster am schwarzen Brett, Gespräche mit den Arbeitskollegen ...

Führungskräfte sensibilisieren

Die Erfahrungen im Zusammenhang mit der Bewältigung der Mobbingproblematik am Arbeitsplatz verdeutlichen die besondere Notwendigkeit einer Sensibilisierung der Führungskräfte. Wenn es psychische Gewalt innerhalb der Belegschaft gibt, sehen sie häufig keinen Handlungsbedarf. Für sie ist es „Kindergartenkram“, für den sie sich nicht zuständig fühlen. Üben Führungskräfte selbst psychische Gewalt aus, dann wirken oft die ungeschriebenen Gesetze der Solidarität innerhalb der Hierarchie. Der Volksmund sagt dazu: „Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus.“ Diesem unseligen Trend sollte intensiv durch Sensibilisierung und das Setzen von sozialen Standards im Betrieb entgegengewirkt werden.

Betriebsvereinbarung

Gute Voraussetzungen für ein erfolgversprechendes Eingreifen haben die Betriebe, in denen es bereits eine Betriebsvereinbarung zur Mobbingproblematik und/oder für ein partnerschaftliches Miteinander am Arbeitsplatz gibt. Solche Vereinbarungen lassen sich um die Problematik der psychischen Gewalt am Arbeitsplatz ergänzen.

Sofern der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Mobbing angestrebt wird, sollte überlegt werden, diese von vornherein inhaltlich breit anzulegen. Auf diese Weise können alle Erscheinungsformen psychosozialer Belastungen erfasst werden.

Betriebliche Beschwerdestelle

Gemäß § 13 AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) ist der Arbeitgeber verpflichtet, eine betriebliche Beschwerdestelle einzurichten, bei denen sich die Arbeitnehmer im Zusammenhang mit Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität beschweren können.

Zu verlosen

Vom Bund-Verlag haben wir drei Exemplare des von Axel Esser und Martin Wolmerath verfassten Buches „Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung“ erhalten. Diese wollen wir unter den Leserinnen und Lesern von „der betriebsrat“ verlosen. Wer an der Verlosung teilnehmen möchte, wird gebeten, uns per Fax (02381/97 223015) oder E-Mail (info@zeitschrift-dbr.de) unter dem Stichwort „Psychische Gewalt“ Namen und vollständige Anschrift mitzuteilen. Einsendeschluss ist der 31.10.2011. Die Verlosung der Bücher erfolgt unter Ausschluss des Rechtswegs.



Wenn diese Beschwerdestelle mit Personen besetzt ist, denen die Beschäftigten trauen und vertrauen, dann kann sie eine höchst wirkungsvolle Anlaufstelle für solche Beschäftigten werden, die psychischer Gewalt ausgesetzt sind.

Offenes Ohr und Beratung für Betroffene

Derzeit ist es wohl am wichtigsten, dass sich psychischer Gewalt ausgesetzte Beschäftigte an engagierte Betriebsratsmitglieder ihres Vertrauens wenden können. Dafür gelten dieselben Bedingungen und Vorschläge, wie sie für die Mobbingberatung gelten. Es ist für Betroffene sehr entlastend, einfach offen reden zu können und dabei auf ein wirklich offenes Ohr zu stoßen. Mit Hilfe eines geduldigen, kompetenten Gegenübers sollte es gelingen, die eigene vertrackte Situation besser zu verstehen. Psychische Gewalt (wenn sie „erfolgreich“ ist) untergräbt die seelische Integrität und lässt verwirrte, beschämte, eingeschüchterte Menschen zurück. Schließlich sollten die vertrauensvollen Gespräche in eine Beratung münden, welche die Betroffenen befähigt, sich individuell wirkungsvoll kommunikativ zu wehren oder seelisch immunisieren zu können. Gegebenenfalls sollte es auf eine begleitende, professionelle Begleitung hinauslaufen, um die psychische Gesundheit der Betroffenen zu schützen.

Ausblick

Bei dem Phänomen der psychischen Gewalt geht nicht darum, ein weiteres „Fass“ für den Betriebsrat aufzumachen. Psychische Gewalt ist ein „billiges“ Instrument, mit dem sich einige wenige auf illegitime Weise Vorteile verschaffen und dabei andere Beschäftigte auf üble Art unfrei machen und psychisch belasten. Ein gutes, produktives Betriebsklima und die Duldung von psychischer Gewalt stehen absolut im Gegensatz. Das sollte Anlass für den Betriebsrat, aber auch jede Geschäftsführung sein, diesem Problem die erforderliche Aufmerksamkeit zu schenken und für Abhilfe zu sorgen. ■

Mehr zum Thema

> ifb-Seminar: Mobbing – Diskriminierung am Arbeitsplatz Teil I, 05. – 09.12.2011 in Stade. Weitere Informationen: www.ifb.de/119