

Kath. Frauenbund Baden/Ennetbaden

Vortrag vom 18.11.97 über

Mobbing

- Gruppenphänomen -

betrachtet aus der Sicht aller Betroffenen

U. Davatz

I. Einleitung

Der Sündenbock ist eine legendäre Rolle, die schon in unserem ersten Buch, der Bibel, beschrieben wird.

Jemanden zum Sündenbock machen ist ein uraltes, archaisches Gruppenverhalten. Heute nennt man dieses Phänomen „mobbing“, man spricht vor allem von Mobbing am Arbeitsplatz.

Doch was geht vor bei diesem Phänomen?

II. Spezifische Gruppensituationen, unter welchen Mobbing gehäuft auftritt

- Der Mensch ist ein soziales Wesen, er ist gewohnt, in einem Gruppenverband zu leben. Das Überleben der Gruppe ist das Interesse jedes Gruppenmitgliedes, die sogenannte kinship oder kinselection.
- Verschiedene natürliche soziale Gruppen sind die Familie, eine Schulklasse, ein Team am Arbeitsplatz, ein Fussballteam, eine Nation, eine ethnische Gruppe, eine Firma, eine Religionsgruppe, ein Verein etc.
- Je nachdem ist die Gruppe mehr oder weniger geschlossen, d.h. hat mehr oder weniger starre Grenzen, die sie von der Umwelt abtrennt bzw. abhebt.
- Die Gruppe definiert sich immer durch Regeln und Normen wie Statuten, Gesetze oder Glaubenssätze, eine gemeinsame Sprache.
- Aus der Sicht der Gruppe wird jedes Individuum daraufhin geprüft, ob es zur Gruppe gehört oder nicht (Freund oder Feind).
- Je geschlossener die Gruppe ist, umso strenger sind die Aufnahme- bzw. Zugehörigkeitskriterien.

- Wer nicht als zugehörig befunden wird, wird ausgeschlossen - und hier beginnt der Prozess des Mobbing bzw. die Sündenbockrolle des Individuums.
- Eine Gruppe, die unter grossem Stress steht, sei es durch Bedrängung von aussen, Mangel an Ressourcen, Umstrukturierungsphänomene, Führerwechsel oder chronisch internem Konflikt etc., hat die Tendenz, rigide zu werden und dafür auf ein Mitglied sämtliche Dysfunktionen abzuladen und dieses Mitglied zum Sündenbock zu stempeln.
- Beispiele für Gruppen, die unter Stress stehen, sind:
 - Familien beim Verreisen, beim Umzug, bei der Geburt eines Kindes, bei Krankheit, Arbeitswechsel des Broterwerbers, kurz sämtliche Wechsel, auch Generationenwechsel.
 - Arbeitssystem in Umstrukturierung wie ABB z.B.
 - Politische Systeme in Umstrukturierung, Machtwechsel.
 - Wirtschaftssysteme mit Ressourcenknappheit wie Arbeitsmangel, Geldknappheit, Rohstoffmangel etc.
 - Gewerkschaften, die durch streiken versuchen, diesen Stress bewusst herbei zu führen, um eine Umstrukturierung des Systems zu erzwingen.

All diese Situationen sind sehr geeignet, ja prädestiniert dafür, dass die Gruppe einen Sündenbock definiert, den sie dann ins „offside“, in den Abgrund schicken kann.

III. Was trägt das Individuum dazu bei, dass es zum Sündenbock gewählt wird?

- Die Interaktion zwischen Gruppe und Sündenbock ist nie nur in einer Richtung aktiver Täter oder passives Opfer!
- Das sogenannte Opfer tut immer auch etwas dazu, diese Rolle auf sich zu ziehen.
- Eine Gruppe definiert sich durch Regeln und Normen. Sämtliche Individuen, die aus der Norm herausragen, sich absetzen von der Norm, können die Gefahr laufen, zum Sündenbock zu werden.
- Dabei ist egal, ob das Individuum positiv oder negativ aus der Norm herausragt, wichtig ist die Abweichung!

- Je ängstlicher die Gruppe, umso rigider, umso weniger Toleranz gegenüber von Abweichungen der Individuen, umso schneller wird eine Abweichung als Vergehen geahndet und der Betreffende zum Sündenbock gestempelt.
- Individuen, die von der Norm abweichen, die anders sind, ziehen die Rolle des Sündenbocks an.
- Wer sich also innerhalb einer Gruppe, zu welcher er gehört, anders verhält als es die Norm verlangt, muss immer wissen, dass er die Sündenbockrolle gewärtigen muss, ganz gleich wie sinnvoll oder hilfreich sein sich andersartiges Verhalten sein mag.

IV. Die positive Rolle des Sündenbocks

- Menschen, die sich innerhalb einer Gruppe abweichend verhalten, sind immer auch Katalysatoren für Veränderungen in dieser Gruppe, neue Entwicklungen, Evolutionen.
- Sie fallen häufig dem Strudel des Veränderungsprozesses zum Opfer, kommen drunter und werden dadurch zu Märtyrer des Systems.
- Sie ahnen eine Dysfunktion im System früher als andere, zeigen vielleicht den Finger drauf und werden dann selbst zum Fehler des Systems gemacht, obwohl sie den Fehler nur aufgedeckt haben. Sogenannte trouble shooter.
- Consulting Büros machen dieses trouble shooting von ausserhalb des Systems, dann können sie nicht so leicht zum Sündenbock gemacht werden, weil sie schon von vornherein diese Rolle haben, Probleme aufzudecken und per definitionem nicht zum System gehören, sondern eben ausserhalb sind.
- Solche Beispiele von Märtyren gibt es innerhalb von Familie und innerhalb von Berufs- als auch politischen Systemen.

V. Was sollte ein Chef tun, damit am Arbeitsplatz kein Mobbing passiert?

- Immer, wenn Mobbing passiert, bedeutet dies, dass sich die Gruppe nicht genügend geführt und deshalb nicht genügend sicher fühlt.

- Es ist deshalb Aufgabe des Chefs, dieses Mobbing zu verhindern, indem er die Führung straffer in die Hand nimmt.
- Mobbing zeigt, dass die Führung dem Gruppenprozess überlassen ist, was keine Führung mehr bedeutet.
- Durch eine klarere Führung wird die Angst in der Gruppe abgebaut und das Mobbing ist nicht mehr notwendig zum Stressabbau.

Zur Zeit einer grossen Umstrukturierung und Angst in der Wirtschaft besteht eine relativ grosse Gefahr, dass Mobbing am Arbeitsplatz auftritt. In einer solchen Zeit braucht es ganz speziell gute und sichere Führung durch den Chef.

Da/kv/pw